

ETEC PAULINO BOTELHO
CENTRO PAULA SOUZA
TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

Aline Silva Leite dos Santos
Gabriela Aparecida da Silva

EFEITO TURNOVER E SEUS IMPACTOS NO SETOR VAREJISTA

SÃO CARLOS

2025

Aline Silva Leite dos Santos

Gabriela Aparecida da Silva

EFEITO TURNOVER E SEUS IMPACTOS NO SETOR VAREJISTA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Administração da ETEC Paulino Botelho, orientado pelo Profº Bryan Mariano Martinez Alves, como requisito parcial para obtenção do título de Técnico em Administração.

**São Carlos
2025**

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho aos professores que foram mais do que orientadores acadêmicos: serviram como inspiração, apoio e incentivo em cada etapa desta jornada.

Suas paixões pelo ensino, paciência e compromisso com o conhecimento fizeram toda a diferença na nossa formação.

Somos imensamente gratas por cada ensinamento, cada conselho e por acreditarem no nosso potencial mesmo quando duvidamos

Muito obrigada, professores Luís Carlos, Júnior Maria, André Alcântara e Bryan Mariano por fazerem parte dessa conquista.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, por nos guiar, fortalecer e sustentar em todos os momentos dessa jornada. Sem sua presença, nada disso teria sido possível.

Aos nossos queridos familiares, nosso mais sincero agradecimento pelo amor, paciência, incentivo e apoio incondicional. Obrigada por acreditarem em nós, por compreenderem nossas ausências e por estarem sempre ao nosso lado, celebrando cada conquista e oferecendo forças nos momentos de dificuldade.

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo analisar a rotatividade de colaboradores, também conhecida como turnover, no setor varejista, destacando suas causas, consequências e possíveis estratégias de mitigação. A elevada taxa de turnover nesse segmento representa um entrave significativo para a estabilidade organizacional, afetando diretamente a produtividade, os custos operacionais e a construção da cultura empresarial.

A pesquisa, fundamentada em dados de fontes como SBVC, CNDL, InfoJobs e Gupy, aponta que fatores como baixos salários, ausência de plano de carreira, pressões por resultados, carência de treinamentos e mudanças tecnológicas impulsionadas pela pandemia contribuem diretamente para o aumento da rotatividade. A investigação também distingue os tipos de turnover (voluntário e involuntário) e analisa os impactos de ambos sobre a estrutura empresarial.

Ademais, ressalta-se o papel estratégico da liderança na retenção de talentos, evidenciando que ambientes organizacionais com comunicação eficaz, reconhecimento profissional e investimentos contínuos em capacitação tendem a apresentar menores índices de rotatividade. Por fim, o estudo propõe alternativas viáveis para a redução do turnover, como a adoção de tecnologias, melhorias na gestão de pessoas e o fortalecimento da cultura organizacional, contribuindo para o aprimoramento das práticas de gestão no varejo.

Palavras-chaves: Rotatividade de funcionários. Setor varejista. Gestão de pessoas. Liderança organizacional. Retenção de talentos.

ABSTRACT

This Final Paper aims to analyze employee turnover in the retail sector, highlighting its causes, consequences, and potential mitigation strategies. The high turnover rate in this segment represents a significant obstacle to organizational stability, directly affecting productivity, operational costs, and the development of corporate culture.

The research, supported by data from sources such as SBVC, CNDL, InfoJobs, and Gupy, identifies key contributing factors such as low wages, lack of career development plans, performance pressure, insufficient training, and technological changes accelerated by the COVID-19 pandemic. The study also differentiates between voluntary and involuntary turnover and examines their respective impacts on business structure.

Furthermore, the strategic role of leadership in talent retention is emphasized, showing that organizational environments with effective communication, professional recognition, and continuous investment in employee development tend to have lower turnover rates. Finally, the paper proposes viable alternatives to reduce turnover, including the implementation of technology, improved people management, and the strengthening of organizational culture, thereby contributing to the enhancement of retail management practices.

Key words: Employee turnover. Retail sector. People management. Organizational leadership. Talent retention.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1. TIPOS DE TURNOVER.....	10
1.2. JUSTIFICATIVA.....	11
1.3. OBJETIVO-GERAL	12
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.5. HIPÓTESE	13
1.6 METODOLOGIA	13
1.7.O PAPEL DA LIDERANÇA NO TURNOVER	14
2. CONCLUSÃO	15
3. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	16

1. INTRODUÇÃO

O Turnover é o índice que determina a rotatividade de funcionários em um determinado período e ajuda a entender a taxa de contratação e desligamento de uma empresa.

Dadas circunstâncias, experiências anteriores, relatos de terceiros, pesquisas na Internet e em empresas próximas, chegamos na relevância do tema pois as empresas ainda sofrem desse índice por diversos motivos, entre eles, a falta de experiência, estudo, motivação e até mesmo o recurso o recurso de locomoção. Para as empresas, o turnover se torna um empecilho para seu andamento, procuramos contornar cada circunstância sem prejudicar o corporativo.

Nesta pesquisa, abordaremos o turnover com o impacto negativo para as empresas, formas de diminuir sua porcentagem encontrando estratégias e benefícios que a empresa pode aderir para manter colaboradores.

O setor varejista, que é considerado do pé inicial do mercado de trabalho, vêm chamando a atenção pela taxa de rotatividade. Levando em consideração as altas pressões por resultados, estar sujeito a variações da econômica loca, nacional ou global, este mercado se torna um trampolim para os jovens profissionais. Com isso, uma pesquisa feita pela SBVC (Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo) e CNDL (Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas) divulgou que no primeiro trimestre de 2023 a rotatividade do setor chegou a 36%, tento como justificativa a impossibilidade de conter a rotatividade, tendo dificuldade de reter talentos, construir e perpetuar a cultura organizacional.

Para Rafael Almeida, Gerente de Parcerias estratégicas da Robert Half, a rotatividade no Varejo chegou à porcentagem alarmante de 40% a 50%, com isso propõe que essas empresas preparem processos estabelecidos na estrutura organizacional como investir numa boa comunicação e tecnologia.

Uma pesquisa de 11/2022 feita pelo InfoJobs mostrou que 84,1% das empresas entrevistadas estão tendo mais dificuldades para encontrar profissionais do que nos anos anteriores a pandemia da covid19. Os motivos são diversos, mas entre elas, uma delas são as mudanças tecnológicas impostas por essa pandemia que gerou um

declínio na contratação. Com isso o Turnover se mostrou presente e deixou receio sobre a rotatividade e a segurança dessas empresas.

O setor varejista, segundo especialistas, é um dos setores que mais ocorre a rotatividade de funcionários, principalmente atendentes e operadores de caixa. Devido à alta demanda, salários baixos, pouco treinamento e falta de planos de carreira estão entre os motivos para tal índice.

Para chegar a redução do Turnover no Varejo, buscamos entender a taxa de Rotatividade do setor, que segundo estudos da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) e a Sociedade de Varejo e Consumo (SBVC) essa taxa chega a 36%, podemos visualizar que para a empresa esse problema é altamente prejudicial, pois gera um custo elevado com contratações, treinamentos e a perda da eficiência operacional.

Para contornar a situação e chegar a uma redução significativa, são citados investimento em tecnologias (incluindo a utilização da IA - Inteligência Artificial) para agilizar processos e serviços, comunicação clara e objetiva para melhor entendimento e mantê-los engajados, devem ser prioridades para o setor se seu objetivo é se destacar no mercado.

1.1. TIPOS DE TURNOVER

Segundo a plataforma Gupy||Blog, existem dois tipos de turnover, são eles o voluntário e o involuntário.

O involuntário se dá quando a empresa toma a iniciativa de encerrar o contrato com o funcionário, neste formato pode acontecer também a chamada quebra de contrato. Os motivos podem ser variados como o não alcance das metas, mal desempenho do funcionário, dificuldades financeiras internas, entre outros.

Já o voluntário acontece quando o desligamento parte do próprio colaborador, ele pede a total atenção por parte da empresa (principalmente o RH) pois ele pode arrecadar insights que podem prejudicar todo o corpo empresarial. Ele se divide em dois tipos:

Voluntário funcional: acontece quando a empresa pede o desligamento do funcionário, mas essa saída não prejudica as áreas de atuação da empresa. Ele leva este nome pois o funcionário que está saindo não altera o desempenho esperado da mesma.

Voluntário disfuncional: trata-se do desligamento de um funcionário que tinha qualidades que se encaixavam nos solicitado pela empresa, que por sua vez demonstra ser um prejuízo maior para a empresa já que este funcionário atendia as demandadas e habilidades necessárias para a função.

1.2. JUSTIFICATIVA

O turnover nada mais é que a taxa de rotatividade de funcionários em uma empresa. Durante sua pesquisa, o varejo vem apresentando uma taxa consideravelmente elevada e preocupante; esse problema coloca as empresas em alerta, pois o custo pode ser elevado, tanto em questão monetária quanto a imagem da empresa pode ser afetada.

Eles procuraram entender como as empresas podem lidar com o problema e contorná-lo, analisando em quais formas o turnover aparece e por quê, sugerindo formas eficazes como investimentos na empresa e na corporação que levem a essa redução.

Por se tratar de um setor onde a concorrência é forte, a demanda e a pressão são altas, isso acaba por caminhar lado a lado com a rotatividade. Com isso, as empresas precisam estar constantemente em atualização, apostando na tecnologia, infraestrutura e treinamentos constantes para atender às necessidades dos clientes e colaboradores, para assim então se manter no mercado.

Analisaram também que todas as etapas, desde a entrevista até o feedback final dos líderes, quando bem estruturadas e executadas, contribuem para a redução do turnover.

1.3. OBJETIVO-GERAL

Analisar a alta da rotatividade, como ele afeta o corporativo e entender o que leva a empresa a tal situação, buscando formas de diminuí-la tendo em mente demandas, objetivos e concorrência.

1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Entender a rotatividade e seu impacto;
- Analisar as dificuldades das empresas;
- Encontrar soluções adequadas;
- Importância da liderança no combate ao turnover.

1.5. HIPÓTESE

O QUE LEVA O VAREJO PERSISTIR NA ROTATIVIDADE?

Estudos não mostram uma elevação, mas sim uma persistência no problema, que gera um impacto negativo financeiro e organizacional, talvez seja a falta de uma administração que consiga contornar, tornando o trabalho mais agradável para os colaboradores.

Poderia a visão da empresa se voltar para a orientação e criar treinamentos e métodos para reduzir esse efeito sem desfocar de suas metas.

1.6 METODOLOGIA

Para a execução desse projeto, utilizamos de pesquisas em fontes que abordam o tema mais abertamente com dados e descrições, delimitando em até 5 anos antecedentes, partindo do ano de 2025. Levantamos questões recorrentes do problema, buscando o melhor contorno para a empresa, tendo em vista a taxa elevada do tema.

Sites que tratam sobre mercado de trabalho e contratações, como o InfoJobs e a plataforma GUPY foram de extrema importância para realização das pesquisas. Eles, assim como as pesquisas oficiais (Sebrae, etc) confirmam o tabu enfrentado pela rede varejista mostrando a crescente dificuldade desse setor em baixar essa taxa.

1.7.O PAPEL DA LIDERANÇA NO TURNOVER

É indiscutível o impacto que a liderança causa em qualquer organização, quando falamos do setor varejista, não podemos deixar de citar e lembrar a alta cobrança, rotatividade do setor e as exigências gerais que pode impactar diretamente o clima organizacional e o atendimento. Segundo o presidente do conselho do Varejo, Juedir Viana Teixeira, (2025) diz que: “a liderança pode criar um ambiente de trabalho positivo, aumentando a satisfação e o engajamento dos colaboradores. (...)”

Ele entrega também características de uma liderança eficaz, e são elas: comunicação clara: líderes abertos e honestos estabelecem diálogos limpos e que geram confiança a seus trabalhadores;

Reconhecimento e valorização: incentiva a boa execução dos serviços;
desenvolvimento de Careira: investir no reconhecimento é capaz de garantir a lealdade dos funcionários;

Empoderamento: Dar aos funcionários a autonomia para tomar decisões, também pode gerar a confiança;

Modelo de Comportamento: os líderes devem ser exemplos para os demais colaboradores, pois eles também impactam diretamente o organizacional;

Com isso, vemos que o papel da liderança é de extrema importância, ainda mais para um setor que mais respira a rotatividade como é o varejista. Líderes empenhados e treinados tem mais chance de contornar a rotatividade e manter o clima organizacional estável ajudando assim a empresa visualmente e financeiramente.

2. CONCLUSÃO

Conforme foi citado nos dados acima foi concluído que o turnover ainda pode continuar existindo, mas poderá ser superado. Existem diversas formas que as empresas podem se agarrar, pôr em prática para contornar essa deficiência.

Não podemos deixar de citar o turnover na rede varejista sem lembrar do porquê ele acontece, sendo o varejo o setor que mais existe cobrança, concorrência e exige um esforço acima da média por parte dos funcionários.

Para a empresa isso se torna incômodo pois essa rotatividade exige gastos com contratações, treinamentos e dispensas, que são, geralmente, altos e fora dos gastos previstos dentro da rotina.

Existem algumas formas de pausar ou até mesmo extinguir esse tipo de problema. A CLT Consolidação das Leis Trabalhistas, está aí para lembrar as empresas que eles têm humanos em suas mãos, com isso é necessário pôr em prática essa lei, mas ela é, em sua maioria uma forma de tentar esconder essa taxa.

Manter os trabalhadores motivados e manter um ambiente de trabalho tranquilo, são duas das peça-chave para não perdê-los e garantir uma mão de obra de qualidade e instável. Por isso investir em treinamentos, ainda mais nos setores que mais é recorrente essa mudança é essencial para a empresa conseguir quebrar esse tabu tão prejudicial.

3. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MELHOR RH. Rotatividade no Varejo. Melhor rh, 2023. Disponível em: <https://melhorrh.com.br/rotatividade-no-varejo/> Acesso em: 15/06/2025

TEIXEIRA. Juedir Viana. O Papel da Liderança em uma Empresa Varejista. LinkedIn, 2025. Disponível em: https://www.linkedin.com/pulse/o-papel-da-lideran%C3%A7a-turnover-de-uma-empresa-juedir-viana-teixeira-8xebf?utm_source=share&utm_medium=member_ios&utm_campaign=share_via. Acesso em: 12/06/2025

SEBRAE. Rotatividade de Colaboradores É Recorrente no Varejo. Sebrae, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/rotatividade-de-colaboradores-e-recorrente-no-varejo,ffae7e2f26681810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 03/06/2025

HALF, Robert. 4 em cada 10 Empresas Apontam Falta de Oportunidade.... Robert Half, 2025. Disponível em: <https://www.roberthalf.com/br/pt/sobre-robert-half/imprensa/turnover-2024>. Acesso em: 19/05/2025

CUBO ITAÚ. Inovação tecnológica no varejo: Reduzindo o turnover e transformando operações. 2025. Disponível em: <https://startups.com.br/coluna/inovacao-tecnologica-no-varejo-reduzindo-o-turnover-e-transformando-operacoes> / Acesso em: 27/05/2025

SA+. Índice de rotatividade de funcionários nos supermercados atinge 58%.2024. Disponível em: <https://samaisvarejo.com.br/publicacoes/indice-de-rotatividade-de-funcionarios-nos-supermercados-atinge-58pct> Acesso em: 29/05/2025

SA+. Índice de rotatividade de funcionários nos supermercados atinge 58%.2024. Disponível em: <https://samaisvarejo.com.br/publicacoes/indice-de-rotatividade-de-funcionarios-nos-supermercados-atinge-58pct> Acesso em: 29/05/2025

MOLENA, Julia Rovani. Turnover: Como Controlá-lo Inclusive No Varejo. 2025 Disponível em: <https://rhgestor.com.br/blog/turnover-como%20controlar-inclusive-varejo#:~:text=De%20acordo%20com%20um%20estudo,de%20aproximadamente%2036%25%20ao%20ano> Acesso em: 22/05/2025