

EMPLOYER BRANDING: UMA ESTRATÉGIA DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS APLICADA EM UMA EMPRESA DE ATACAREJO DE SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO - MG

Geovana Aparecida Oliveira

Graduanda em Administração

Stephanie Duarte Estéban

Mestra em Administração

Curso: Administração

RESUMO

No mundo atual as empresas estão em busca de apresentar sua identidade à sociedade, buscando reconhecimento, representatividade e clientes internos e externos mais interessados em sua marca. As empresas precisam buscar maneiras de atrair e reter seu cliente interno, para que seja seu aliado na manutenção e melhoria da marca empregadora. Diante deste cenário, o objetivo geral foi compreender de que maneira o *employer branding* impacta na atração e retenção de talentos em uma empresa de atacarejo. Os objetivos específicos foram: levantar na literatura o conceito de *employer branding* e suas aplicações; estudar de que forma o *employer branding* está atrelado à atração e retenção de talentos; averiguar com os gestores de uma empresa de atacarejo como é aplicado o *employer branding*; analisar tanto entre recém-contratados quanto entre colaboradores antigos a imagem que eles têm da empresa de atacarejo. A pesquisa foi exploratória e qualitativa, tendo como método o estudo de caso, e a coleta de dados realizou-se por entrevista com roteiro semiestruturado com os gestores, recém-contratados e colaboradores antigos desta empresa, obtendo maior análise da marca do empregador. Os dados foram interpretados através da análise de conteúdo. A partir dos resultados, analisou o impacto do *employer branding* na atração e retenção de talentos.

Palavras-chave: *Endomarketing*. Atração de talentos. Retenção de talentos. *Employer branding*.

1 INTRODUÇÃO

A globalização está cada vez mais desenvolvida no mundo atual, em que as organizações buscam mais informações e maneiras de inovar. Para os colaboradores dessas organizações o processo de mudança é contínuo, precisando ser constantemente estimulados a se sentirem importantes para a organização em que trabalham. Contudo, o processo de aumento da satisfação dos colaboradores não pode ser considerado uma tarefa simples, visto que a concorrência das empresas é cada vez mais constante nesta área.

Segundo Ferreira (2017, p. 8) o *endobranding* “atua como ferramenta não apenas de identificação e ativo da organização, mas igualmente, como recurso intangível para captação e retenção de talentos”.

O *employer branding* “representa os esforços de uma empresa para promover, dentro e fora desta, uma visão clara do que a torna diferente e desejável como empregadora.” (BACKHAUS; TIKOO, 2004, p.501).

O *endobranding* é uma prioridade atualmente, e para se destacarem neste quesito as organizações necessitam de processos para inspirar o colaborador a contribuir com a divulgação da marca da empresa onde trabalha, segundo Keller e Machado (2006).

A definição do valor da empresa é fator essencial para a atração e retenção de talentos nas empresas, mostrar ao futuro ou atual colaborador as ações realizadas socialmente, flexibilização, benefícios e oportunidades de agregar conhecimento através de estudos especializados na área proposta. Crê-se como maior desafio das empresas o planejamento de políticas para reconhecer e incentivar o trabalho individual, visto que cada colaborador apresenta diferentes prioridades ao incentivo.

Segundo estudo realizado pela agência Weber Shandwick e da consultoria KRC Research (2019) revela que 81% dos 2.000 funcionários entrevistados em 19 supermercados presenciam que a experiência de trabalho promovida pelo seu empregador não corresponde à realidade. O que reforça que o *employer branding* deve ser levado em consideração e estar similar à cultura e a história apresentada aos colaboradores da organização.

De acordo com a pesquisa da revista online *Talentlyft* (2018) analisou que 75% dos candidatos pesquisam sobre a reputação da organização antes de se candidatarem para a vaga de emprego. Além disso, a pesquisa apresentou que 83% dos empregadores entrevistados dizem que um *employer branding* positivo auxilia em um papel importante ao atrair talentos e 69% das pessoas entrevistadas declaram que não aceitariam o emprego em uma empresa com uma má reputação, mesmo se estivessem desempregados.

Uma matéria realizada por Correa (2019) na empresa Boston Consulting Group apresentou que as empresas que desenvolvem o *employer branding*, podem apresentar um crescimento de até 3,5% na sua receita e um aumento de 2,5% na sua margem de lucro. Nota-se o grande diferencial de uma empresa que pratica o desenvolvimento do *employer branding* internamente, gerando mais lucro, diminuição na *turnover*¹ e diminuição no tempo de procura de novos talentos.

Através deste contexto, com o intuito de analisar a importância da marca do empregador e os fatores essenciais para a atração e retenção de talentos, obtêm-se como problema de pesquisa: De que forma o *employer branding* atrai e retém talentos em uma empresa de atacarejo de São Sebastião do Paraíso - MG?

O objetivo geral da pesquisa foi compreender de que maneira o *employer branding* impacta na atração e retenção de talentos em uma empresa de atacarejo. E os objetivos específicos foram: (1) levantar na literatura o conceito de *employer branding* e suas aplicações; (2) estudar de que forma o *employer branding* está atrelado à atração e retenção de talentos; (3) averiguar com os gestores de uma empresa de atacarejo como é aplicado o *employer branding*; (4) analisar tanto entre recém-contratados quanto entre colaboradores antigos a imagem que eles têm da empresa de atacarejo.

O artigo apresenta como relevância teórica a análise do termo *employer branding* e como ele auxilia na atração e retenção de talentos dentro de uma empresa, motivando o colaborador a mostrar uma imagem positiva da empresa para a sociedade.

Para estudo de âmbito mercadológico, analisou-se, através de resultados, os motivos que levam a empresa a conseguir atrair e reter talentos utilizando o *employer branding*, e encontrar formas de aumentar seus lucros e melhorar a imagem da marca empregadora na sociedade com o auxílio dos próprios colaboradores.

A metodologia empregada neste estudo foi de cunho qualitativo, do qual se ocorreu por meio de pesquisa exploratória. O método utilizado foi o estudo de caso, tendo como meio de coleta de dados a entrevista com roteiro semiestruturado com gestores, recém-contratados e colaboradores antigos. A análise dos dados foi efetuada por meio da técnica de análise de conteúdo.

O presente artigo é composto por seis seções. A primeira é composta por um breve resumo sobre o que foi abordado no estudo, seguido pela introdução, que traz uma visão um pouco mais ampla do assunto. A segunda seção analisou-se o referencial teórico que

¹ Refere-se ao índice de rotatividade dos funcionários de uma empresa.

apresenta conceitos sobre o tema, dos quais se destacará Marketing, *Endomarketing*, *Employer branding*, *Employer branding* na atração e retenção de talentos. A terceira seção foi apresentada a metodologia que foi utilizada no estudo. A quarta seção, é composta pela análise dos dados. A quinta seção pontuou-se as considerações finais. E por fim, foram apresentadas as referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MARKETING

O marketing se conceitua como um compartilhamento entre pessoas, bens e serviços, possuindo um ideal em comum de atingir a satisfação dos clientes ou consumidores, entendendo com qual tipo de produto ou serviço o cliente se adapta, atraindo, mantendo e galgando valor à empresa (CROCCO et al., 2006)

“O mercado alvo das atividades de marketing é composto pelos consumidores finais, consumidores industriais (em qualquer lugar do mundo), governos, fornecedores, empregados, agentes, competidores e outros.” (NEVES, 2012, p. 19).

O marketing está diretamente ligado ao cliente externo, buscando entender as necessidades deste cliente, analisando as mudanças do mercado, contribuindo para melhor adaptação ao produto ou serviço através de melhorias contínuas e consequentemente galgando valor para empresa.

2.1.1 *Endomarketing*

O marketing interno, termo que se refere ao *endomarketing*, nas organizações compõe o marketing holístico e Kotler e Keller (2012, p. 20) afirmam que “consiste em contratar, treinar e motivar funcionários capazes que queiram atender bem os clientes. O marketing interno assegura que todos na organização, sobretudo a alta gerência, adotem os princípios de marketing adequados”.

Segundo Lima et al. (2012, p. 107) o *endomarketing* pode ser analisado “[...] do ponto de vista do interesse de marketing e recursos humanos (RH), o que se pode fazer é criar um ambiente onde o desejo interno de fazer algo possa ser nutrido. Considerando que o desejo interno varia de pessoa para pessoa”. A empresa deve buscar ações que motivem o

colaborador a contribuir positivamente com o marketing e a divulgação da marca ou produto, desenvolvendo ações diversificadas, visto que a motivação é estimulada de diferentes maneiras em cada colaborador.

Ao possuir um *endomarketing* bem desenvolvido, com foco nas características da marca empregadora, é fulcral para gerar uma força de trabalho dissemelhante das demais organizações oponentes, segundo Carvalho (2017). Com a definição de sua marca e seus valores, e a busca por ferramentas de satisfação para seus colaboradores, a organização executa com mais precisão suas metas e objetivas, buscando melhoria contínua em relação a seus concorrentes.

Para Santos (2017) a gratificação financeira e as oportunidades de galgar novas funções são características de uma coordenação de pessoal, por onde a empresa recompensa os colaboradores e estes podem constatar os efeitos de sua dedicação nas tarefas designadas e buscar aprimorar a relação de valorização com a organização.

Segundo Marins (2010, p. 2) o *endomarketing* “pode ser considerado como uma ferramenta estratégica que visa através da valorização das necessidades de seu público interno, garantir a satisfação dos desejos e necessidades dos clientes externos”.

Para Bueno (2013) o marketing possui instrumentos para zelar pelos colaboradores, e essas ferramentas são o *endomarketing*, sendo visto como forma de apoio para atrair e reter o cliente interno. Uma destas ferramentas utilizadas pelo *endomarketing* segundo Nobrega (2016) é a comunicação entre a empresa e os colaboradores, que se realizada de forma clara e concisa, proporciona mais satisfação, desempenho e até mesmo mais favorecimento positivo através dos colaboradores no ambiente externo. O estudo de Nobrega (2016) ainda pontua ferramentas como a criação de colaboradores embaixadores da marca empregadora, que mostram o real motivo de se trabalhar naquela empresa, galgar mais visibilidade da mídia em relação aos seus benefícios e apresentar aos colaboradores as vantagens competitivas em comparação às empresas oponentes.

Bueno (2013, p. 32) afirma que “as empresas que possuem o *endomarketing* são vistas de outra forma e as pessoas se esforçam para conseguir trabalhar nelas e depois de conseguirem, não querem mais sair e recomendam para outras pessoas.”.

O *endomarketing* se baseia na busca por mais empenho e dedicação dos colaboradores, com o desígnio de ter maiores ganhos de rendimentos, cumprir metas, oferecer serviço de maior custo-benefício que os concorrentes e poupar gastos inoportunos (MARINS, 2010).

Segundo Bueno (2013) conclui que para se galgar uma boa produtividade, o cliente interno deve ter conhecimento das metas, valores e necessidades apresentadas à empresa pelo cliente externo, para que ao atender os consumidores, os colaboradores possam realizar um atendimento adequado e correspondendo às expectativas.

2.2 EMPLOYER BRANDING

O *employer branding* foi definido como o “processo de construção de uma identidade de empregador identificável e única, e a marca empregadora como um conceito da empresa que a diferencia dos seus concorrentes” (BACKHAUS; TIKOO, 2004, p. 502).

Segundo Backhaus e Tikoo (2004, p. 502) o *employer branding* está associado com os conceitos de marketing e recursos humanos e deve seguir alguns parâmetros:

Estabelecer associações da marca do empregador com questões de desenvolvimento profissional, plano de carreira, responsabilidade social e promoção de eventos ligados ao entretenimento ou desportos ajuda a moldar a imagem de bom empregador que, por sua vez, afeta a atratividade da organização para potenciais empregados. (BACKHAUS; TIKOO, 2004, p. 502).

De acordo com Carvalho (2017 p. 4), a marca do empregador se refere a “[..] um nome ou símbolo que ao possuir um determinado valor individual, consegue diferenciar-se de um produto ou de um serviço dos seus concorrentes”.

Conforme o estudo de Azevedo (2020) o *employer branding* possui diversas finalidades e aplicações nas empresas, aumentando a atração e retenção de talentos, conseguindo maior vantagem competitiva em comparação aos concorrentes, maior sensação de vínculo com a empregadora, conseqüentemente queda nas ausências e procrastinação, imagem positiva da empresa passada pelos colaboradores perante a sociedade e como consequência queda na despesa com recrutamento, visto que a ambição de trabalhar na empresa tende a aumentar.

Segundo Kotler e Keller (2012), o *branding* interno com os colaboradores, se refere a mostrar os propósitos, valores e a marca da empresa a eles. Fazendo com que os colaboradores saibam que a empresa está cumprindo seus objetivos, e ao crerem nessa ideia, vivenciem junto com ela, atendendo bem os clientes, mostrando que acreditam na marca e estão empenhados em terem uma relação duradoura com a empresa.

Para que a empresa desenvolva uma boa divulgação de sua marca é necessário o auxílio do marketing interno, visto que “a empresa terá um marketing eficaz somente quando

todos os funcionários se conscientizarem de que seu trabalho é criar, servir e satisfazer os clientes.’ (KOTLER; KELLER, 2012, p. 676).

Segundo Nobrega (2016) a essência do *employer branding* nas empresas deve ser direcionada aos colaboradores, buscando uma marca que compartilhe sua personalidade e seus valores com o público interno, visando os colaboradores presentes e com o público externo, despertando os futuros talentos recrutado.

Se a empresa possui uma marca saudável e resistente no mercado, está sujeita a maior fidelização através do cliente interno e externo, estando cada vez mais próxima do consumidor, produtos ou serviços prestados. Quando os colaboradores estão satisfeitos com o retorno da empresa, são mais dedicados em seus atendimentos, acreditando na boa imagem da organização e proporcionam bem-estar ao cliente, deixando-os exultantes quanto ao produto oferecido, juntamente com a relação de preço e qualidade destes (LEÃO, 2016).

2.2.1 *Employer branding* na atração e retenção de talentos

A empresa precisa fazer seu papel em entregar o produto ou serviço como prometido ao cliente, e os colaboradores possuem grande responsabilidade neste resultado, visto que agregam atribuições nas suas ocupações, propagando o capital da marca empregadora. As empresas estão dispostas a usar a marca para galgar novos colaboradores e proporcionar aos colaboradores antigos, comprometimento com os valores e metas da empresa (CARVALHO, 2017).

No estudo de Kotler e Keller (2012) descrevem que os clientes ficam contentes com a marca ao se deparar com uma conduta assertiva dos colaboradores. Para conquistar essa conduta, os recursos humanos precisam ser apropriados aos objetivos da empresa, obter um programa de melhorias e recompensas contínuas e obter constantemente a realimentação dos colaboradores, buscando aperfeiçoar as medidas instaladas.

De acordo com Carvalho (2017) as empresas precisam venerar inicialmente como público-alvo seus colaboradores, transpondo seus valores, metas e cultura. Com essa boa relação entre colaborador e empregador, será agregada um bom crédito à empresa, maior satisfação dos colaboradores, visto que se sentirão mais ligados à organização e como consequência um aumento na produtividade.

Segundo o autor Sinval (2019, p. 7),

O *Employer Branding* gera informações que contribuem para a formação de um contrato psicológico entre a organização e o profissional, reforçando a lealdade do colaborador à sua entidade patronal através da percepção da identidade da organização, bem como do reforço da cultura organizacional, e conseqüentemente a um aumento da retenção, levando também a um estímulo da produtividade. (SINVAL, 2019, p. 7).

Para Mendes (2016, p. 16) “mesmo conseguindo atrair um alto nível de talento, o que determinará a capacidade da organização para reter esse talento é a realidade de como a marca empregadora é refletida em toda organização.” Observa-se que os colaboradores precisam estar em concordância com os valores e metas da empresa, para obter resultados quanto ao *employer branding* na atração e retenção de talentos.

No estudo realizado por Nobrega (2016) foi apresentado empresas como o Google e Microsoft, que possuem um *employer branding* bem definido, com uma identidade única e de excelente reputação, onde pessoas cobiçam a oportunidade de trabalhar, sendo mais fácil de preencher o seu banco de talentos, conseqüentemente economizando nesta etapa inicial do processo seletivo e proporcionando um fator benéfico para empresa.

Ainda sobre o estudo de Nobrega (2016) foi constatado que os colaboradores anciãos têm papel fundamental no apoio aos colaboradores novatos, para que estes se sintam acolhidos pela organização desde o primeiro momento, sendo fator considerável para a retenção de talentos.

Segundo pesquisa de Pisco (2019) foram analisados 166 consultores informáticos de uma empresa sobre as práticas de *employer branding* adotadas, para avaliar os níveis de *turnover* atuais da organização. Através do estudo apresentaram-se como um dos resultados, que os colaboradores se sentem mais cativados pela boa comunicação interna, remuneração, recompensas e prestígio, do que com a sensação de pertencimento e igualdade das metas.

Em pesquisa realizada a uma empresa de logística e entrega-expresso referente às estratégias de *employer branding* adotadas, o autor Sezões (2017) alcançou resultados positivos em relação às táticas adotadas de *employer branding* na empresa e a repercussão entre os colaboradores das estratégias, conseqüentemente ocasionando maior engajamento destes. Outro resultado encontrado de acordo com Sezões (2017, p. 64) mostrou que “os inquiridos têm uma boa percepção e imagem acerca da organização enquanto entidade empregadora e consideram-na um bom local para trabalhar, devido ao prestígio e confiança que transmite tanto ao público interno como externo.”

Para empresa atrair e reter clientes, ela necessita de um bom desenvolvimento da política de *employer branding*, visto que o *endomarketing* bem desenvolvido consegue atrair

e reter os colaboradores, fazendo com que os mesmos acreditem na marca empregadora e façam uma propagação na sociedade. Um processo de contratação eficaz descarta a aquisição de colaboradores incoerentes com os valores da organização, diminuindo custos desnecessários. (MARTINS, 2010).

O quadro abaixo apresenta uma análise das contribuições que a utilização das ferramentas de *employer branding* pode agregar às empresas:

Valores	Embasamento teórico
Reputação da empresa	- (REVISTA ONLINE TALENTLYFT, 2018) - (LEÃO, 2016) - (KOTLER; KELLER, 2012)
Aumento da produtividade com a retenção de talentos	- (CARVALHO, 2017) - (SEZÕES, 2017)
Melhoria no banco de talentos	- (NOBREGA, 2016)
Economia de custos no recrutamento e seleção	- (CORREA, 2019)
Comunicação interna bem desenvolvida	- (NOBREGA, 2016)

Quadro 1 – Valores agregados com a utilização das ferramentas do *employer branding*
Fonte: Elaboração própria (2021)

3 METODOLOGIA

Neste artigo realizou-se uma pesquisa exploratória, decorrente de um estudo de caso em uma empresa de atacarejo, com sede em São Sebastião do Paraíso-MG. A pesquisa é de cunho qualitativo, visto que analisou fatos relacionados às ciências humanas e sociais. Segundo Cervo, Bervian e Silva (2006), a pesquisa exploratória requer buscar informações mais completas sobre a empresa ou caso estudado, não necessitando de testar hipóteses. De acordo com Tomaino et al. (2016), a pesquisa utilizando o método qualitativo, permite ao pesquisador analisar os fatos sociais que envolvem o fator pesquisado.

O método utilizado nesta pesquisa exploratória foi o estudo de caso na empresa de atacarejo. Segundo Cervo, Bervian e Silva (2006), a pesquisa exploratória se baseia em buscar mais informações sobre o fato pesquisado, possibilitando descobrir e apresentar novas soluções e pensamentos, analisando o fato de outras perspectivas.

Siqueira (2013, p. 126), afirma que “estudo de caso significa o estudo minucioso e profundo de um ou alguns objetos, se preferir caso de forma que possibilite amplo e detalhado conhecimento”.

A empresa estudada é no ramo de atacarejo, com sede na cidade de São Sebastião do Paraíso, estado de Minas Gerais. A empresa no ano de 2021 conta com 18 filiais, sendo 4 delas na área de supermercados e as demais no ramo de atacarejo, 1 escritório central e 1 centro de distribuição (CD) central. A empresa é no ramo alimentício, possui atualmente o quadro de aproximadamente 2000 colaboradores.

A empresa apresenta missão, visão e valores bem definidos na área de atendimento, que é um de seus serviços principais. O setor da empresa que terá foco neste estudo será o de recursos humanos, visto que neste artigo busca-se compreender de que maneira o *employer branding* impacta na atração e retenção de talentos.

A empresa é composta por 1 diretor, 1 vice-diretor, 1 advogado, 1 coordenador de Recursos Humanos, 1 coordenador Contábil, 1 coordenador Financeiro, 1 coordenador de Tecnologia da informação, 1 coordenador de Compras e Precificação, 1 coordenador de Marketing, 1 coordenador Operacional que toma as decisões de maior responsabilidade das filiais e 1 gerente em cada filial para analisar e tomar as decisões de caráter urgente. Em cada um destes departamentos há colaboradores subordinados aos seus respectivos coordenadores, conforme figura abaixo:

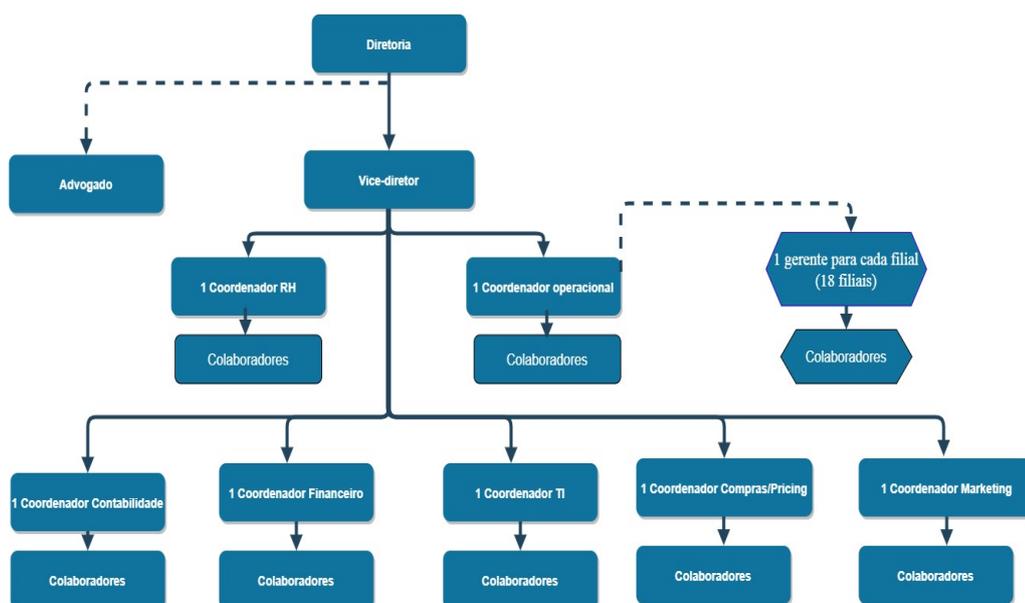


Figura 1 – Organograma da empresa de atacarejo
Fonte: Elaboração própria (2021)

A coleta de dados se deu por meio de entrevista com roteiro semiestruturado. As entrevistas foram realizadas nos meses de Agosto e Setembro do ano de 2021, primeiramente com os coordenadores dos departamentos de RH e Marketing, após foi realizada entrevista em roteiro semiestruturado com dois colaboradores recém-contratados e, por fim, houve também a realização de entrevista com roteiro semiestruturado com dois colaboradores antigos do escritório central da empresa, analisando as perspectivas sobre a atração e retenção de talentos destes diferentes nichos. Segundo as entrevistas realizadas com os gestores do setor de RH e Marketing, a empresa de atacarejo desde que ambas entrevistadas entraram na empresa a diretoria já tinha a ideia de valorização dos colaboradores, porém começou a aperfeiçoar as ferramentas de *employer branding* nos últimos 10 anos, e obteve mais enfoque nos processos digitais e de motivação em meados de 2019, sendo considerado para esta pesquisa, os colaboradores que foram admitidos posteriormente a este período, como colaboradores recém-contratados. E para a definição de colaboradores antigos, foi utilizado como parâmetro na escolha dos entrevistados, colaboradores que possuem mais de 10 anos de empresa.

Segundo Lakatos e Marconi (2003), a entrevista tem por objetivo capturar informações consideráveis sobre o fato e com a experiência, as técnicas de entrevista vão se aperfeiçoando.

De acordo Cervo, Brevian e Silva (2006, p. 51), a entrevista “não é uma simples conversa. É uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa.”.

“A entrevista semiestruturada permite maior interação e conhecimento das realidades dos informantes”, apresenta Beuren (2009, p. 132).

Para Barros e Lehfeld (2007), quando as entrevistas são semiestruturadas, apresentam previamente o que será questionado na pesquisa, para que haja um controle na liberação do roteiro, aceitando pequenas alterações.

A análise dos dados obtidos foi realizada através de análise de conteúdo, diagnosticando soluções para o problema de pesquisa informado, através dos dados coletados na empresa e nas entrevistas que foram realizadas. As entrevistas foram elaboradas pelo word, e as respostas adquiridas foram transcritas no word. As respostas foram incluídas neste artigo na análise de dados, conforme eram valiosas nas questões apresentadas no referencial teórico, sintetizadas no quadro 1. Os entrevistados foram separados conforme faixa etária, idade, sexo, setor e tempo de trabalho assumido na empresa estudada, conforme mostra o quadro 2.

De acordo com Lakatos e Marconi (2003, p. 167), a análise de dados “é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores”. Na análise, o pesquisador entra em maiores detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho estatístico, a fim de conseguir respostas às suas indagações [...]. (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 168).

O trabalho desenvolveu resultados para analisar o impacto que o *employer branding* possui na atração e retenção de talentos da empresa de atacarejo.

4 ANÁLISE DE DADOS

No presente artigo apresentou-se os dados adquiridos por meio de pesquisa de cunho qualitativo, com entrevistas semiestruturadas com os gestores de RH e Marketing, com dois colaboradores recém-contratados e dois colaboradores antigos do escritório central da empresa de atacarejo.

Entrevistados	Função	Idade	Sexo	Tempo na empresa
A1	Coordenador marketing	39 anos	Feminino	20 anos
A2	Coordenador RH	46 anos	Feminino	23 anos
A3	Comercial	46 anos	Feminino	27 anos
A4	Vendas	39 anos	Masculino	11 anos
A5	Almoxarifado	21 anos	Masculino	10 meses
A6	Recepção	17 anos	Feminino	1 ano e 1 mês

Quadro 2 – Perfil de entrevistados
Fonte: Elaboração própria (2021)

Com o quadro 2 pode-se analisar que os entrevistados foram selecionados com diferentes setores, idades, sexo e tempo de função, para uma visão mais ampla da empresa. Os entrevistados A5 e A6 representando os colaboradores recém contratados, já os entrevistados A3 e A4 representando os colaboradores antigos, e os entrevistados A1 e A2 representam os gestores de Marketing e RH, respectivamente.

A análise dos dados foi realizada a partir dos princípios descritos no referencial teórico, e como eles são utilizados na empresa de atacarejo, se as ferramentas de *employer branding* que são utilizadas se tornam favoráveis para atração e retenção de talentos na empresa de atacarejo.

De acordo com o quadro 1 de resumo ao referencial teórico, a reputação da empresa é muito importante para atrair e reter novos colaboradores, auxiliando na diminuição de custos com o processo seletivo, pois mais talentos terão o desejo de trabalhar na empresa de atacarejo, aumentando o banco de talentos, facilitando a atração. E os colaboradores que já estão na empresa, se sentem satisfeitos com o que a empresa proporciona, não tendo a intenção de sair, diminuindo o *turnover* e auxiliando na disseminação da boa marca empregadora.

Os entrevistados destacam o bom desempenho da reputação da empresa. A entrevistada A3 confirma esta ideia de que a boa reputação da empresa faz a diferença na atração *“Sempre tá em melhoria, sempre crescendo né junto com a empresa, minha visão da empresa sempre foi uma expectativa boa e continuo tendo uma boa visão da empresa sim. Ela cumpre o que promete, até surpreende as vezes”*. O entrevistado A5 também reforça que a empresa atrai mais candidatos ao possuir uma boa reputação *“Bom, o nome da empresa sempre me atraiu, e através da minha irmã que também já trabalhava na empresa, fiquei sabendo da vaga e fiquei bastante interessado, tanto pela vaga quanto pelos benefícios que a empresa oferece”*.

Segundo a coordenadora do Marketing, são pontuadas as melhorias que a empresa vem buscando para sua reputação. A entrevistada A1 apresenta como a empresa vem buscando ter uma reputação melhor entre os clientes internos, para que seja levado aos clientes externos *“O departamento de endomarketing já era um anseio, já era uma necessidade até mesmo por conta desse engajamento de colaboradores fazer essa valorização da marca interno, se a gente conseguia fazer isso externo, porque não fazer isso interno, então o employer branding é o alicerce do endomarketing. Quando a gente cria o endomarketing é com objetivo único de tá mostrando tudo que a gente tem de bom, tudo que a gente tem construído, tudo que a gente tá fazendo pra que a gente se mantenha em crescimento e traga esse colaborador conosco. Então eu acho que é muito isso que o employer branding veio como alicerce pro nosso endomarketing, ou seja, eu preciso mostrar pros nossos colaboradores, igual esse último boletim que a gente lançou, que o investimento que a gente tá fazendo nos açougues(cash), que também é uma novidade para o canal, é que também eu to gerando novos empregos, eu to trazendo mais clientes, eu to aumentando venda, com isso o colaborador pode ter oportunidade e a gente tá fazendo investimento no nosso negócio, com isso vai valorizar tanto a marca externa. Só que o colaborador interno ele tem que perceber essa valorização para que a gente consiga de fato reter esses talentos, porque, ou seja, ele vai ficar na empresa se ele enxergar o potencial, se ele enxergar um*

plano de carreira, se ele enxergar que a gente vai crescer, que a gente tem um lugar muito mais alto a chegar, um diferencial a ser alcançado, a virar notícia, dentro dessa retenção de talentos que eu quis também trazer ali como a voz do cliente”. Pode-se perceber os projetos que a empresa vem desenvolvendo e buscando esta aceitação do público interno, para que tenha maior reputação também do público externo.

Outro quesito apresentado no quadro 1 é o aumento da produtividade com a retenção dos talentos. Ao oferecer benefícios aos colaboradores, e deixar esses benefícios visíveis, estes colaboradores se sentirão valorizados pela empresa, e irão buscar melhorias contínuas junto com a empresa de atacarejo. A entrevistada A3 ressalta *“Gostaria de dizer que sou muito grata pela oportunidade de trabalhar nesta empresa, é uma ótima empresa, excelente, sempre tenho orgulho de falar que trabalho aqui há 27 anos né, e a empresa é sólida né, próspera, e acho que cada um quando faz sua parte, trabalha com responsabilidade, com comprometimento né, gosta do que faz, é, tem tudo para dar certo e crescer junto com a empresa né”*. Analisa-se que a empresa está buscando motivar seus funcionários e como consequência desta motivação está conseguindo aumentar a produtividade e o engajamento dos colaboradores. O entrevistado A4 também reforça essa ideia *“Então é como eu falei, por se tratar de uma empresa familiar, ela é bastante atrativa aos funcionários por vários pontos né, primeiro porque nós trabalhamos em uma rede de atacarejo, então nós temos o cartão convênio, que é interessante pois nós podemos comprar com certo desconto, e é uma empresa que lida com o funcionário de uma forma diferente, ela no dia dos pais ela sempre está agradando os pais né, como no dia das mães, como no dia internacional da mulher, então é uma empresa que é bastante humana com o funcionário e traz bastante benefício pra gente nesse sentido, de estar trazendo a gente sempre com bom humor pra trabalhar e feliz”*. Conforme o entrevistado A4 analisa-se que a empresa ao motivar consegue um funcionário com bom humor e feliz, aumentando a produtividade.

A melhoria no banco de talentos da empresa, descrita no quadro 1, pode proporcionar maior facilidade no processo seletivo, com contratações mais assertivas, diminuição de tempo pela procura de candidatos e centralização das informações. Na empresa de atacarejo, segundo a entrevistada A2 *“Possuímos um banco de talentos, o projeto de colocar isso em prática dentro do digital mesmo é recente, que é uma implantação recente, então atualmente temos “poucos” currículos nesse banco de talentos, a gente já tinha um processo de banco de talentos, mas que não era da forma digital. Então como tudo vai evoluindo, eu tenho hoje esse banco de talentos, mas os currículos que nós temos dentro do banco de talentos de forma digital estão bem selecionados, acredito que tem boas perspectivas de melhoria.”*

Pode-se analisar que está sendo implantada uma plataforma para banco de talentos e contratação. A mesma já está tendo alguns resultados, como a centralização das vagas e dos currículos, porém ainda está em processo final de implantação, ou seja, precisa de mais um tempo de utilização para poder analisar quais ganhos a empresa obteve efetivamente.

No quadro 1 observa-se que há uma economia de custos no processo de recrutamento e seleção quando se coloca em prática as técnicas do *employer branding*. Conforme entrevista com a funcionária A2 pode-se verificar esta economia *“Sim, tem diminuído muito, nós acompanhamos através de mensurações de índices mensalmente e se avaliarmos diante de dois anos atrás, três anos atrás, hoje nós estamos assim bem enxutos mesmo no processo de turnover de funcionários, realmente tem feito a diferença, isso faz a diferença dentro das empresas. E acompanhar é o processo mais difícil, é um processo difícil de acompanhar mais é um processo que vale a pena a gente saber essa mensuração. Através da mensuração, você trabalha o que pode ser desenvolvido, então se hoje a gente tem um processo de melhorias é porque está voltado a esse diagnóstico que a gente já teve no passado, e o turnover por ser supermercado e atacado, o turnover automaticamente é maior, porque a preferência de perfis para se engajar dentro desse mercado de trabalho é um perfil diferenciado que a rotatividade vai ser maior e nós fazemos esse trabalho de estratégia, de melhorias contínuas, isso favorece a diminuir essa rotatividade, uma vez que ela tem um custo muito grande para empresa. Então até a mensuração desses custos a gente faz o controle, faz o acompanhamento, isso tudo é válido”*. Observa-se que o acompanhamento é importante para mensurar se a empresa está conseguindo o objetivo de desenvolver técnicas do *employer branding* e se o resultado está sendo positivo para a empresa e, conseqüentemente, reduzindo os custos esperados.

A comunicação interna, descrita no quadro 1, é fundamental para que os processos sejam realizados corretamente, toda empresa precisa estar integrada aos objetivos e missão da empresa. De acordo com o entrevistado A4 consegue-se analisar como é a comunicação interna da empresa *“Eu creio que sim, é, tratando de uma empresa familiar como é o Tonin e da cidade onde nós moramos né, a gente tem facilidade de conhecer todo mundo, acho que a comunicação interna nossa ela não é excelente, ela é boa, porque tem coisas pra melhorar, acho que sempre temos coisas pra melhorar, eu creio que a comunicação interna seja muito boa sim”*. Através deste entrevistado pode-se perceber que a empresa possui sim uma boa comunicação interna, porém pode melhorar, para que a informação possa chegar em mais colaboradores. Já a entrevistada A6 ressalta que a empresa já possui uma comunicação interna bem desenvolvida em seus processos *“Na empresa todos os funcionários que*

trabalham nela, nos comunicam tudo, desde coisa básica até as coisas mais sérias a serem passadas para nós, então acho que é bem desenvolvida". A comunicação interna da empresa está sendo bem desenvolvida de acordo com os entrevistados, porém pode-se desenvolver ainda mais, buscando unificar o objetivo dos colaboradores e da empresa.

Constatou-se através das entrevistas realizadas com os gestores de Marketing, RH, colaboradores antigos e colaboradores recém contratados que ao implantar as ferramentas de *employer branding* na empresa de atacarejo, os colaboradores estão mais engajados, aumentando a produtividade, melhorando a reputação da empresa, diminuindo custos no processo seletivo, auxiliando em uma melhor atração e retenção de talentos e sendo um diferencial competitivo para esta empresa. O processo de comunicação interna é um dos quesitos que a empresa está bem desenvolvida, porém segundo o entrevistado A4 precisa se aperfeiçoar mais, para que aumente ainda mais o engajamento e o esclarecimento das informações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atendendo ao objetivo geral deste artigo de compreender de que maneira o *employer branding* impacta na atração e retenção de talentos em uma empresa de atacarejo, analisou-se que as técnicas de *employer branding* adotadas na empresa de atacarejo impactam de forma positiva, diminuindo custos de processo seletivo, melhorando a reputação da empresa, desenvolvendo a comunicação interna, aumentando o banco de talentos e aumentando a produtividade dos colaboradores.

O presente artigo possui como limitações a ausência da entrevista com o diretor da empresa, devido a indisponibilidade de horário do mesmo para realizar a entrevista.

Compreendendo que este artigo buscou identificar entre os gestores e colaboradores do escritório central da empresa de atacarejo o impacto do *employer branding* na atração e retenção de talentos, para futuras pesquisas pode-se sugerir realizar entrevistas com os colaboradores e gestores das demais filiais da empresa de atacarejo, buscando abranger o nicho de entrevistados. Outra sugestão é realizar a entrevista com o diretor da empresa para averiguar se ele tem conhecimento das ferramentas de *employer branding* adotadas e o quanto ele entende sobre a importância delas.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Ana Marisa da Silva. **Employer Branding: uma estratégia de atração e retenção de talento aplicada à empresa fator H.** 2020. 49 f. Relatório de estágio (Mestrado em Gestão) – Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Leiria, Leiria.

BACKHAUS, K., e TIKOO, S. **Conceptualising and Researching Employer Branding.** 9. v. Reino Unido: Career Development International, 2004.

BARROS, A. J. da Silveira; LEHFELD, N. A. de Souza. **Fundamentos de metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BUENO, Bárbara M. Aparecida. **Endomarketing: uma ferramenta estratégica de gestão.** 2013. 36 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Fundação Educacional do Município de Assis, Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, Assis. Disponível em: < <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1011260429.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2021.

CARVALHO, Catarina I. Abrantes. **Estudo exploratório da avaliação da atratividade da marca do empregador.** 2017. 67 f. Dissertação (Mestrado em Marketing) – Lisbon School of Economics & Management, Universidade de Lisboa, Lisboa.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

CORREA, Ana Maria. **O guia do Employer branding: o que é e como aplicar no setor de RH?.** Blog Taqe. São Paulo, dez. 2019. Disponível em: < <http://blog.taqe.com.br/employer-branding-rh>>. Acesso em: 23 mar. 2021.

COSENZA, João. **Employer Branding: construção da imagem de dentro para fora.** **Revista HSM Management.** São Paulo, abr. 2019. Disponível em: <<https://www.revistahsm.com.br/post/employer-branding-construcao-da-imagem-de-dentro-para-fora>>. Acesso em: 23 mar. 2021.

CROCCO, L. et al. **Fundamentos de marketing: conceitos básicos.** São Paulo: Saraiva, 2006.

FERREIRA, S. de Cássia. **A importância do endobranding para o fortalecimento da marca – caso do sistema FIEP no Paraná.** 2017. 23 f. Trabalho de conclusão (MBA em Marketing) – Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

KELLER, K. Lane; MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas.** São Paulo: Pearson, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEÃO, Sebastião de Oliveira. **Inovação tecnológica e lealdade à marca**: estudo de uma empresa do ramo de estruturas metálicas na região sul do Brasil. 2016. 91 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de pós-graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul.

LIMA, M. et al. **Marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

MARINS, Cristiano S. et al. Endomarketing: uma ferramenta estratégica para o aumento da produtividade. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30., 2010, São Carlos. **Atas...** São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia, 2010. v. 1, p. 1-14.

MENDES, Ana Claudia G. da Silva. **Employer Branding**: fatores privilegiados num potencial empregador. 2016. 94 f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Business School, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

NEVES, Marcos Fava. **Planejamento e gestão estratégica de marketing**. São Paulo: Atlas, 2012.

NOBREGA, Cátia M. Correia. **O Employer Branding como ferramenta das relações públicas estratégicas – relatório de estágio na rádio e televisão de Portugal**. 2016. 109 f. Relatório de estágio (Mestrado em Gestão Estratégica de Relações Públicas) – Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa.

PISCO, A. R. M. Oliveira. **Atratividade organizacional e intenção de turnover estudo com uma amostra de consultores informáticos**. 2019. 41 f. Dissertação (Mestrado Integrado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa, Lisboa.

SANTOS, Flavio A. Mendes. **A percepção das práticas de retenção de talentos em uma Instituição bancária nacional**. 2017. 58 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília.

SEZÕES, C. M. Isá. **Impacto das estratégias de employer branding no ambiente interno e externo da empresa. Estudo de caso**. 2017. 91 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Potencial Humano) – Escola de Gestão, Instituto Superior de Gestão, Lisboa.

SINVAL, João Pedro Pereira. **O impacto do Employer Branding no momento do recrutamento e da retenção de recursos humanos no Exército Português**. 2019. 69 f. Dissertação (Mestrado em Ciências do Trabalho e Relações Laborais) – Escola de Sociologia e Políticas Públicas, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

SIQUEIRA, Marli Aparecida da Silva. **Monografias e teses das normas técnicas ao projeto de pesquisa**. 2. ed. Brasília: Consulex, 2013.

TalentLyft . **What is *Employer Branding*?**. Croácia, maio. 2018. Disponível em:
<<https://www.talentlyft.com/en/resources/what-is-employer-branding>>. Acesso em: 23 mar. 2021.

TOMAINO, B. et al. **Metodologia científica**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2016.

APÊNDICE A - PROTOCOLO ÉTICO

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	
	LIBERTAS FACULDADES INTEGRADAS Av. Wenceslau Bráz, 1.018 / 1.038 – Lagoinha - CEP: 37.950-000 São Sebastião do Paraíso - MG Telefone: 0800 283 2400 ou (35) 3531-1995

PROTOCOLO ÉTICO

Meu nome é **Geovana Aparecida Oliveira**. Estou realizando a pesquisa sob a temática *Employer Branding*: uma estratégia de atração e retenção de talentos aplicada em uma empresa de atacarejo. Esta pesquisa faz parte do meu artigo científico de graduação em Administração de empresas da Libertas Faculdades Integradas. No site <https://libertas.edu.br/> podem ser encontradas maiores informações sobre a instituição. A Prof^a. M.Sc. Stephanie Duarte Estéban é a orientadora deste artigo, e pode ser contatada através do e-mail: stephanieesteban@libertas.edu.br, para fornecer quaisquer outros esclarecimentos que se façam necessários. Como acadêmica responsável por este estudo, posso ser encontrada através do e-mail: geovana.ap.oliveira@hotmail.com, caso tenha alguma dúvida.

Agradeço por sua disposição em participar deste projeto de pesquisa. A sua participação é muito importante e será apreciado. Antes de começarmos a entrevista, gostaria de garantir-lhe, mais uma vez, que ao participar deste projeto você tem alguns direitos muito bem definidos. Primeiro, a sua participação nesta entrevista é totalmente voluntária. Você pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento. Você pode se retirar da entrevista e dá-la por encerrada a qualquer momento. Em segundo lugar, esta entrevista é confidencial e seu nome não será divulgado. Agradeço sua atenção e peço que assine o presente Protocolo Ético como prova de que está de acordo em participar da pesquisa.

(Assinatura)

(Nome por extenso)

____/____/_____
(Data)

APÊNDICE B - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS COM OS COLABORADORES

Roteiro para entrevista – recém contratados	Roteiro para entrevista – colaboradores antigos
1) Qual setor você trabalha? Qual sua idade?	1) Qual setor você trabalha? Qual sua idade?
2) Há quanto tempo você trabalha na empresa de atacarejo?	2) Há quanto tempo você trabalha na empresa de atacarejo?
3) Quais foram os principais motivos que você escolheu esta empresa para trabalhar?	3) Quais foram os principais motivos que você escolheu esta empresa para trabalhar?
4) Você considera que a empresa possui uma comunicação interna bem desenvolvida?	4) Você considera que a empresa possui uma comunicação interna bem desenvolvida? O que poderia melhorar?
5) Como ocorreu a sua atração pela vaga oferecida por esta empresa de atacarejo?	5) Como ocorreu a sua atração pela vaga oferecida por esta empresa de atacarejo?
6) Quais benefícios que a empresa oferece aos funcionários você conhece? Você se sente motivado com eles?	6) Quais benefícios que a empresa oferece aos funcionários você conhece? Você se sente motivado com eles?
7) Você conhece a visão e as estratégias atuais e futuras da empresa? Elas são divulgadas aos funcionários?	7) Você conhece a visão e as estratégias atuais e futuras da empresa? Elas são divulgadas aos funcionários?
8) A sua visão perante a empresa de atacarejo e sua marca, teve uma melhora ou uma piora quando se tornou funcionário? A empresa cumpriu o que prometeu ao atrair você como candidato?	8) A sua visão perante a empresa de atacarejo e sua marca, teve uma melhora ou uma piora quando se tornou funcionário? A empresa cumpriu o que prometeu ao atrair você como candidato?
9) Você sente que possui oportunidade de crescimento profissional dentro da empresa de atacarejo?	9) Você teve oportunidade de crescimento profissional dentro da empresa de atacarejo?
10) Você percebeu melhorias no processo de atração e retenção de colaboradores?	10) Você percebeu melhorias no processo de atração e retenção de colaboradores?
11) Gostaria de acrescentar algo nesta entrevista?	11) Gostaria de acrescentar algo nesta entrevista?

APÊNDICE B - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS COM OS GESTORES

Roteiro para entrevista – gestores	Roteiro para entrevista – gestores
<ol style="list-style-type: none">1) Qual setor você trabalha? Qual sua idade?2) Há quanto tempo você trabalha na empresa de atacarejo?3) Você conhece a visão e as estratégias atuais e futuras da empresa? Elas são bem divulgadas aos colaboradores?4) As estratégias adotadas pela empresa são consideradas um diferencial competitivo da marca de atacarejo? Como a marca pode se tornar mais atrativa?5) Em qual ano aproximadamente a empresa começou a adotar mais estratégias de incentivo aos colaboradores e a atração e retenção de talentos?6) Como gestor, qual sua visão sobre a importância que o employer branding tem na atração e retenção de talentos dos funcionários?7) Na contratação dos funcionários, o que você acha que eles mais valorizam na empresa?8) Como os funcionários mais antigos podem influenciar na atração dos novos talentos?9) A empresa está adotando programas de melhorias e recompensas contínuas? Quais? Eles têm ajudado na atração e retenção de talentos?	<ol style="list-style-type: none">10) A empresa possui banco de talentos? Se sim, possui muitos candidatos cadastrados? Como o banco de talentos pode ser considerado uma melhoria?11) Há muita rotatividade dos colaboradores? Com os programas de melhoria tem diminuído a rotatividade?12) Você consegue perceber como as estratégias adotadas impactam também no público externo da empresa?13) Gostaria de acrescentar algo nesta entrevista?