

EMPLOYER BRANDING NO VAREJO DE PEQUENO PORTE: um estudo de caso sobre retenção de talentos em um comércio varejista de Seara/SC

Débora Cecília Cezimbra¹
Débora Cristine Cavacini²
Marly Ebeling³
Silvana Eloisa Schnack⁴
Vanessa Brancher⁵
Verônica Paz de Oliveira⁶

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar a percepção sobre *Employer Branding* e os fatores de retenção de talentos em uma loja varejista de pequeno porte localizada em Seara/SC, propondo ações estratégicas voltadas ao fortalecimento da marca empregadora. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, de abordagem mista e natureza descritiva, com coleta de dados por meio de entrevistas com os proprietários e questionário aplicado às colaboradoras. Os resultados revelaram que os gestores possuem uma compreensão empírica do conceito de *Employer Branding*, relacionando-o à reputação da empresa, enquanto as colaboradoras destacam o ambiente de trabalho e as relações interpessoais como principais fatores de permanência. Identificaram-se fragilidades nas dimensões de reconhecimento, comunicação interna e desenvolvimento profissional. Com base nesse diagnóstico, foram propostas seis ações estratégicas de baixo custo e alto impacto, adequadas à realidade da empresa, visando ao fortalecimento da cultura organizacional e da experiência do colaborador. Conclui-se que o fortalecimento da marca empregadora depende da coerência entre discurso e prática, sendo o *Employer Branding* uma ferramenta acessível e eficaz para empresas de pequeno porte que buscam engajamento, retenção e vantagem competitiva sustentável.

Palavras-chave: *employer branding*; retenção de talentos; varejo de pequeno porte; gestão de pessoas; marca empregadora.

¹ Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Senac Concórdia. E-mail: d.cezimbra@blo.com.br

² Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Senac Concórdia. E-mail: deboracavacinipsi@gmail.com

³ Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Senac Concórdia. E-mail: ebelingmarli@gmail.com

⁴ Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Senac Concórdia. E-mail: sil-eloisa@hotmail.com

⁵ Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Senac Concórdia. E-mail: vanessabrancher@outlook.com

⁶ Orientadora. Doutora em Desenvolvimento Regional. Professora na Faculdade Senac Concórdia. E-mail: veronica.oliveira@sc.senac.br

1 INTRODUÇÃO

O cenário competitivo atual do varejo brasileiro exige que organizações desenvolvam estratégias diferenciadas para atrair e reter talentos, especialmente em contextos regionais onde a disputa por mão de obra qualificada representa um desafio significativo (Abras, 2023). O varejo no Oeste Catarinense, embora represente importante segmento da economia regional conforme atestam estudos do IBGE (2023); Fecomércio-Sc, 2023), enfrenta desafios similares na gestão de pessoas, especialmente em municípios de menor porte como Seara. Conforme observam Santos *et al.* (2023, p. 118), "a concorrência por talentos qualificados e as limitações do mercado de trabalho local impõem às PMEs varejistas do interior catarinense a necessidade de desenvolverem estratégias adaptadas à sua realidade específica".

Para Dabić *et al.* (2021), diversas empresas com porte pequeno enfrentam desafios significativos em seus processos, como: a escassez de recursos financeiros, a inexistência de estruturas organizacionais dedicadas à gestão de pessoas, o que sugere, a escassez de mão de obra qualificada. Nesse sentido, o cenário é desafiador tanto para tendências nacionais, quanto regionais, pois, em empresas de pequeno porte, a escassez de mão de obra qualificada afeta consideravelmente pois as mesmas dispõem de menos recursos para atrair e reter talentos (Diário do Comércio, 2025; ManpowerGroup, 2025).

Diante disso, é evidente que nos processos de recursos humanos, é necessário criar estratégias assertivas de recrutamento e seleção, bem como, de retenção de talentos. Neste cenário, o Employer Branding (EB) surge como um construto fundamental da Gestão de Estratégica de Pessoas, definido por Ambler e Barrow (1996, p. 187) como "o pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos proporcionados pelo emprego e identificados com a empresa". O termo, para Stocker *et al.* (2020), refere-se também a um conjunto de ações para fortalecer a marca empresa e qual o seu peso no mercado de trabalho. Assim sendo, o uso de práticas pode beneficiar a empresa e seus colaboradores, melhorando o clima e resultados.

Dentre várias práticas do Employer branding, o estudo da retenção de colaboradores deixa, assim, de ser uma mera função operacional de recursos humanos para se consolidar como um pilar da vantagem competitiva sustentável, especialmente em um setor onde a experiência do funcionário impacta diretamente na experiência do cliente (Krist-Brown; Guay, 2011).

Embora amplamente estudado em grandes corporações, a aplicação do EB em Pequenas e Médias Empresas (PMEs) do varejo ainda constitui uma lacuna acadêmica relevante (Silveira; Costa, 2022). Pesquisas como a de Oliveira e Santos (2021) investigaram a perspectiva do colaborador no varejo de grande porte, identificando a falta de plano de carreira e o reconhecimento insuficiente como principais motivos para a evasão. Já Pereira *et al.* (2022) analisaram a retenção em redes de varejo nacional, concluindo que a qualidade da liderança era o fator preditivo mais forte para a intenção de permanência. Partindo dessa contextualização, o objetivo geral deste estudo consiste em analisar a percepção sobre o Employer Branding e os fatores de retenção de talentos em uma loja varejista de Seara/SC, a fim de elaborar uma proposta de ações para fortalecer sua marca empregadora.

Para tanto, foram definidos objetivos específicos: que envolvem compreender a visão dos proprietários sobre o conceito e a importância do EB (Employer Branding), identificar os fatores que influenciam o desejo de permanência dos colaboradores, mapear práticas de gestão de pessoas associáveis ao EB e propor um plano de ações factível e viável para o fortalecimento da marca empregadora.

Diante disso, busca-se concluir como o Employer Branding pode contribuir para a retenção de talentos em uma loja varejista de pequeno porte localizada em Seara/SC?

Assim sendo, a presente pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender de que forma o Employer Branding pode ser aplicado de maneira eficaz no contexto das pequenas empresas do varejo regional, contribuindo para reduzir índices de rotatividade e fortalecer a imagem empregadora. Além de oferecer um diagnóstico aplicável, no qual o estudo busca gerar subsídios práticos para a formulação de políticas de gestão de pessoas mais efetivas, alinhadas à realidade local.

A relevância deste estudo sustenta-se na premissa de que “a marca empregadora eficaz requer a integração entre a visão da gestão e as expectativas dos colaboradores” (Mosley, 2015, p. 45). Desse modo, o trabalho contribui não apenas com a literatura sobre gestão estratégica de pessoas, mas também com a prática organizacional, ao propor caminhos para consolidar o Employer Branding em pequenas empresas varejistas — segmento que representa parcela expressiva do emprego formal no país, mas ainda enfrenta desafios recorrentes de retenção (IBGE, 2023).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 FUNDAMENTOS DE EMPLOYER BRANDING

O Employer Branding (EB) emerge como constructo acadêmico na década de 1990, com a seminal definição de Ambler e Barrow (1996, p. 187) como "o pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos proporcionados pelo emprego e identificados com a empresa". Esta tríade conceitual estabeleceu as bases para compreensão do valor percebido na relação do emprego, integrando dimensões materiais e simbólicas da experiência laboral.

A evolução do conceito incorporou a noção de Employee Value Proposition (EVP), definida por Armstrong (2019, p. 34) como "o conjunto único de benefícios que um colaborador recebe em troca de suas habilidades, capacidades e experiências". E ganhou profundidade estratégica com Barrow e Mosley (2005), que propuseram o "Employer Brand Cycle", modelo que articula a marca empregadora com a experiência do colaborador em um processo contínuo de atração, engajamento e retenção. Para os autores, "a marca empregadora bem-sucedida depende da consistência entre promessa e entrega" (Barrow; Mosley, 2005, p. 63), premissa fundamental e relevante para as PME 's para o presente estudo.

2.2 EMPLOYER BRANDING NO CONTEXTO DAS PME'S DO VAREJO

A aplicação do EB em Pequenas e Médias Empresas (PMEs) apresenta particularidades relevantes. Conforme destacam Kuchеров e Samokish (2016, p.

122), "o EB em organizações de menor porte tende a ser mais informal e baseado em relações pessoais, mas não menos estratégico". Esta característica alinha-se às observações de Welsh e White (1981) sobre a "escassez de recursos" como fator definidor da gestão em pequenas empresas.

Estudo recente de Oliveira e Santos (2021) com 45 PMEs brasileiras identificou que "a desconexão entre a percepção dos gestores e as expectativas dos colaboradores constitui o principal obstáculo para construção de uma marca empregadora autêntica". Já a concepção de Sinek (2011) sobre o "Círculo Dourado" - começando pelo "PORQUÊ" - oferece arcabouço valioso para compreensão do Employer Branding em PMEs. Conforme o autor, "pessoas não compram o que você faz, mas por que você faz" (Sinek, 2011, p.41).

O contexto varejista, acrescenta desafios específicos como sazonalidade, jornadas irregulares e contato direto com clientes (Tonelli *et al.*, 2011). Para Dye (2019), empresas familiares enfrentam o desafio adicional de equilibrar relações pessoais e profissionais, frequentemente resultando em práticas de gestão pouco formalizadas. Estes achados reforçam a importância dos objetivos específicos 1 e 2 deste estudo, que buscam justamente investigar estas diferentes perspectivas.

Esta premissa aplica-se diretamente à construção da marca empregadora, onde o propósito organizacional transcende benefícios materiais, criando conexão emocional com colaboradores. Nas PMEs, onde recursos são escassos, o propósito autêntico pode constituir vantagem competitiva significativa na atração e retenção de talentos.

2.3 EMPLOYER BRANDING E RETENÇÃO

O setor varejista brasileiro, caracterizado por sua alta competitividade e margens operacionais frequentemente reduzidas, constitui um pilar fundamental da economia nacional, sendo intensivo em mão de obra e altamente dependente da qualidade do atendimento ao cliente para sua sustentabilidade (IBGE, 2023). Neste contexto, Lamim *et al.* (2025), informa que, é necessário investir em capital humano, pois é um dos principais fatores de crescimento para uma organização, assim as empresas investem nesse capital, capacitando seus colaboradores a fim de reter talentos e aproveitar a mão de obra qualificada.

Com o mundo e mercado de trabalho em constante transformação, as empresas precisam se promover para que se entenda as suas vantagens competitivas. Assim as empresas tendem a olhar mais para o seu capital humano, evitando situações de *turnover* (movimento de entrada e saída), pois impacta no funcionamento organizacional. Neste sentido é que o *Employer Branding* entra em ação, disseminando as qualidades que as empresas proporcionam aos seus trabalhadores, ou seja, benefício na gestão de talento, especialmente na atração e retenção de talentos nas organizações (Miguel, 2024).

A retenção de talentos, nesse contexto, precisa ser olhado não só como procedimentos operacionais, mas como estratégia das empresas. Pois só consegue gerar valor, quando investe-se nas pessoas, ou seja, exigindo uma gestão voltada à valorização e ao desenvolvimento do capital humano. Estas estratégias se voltam a identificar, recrutar, selecionar e manter profissionais engajados, buscando elevar seus níveis de competitividade, fortalecer o engajamento interno e consolidar-se como verdadeiros promotores de talentos comprometidos com resultados e propósito (Sampaio *et al.*, 2023).

Além disso, Sinek (2014) introduz o conceito do "Círculo de Segurança", defendendo que líderes devem criar ambientes onde colaboradores se sintam seguros. Nas palavras do autor, "quando nos sentimos seguros dentro da organização, naturalmente nos unimos, colaboramos e inovamos" (Sinek, 2014, p. 87). Esta perspectiva é particularmente relevante para PMEs familiares, onde a proximidade permite criar culturas de confiança que compensam a falta de estrutura formal de recursos humanos.

2.4 DIMENSÕES ESTRATÉGICAS DO EMPLOYER BRANDING NO VAREJO CONTEMPORÂNEO

O comércio varejista impõe desafios específicos: jornadas de trabalho extensas e irregulares, inclusive aos finais de semana e feriados; pressão por metas de vendas; e o contato direto e por vezes desgastante com o público (Tonelli *et al.*, 2011). Essas características tornam a construção de um ambiente de trabalho propício à retenção um desafio ainda maior, exigindo dos empregadores uma gestão mais sofisticada e humana.

Enquanto a maior parte das teorias foca no indivíduo, a perspectiva do empregador é distinta. Fisher (2010) argumenta que os gestores, especialmente em pequenas empresas, frequentemente atribuem o *turnover* a fatores externos e imediatos, como ofertas salariais da concorrência, negligenciando fatores intrínsecos à sua própria gestão, como estilo de liderança e clima organizacional.

Pesquisas recentes têm ampliado a compreensão sobre dimensões específicas do EB aplicáveis ao varejo. A gestão de pessoas evoluiu de uma função essencialmente administrativa para uma área estratégica. Para Ulrich (1998), os profissionais de RH devem ser parceiros estratégicos dos negócios, contribuindo diretamente para os resultados. Sob essa ótica, reter talentos deixa de ser um problema operacional e passa a ser uma questão de competitividade.

A retenção pode ser compreendida como a capacidade da organização de manter em seu quadro de colaboradores aqueles indivíduos que considera chave para o sucesso dos negócios (Dutra, 2016). Nesse sentido, a retenção está intrinsecamente ligada a conceitos como comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. Ribeiro *et al.* (2023) identificaram que "benefícios flexíveis e oportunidades de desenvolvimento vertical são os fatores mais valorizados por colaboradores do varejo na contemporaneidade" (Ribeiro *et al.*, 2023, p. 134). Estes achados dialogam diretamente com o objetivo específico 4 deste estudo, orientando a proposição de ações factíveis.

A pós-pandemia introduziu novas variáveis nesta equação. Costa e Lima (2024) observaram que "a valorização do equilíbrio vida-trabalho e de ambientes psicologicamente seguros tornou-se central nas expectativas dos colaboradores do varejo". Esta mudança de paradigma reforça a necessidade de atualização constante das práticas de EB, especialmente em PMEs onde a adaptação tende a ser mais lenta.

Conforme sintetiza Almeida (2023, p. 105), "a efetividade do EB em PMEs do varejo depende da capacidade de traduzir princípios teóricos em práticas contextualizadas, considerando as especificidades locais e as limitações de recursos". Esta integração é particularmente relevante no contexto das Lojas Lymar, onde a trajetória familiar e o propósito empreendedor constituem ativos intangíveis valiosos para a construção da marca empregadora.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como aplicada, conforme classificação de Gil (2019), uma vez que visa gerar conhecimentos para aplicação prática na solução de problemas específicos relacionados à retenção de talentos no comércio varejista de Seara/SC. Seus objetivos são descritivos-exploratórios, buscando descrever as características do fenômeno do *Employer Branding* e explorar sua relação com a retenção na realidade específica da organização estudada.

Metodologicamente, adotou-se a abordagem mista (quali-quantitativa), integrando a coleta e análise de dados numéricos e textuais para investigar de forma abrangente o relacionamento entre *Employer Branding* e a retenção de colaboradores, seguindo as orientações de Creswell (2010) para integração metodológica.

O Estudo de Caso Único foi o delineamento escolhido para investigação aprofundada nas Lojas Lymar, seguindo a concepção de Yin (2015) para análise de fenômenos contemporâneos em seus contextos reais. A população-alvo compreendeu os 16 integrantes da empresa, sendo 12 colaboradores e 4 proprietários, destes, 2 atuam diretamente com as operações junto aos colaboradores como sócios minoritários. A amostra caracteriza-se como não probabilística por acessibilidade, com os seguintes perfis de respondentes: 14 colaboradoras (87,5% do total de colaboradores) e 2 proprietários (50% da gestão sênior).

Foram utilizados dois instrumentos principais, desenvolvidos e testados pelos autores: um questionário para colaboradores aplicado via *Google Forms* no período de 01 a 10 de novembro de 2025, contendo 23 questões estruturadas e semiestruturadas; e um roteiro de entrevista com proprietários aplicado presencialmente em 10 de novembro de 2025, com 8 questões abertas semi estruturadas.

Os dados quantitativos foram tratados mediante estatística descritiva (frequências, percentuais, médias) e cruzamentos por tempo de empresa e setor, enquanto os dados qualitativos foram analisados por meio da Análise de Conteúdo Temática segundo Bardin (2011), com processo de categorização realizado por dois pesquisadores independentes, o que deixa a pesquisa mas precisa e confiável.

A pesquisa atendeu às diretrizes da Resolução CNS 510/2016, garantindo termo de consentimento, anonimato e sigilo das informações. Reconhecem-se como limitações a restrição a uma única organização, e possível viés de desejabilidade social, mitigada por triangulação de métodos e nas respostas.

A etapa final de elaboração da proposta de implementação caracteriza desdobramento na direção da pesquisa-ação, conforme Thiollent (2011), buscando soluções práticas baseadas nas lacunas identificadas na fase diagnóstica.

3.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DIAGNÓSTICO INTEGRADO: CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA E PERFIL DAS COLABORADORAS

A pesquisa foi realizada em uma loja do comércio varejista, que fica localizada em Seara- SC, atuando no comércio varejista de calçados e confecções desde 1992 e conta com duas lojas na cidade. A aplicação dos questionários foi feita com as duas equipes e a amostra final de 14 respondentes revela um perfil demográfico com características significativas para a compreensão do fenômeno estudado. Predomina fortemente o gênero feminino (93,3%), com distribuição etária concentrada nas faixas de 49-58 anos (40%) e 29-38 anos (26,7%). O estado civil majoritário é casado (60%), e o tempo de vínculo com a empresa apresenta polarização: 60% estão entre 1-5 anos, enquanto 26,7% possuem mais de 10 anos de casa.

A escolaridade mostra diversificação, com 26,7% possuindo educação universitária completa e 20% ensino médio completo. A distribuição por setores indica predominância do atendimento e vendas (66,7%), seguido por administrativo (20%) e marketing (13,3%). Esta composição reflete características típicas do varejo regional, com estabilidade relativa no quadro funcional e na experiência acumulada.

3.2 COMPREENSÃO DOS PROPRIETÁRIOS SOBRE EMPLOYER BRANDING

A análise das respostas dos proprietários evidencia uma trajetória empresarial marcada pela superação de desafios e pela valorização da perseverança como pilar da cultura organizacional. A origem do negócio, conforme os proprietários — “a loja no comércio varejista de Seara/SC surgiu pela

necessidade de renda [...] com muito pouco recurso e muita determinação” — reflete uma gestão intuitiva, voltada para a sobrevivência e o crescimento orgânico.

Observa-se, contudo, que o conceito de *Employer Branding* ainda não se encontra internalizado de forma técnica, sendo percebido de modo empírico, associado à reputação e ao reconhecimento local. A fala “construir uma imagem forte com reputação local e regional é importante para chamar a atenção dos entrantes” demonstra uma compreensão voltada ao posicionamento externo da marca empregadora, enquanto os fatores internos, como engajamento e experiência do colaborador, ainda são percebidos como desafios secundários.

Essa leitura parcial está alinhada ao que Ambler e Barrow (1996) denominam “fase inicial da gestão da marca empregadora”, em que prevalece a ênfase na imagem institucional em detrimento da gestão sistematizada do valor ao colaborador. O reconhecimento da necessidade de avanços em “benefícios” e na estruturação do “plano de cargos e salários” evidencia uma abertura à profissionalização da gestão de pessoas, configurando-se como uma base favorável à implantação futura de práticas consolidadas de Employer Branding.

3.3 FATORES QUE INFLUENCIAM O DESEJO DE PERMANÊNCIA DAS COLABORADORAS

A análise quantitativa e qualitativa das respostas das colaboradoras revela que o relacionamento interpessoal é o principal fator de retenção na empresa: 71,4% destacaram o “relacionamento com a equipe” como motivo de permanência. O dado demonstra a relevância das dimensões afetivas e sociais no contexto do varejo de pequeno porte, onde a convivência próxima e a informalidade são elementos estruturantes da cultura organizacional.

Além disso, o ambiente de trabalho agradável (21,4%) e a estabilidade no emprego (35,7%) também emergem como fatores de retenção, reforçando a percepção de segurança e pertencimento. Por outro lado, aspectos de crescimento e desenvolvimento profissional mostram-se fragilizados: 71,4% das colaboradoras classificam as oportunidades de crescimento como regulares, ruins ou péssimas.

Esses dados confirmam que a retenção na empresa citada, está atualmente sustentada por vínculos relacionais e emocionais, mas carece de uma proposta de

valor estruturada. Tal cenário se coaduna com a teoria de Backhaus e Tikoo (2004), que destacam a necessidade de alinhar a promessa da marca empregadora às experiências reais vividas pelos colaboradores.

3.4 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS ASSOCIÁVEIS AO EMPLOYER BRANDING

As práticas identificadas na organização em questão, demonstram avanços pontuais e potencial de amadurecimento. A existência de descrições de cargos e a fase de implementação do plano de cargos e salários configuram passos concretos rumo à formalização dos processos internos. No entanto, a ausência de avaliações de satisfação, de políticas de feedback estruturadas e de planos de desenvolvimento individual revela uma lacuna entre intenção e prática.

Os proprietários reconhecem tais desafios: “GP é o grande desafio. Atração nem sempre é fácil [...] A retenção passa muito por isso também: os benefícios, e na Lymar o tamanho físico também é restritivo.” Essa autopercepção alinha-se ao diagnóstico das colaboradoras, que elencaram “melhorar a comunicação interna” (57,1%) e “valorizar mais os colaboradores” (57,1%) como as melhorias mais urgentes.

Segundo Chiavenato (2020), a valorização do capital humano demanda práticas de reconhecimento frequente e comunicação transparente, especialmente em empresas familiares, onde a proximidade pode gerar tanto coesão quanto ruídos. Assim, a criação de espaços estruturados de escuta e reconhecimento constitui medida essencial para fortalecer o senso de pertencimento e reduzir a rotatividade.

3.5 LACUNAS ESTRATÉGICAS IDENTIFICADAS

A triangulação dos dados revela três principais lacunas na gestão de pessoas da empresa estudada:

1. **Comunicação organizacional deficiente:** Apesar de haver boa convivência interpessoal, a comunicação interna emerge como epicentro das insatisfações: 60% das colaboradoras classificam-na como insatisfatória, e 53,3% sugerem sua melhoria como prioridade. Esta deficiência impacta

outras dimensões, como evidenciado pela correlação entre insatisfação com comunicação e baixa percepção de reconhecimento. O foco da gestão em “reputação externa” demonstra um desalinhamento entre as mensagens transmitidas para o público interno e o externo, comprometendo a coerência da marca empregadora (Sullivan, 2024).

2. **Ausência de Reconhecimento Estruturado:** Apesar de 53,3% das colaboradoras estarem insatisfeitas com o reconhecimento recebido, apenas 13,3% o citam como fator de permanência. Este paradoxo sugere que o reconhecimento é percebido como obrigação não cumprida, não como diferencial competitivo, conforme teorizado por Brun e Dugas (2008).
3. **Desenvolvimento profissional limitado:** As oportunidades de crescimento são avaliadas como “regulares ou piores” por 73,3% das colaboradoras. A análise por faixa etária revela que esta insatisfação é particularmente aguda entre as veteranas (83%), sugerindo estagnação profissional acumulada. Goldsmith (2010) argumenta que, sem um ciclo de aprendizado e desafio progressivo, os colaboradores tendem a buscar realização fora da organização.

3.6 PROPOSTAS DE AÇÕES ESTRATÉGICAS INTEGRADAS DE EMPLOYER BRANDING

De modo geral, a análise comparativa permite inferir que a empresa estudada apresenta maturidade operacional e relações humanas positivas, mas ainda não estrutura suas práticas de gestão sob uma lógica estratégica de marca empregadora.

Com base na análise das percepções da gestão e das colaboradoras, propõem-se ações estratégicas voltadas ao fortalecimento da marca empregadora do comércio pesquisado. Tais iniciativas, segundo Ambler e Barrow (1996) partem da premissa de que o *Employer Branding* representa a soma dos benefícios funcionais, econômicos e psicológicos proporcionados pela organização a seus colaboradores, constituindo-se como um ativo estratégico de retenção e engajamento.

Considerando o contexto de uma empresa varejista de pequeno porte e a limitação de recursos financeiros, as propostas priorizam **ações de baixo custo e alto impacto**, fundamentadas teoricamente e alinhadas à realidade local. Essas práticas visam consolidar uma proposta de valor ao colaborador (*Employee Value Proposition* – EVP) que reforce o pertencimento, a satisfação e o desempenho da equipe, resultando em benefícios tangíveis e intangíveis para a organização.

3.6.1 Programa de Comunicação e Engajamento Interno- “Círculo Lymar”

A proposta é a criação do programa denominado *Círculo Lymar*, constituído por reuniões mensais breves (30 a 40 minutos) entre a gestão e as colaboradoras. As pautas devem contemplar três dimensões principais: (1) celebração de conquistas e atitudes positivas; (2) espaço aberto para sugestões e melhorias; e (3) reforço dos valores e do propósito organizacional.

De acordo com Sinek (2011), o engajamento genuíno decorre da compreensão coletiva do “porquê” de uma organização existir. Nesse sentido, a comunicação direta e transparente, especialmente em empresas de pequeno porte, substitui estruturas formais e fortalece o vínculo emocional entre colaboradores e liderança.

Essa proposta tem baixo custo, que exige apenas disponibilidade de tempo e organização interna, e cujo retorno esperado envolve a redução de ruídos na comunicação, o aumento da satisfação interna e a melhoria do clima organizacional.

3.6.2 Sistema de Reconhecimento Contínuo- “Valor Lymar”

Essa seria uma implantação do programa de reconhecimento contínuo *Valor Empresarial*, que consiste na valorização simbólica de colaboradoras que se destacaram por atitudes alinhadas aos valores organizacionais. Mensalmente, a equipe poderá votar em uma colega que represente de forma exemplar comportamentos como comprometimento, colaboração ou atendimento humanizado.

Nele, a colaboradora escolhida será reconhecida em reunião e premiada com um certificado simbólico e um mimo de baixo custo, como um produto da loja ou uma folga parcial. Conforme Sinek (2014), o reconhecimento é um dos pilares da

segurança psicológica e da construção de equipes coesas. Para Brun e Dugas (2008), formas não monetárias de reconhecimento têm elevado impacto sobre engajamento e permanência.

Por demandar investimento reduzido, esta prática apresenta alto potencial de retorno, uma vez que diminui a rotatividade, aumenta a motivação intrínseca e reforça o sentimento de pertencimento entre as colaboradoras.

3.2.3 Programa de Desenvolvimento Profissional por Pares- “Mentoria Cruzada”

Outra ação recomendada é o estabelecimento de um programa de mentoria cruzada, conectando colaboradoras veteranas (com mais de cinco anos de casa) a novas integrantes da equipe. O objetivo é favorecer a integração, o repasse de conhecimento tácito e o aprendizado sobre práticas de atendimento e cultura organizacional. Segundo Chiavenato (2020), o aprendizado por observação e convivência representa um mecanismo eficaz de desenvolvimento em pequenas empresas, nas quais o conhecimento prático e a cultura são transmitidas pelo exemplo.

A prática tem custo nulo, pois utiliza o capital humano já existente, e pode gerar retornos expressivos, como redução do tempo de adaptação de novas contratadas, melhorias no atendimento e preservação do conhecimento organizacional.

3.2.4 Comunicação do propósito e Reputação Local

A trajetória de superação da Lymar, iniciada “com aproximadamente 30 pares e muita determinação”, constitui um ativo simbólico de grande valor. Recomenda-se a sistematização dessa narrativa em ações de comunicação interna e externa, destacando o orgulho de pertencer à organização.

Sugere-se a criação do selo “**Orgulho de Fazer Parte da Empresa**”, a ser utilizado em uniformes, murais internos e redes sociais da empresa, reforçando o senso de pertencimento e a visibilidade da marca empregadora. Nessa linha, Ambler e Barrow (1996) defendem que o valor simbólico associado ao emprego é

elemento fundamental da proposta de valor ao colaborador. No caso de pequenas empresas de varejo, a reputação local desempenha papel decisivo na atração de talentos e na fidelização de clientes.

Essa iniciativa tem custo reduzido, essa iniciativa fortalece a identidade organizacional, amplia o reconhecimento social da marca e contribui para o orgulho de pertencimento das colaboradoras.

3.2.5 Plano Simplificado de Crescimento e Feedback 180°

A consolidação e a comunicação do plano de cargos e salários atualmente em elaboração representam uma oportunidade estratégica de desenvolvimento interno. Recomenda-se que o plano seja divulgado de forma clara, demonstrando as trilhas de evolução possíveis.

Em complemento, sugere-se a adoção do *Feedback 180°*, aplicado semestralmente, em que as colaboradoras recebem e oferecem retorno sobre desempenho e práticas de liderança. Ambler e Barrow (1996) destacam que a clareza sobre oportunidades de crescimento é um dos principais fatores de retenção. Goldsmith (2010) acrescenta que o feedback estruturado estimula o autodesenvolvimento e aprimora relações interpessoais no trabalho.

Trata-se de uma iniciativa de baixo custo, que pode ser operacionalizada por meio de formulários digitais gratuitos, com retorno esperado em termos de justiça percebida, engajamento e desenvolvimento de competências.

3.2.6 Programas de Benefícios Flexíveis e Parcerias Locais

Por fim, propõe-se a criação de um modelo simples de benefícios flexíveis, que permita às colaboradoras escolher, dentro de um valor fixo mensal, entre alternativas como vale-lanche, descontos em academias, salões de beleza ou compras na loja. Essa proposta pode ser viabilizada por meio de parcerias com estabelecimentos locais, minimizando custos diretos para a empresa e reforçando vínculos com a comunidade.

De acordo com Backhaus e Tikoo (2004), a personalização da proposta de valor ao empregado amplia a percepção de cuidado e equidade, fortalecendo o

vínculo psicológico com a organização. A medida é de baixo investimento e pode gerar melhoria na satisfação individual, redução de absenteísmo e aumento da produtividade, refletindo em ganhos financeiros indiretos.

3.3 MÉTRICAS DE MONITORAMENTO E RETORNO ESPERADO

A implementação das ações sugeridas requer acompanhamento contínuo por meio de indicadores que permitam mensurar o impacto das práticas sobre o clima organizacional e os resultados de negócio. Recomenda-se a utilização dos seguintes indicadores:

Quadro 1 - Indicador de clima organizacional

Indicador	Meta (12 meses)	Benefícios esperados
Índice de clima organizacional	Elevação de 20%	Melhoria do engajamento e redução de conflitos
Taxa de retenção	Aumento de 15%	Redução de custos de recrutamento e treinamento.
Reuniões Interna	Participação média de 80%	Melhoria da comunicação e coesão de equipe
Satisfação, reconhecimento e Feedback	Aumento de 25%	Maior motivação e produtividade.
NPS do colaborador	Superior a 70	Fortalecimento da marca empregadora.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Essas métricas possibilitam monitorar o progresso das ações e demonstrar o retorno organizacional e financeiro decorrente de uma gestão de pessoas mais estruturada e humanizada.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a percepção sobre *Employer Branding* e os fatores de retenção de talentos em uma loja varejista de pequeno porte localizada em Seara/SC, elaborando uma proposta de ações para o fortalecimento de sua marca empregadora. A investigação, de natureza aplicada e

abordagem mista, possibilitou compreender de forma integrada as percepções da gestão e das colaboradoras, revelando tanto os pontos fortes quanto as lacunas estratégicas da empresa no que tange à gestão de pessoas e à consolidação da marca empregadora.

Em relação ao primeiro objetivo específico, constatou-se que os proprietários compreendem o *Employer Branding* de maneira empírica, associando-o predominantemente à reputação e à visibilidade da marca no mercado local. Essa concepção, embora limitada aos aspectos externos, evidencia sensibilidade à importância do posicionamento da empresa e disposição para evoluir em direção a uma gestão mais estruturada e estratégica de pessoas. A percepção dos gestores encontra-se, portanto, em estágio inicial de maturidade, caracterizando o início de um processo de internacionalização do conflito.

tocante ao segundo objetivo, que buscou identificar os fatores que influenciam o desejo de permanência das colaboradoras, verificou-se que os vínculos afetivos e a qualidade do relacionamento interpessoal são os principais elementos de retenção. Entretanto, aspectos relacionados ao desenvolvimento profissional, à comunicação interna e ao reconhecimento formal surgem como fragilidades, comprometendo a consolidação de um vínculo organizacional mais duradouro. Esses resultados reforçam o entendimento de Backhaus e Tikoo (2004) de que a marca empregadora só se fortalece quando há coerência entre a promessa institucional e a experiência real do colaborador.

Quanto ao mapeamento das práticas de gestão de pessoas, observou-se que a Lymar demonstra avanços em processos estruturais, como a implantação do plano de cargos e salários e a formalização das descrições de funções. Todavia, carece de políticas sistemáticas de engajamento, comunicação e reconhecimento. A análise integrada dos dados qualitativos e quantitativos evidenciou três lacunas centrais: comunicação interna insuficiente, ausência de práticas regulares de reconhecimento e limitação das oportunidades de desenvolvimento profissional. Essas dimensões impactam diretamente a percepção de valor simbólico e psicológico associada à marca empregadora.

Com base nesse diagnóstico, elaborou-se uma proposta de ações estratégicas integradas, composta por seis iniciativas de baixo custo e alto impacto: (1) *Círculo Lymar* – programa de comunicação e engajamento interno; (2) *Valor*

Lymar – sistema de reconhecimento contínuo; (3) *Mentoria Cruzada Lymar* – programa de desenvolvimento entre pares; (4) fortalecimento da comunicação do propósito e reputação local; (5) plano simplificado de crescimento e *feedback* 180°; e (6) programa de benefícios flexíveis e parcerias locais. Tais ações visam consolidar uma *Employee Value Proposition* (EVP) autêntica, alinhada à realidade de uma empresa familiar varejista de pequeno porte.

A implementação das ações propostas, associada ao monitoramento contínuo por meio de indicadores de clima, engajamento e retenção, representa uma oportunidade concreta para elevar a competitividade organizacional. Além de reduzir custos de rotatividade e aprimorar o desempenho das equipes, o fortalecimento da marca empregadora tende a gerar impactos positivos sobre a experiência do cliente, criando um ciclo virtuoso de valorização humana e sustentabilidade de resultados.

Conclui-se, portanto, que o *Employer Branding* é plenamente aplicável ao contexto das PMEs varejistas, desde que suas práticas sejam adaptadas à escala e à cultura local. O caso da *Lymar* demonstra que, mesmo com recursos limitados, é possível adotar estratégias humanizadas e consistentes de gestão de pessoas, transformando o ambiente interno em um diferencial competitivo sustentável.

Como limitação, destaca-se que o estudo se restringiu a uma única empresa e a um período temporal delimitado, o que limita a generalização dos resultados. Recomenda-se, para pesquisas futuras, a realização de estudos comparativos entre diferentes empresas do setor e a avaliação longitudinal dos efeitos das ações implementadas sobre indicadores de retenção, engajamento e clima organizacional.

Em síntese, a pesquisa reforça a relevância do *Employer Branding* como ferramenta estratégica de gestão de pessoas e evidencia que o fortalecimento da marca empregadora, quando baseado em práticas de valorização, comunicação e desenvolvimento, constitui-se em um poderoso instrumento de diferenciação e sustentabilidade para varejo de pequeno porte.

REFERÊNCIAS

- ABRAS. **Pesquisa Anual do Varejo**. São Paulo: ABRAS, 2023.
- ALMEIDA, R. S. **Employer branding em pequenas empresas: teoria e prática**. Revista Brasileira de Gestão de Pessoas, v. 15, n. 2, p. 98-110, 2023.
- AMBLER, T.; BARROW, S. **The Employer Brand**. *Journal of Brand Management*, v. 4, n. 3, p. 185-206, 1996.
- ARMSTRONG, M. **Armstrong's handbook of reward management practice: improving performance through reward**. 6. ed. London: Kogan Page Publishers, 2019.
- BACKHAUS, K.; TIKOO, S. **Conceptualizing and researching employer branding**. *Career Development International*, v. 9, n. 5, p. 501-517, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BARROW, S.; MOSLEY, R. **The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work**. Chichester: John Wiley & Sons, 2005.
- BRUN, J. P.; DUGAS, N. An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 19, n. 4, p. 716-730, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.
- COSTA, M. F.; LIMA, R. S. Novas expectativas no pós-pandemia: employer branding no varejo brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 28, n. 1, p. 85-99, 2024.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DABIĆ, M. et al. Agilidade intelectual e inovação em micro e pequenas empresas. *Journal of Business Research*, v. 123, p. 683-695, 2021.
- DIÁRIO DO COMÉRCIO. **Escassez de talentos segue em alta no país**. 28 mar. 2025.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2016.
- FECOMÉRCIO-SC. **Pesquisa do Comércio Varejista de Santa Catarina**. Florianópolis: FECOMÉRCIO, 2023.

FISHER, C. D. **Happiness at Work**. *International Journal of Management Reviews*, v. 12, n. 4, p. 384-412, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOLDSMITH, M. *Mojo: How to Get It, How to Keep It, How to Get It Back If You Lose It*. New York: Hyperion, 2010.

IBGE. **Pesquisa mensal do comércio**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023.

KUCHEROV, D.; SAMOKISH, V. Employer branding practices for young workers in Russia. *Human Resource Development International*, v. 19, n. 2, p. 116-131, 2016.

KRISTOF-BROWN, A. L.; GUAY, R. P. Person-organization fit and employer brand clarity. In: **The interacting content and process of the employer brand: person-organization fit and employer brand clarity**, 2011.

LAMIM, J. D. A valorização do capital humano como ação estratégica na competitividade empresarial. **Conhecendo Online**, 2025.

MANPOWERGROUP. **Talent Shortage**. 2024. 2025.

MIGUEL, F. C. F. **Gestão de talentos**: a importância do employer branding na atração e retenção de talentos. 2024. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstreams/08c1edf0-b419-401d-836b-b8d27e33b808/download>. Acesso em: 11 nov. 2025.

MOSLEY, R. **Employer brand management**: practical lessons from the world's leading employers. Chichester: John Wiley & Sons, 2015.

OLIVEIRA, M. P.; SANTOS, C. A. Desafios do employer branding em PMEs: um estudo multicaso. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 12, n. 3, p. 89-104, 2021.

PEREIRA, S. T. *et al.* Retenção de talentos no varejo: a mediação do employer branding. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 13, n. 2, p. 108-125, 2023.

RIBEIRO, A. C. *et al.* Fatores de atratividade organizacional no varejo contemporâneo. **Revista Brasileira de Gestão Organizacional**, v. 9, n. 1, p. 128-142, 2023.

SAMPAIO, L. S. R. *et al.* O papel dos recursos humanos na redução do turnover no comércio varejista. **Revista Conhecimento Online**, v. 1, n. 1, p. 1-19, 2023.

SANTOS, A. *et al.* Mercado de trabalho no Oeste Catarinense: análise dos desequilíbrios entre oferta e demanda. **Revista Catarinense de Economia**, v. 28, n. 1, p. 112-128, 2023.

SILVEIRA, M. A.; COSTA, P. R. Employer branding em pequenas empresas: um estudo bibliométrico. **Revista de Gestão e Desenvolvimento**, v. 8, n. 2, p. 45-62, 2022.

SINEK, S. **Start with why**: how great leaders inspire everyone to take action. New York: Portfolio/Penguin, 2011.

SINEK, S. **Leaders eat last**: why some teams pull together and others don't. New York: Portfolio/Penguin, 2014.

STOCKER, F. *et al.* O impacto do employer branding na atração e retenção de talentos. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 2, p. 246-259, 2020.

SULLIVAN, J. **Eight elements of a successful employment brand**. *ER Daily*, 2004.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

TONELLI, M. J. *et al.* Rotatividade de pessoas (turnover): os sentidos atribuídos por gestores de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 1, p. 6-84, 2011.

ULRICH, D. A new mandate for human resources. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 1, p. 124-134, 1998.

WELSH, J. A.; WHITE, J. F. Small-business management: A strategic analysis. **Journal of Small Business Management**, v. 19, n. 3, p. 8-15, 1981.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A- Entrevistas aos funcionários

Caro colaborador, somos (enviar nomes completos) pós graduandas em Gestão de Pessoas do Senac Concórdia e estamos realizando uma pesquisa para a construção do artigo de conclusão da mesma. O projeto tem como objetivo entender como as práticas de *Employer Branding* influenciam a retenção de talentos nas Lojas Lymar. Agradecemos desde já por dedicar seu tempo para responder essa pesquisa, que leva aproximadamente 5 minutos. Sua participação é confidencial, conforme disposição na resolução de ética em pesquisas (RESOLUÇÃO - SNC 510/2016). Se você se sentir desconfortável, pode parar a qualquer momento.

INSTRUÇÕES: Marque com um X (X) a opção que melhor reflete sua resposta.

Seção 1: Demografia

1. Qual é a sua faixa etária?

- ☐ Entre 18 e 28 anos
- ☐ Entre 29 e 38 anos
- ☐ Entre 39 e 48 anos
- ☐ Entre 49 e 58 anos
- ☐ Mais de 58 anos

2. Como você se identifica?

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefiro não dizer
- ☐ Outros

3. Qual é o seu estado civil?

- ☐ Solteiro
- ☐ Casado
- ☐ Separado ou Divorciado
- ☐ Prefiro não dizer
- ☐ Outros

4. Qual é o seu nível de escolaridade?

- ☐ Ensino Fundamental
- ☐ Ensino Médio Incompleto
- ☐ Ensino Médio Completo
- ☐ Estudos Técnicos Incompletos
- ☐ Estudos Técnicos Completos
- ☐ Educação universitária incompleta
- ☐ Educação universitária completa
- ☐ Outros

5. Há quanto tempo você trabalha nas Lojas Lymar?

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ Entre 1 e 5 anos
- ☐ Entre 5 e 10 anos
- ☐ Entre 10 e 15 anos

☐ Mais de 15 anos

6. Em que área você trabalha atualmente?

☐ Administrativo

☐ Atendimento (Caixas, vendas)

☐ Marketing

☐ Outro (específico): _____

Seção 2: Retenção de Colaboradores

1. O que você mais valoriza nas Lojas Lymar como local de trabalho?

Salário e benefícios

Ambiente de trabalho

Reconhecimento por parte dos gestores

Oportunidade de crescimento profissional

Relacionamento com colegas

Flexibilidade de horário

Estabilidade no emprego

Treinamento e desenvolvimento

Clima organizacional

Valores da empresa

Outro (específico): _____

2. Que fatores você considera ao tomar a decisão de permanecer nas Lojas Lymar por um longo prazo?

Salário competitivo

Ambiente de trabalho agradável

Oportunidade de crescimento

Reconhecimento profissional

Proximidade de casa

Relacionamento com a equipe

Estabilidade no emprego

Valores alinhados aos meus

Outro (específico): _____

3. Você já pensou em sair das Lojas Lymar?

Sim, por falta de desenvolvimento profissional

Sim, devido a problemas salariais ou benefícios

Sim, por causa do ambiente de trabalho

Sim, por falta de reconhecimento

Sim, devido aos horários

Não, nunca tal

Outro (específico): _____

4. Como você descreveria as Lojas Lymar para um amigo que está procurando emprego?

Excelente lugar para trabalhar

Bom ambiente, mas precisa melhorar alguns aspectos

Um lugar como qualquer outro para trabalhar

Não recomendaria para um amigo

Prefiro não opinar

5) Como você avalia as oportunidades de desenvolvimento na empresa?

Excelentes - há muitas chances de crescimento

Boas - existem algumas oportunidades

Regulares - poderiam ser melhores

Ruins - quase não há oportunidades

Péssimas - não há chances de crescimento

6) Em uma escala de 1 a 5, como você classifica sua satisfação com:

(1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Neutro, 4 = Satisfeito, 5 = Muito Satisfeito)

Ítem	1	2	3	4	5
Remuneração					
Benefícios oferecidos					
Relacionamento com Colegas					
Relacionamento com Gestores					
Oportunidade de crescimento					
Reconhecimento pelo trabalho					
Comunicação interna					
Ambiente de trabalho					

9. Quais dessas melhorias seriam mais importantes para você? (Marque até 3 opções)

Melhorar salário e benefícios

Oferecer mais treinamentos

Melhorar a comunicação interna

Criar plano de carreira

Oferecer mais feedbacks

Melhorar o ambiente físico

Oferecer flexibilidade de horário

Valorizar mais os colaboradores

Melhorar os equipamentos de trabalho

Oferecer benefícios diferenciados

10. Qual sua probabilidade de permanecer na empresa nos próximos 12 meses?

Muito alta

Alta

Média
Baixa
Muito baixa

Obrigado pela sua participação!

APÊNDICE B- Roteiro para entrevista com os donos da Loja

Olá! , Edegar e Marly Ebeling. Nós (nossos nomes) estamos construindo um artigo sobre como o Employer Branding, no qual investigamos como as práticas de implementação do mesmo podem auxiliar na retenção e satisfação dos colaboradores. Agradecemos muito por esse espaço de conversa para que possamos compreender melhor sobre suas experiências nas Lojas Lymar. Salientamos que todas as informações por vocês concedidas, por serem de cunho estratégico, serão tratadas com total confidencialidade.

Contexto de pesquisa:

Em geral, muitos estudos sobre o tema Employer branding são aplicados em grandes empresas, mas nós queremos entender como estratégias são aplicadas em empresas menores e como elas impactam na satisfação e retenção dos funcionários. Por isso, além de perguntas sobre recursos humanos, também gostaríamos de saber sobre história e modelo de negócio para ter uma contextualização completa e poder pensar em uma proposta futura alinhada com a empresa de vocês.

PERGUNTAS

1. Para começar, você poderia nos contar um pouco sobre como surgiu as Lojas Lymar e quais desafios você enfrentou no início?
2. Para compreender melhor o ambiente interno, quais consideram ser os principais pontos fortes e fracos das Lojas Lymar?
3. Falando um pouco sobre gestão de pessoas, como você costuma atrair novos colaboradores? Você utiliza alguma estratégia específica para atrair talentos?
4. Quais os principais desafios na retenção de talentos no varejo local?
5. Que benefícios ou incentivos você oferece aos seus colaboradores para retê-los?
6. Como percebe a importância da imagem da empresa como "bom lugar para trabalhar"?
7. Você possui um sistema para avaliar a satisfação dos colaboradores ou para receber seus feedbacks?
8. Você realiza alguma atividade ou dinâmica para fortalecer a equipe e melhorar o ambiente de trabalho?

Encerramento e agradecimentos

Muito obrigado por compartilhar seu tempo e experiência conosco.