

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

**FÁBIO OLIVEIRA FAGUNDES**

**ELABORAÇÃO DE EMPLOYEE VALUE PROPOSITION (EVP) COMO  
ESTRATÉGIA DE RETENÇÃO DE COLABORADORES NO VAREJO DE  
PEQUENO E MÉDIO PORTE: UM ESTUDO DE CASO**

**SÃO PAULO**

**2019**

FÁBIO OLIVEIRA FAGUNDES

**ELABORAÇÃO DE EMPLOYEE VALUE PROPOSITION (EVP) COMO  
ESTRATÉGIA DE RETENÇÃO DE COLABORADORES NO VAREJO DE  
PEQUENO E MÉDIO PORTE: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada à Escola de  
Administração de Empresas de São Paulo, da  
Fundação Getulio Vargas, em cumprimento dos  
requisitos para obtenção do título de Mestre em  
Administração de Empresas.

Linha de pesquisa: Recursos Humanos

Orientadora: Profa. Dra. Beatriz Maria Braga

SÃO PAULO

2019

Fagundes, Fábio Oliveira.

Elaboração de *Employee Value Proposition* (EVP) como estratégia de retenção de colaboradores no varejo de pequeno e médio porte : um estudo de caso / Fábio Oliveira Fagundes. - 2019.

77 f.

Orientador: Beatriz Maria Braga.

Dissertação (mestrado CMAE) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Pequenas e médias empresas. 2. Pessoal - Recrutamento. 3. Pessoal - Permanência. 4. Comércio varejista - Brasil - Estudo de casos. 5. Vendedores. I. Braga, Beatriz Maria. II. Dissertação (mestrado CMAE) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.3(81)

Ficha Catalográfica elaborada por: Isabele Oliveira dos Santos Garcia CRB SP-010191/O

Biblioteca Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas - SP

FÁBIO OLIVEIRA FAGUNDES

Dissertação

**ELABORAÇÃO DE EMPLOYEE VALUE PROPOSITION (EVP) COMO  
ESTRATÉGIA DE RETENÇÃO DE COLABORADORES NO VAREJO DE  
PEQUENO E MÉDIO PORTE: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas, em cumprimento dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Recursos Humanos

Data de aprovação: \_\_/\_\_/\_\_\_\_

Banca examinadora:

---

Profª. Dra. Beatriz Maria Braga  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Anderson Sant'Anna  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Augusto Galery  
FECAP

---

Mestre Alexandre Otomo Almeida

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu pai, José, que sempre foi um grande incentivador dos estudos; as primeiras lembranças remontam à infância, em que ele sempre ressaltou a importância e a nobreza deste ato. Depois de graduado, não existiu um ano sequer em que ele não me incentivava e cobrava a fazer uma pós-graduação. Assim, ao finalizar este trabalho, não pude deixar de me emocionar com tais lembranças e demonstrar tamanha gratidão. Certamente, sem seus incentivos, não teria chegado até aqui. À minha mãe, Nice, que, com todo seu amor, me deu muitas forças e carinho durante estes dois anos, que foram muito intensos. À minha querida filha, Ana Clara, com sua alegria e apego, regozijou-me as energias diversas vezes, mesmo tendo apenas pouco mais de um aninho, dando-me um novo sentido à vida.

Meu irmão, Felipe, devo-lhe não só as noites dormidas em sua casa, mas também o estímulo e o apoio, durante as longas conversas. Sua esposa, Vanessa, não apenas sempre me recebeu com muita cordialidade e carinho, como também me ajudava a espairecer de tantas preocupações. Maria, filha deles, querida sobrinha, com sua doçura e brincadeiras deixará saudades do convívio mensal. Lucas, também filho deles, que nasceu durante uma das aulas do mestrado e a poucas quadras da FGV-EAESP, foi um gracioso e inesperado presente, que trouxe alegria grandiosa naquele momento.

À minha orientadora, Profa. Dra. Beatriz Braga, a quem devo enorme gratidão por sua compreensão, ao entender as dificuldades enfrentadas por um aluno que faz um mestrado e trabalha ao mesmo tempo. Suas correções deste trabalho demonstraram o quanto ela abraça junto ao orientando a dissertação. O estímulo ao tema também foi fundamental, pois certamente teria mudado para uma pesquisa que envolvesse uma grande empresa. As indicações de artigo, linha de raciocínio, enfim, este trabalho seria outro não fosse seu apoio.

Aos meus amigos Lucyano Stelitano e Arnaldo Neves, irmãos de doutrina maçônica, aos quais ainda hei de retribuir todo apoio e força neste período. Ao também Irmão desta Fraternidade, Ary Quadros, um conselheiro espírita sem igual, o qual, através dele, agradeço todas as forças ocultas que se fizeram presentes.

Aos amigos de longa data, André Messias, Evellyn Nascimento, Fernanda Senna e Jenifer Toniolo, pela constante presença na minha vida.

A turma do mestrado como um todo foi excepcional, mas alguns foram verdadeiros companheiros nesta jornada. Wilton Brito, Wagner Torres e Vanessa Bernardes não só fizeram parte do primeiro grupo como também se tornaram verdadeiros amigos que me apoiaram durante todo o tempo. Vanessa Santos, que não só me ajudou enormemente mas também se tornou uma grande amiga.

Não poderia deixar de agradecer minha equipe de trabalho, colaboradoras da minha empresa, não apenas por terem permitido as entrevistas como também por se fazerem atuantes durante as minhas ausências por conta dos estudos.

Diversas pessoas se fizeram presentes, auxiliando em momentos de dificuldade - ou não -, professores, médicos, dentre outros, que, mesmo de forma não central, permitiram que fosse possível chegar ao final deste trabalho; a estes também exalto minha gratidão.

## RESUMO

Apesar de 65% a 80% da massa trabalhadora do mundo estarem empregados em pequenas e médias empresas (PME), pouco se estuda como essas empresas gerenciam seus recursos humanos (RH). Os poucos estudos que existem sobre o assunto indicam uma baixa sofisticação neste gerenciamento, o que leva a altas taxas de *turnover*. Isto contrasta com a conhecida importância estratégica que têm os recursos humanos para as PMEs. No Brasil, em algumas regiões do país, o *turnover* nessas empresas chega a 80%. Uma empresa, situada no Nordeste brasileiro, passa por esse problema. Essa rede do varejo, com sete lojas, pretende implementar a *Employee Value Proposition* (EVP) como estratégia de retenção de seus colaboradores. A EVP é uma cesta de oferta que a empresa faz ao seu empregado, deixando claros os seus pontos fortes, de modo a atrair o funcionário por meio desses pontos, tornando-o mais engajado e comprometido com a empresa. No decorrer deste trabalho, foi feito um estudo de caso para elencar os elementos da EVP dessa empresa. Entre os seus pontos fortes, destacaram-se o ambiente de trabalho, a relação com os superiores e a ética da empresa. Em seguida, foi proposto um roteiro de como implementar a EVP numa empresa. Finalmente, chegou-se a uma conclusão que ressaltou as diversas lacunas da literatura abordadas por este trabalho: *turnover* em PME, retenção em PME, roteiro para implementação de EVP e implementação de EVP numa PME.

**Palavras-chave:** PME. EVP. *Turnover*. Retenção. Varejo. Vendedores. Estudo de caso.

## **ABSTRACT**

Even if 65-80% of the world's working population is employed in small and medium enterprises (SMEs), little is known about how these companies manage their human resources (HRM). There are few studies in this area and those claims for a low sophistication in this management that causes high turnover rates. This fact contrasts with the strategic importance of human resources for SMEs. In Brazil, in some regions of the country, turnover in those companies reaches 80%. One company, located in the Brazilian northeast, faces this problem. This retail network, with 7 stores, intends to implement the Employee Value Proposition (EVP) as a retention strategy for its employees. EVP is a set of offers that the company makes to its employee, emphasizing its strengths and makes an attraction of the employee to these points, leaving him more engaged and committed to the company. A case study was done to elaborate the EVP elements of this company. Among the points highlighted were the work environment, relationship with superiors and company ethics. A tutorial has been proposed on how to implement EVP in a company. It concludes by highlighting the several literature gaps addressed by this work: turnover in SMEs, retention in SMEs, tutorial for EVP implementation and implementation of EVP in an SME.

**Keywords:** SME. EVP. Turnover. Retention. Retail. Salesman. Study case.



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>BASE TEÓRICA .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1</b>	<b>Turnover .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2</b>	<b>Retenção .....</b>	<b>16</b>
<b>2.3</b>	<b>Employee Value Proposition — EVP .....</b>	<b>18</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>24</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>30</b>
<b>4.1</b>	<b>O Caso.....</b>	<b>30</b>
<b>4.2</b>	<b>Análise das Entrevistas.....</b>	<b>33</b>
<b>4.3</b>	<b>Salário .....</b>	<b>35</b>
<b>4.4</b>	<b>Recompensa e Reconhecimento .....</b>	<b>38</b>
<b>4.5</b>	<b>Oportunidade de Crescimento .....</b>	<b>38</b>
<b>4.6</b>	<b>Participação nas decisões .....</b>	<b>40</b>
<b>4.7</b>	<b>Carga horária de trabalho e vida pessoal .....</b>	<b>41</b>
<b>4.8</b>	<b>Ambiente de trabalho .....</b>	<b>44</b>
<b>4.9</b>	<b>Treinamento e Desenvolvimento.....</b>	<b>46</b>
<b>4.10</b>	<b>Superiores .....</b>	<b>47</b>
<b>4.11</b>	<b>Estabilidade no trabalho .....</b>	<b>49</b>
<b>4.12</b>	<b>Justiça.....</b>	<b>52</b>
<b>4.13</b>	<b>Ética da empresa .....</b>	<b>52</b>
<b>4.14</b>	<b>Produtos.....</b>	<b>53</b>
<b>4.15</b>	<b>Atratividade da empresa.....</b>	<b>54</b>
<b>4.16</b>	<b>Elaboração da EVP .....</b>	<b>55</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>61</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>69</b>
	<b>APÊNDICE A – Roteiro Entrevista.....</b>	<b>71</b>
	<b>ANEXO 1 - Roteiro Consultoria Universum.....</b>	<b>72</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil passou, entre os anos de 2014 e 2016, pela maior recessão econômica desde 1930, o que resultou em um pico de desemprego de mais de 14 milhões de pessoas (ESTADÃO, 2017). No processo de recuperação dessas vagas de trabalho, as Pequenas e Médias Empresas (PME) do Brasil se destacaram e acumularam um saldo de mais de 330 mil novas contratações no país em 2017, enquanto as grandes empresas fecharam mais de 350 mil vagas de trabalho (SEBRAE, 2017).

Essa informação importante reforça estudos acadêmicos que tratam da questão, entre eles Teixeira et al. (1998), do qual se optou por extrair um trecho e transcrevê-lo por sua objetividade, clareza e concisão, devidamente relacionado a esta situação:

[...] as PMEs funcionam como ‘amortecedor’ de choques em épocas de crise econômica, desempenham as tarefas menos compensadoras, mas necessárias ao funcionamento do sistema, e têm um papel decisivo no processo de acumulação, concentração e dispersão de capital. Do ponto de vista microeconômico, suas vantagens são muitas em relação às grandes empresas. As PMEs são reconhecidamente mais flexíveis e menos burocratizadas, o que lhes permite respostas mais rápidas e mais adequadas ao ambiente. Além disso, geram tecnologias mais contextualizadas, o que lhes garante um papel de *locus* privilegiado de inovações tecnológicas (TEIXEIRA *et al.*, 1998, p. 2).

Nos países desenvolvidos, em especial na Europa, as PMEs respondem por aproximadamente 65% da contratação da força de trabalho (LUKÁS, 2005). Nos países em desenvolvimento, esse percentual chega a 80%, número que se confirma no Brasil (SEBRAE, 2015).

Mesmo que tamanha massa de trabalhadores esteja dispersa em tantas PMEs, pouco é estudado sobre como de fato funciona a dinâmica empregador-empregado e como essas empresas fazem a gestão dos seus recursos humanos (BACON; HOQUE, 2005).

A Gestão de Recursos Humanos (HRM — *Human Resource Management*) em PME é notadamente marcada pelo imprevisto, informalidade, pouca estrutura e falta de sofisticação (ABRAHAM *et al.*, 2015). Em contrapartida, a HRM é um importante diferencial competitivo para as empresas, em especial PME, (BRAND; BAX, 2002), e, em um momento em que as PMEs lutam para sobreviver diante das mudanças globais (HÄNER, 2011), esse aspecto chama atenção por sua contradição. A falta de HRM leva a falta de engajamento, baixa eficiência, pouca produtividade, baixa retenção e alto *turnover* (BRAND; BAX, 2002).

Pode-se constatar, além disso, que as taxas de *turnover* são extremamente altas nas PMEs e chegam a uma média de 80% em algumas regiões do Brasil (2018), o dobro das grandes empresas (SEBRAE, 2018). Esse mesmo estudo mostra outros números, que ficam ainda mais alarmantes quando se considera que o tempo médio de um funcionário numa PME no Centro-Oeste brasileiro é de apenas dois anos — ou seja, é como se, na média, a cada dois anos, as pequenas e médias empresas do Centro-Oeste tivessem que recomeçar.

Os efeitos do *turnover* são bastante nocivos para as empresas (HOM *et al.*, 2017). Nas grandes, eles geram impactos no faturamento, custos de contratação, treinamento, rescisórios, além de perda de competitividade, eficiência, etc. (CASCIO, 2006). Nas PMEs, além de muitos destes, há um dano ainda maior: o orçamento limitado impede que se tenham substitutos para cargos importantes, com um alto *turnover* podendo significar o fim de uma empresa (WAGAR; RONDEAU, 2006).

Nesse contexto encontra-se uma rede de varejo com sete lojas no interior da Bahia, com altas taxas de *turnover*, e algumas lojas chegando a 100%. Essa rede possui um sistema de HRM pouco sofisticado, porém pensa em concentrar uma atenção maior nessa área. Vende produtos de “luxo acessível”, entre eles perfumes importados, semijoias, relógios e bolsas de couro de alto padrão.

Por ser uma empresa do varejo, a maior parte dos seus colaboradores são vendedores ou gerentes de vendas. Os vendedores constituem uma ramificação à parte na teoria de *turnover*. Esses funcionários deixam as empresas sem razão aparente, sua saída causa queda nas vendas pelo rompimento da relação com os clientes, o treinamento de novos muitas vezes é caro, além de que repor um bom vendedor é um desafio de contratação. Esse conjunto de problemas leva pesquisadores do mundo inteiro a tentar entender o que ocorre por detrás dessas evidências, assim como desenvolver políticas para atenuar tais inconvenientes (BOLES, 2012).

O autor deste trabalho é sócio da empresa supracitada e, durante as aulas do mestrado profissional, teve contato com a teoria e prática da EVP (*Employee Value Proposition*). Este *framework* é considerado um excelente instrumento de SHRM (*Strategic HRM*) e tem como resultado um melhor processo seletivo, um engajamento melhor da equipe e melhores taxas de retenção (AMBLER; BARROW, 1996).

A EVP é uma cesta de oferta (salário, benefícios, ambiente de trabalho, carga horária, etc) do que a empresa oferece a seus funcionários em troca do seu engajamento e continuidade na empresa. Muitas vezes, essa cesta de oferta existe, mas não está clara, e sim implícita. Outras vezes, essa cesta existe, mas precisa ser melhorada. A EVP tem o papel de deixar essa cesta clara e aderente ao que a empresa oferece, alinhada aos objetivos estratégicos desta (MINCHINGTON, 2005). Além disso, a EVP pode ser um instrumento particularmente útil para as PMEs, já que, com os orçamentos limitados, pode enfatizar outras vantagens da empresa que não o salário, deixando-as claras para seus colaboradores, de modo que estes percebam essas vantagens (HILLEBRANDT; RAUSCHNABEL; IVENS, 2012).

Considerando essas propriedades da EVP, o autor decidiu implantá-la em sua empresa com o objetivo primário de aumentar a retenção na equipe e aproveitou essa oportunidade para fazer um estudo de caso da elaboração da EVP, que é o objeto de estudo deste trabalho.

A elaboração da EVP foi iniciada com a busca de um método para descobrir quais são os elementos da EVP identificados na empresa. Para isto, foram utilizadas entrevistas com colaboradores, através de perguntas semidirecionadas, seguidas de posterior análise dos resultados obtidos de acordo com a teoria.

Como fundamentação teórica, utilizou-se primeiramente a teoria de *turnover*. Os estudos sobre este tópico já existem há mais de um século e seus volumes nas últimas décadas só vêm aumentando (HOM *et al.*, 2017). Portanto, diante da imensa literatura disponível, foi um grande desafio fazer um recorte para se adequar a este trabalho, cabendo algumas considerações:

- 1) Fazer uma revisão histórica seria desnecessário, já que isto em nada agrega para fundamentar os resultados e os modelos são muitos, e nenhum é definitivo (MORRELL; LOAN-CLARKE; WILKINSON, 2001). Existem diversos trabalhos prontos, fazendo exímias revisões, o que, portanto, tornaria este trabalho redundante (HOM *et al.*, 2017). Mostrar os principais modelos também traria ruídos, pois são muitos, e como já dito, não são definitivos;
- 2) Não existe uma literatura específica para PME, que mostre os principais antecedentes do *turnover*, diante de suas peculiaridades, mas existe uma literatura específica para vendedores, na qual foi descoberto um modelo razoável de antecedentes e que condiz com os resultados encontrados (BOLES, 2012).

Assim, optou-se por focar na literatura sobre vendedores. Em um momento posterior, fez-se uma revisão sobre teorias de retenção, a qual seguiu uma abordagem um pouco diferente: primeiro foi feita uma revisão geral, mas novamente sem adentrar na literatura sobre PME, que também é escassa. Em seguida tratou-se da EVP, e seu conceito foi explicado, exemplificado e debatido.

Adiante, foi aprofundado o método de pesquisa escolhido por este trabalho, que é o qualitativo, e foi explicada a coerência em se fazer um trabalho de estudo de caso único. Tratou-se da problemática relativa ao autor exercer o papel de pesquisador da própria empresa. Foi detalhado o processo de coleta de dados, assim como todo o conjunto da análise. Esses aspectos são fundamentais para uma completa compreensão da linha de trabalho.

Em seguida, foi feita uma proposta da EVP para a empresa, por meio de um roteiro genérico de elaboração da EVP, uma vez que não foram encontrados trabalhos que descrevessem como a EVP é elaborada, mas apenas alguns passos recomendados. Também foram debatidos os resultados encontrados diante da teoria.

Buscou-se, sempre que possível, utilizar da concisão para a realização deste trabalho, uma das recomendações de Massis e Kotlar (2014), já que, segundo os autores, um estudo de caso extenso torna-se prolixo, de difícil leitura e compreensão, e é o que normalmente se encontra na literatura.

## 2 BASE TEÓRICA

### 2.1 Turnover

As definições de *turnover* variam em diversos trabalhos e revisões sobre o assunto. Alguns destacam os colaboradores que ficam; outros, os que saem (DONOGHUE, 2009). De uma forma geral, é calculada a quantidade de colaboradores que sai durante um ano com relação ao tamanho médio da equipe — este seria o *turnover* total. Neste trabalho, será focado o *turnover* voluntário, ou seja, aquele em que o próprio colaborador decide pela saída.

Os impactos do *turnover* são amplamente conhecidos, indo desde os altos custos de treinamento, recrutamento e outros custos administrativos, até os custos indiretos, como perda de produtividade e competitividade (CASCIO, 2006).

Nas PMEs o impacto ainda é mais severo, uma vez que funcionários importantes que deixam a empresa muitas vezes não têm substitutos, o que resulta em baixo crescimento da empresa ou até mesmo põe em risco a continuação desta (WAGAR; RONDEAU, 2006). Infelizmente, a literatura sobre *turnover* em PME é escassa, e os antecedentes que causam os *turnovers* típicos dessas empresas não são conhecidos (GIALUISI; COETZER, 2013). Além disso, a literatura acadêmica direcionada a PMEs e *turnover* baseia-se nos estudos do *turnover* nas grandes empresas (LONG; AJAGBE; KOWANG, 2014; EMAMI *et al.*, 2012).

Ainda assim, vale ressaltar que o tópico de *turnover* vem sendo prioridade de estudo em diversos corpos de pesquisa e continua a ser estudado em diversas formas, com diferentes *frameworks* conceituais, em diversos ramos da psicologia e da administração (BOLES, 2012).

Neste trabalho foi feito um estudo de caso no varejo, e, portanto, é importante destacar a diferenciação na literatura que é dada aos vendedores, que, em especial, possuem uma tendência ainda mais alta nos índices de *turnover*, podendo essa taxa ser até duas vezes maior do que em outras carreiras (RICHARDSON, 1999). Os custos de contratação, treinamento e demissão associados a esse alto giro são somados a outros fatores que agravam o problema, como a quebra de um relacionamento anteriormente criado entre um cliente e o vendedor, e o tempo de relacionamento necessário para que um novo vendedor atinja o nível de faturamento do

vendedor anterior, aumentando-se assim os custos e reduzindo o faturamento (DECONINCK, 2009).

Boles (2012) propõe um *framework* conceitual próprio para modelar o *turnover* de vendedores após estudar e revisar diversos outros antes propostos. Este *framework* é composto por cinco níveis. A camada mais externa, denominada nível 5, contém o nível 4, que contém o nível 3 (o nível 5 contém, assim, o nível 4 e o nível 3), e assim consecutivamente até chegar ao nível 1:

- a) Nível 1: envolve o próprio indivíduo vendedor. Suas características cognitivas, afetivas e comportamentais, como demografia, tratos pessoais, tolerância a estes e frustração, capacidade de sobrecarga de trabalho e composição da vida pessoal podem afetar o processo de integração no trabalho, seu equilíbrio psicológico, satisfação e comprometimento;
- b) Nível 2: consiste no impacto do time de vendas sobre o vendedor do nível 1. Aqui entra o nível de experiência dos vendedores parceiros, que se encontram na mesma equipe, e também como se processa o trabalho — se é separado ou ocorre dentro de um mesmo ambiente;
- c) Nível 3: neste nível, é levado em conta o papel do gerente de vendas, enfatizando-se as qualidades desse profissional, como justiça, troca de membros, confiança, capacidade de decisão e comportamento ético. Para enfatizar a importância deste aspecto, Boles lembra que, em muitos casos, não são os colaboradores que deixam as empresas, mas sim os gerentes. Este foi o resultado de uma pesquisa em que a razão mais citada para deixar a empresa foi a incapacidade ou insatisfação em ter que lidar com o supervisor imediato, ou gerente. Os últimos são os responsáveis por gerar o ambiente para a equipe que está no nível 2;
- d) Nível 4: os gerentes de vendas estão contidos dentro de uma estrutura organizacional, que envolve procedimentos, práticas e decisões predefinidas. Este nível envolve o ambiente da empresa, clima organizacional, cultura, ética, processo de socialização, estratégias de retenção, e práticas de comunicação que influenciam como o gerente se comporta perante os vendedores, como foi citado no nível 3;
- e) Nível 5: envolve o macroambiente em que a organização se encontra. Questões culturais, ciclos econômicos de crescimento ou depressão, cenários competitivos ou não influenciam a empresa.

Um exemplo para entender esse modelo é uma empresa em ambiente competitivo em um ciclo econômico de depressão (nível 5). Nesse cenário, essa pressão externa certamente influenciará

a cúpula da empresa, *shareholders* e *stakeholders* (nível 4), que, por consequência, irão influenciar os gerentes de vendas (nível 3). O gerente de vendas, por sua vez, irá moldar a sua equipe de vendas (nível 2) de acordo com seu perfil: se for capaz de suportar a pressão e repassar apenas a porção necessária desta, decerto terá uma equipe mais tranquila. No entanto, se for um gerente que repassa toda a pressão, a equipe se sentirá mal e descarregará a frustração no vendedor (nível 1). Se o vendedor for capaz de suportar altas cargas de estresse e trabalho, ele tenderá a permanecer na empresa; caso contrário, buscará outras possibilidades no mercado de trabalho de imediato.

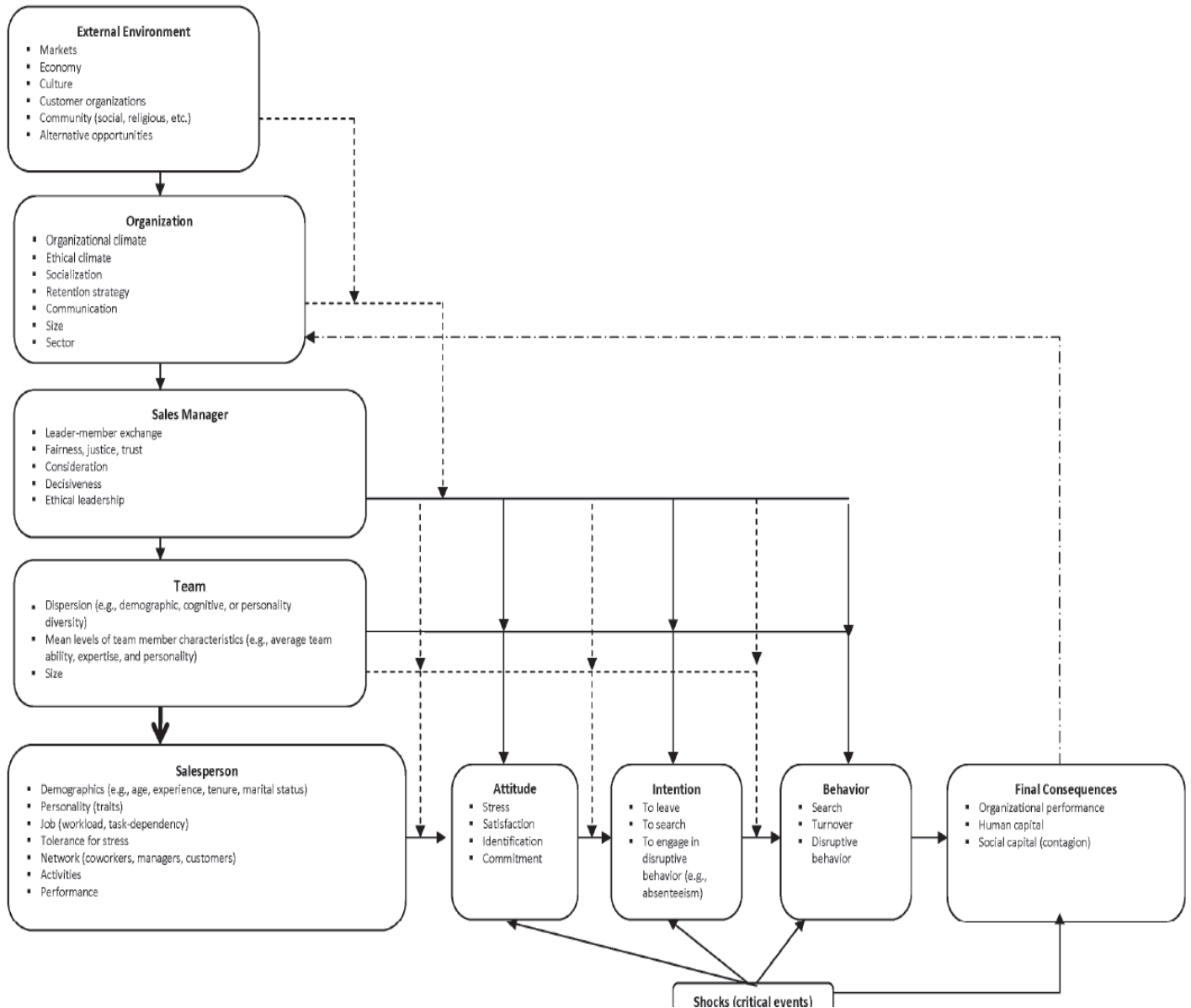
Ainda nesse *framework*, são adicionados de modo paralelo a esses níveis “eventos de choque”. São eventos pontuais que podem ocasionar a saída de um vendedor, tais como um distrato despropositado de um supervisor (mesmo que este possua excelentes qualidades), a mudança do(a) companheiro(a) para outra cidade ou uma oferta de um cargo superior em outra empresa.

Este *framework* é ilustrado na Figura 1:



Figura 1 – Modelo antecedentes *turnover*

Fonte: BOLES, 2012.



Esse é um *framework* conceitual e empírico, e portanto, não é definitivo. Tendo isso em mente, espera-se que pesquisadores da área de vendas busquem dar foco ao assunto. Notadamente, o estudo do tema ganha ainda mais relevância ao se observar que a posição do vendedor é uma das mais difíceis de serem preenchidas (BOLES, 2012).

## 2.2 Retenção

Ao mesmo tempo que a satisfação e a retenção de funcionários são peças-chave para o sucesso de uma organização (OSTERAKER, 1999), alcançar esses objetivos ainda continua sendo um desafio para as empresas de diversos tamanhos e indústrias, se não o mais desafiador dos objetivos da organização moderna (LAHKSAR; BARUAH, 2013).

Hadi e Ahmed (2018) elencam três frequentes definições existentes nas pesquisas para retenção de colaboradores:

1. Técnica adotada pelos negócios para manter uma força de trabalho efetiva e que ao mesmo tempo atenda aos requisitos operacionais;
2. Processo no qual os empregados são encorajados a permanecer na organização por um máximo período de tempo até a completude dos projetos;
3. Esforço sistemático para criar e fortalecer um ambiente que encoraje os colaboradores a permanecer na empresa através de políticas e práticas que atendam às diversas necessidades deles.

Dentro do foco deste trabalho, a última definição é a que mais se adequa aos objetivos e aos resultados esperados. Já a primeira se limita a uma “técnica adotada”, enquanto a segunda se limita à “completude dos projetos”, não abrangendo um conjunto maior de políticas e práticas que visem à perpetuidade de uma empresa, que são abordadas no terceiro item.

Vale ressaltar novamente que a literatura direcionada para PMEs é escassa: “Embora a retenção de funcionários possa ser importante em muitas organizações, há pouca orientação sobre o que precisa ser feito nas PMEs para reter funcionários-chave” (WAGAR; GRANT, 2008, p. 464).

A literatura acadêmica (LAHKSAR; BARUAH, 2013; IRSHAD; AFRIDI, 2007; RAMLALL, 2004) dá ênfase majoritária aos itens a seguir como elementos que afetam a retenção dos colaboradores. Cada item foi desenvolvido por meio de uma interseção entre as revisões sobre os temas feitas por esses autores. As referências serão omitidas para permitir uma melhor visualização e para evitar repetição.

1. Compensação: a literatura considera este um dos principais fatores para a retenção e atração dos colaboradores. O termo refere-se ao pacote de ganhos mensais que não considera apenas o salário, incluindo também os benefícios. Não obstante, reconhece-se que altos salários

podem atrair bons funcionários, mas não são o bastante para retê-los. Nesse sentido, algumas organizações conseguem implementar estratégias de retenção sem oferecer altos salários e benefícios;

2. Recompensa e reconhecimento: recompensa é considerada o ganho oferecido ao colaborador diante dos seus resultados e do seu desempenho positivo. Em relação a esses fatores, estudos indicam correlações positivas entre recompensa e retenção. Uma das formas de recompensa que não o salário é o reconhecimento, seja verbal, ou por um plano interno de RH;
3. Oportunidade de crescimento: é o conjunto de práticas formalizadas e organizadas e que deixam clara para o colaborador a oportunidade de crescimento. Quanto mais rápida a possibilidade de crescimento, maior a atratividade da empresa, ao passo que a ausência de possibilidade de crescimento pode ser um fator desestimulante;
4. Participação nas decisões: informar os colaboradores e envolvê-los nas decisões das empresas é considerado uma tática moderna que aumenta a sensação de pertencimento do colaborador, promovendo uma melhor relação empregador-empregado;
5. Carga de trabalho e vida pessoal: estudos indicam uma forte correlação entre melhor flexibilidade das cargas horárias de trabalho e aumento do engajamento e da retenção, com questões relativas a *home office*, por exemplo, sendo cada vez mais valorizadas;
6. Ambiente de trabalho: ambientes de trabalho positivos, com relações saudáveis entre os funcionários e baixo nível de pressão, ajudam na retenção das equipes;
7. Treinamento e desenvolvimento: muita importância é dada a este tópico, não apenas por sua capacidade de reter os colaboradores, que se sentem atraídos pela possibilidade de adquirir novos conhecimentos, como também por sua importância para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem dentro da empresa;
8. Superiores: os líderes possuem um papel importante, pois representam a empresa diante de um subconjunto de colaboradores, e sua postura, ética, justiça e tratamento são fundamentais para reter a equipe;
9. Estabilidade no trabalho: o sentimento de instabilidade, de que a qualquer momento a demissão pode ocorrer, é considerado um fator desestimulante, que favorece o *turnover*. Em contrapartida, empresas e culturas que propiciam uma maior estabilidade aos funcionários aumentam a satisfação e a taxa de retenção destes;
10. Justiça: está relacionada ao tratamento correto e igualitário dos funcionários dentro da mesma empresa, sem distinções ou preferência por um ou outro colaborador. Quando isso

não ocorre, os colaboradores se sentem desmotivados, o que leva a uma baixa taxa de retenção.

É importante ressaltar que, mesmo escolhendo fundamentos teóricos e subtemas diferentes, as revisões sobre retenção no trabalho convergem para os mesmos fatores acima. Lahksar e Baruah (2013) usam como base satisfação no trabalho e *turnover*, Ramlall (2004) utiliza-se das teorias da motivação no trabalho e Irshad e Afridi (2007) servem-se das práticas de gestão de recursos humanos e dos valores no trabalho. Dos itens supracitados, os de número 1 ao 8 aparecem em todos, o 9 aparece em Lahksar e Baruah (2013) e o 10 em Ramlall (2004) e Irshad e Afridi (2007). Os dois últimos, apesar de pouco mencionados, foram mantidos, pois são relevantes para a análise dos dados coletados.

A literatura conclui que práticas de recursos humanos com foco voltado para esses fatores levam inevitavelmente a uma maior retenção dos colaboradores; no entanto, o volume de investimento financeiro necessário em capital humano, treinamento, bônus, entre outros recursos, para abranger todos esses itens é muito alto (LAHKSAR; BARUAH, 2013). Surge então uma outra questão, que é como priorizar esses fundamentos de forma a atender uma organização dentro de um orçamento plausível. Dado esse questionamento, é oportuno adentrar um pouco mais no objetivo deste trabalho e que remete ao próximo tópico, que é a EVP.

### **2.3 Employee Value Proposition — EVP**

A EVP é uma importante estratégia de gestão de recursos humanos que atua tanto no recrutamento quanto na retenção de colaboradores, ao mesmo tempo em que reduz os custos para obter tais resultados. Ela pode ser definida como um pacote funcional, econômico e psicológico de benefícios oferecido pelo empregador, uma cesta de pacotes que se identifica com a empresa (AMBLER; BARROW, 1996).

Parte da teoria da EVP advém de propostas de consultorias especializadas, que publicam materiais em seus *websites* ou em revistas. Vale frisar que isto em nada diminui a qualidade, mas engrandece: já que a natureza do problema é de aplicação direta, os profissionais que lidam com o assunto possuem uma visão bem objetiva. Essa característica prática reforça o alinhamento deste trabalho com a já supracitada intercessão acadêmico-profissional. A consultoria Minchington (MINCHINGTON, 2005) define EVP como um conjunto de

associações e ofertas providas por uma empresa ou organização em troca das habilidades, capacidades e experiências que o funcionário traz à entidade. É uma abordagem centrada no empregado, que o alinha com a já existente força de trabalho, o planejamento estratégico e a audiência externa (MINCHINGTON, 2005). Tower Watson (outra consultoria) elabora uma definição objetiva e explícita de EVP:

A EVP refere-se ao coletivo de conjuntos de programas que a organização oferece em troca do emprego. É também chamada de proposta do empregado. A EVP define o que é esperado e o que é oferecido entre a empresa e o trabalhador, alinhando cada aspecto da experiência do emprego, desde missão da organização, proposta e valores, desde as tarefas, cultura e pessoas, até o portfólio completo e o programa total de recompensas (WATSON, 2012, tradução nossa, p. 2).

Os ganhos com a aplicação e divulgação de uma EVP são percebidos e relatados em diversos estudos: ela aumenta a retenção e a lealdade do funcionário (KUCHEROV *et al.*, 2012), atrai talentos alinhados com a empresa e aumenta o sentimento de pertencimento (MANDAL, 2013). Além disso, a empresa Gartner relata que a aplicação da EVP pode reduzir o *turnover* em 69% (GARTNER, 2018).

HRExaminer (2016) explica como esses ganhos ocorrem: existe um alinhamento do que o empregador oferece com o que o empregado deseja, de tal forma que o colaborador julga que os valores oferecidos são os mais próximos do ideal e entra em estado de “*lock in*” (aprisionamento). Em outras palavras, existe o encontro entre o empregador que oferta uma “cesta de valores e benefícios X” e um empregado que busca essa mesma “cesta”. A implantação de uma EVP estimula a empresa deixar mais clara essa “cesta”, que muitas vezes existe, mas não é trabalhada internamente ou externamente.

Heger (2007) ressalta que os funcionários constantemente reavaliam a EVP de onde trabalham, ainda que tal avaliação seja informal ou implícita. Caso seja percebido que a proposta está menos competitiva que a do mercado, surgem efeitos negativos, como a diminuição do engajamento, a redução da produtividade, pedidos de demissão em massa, impactando, assim, os resultados financeiros da empresa. Ao mesmo tempo, o autor relata que a retenção aumenta significativamente quando atributos da EVP são empregados pela empresa, com ganhos percebidos a partir de pelo menos três propostas claras, independentemente de quais sejam; ou seja, se pelo menos três elementos de uma EVP são bem trabalhados, a empresa já apresenta resultados positivos.

Hill et al. (2006) sugerem às empresas, ainda, que busquem implantar uma EVP sólida, fazendo com que a experiência total de trabalho na organização seja superior à das outras empresas, transformando a EVP em um diferencial competitivo claro. Esse EVP deve ser alinhado a estratégia da empresa para ser efetivo (THEURER et al., 2018), ao mesmo tempo que deve estar embasado nos valores, visão e missão da empresa (WATSON, 2012).

Hillebrandt, Rauschnabel e Ivens (2012) são ainda mais incisivos ao afirmarem que a EVP deve ser mais divulgada com o intuito de vencer os desafios enfrentados pelas empresas para recrutar e reter colaboradores. Esse trabalho ainda descreve como esse instrumento pode ser um diferencial competitivo para as pequenas empresas, já que estas, com limitações de orçamentos, não podem oferecer pacotes financeiros tão vantajosos quanto as grandes, mas podem se valer de outras vantagens, como flexibilidade de horários. Esses fatores coadunam-se com os objetivos deste trabalho, pois é analisada aqui a EVP de uma pequena empresa.

Com tantos ganhos claros e bastante relacionados com o objetivo do estudo do trabalho, que é a retenção de colaboradores, fica evidente que o *framework* EVP é um instrumento eficaz e que deve ser utilizado sempre que possível. No entanto, um dilema surge: existe apenas uma escassa e superficial literatura sobre como essa EVP pode ser implementada, tornando-se este um desafio empírico para os gestores que pretendem fazê-lo (HILLEBRANDT; RAUSCHNABEL; IVENS, 2012). Nesse sentido, as principais questões que surgem são quais e como devem ser trabalhados os elementos das EVPs (THEURER et al., 2018). Destaca-se esse dilema, pois foi sugerido, ao final deste trabalho, um passo a passo coerente e simples que preenche as lacunas da literatura.

Ao tentar elencar os elementos da EVP que são prioritários, diversos trabalhos recorrem a pesquisas (THEURER et al., 2018). Os inquestionáveis resultados daí advindos demonstram a importância do tema, mas as pesquisas quantitativas apenas limitam a replicação desses resultados a médias e grandes empresas. O problema é que esses trabalhos possuem amostras com centenas de colaboradores e suas conclusões são impossíveis de serem aplicadas a pequenas empresas, que possuem uma amostra inferior em quantidade. Assim, utilizar um método qualitativo, que foi resultado de exaustiva busca, parece ser uma abordagem nova.

Bell (2005) resume as principais características encontradas nessas pesquisas e ressalta que, apesar da importância que é comumente dada aos ganhos financeiros, outros elementos da EVP também precisam ser enfatizados, tais como:

- 1) Atratividade da empresa: capacidade da empresa de gerar desejo como empregadora. Nem sempre está associada a um lugar melhor para trabalhar, mas pode estar associada ao desejo de trabalhar para grandes marcas, ou marcas de luxo, pelo status social gerado;
- 2) Responsabilidade, conduta e ética da empresa: empresas que não possuem condutas adequadas podem afastar seus funcionários, ao passo que temas como responsabilidade social e redução do impacto ambiental podem atraí-los;
- 3) Respeito à diversidade e inclusão: faz com que o colaborador se sinta acolhido e confortável dentro da empresa, independente de que minoria faça parte;
- 4) Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho: alguns países possuem uma cultura de sobrecarga de trabalho muito grande, em especial na Ásia, com jornadas de longas horas. A possibilidade de trabalhar em casa ou com cargas semanais reduzidas pode atrair talentos que desejam um equilíbrio maior do trabalho com a vida pessoal;
- 5) Oportunidade de crescimento pessoal e profissional: a possibilidade de subir para cargos de gestão, de ter experiências fora do país ou em projetos interessantes que agreguem aprendizado e melhorem a posição do profissional no mercado, é um fator atrativo;

Bell (2005) considera que a atratividade e a responsabilidade, conduta e ética da empresa são diferenciadores-chave, uma vez que as empresas estão cada vez mais competitivas (BELL, 2005).

Por fim, são apresentadas as propostas de duas consultorias. Primeiramente, a seguir, está o modelo de EVP da Sibson, que elenca elementos de retenção do colaborador semelhantes aos dispostos acima.

Figura 2 - Modelo EVP Sibson



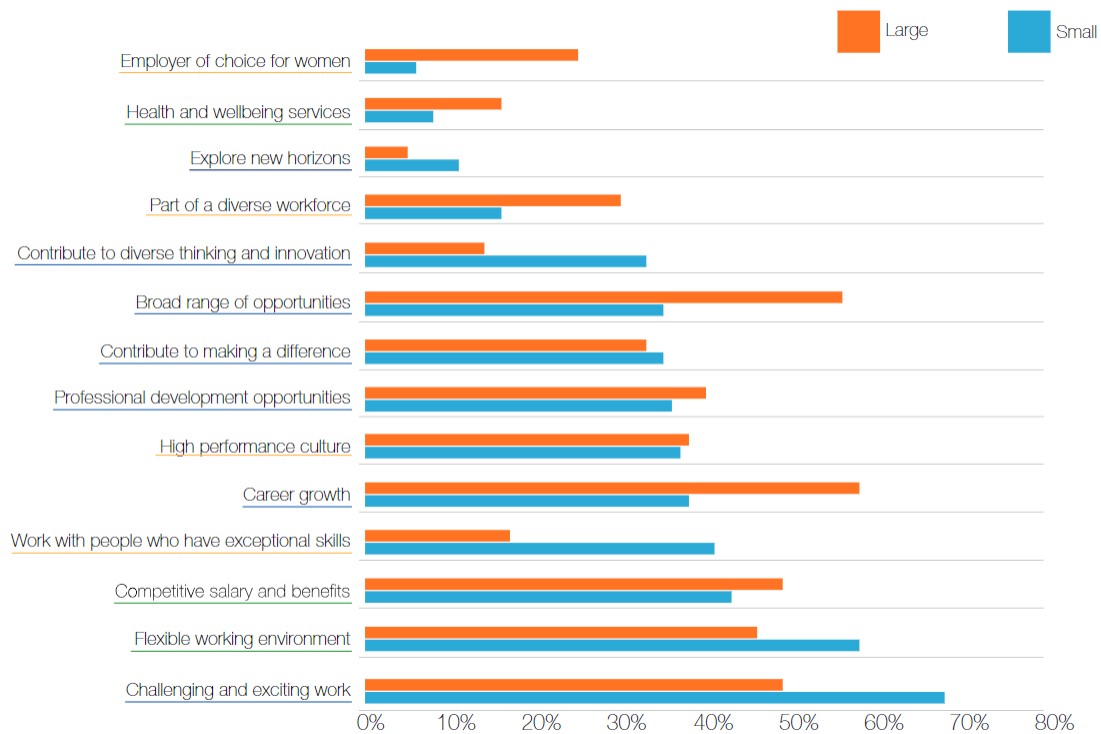
Fonte: SIBSON, 2013.

1. Compensação: remuneração financeira do trabalho.
2. Benefícios: compensação indireta, como planos de saúde e aposentadoria.
3. Contentamento com o trabalho: a satisfação que o empregado obtém com o trabalho.
4. Carreira: oportunidade de longo prazo para o crescimento dentro da empresa.
5. Afiliação: o sentimento de pertencer à empresa.

Como outro exemplo, pode-se citar a proposta da empresa australiana Insync Surveys, em que foram encontrados também fatores semelhantes através de pesquisas quantitativas que demonstraram como cada fator influencia na decisão de escolha entre uma empresa pequena ou grande (Figura 3). Pode-se observar, na figura, que alguns deles exercem pouca influência, como cultura de alta performance ou oportunidades de desenvolvimento profissional. Além disso, empresas grandes são preferidas por mulheres, pelos serviços de plano de saúde e bem-estar, crescimento de carreira e maior oferta de oportunidades, enquanto as empresas menores são preferidas por quem busca inovar, explorar novos horizontes, trabalhar com pessoas com excelentes habilidades, conviver em um ambiente flexível, desafiador e instigante.



Figura 3 – Comparativo EVP – PME vs Grandes Empresas



Fonte: INSYNCSURVEYS, 2016.

Dessa forma, pode-se concluir que a EVP é um instrumento sólido que uma empresa deve utilizar para aumentar a retenção como também para atrair novos funcionários alinhados com o propósito dessa empresa. Sua similaridade com a teoria de retenção fornece pistas de como os elementos da EVP devem ser empregados. Além disso, a EVP também proporciona uma economia de recursos, pois, ao trabalhar e divulgar melhor os elementos principais e diferenciais da empresa, reduz a necessidade de grandes investimentos em todas as áreas, o que se torna um diferencial competitivo e uma solução para o problema levantado no final do tópico de retenção de colaboradores.

### 3 METODOLOGIA

Foi escolhido como método para este trabalho o método qualitativo. Realizar uma pesquisa qualitativa significa entender que esta é uma proposta marcada pelo desafio de se estar fazendo uma pesquisa com originalidade e buscando três importantes objetivos: transparência, método e aderência à evidência (YIN, 2015).

Entre as razões que fundamentam a escolha do método qualitativo, estão incluídas: 1) impossibilidade de estabelecer as condições necessárias de pesquisa, como num experimento; 2) inexistência de dados suficientes, ou existência de poucos suficientes para suportar variáveis (como em economia); 3) dificuldade em desenhar uma amostra adequada de respondentes e obter uma alta taxa de resposta (como num questionário) (YIN, 2015).

O que diferencia as possibilidades da pesquisa qualitativa das de outras formas de pesquisa é: 1) a capacidade de estudar os significados das vidas das pessoas nas suas atividades do dia a dia; 2) de representar as visões e as perspectivas dos indivíduos; 3) de estudar contextos e condições do mundo real; 4) de obter ideias, de novos ou antigos conceitos, que podem contribuir para explicar comportamentos sociais e o pensamento; 5) de reconhecer o potencial relevante de múltiplas fontes de evidência, ao invés de basear-se em uma única fonte (YIN, 2015).

Yin (2015) oferece uma ampla visão dos métodos qualitativos, aplicação de estudos de casos, e outros métodos nesse subconjunto, em diversas áreas do conhecimento, incluindo a administração. No entanto, nos estudos de Massis e Kotlar (2014), nota-se um aprofundamento maior na aplicação da metodologia qualitativa para pesquisas na área de administração, usando como base empresas familiares, o que está alinhado com este trabalho. O trabalho deles oferece diretrizes claras, resalta os principais erros e dá sugestões importantes relacionadas ao tema.

Além disso, resalta que, entre os diversos métodos qualitativos, o estudo de caso possui um papel importante neste contexto, já que é um dos métodos qualitativos mais adotados no âmbito organizacional, tem sido reconhecido como um método para abordar os testes de teorias (com resultados surpreendentes) e, acima de tudo isto, tem sido o principal método para estudo das empresas familiares.

Massis e Kotlar (2014) continuam, dizendo que não existe uma “receita pronta” para estudo de caso que seja amplamente reconhecida, o que introduz uma incoerência, já que os resultados obtidos com esse tipo de pesquisa são considerados os mais interessantes e os mais impactantes na comunidade científica. Apesar disso, os autores indicam o estudo de caso exploratório como ideal para entender a dinâmica de uma organização. Recomendam também a escolha de uma unidade de análise, de um objeto de estudo bem definido, para uma melhor compreensão dos resultados.

Esses autores também ressaltam que escolher a amostra é um desafio, pois, diferente do método quantitativo, que oferece definições matematicamente objetivas, os casos são selecionados para elucidar um fenômeno ou entender relações entre elementos. Eles defendem que casos únicos podem e devem ser escolhidos quando apresentam algo não usual, esclarecedor, ou quando oferecem uma oportunidade de acesso mais amplo para a pesquisa, sendo este um fator de escolha para diversos autores, por oferecer uma oportunidade única de acesso profundo à empresa, possibilitando uma perspectiva privilegiada sobre o fenômeno investigado.

No caso deste estudo, sua proposta possui as seguintes características: 1) a amostra de estudo é uma empresa com acesso profundo; 2) o objeto de estudo não pode ser replicado como num experimento; 3) envolve a subjetividade das pessoas; 4) conta com uma amostra pequena de pessoas (impossibilitando o uso de questionários e métodos quantitativos); 5) entrevistas são reconhecidas como uma fonte confiável de geração de dados; 6) o método qualitativo permite relacionar melhor as entrevistas com a teoria; 7) trata-se de uma empresa familiar; 8) envolve a dinâmica das pessoas dentro da empresa. É possível perceber que esses fatores enquadram com os esclarecimentos supracitados e, portanto, foi escolhido como método o estudo exploratório de caso único.

Como foi citado na Introdução, o autor é proprietário da empresa em que se pretende implantar a EVP com o intuito de aumentar a retenção dos colaboradores. Essa empresa surgiu há quase 25 anos como fruto dos esforços de seus pais para ter uma alternativa de renda. Inseguros com as constantes demissões em uma grande multinacional em que o pai do autor trabalhava, eles abriram uma pequena loja em uma galeria na principal rua do comércio de uma cidade no interior da Bahia. Sua mãe tinha um longo histórico familiar de empreendedorismo, que remontava aos seus avós, e que foi fundamental para o erguimento da empresa. Não faltaram a eles os diversos atributos necessários para que a empresa se expandisse e abrisse mais duas

lojas na mesma cidade — entre eles coragem, ambição, determinação, enfrentamento de riscos, dedicação e muitas horas de trabalho.

Enquanto as lojas se expandiam, o autor deste trabalho morava em São Paulo, após nessa cidade ter-se formado e iniciado sua carreira de trabalho. Com o passar dos anos, percebeu que havia oportunidade de expandir ainda mais as lojas para outras cidades, e decidiu retornar à Bahia. Iniciou-se assim uma segunda fase de expansão para outras duas cidades, e hoje a empresa possui sete lojas no total, entre 30 e 40 funcionários, a depender da sazonalidade. Seus pais aos poucos estão deixando a empresa, e um processo de sucessão já foi iniciado.

Com o crescimento vieram os problemas, entre eles o *turnover* dos colaboradores, cujos impactos — descritos na revisão teórica — foram sentidos por muito tempo. Perder um bom vendedor afetava as vendas quase que imediatamente e, assim como prevê a teoria, um bom vendedor não parece ter um perfil óbvio, que se encontre em processo seletivo, mesmo incluindo testes psicológicos. Nesse caso, houve excelentes vendedoras que eram formadas em Enfermagem, Pedagogia, Direito, sem falar daquelas que entraram como auxiliares em períodos festivos e, mesmo sem nunca terem trabalhado com vendas, venderam mais que as já experientes vendedoras.

Assim, o estudo de caso foi elaborado tendo como objetivo entender os elementos que compõem a EVP da empresa — ainda que informal — em questão através de entrevistas com suas colaboradoras.

É preciso esclarecer que, principalmente por ser o autor o proprietário da empresa, questões éticas envolvem a pesquisa. Isso deve ser levado em consideração, pois espera-se que o pesquisador exponha ao máximo as condições metodológicas que afetam o estudo e os resultados, como os critérios na escolha de participantes. Além disso, pesquisas qualitativas demandam esse esclarecimento sobre o envolvimento pessoal do pesquisador e de como isso pode afetar os estudos e resultados (YIN, 2015).

Nos anos recentes, tem aumentado a quantidade de pesquisas feitas pelas próprias empresas, que levam suas questões para a pesquisa acadêmica (TIETZE, 2012). Essa autora trata da relação pesquisador-pesquisado, da influência do pesquisador no meio da empresa, da objetificação das pessoas como meras mineradoras de informações, das questões éticas, das

influências de cargo, amizade, das relações interpessoais, e sugere que o pesquisador encontre um meio para se distanciar do que supostamente já sabe. Nas próprias palavras da autora:

[...] em casos em que o pesquisador investiga a própria empresa, o processo da pesquisa é uma medida reversa; em outras palavras, é transformar o ‘familiar’ em ‘estranho’. Ao fazer isso, questões de pesquisa, problemas e objetivos ficam circunscritos a entidades e relações combinadas com o social, emocional e a contextos genéricos de hierarquia e poder. Desenvolver a consciência reflexiva e a habilidade de solucionar tais contextos é parte de se tornar o pesquisador e é especialmente particular no contexto de pesquisar a própria organização (TIETZE, 2012, p. 68, tradução nossa).

O estudo foi realizado através de entrevistas, com um roteiro de perguntas. Durante o processo de avaliação, ainda na fase de projeto de pesquisa, foi submetida à banca avaliadora a possibilidade de o próprio autor entrevistar as suas colaboradoras. Diante da premissa de que ele teria uma boa relação com a equipe e da possibilidade de aproveitar eventuais oportunidades e aprofundar alguns temas (fato que pressupõe o bom entendimento e conhecimento da teoria), decidiu-se que o autor deveria fazer as entrevistas. Tal decisão foi extremamente importante, pois, durante as entrevistas, em alguns momentos foi possível aproveitar alguns temas que apareceram e foram melhor trabalhados. Além disso, foi constatada, durante a própria entrevista, a abertura da equipe, que é percebida não apenas na franqueza das respostas, mas em espontâneas declarações:

S1: [...] também eu acho que a relação entre patrão e funcionário eu acho bem flexível...

S1: A gente é bem próximo, então assim, eu acho que, como é que eu posso dizer [...] vocês dão liberdade da gente poder se abrir pra poder conversar.

G1: [...] onde você tem apoio também de colegas de trabalho, onde o patrão também é o seu colega de trabalho, não é só o dono da empresa, então eu acho que isso tudo facilita você fazer as coisas com mais dedicação.

G1: Eu tenho uma total liberdade de chegar pra você e conversar, com N., com F., com S1, eu acho que o que tiver me incomodando eu passo pra vocês e eu sempre fui bem... vocês me escutaram muito bem, entendeu?

É necessário fazer uma ressalva ao tema do salário, pois foi percebido um receio em falar do tema, que será abordado no tópico em questão. Também é importante enfatizar que o roteiro tem por objetivo direcionar a entrevista, não se tratando de um mero questionário mecânico, de pergunta e resposta, item a item. Houve casos em que muitas respostas desejadas foram obtidas com apenas uma pergunta.

Foi escolhido como amostra um número inicial de cinco funcionárias que estavam na empresa e mais cinco que já se tinham demitido. Não era esperado, mas as ex-funcionárias demonstraram impedimentos para as entrevistas, e só duas voluntárias se dispuseram a participar. Uma delas apontou um possível motivo para as outras não terem aceito o convite: por se tratar de uma cidade pequena e por o motivo da saída delas ter envolvido problemas de relacionamento com a gerente ou a equipe, criticar essas pessoas poderia dificultar a contratação em outros empregos, caso os ex-colegas de trabalho estivessem nessas empresas. Isto parece razoável, já que as ex-gerentes da empresa em questão se tornaram gerentes de outras lojas, assim como vendedoras. Assim, o número de entrevistadas aumentou para sete ativas, e posteriormente duas inativas apenas.

A seguinte amostra, de diferentes lojas, foi selecionada:

Quadro 1 - Lista de Entrevistadas

Código	Função	Tempo de empresa	Idade	Estado Civil	Possui Filhos	Escolaridade
S1	Supervisora	10 anos	31	Casada	Não	Superior Completo
G1	Gerente	8 anos	33	Divorciada	Sim	Ensino Médio
G2	Gerente	4 anos	28	Casada	Não	Ensino Médio
V1	Vendedora	2 anos	21	Solteira	Sim	Ensino Médio
V2	Vendedora	1 ano	19	Solteira	Não	Ensino Médio
V3	Vendedora	2 anos	21	Casada	Sim	Ensino Médio
V4	Vendedora	2 anos	24	Casada	Não	Ensino Médio
I1	Caixa	2 anos	26	Casada	Não	Superior Incompleto
I2	Vendedora	6 meses	20	Casada	Não	Ensino Médio

Fonte: O autor.

Essa amostra reflete o padrão médio encontrado na loja. Mulheres entre 18 e 35 anos, algumas casadas e com filhos, outras ainda solteiras, em sua maioria apenas com o ensino médio completo ou, às vezes, cursando uma faculdade ou com superior completo, mas sem atuar na

área de sua graduação. A amostra representa também a maioria dos currículos enviados pelo *site* ou entregues na loja.

O roteiro elaborado (verificar Apêndice 1) tinha como objetivo fazer as entrevistadas confrontarem os seus valores com os da empresa, e esse objetivo foi atingido. Contudo, este roteiro não foi o primeiro: foram feitos alguns testes antes com quatro entrevistas até se consolidar esta versão. As entrevistas foram gravadas e, em seguida, transcritas por empresa especializada.

Para analisar os dados, foram seguidos os passos propostos por Bengtsson (2016) e Câmara (2013), que podem ser sintetizados da seguinte maneira:

1. Descontextualização: são retirados trechos isolados das entrevistas, unidades que podem dar as respostas desejadas ao pesquisador;
2. Recontextualização: após extraídos os trechos, estes são reunidos e analisados juntos, para então se verificar se no conjunto correspondem ao resultado esperado para responder às questões da pesquisa;
3. Categorização: são criadas categorias para agrupar os trechos de forma a melhor analisar o conteúdo. Neste trabalho, foram utilizados como categorias os nove elementos propostos na teoria de retenção. Esse não foi um processo simples, pois a teoria de retenção precisou ser adicionada ao trabalho após a coleta de dados. Inicialmente, esperava-se que apenas a teoria de *turnover* fosse suficiente para justificar os dados, mas não foi, ciclo este que é previsto pelo método qualitativo. Além disso, foi acrescentada mais uma categoria chamada “produto”, na qual o funcionário diz se se identifica ou não com o produto da empresa (teoria da EVP), e outra categoria relativa à demonstração ou não de atratividade por parte da empresa, também da teoria da EVP;
4. Compilação: após devidamente categorizados os dados, são feitas as análises, descritas no próximo tópico.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

### 4.1 O caso

A empresa surgiu no ano de 1996 com o objetivo de ter uma renda familiar alternativa. Enquanto o um dos proprietários trabalhava em uma multinacional de renome, sua esposa, também proprietária, trabalhava como supervisora de vendas de produtos cosméticos e ambos percebiam incertezas que poderiam ocasionar na demissão de um deles ou de ambos. Isto posto, surgiu a iniciativa de abrir um comércio na região. Como parte dos familiares ainda moravam em São Paulo e o acesso a essa cidade era fácil e frequente, decidiu-se por comprar produtos nos atacadistas dessa cidade e revender numa primeira loja, em uma galeria da cidade de Itabuna, Bahia.

Iniciou-se como uma loja de acessórios femininos refinados, quando a proprietária viajava para fazer compras e expor na loja para revender, abrindo mão do seu emprego. Seu bom gosto rapidamente foi percebido pelos clientes da cidade e a loja rapidamente ficou conhecida. Nesta época ainda não se encontravam os produtos e nem as lojas de chineses, e era difícil acessórios de qualidade na cidade.

Outras demandas foram percebidas, como a ausência de lojas de presentes, o que levou a investir em embalagens diferenciadas. Em seguida, introduziu-se perfumes importados meramente como alternativas de presentes e assim permaneceu por um tempo.

A loja expandiu, saindo de uma galeria e indo para uma esquina importante na cidade, em um ponto maior. Em seguida, foi inaugurado o primeiro *shopping center* na cidade, que também abriu oportunidade para abertura de outra loja.

As vendas tinham um crescimento contínuo, apareceram oportunidades de expansão do ponto do centro, absorvendo uma loja que havia fechado ao lado. No *shopping center* apareceu a oportunidade um ponto com melhor fluxo e maior.

A demanda por perfumes importados aumentou, deixando de ser um item secundário nas vendas, o que levou a empresa a buscar diretamente as importadoras e não os atacadistas. A diferença nesta mudança não é apenas em margem de preço e volume, mas em um modelo de negócio



totalmente diferente. Comprar diretamente do importador envolve atender exigências como *design* e *layout* de loja, estilo de farda das equipes, exposição dos perfumes e obrigatoriedade de comprar lançamentos. O processo de aprovação para vender algumas marcas envolvia enviar fotos da loja para a sede das representantes das marcas na Europa. Essa exigência ajudou no processo de melhoria da empresa.

A gestora do *shopping center* convidou a empresa para ser concorrente dela mesma, já que, o volume de vendas por metro quadrado para o *mix* de produto em questão permitiria a abertura de uma concorrente. Assim, foi criada uma outra marca, para produtos mais acessíveis, bijuterias e acessórios femininos apenas, sem perfumes importados. Assim a empresa permaneceu com 3 lojas e duas marcas por um longo tempo.

Com uma nova gestão a partir de 2010 (conforme mencionado, o autor também assumiu a gestão das lojas), iniciou-se uma outra fase de expansão, abrindo duas lojas em um *shopping center*, uma loja de cada marca em outra cidade (Vitória da Conquista), depois outra loja da marca principal (Teixeira de Freitas) e recentemente outra loja, também da marca principal, em um *shopping center* novo em Vitória da Conquista, totalizando 7 lojas.

As cidades aonde as lojas estão localizadas tem perfis distintos. Itabuna é uma cidade com pouco mais de cem anos e surgiu em torno da agricultura do cacau, já teve uma economia muito pujante na época dos altos preços do cacau, hoje busca se recuperar não apenas dos baixos preços desta commodity como também da queda de produtividade provocada pela vassoura de bruxa, fungo que danifica o cacaueiro. Com 200 mil habitantes é uma cidade voltada para o serviço (médicos, comércio), atendendo uma microrregião que envolve diversas pequenas cidades aos arredores, com estimativas que vão desde 750 mil a 900 mil habitantes. É polo educacional, com muitas faculdades. Vitória da Conquista, possui trajetória oposta, situado no planalto e sertão baiano, nas últimas décadas despontou como uma economia forte, entre as cidades que mais crescem no Nordeste, resultado da indústria regional, do café e gado valorizado. Com 350 mil habitantes é também um polo de uma microrregião que envolve em torno de 1 milhão de habitantes. Ao contrário de Itabuna e do que é comum encontrar na Bahia, possui clima ameno e chegando a ter um inverno frio, com temperaturas abaixo de 10 graus, o que reflete no padrão de consumo dos clientes, que é mais sofisticado do que os clientes de Itabuna, que está mais próxima do litoral. Teixeira de Freitas é uma cidade muito nova, com menos de quatro décadas, e surgiu em torno do polo de celulose que se instalou na região,

despontou como referência regional, hoje tem em torno de 160 mil habitantes e é uma economia crescente, porém com habitantes provenientes de todo o Brasil, não possuindo uma identidade clara, mas é possível perceber uma cultura mais próxima ao Espírito Santo, já que se encontra próximo à fronteira deste estado.

Nesses poucos anos de expansão os desafios internos e externos aumentaram. Internamente a empresa precisa de mais capital de giro (financia suas vendas em até 10 vezes), maior gestão das pessoas (a equipe oscila entre 30 a 40 pessoas), do estoque, das compras, da distribuição dos produtos. Externamente enfrenta adversidades de concorrentes desafiadores como os produtos e comerciantes chineses, do cenário econômico ruim e principalmente da chegada de grandes redes que vendem perfumes importados. A Renner e a Riachuelo, ao vender perfumes importados dentro dos mesmos *shoppings*, fazem concorrência direta, possuem um poder de compra e negociação perante os importadores superior e possuem suas próprias financeiras para financiar suas vendas. Ao mesmo tempo, os chineses mudaram a referência de compra das consumidoras, uma vez que deixou de fazer sentido pagar algumas centenas de reais em um colar folheado a ouro, sendo que o mesmo modelo, ainda que de qualidade muito inferior, pode ser comprado por algumas poucas dezenas de reais em uma loja de produtos chineses.

Diante deste cenário adverso a empresa buscou soluções como diferenciar nos produtos, comprando marcas que as grandes redes ainda não vendem, introduzindo produtos mais baratos, como perfumes importados abaixo de cem reais, introdução de folheados de qualidade intermediária, com preços mais acessíveis. Recentemente aproveitou a concorrência entre as adquirentes de cartão para reduzir suas taxas de captura e de antecipação de vendas. Renegociou contratos de locação, obtendo êxito em redução do custo de ocupação em metade das lojas que estão em *shoppings*. Existe um esforço contínuo para manter os custos reduzidos.

O investimento em *marketing* sempre foi uma das prioridades e atualmente está migrando das mídias tradicionais (TV, rádio, *outdoor*, revistas, jornais etc.) para as redes sociais. Se não foi a primeira da região, foi uma das primeiras a investir em campanhas pagas no Facebook, quando ainda era novidade no Brasil. Atualmente faz investimento maiores no Instagram, aonde é possível encontrar a maior parte do público alvo, que são 70% mulheres e 30% homens, com poder aquisitivo médio a alto (classes C, B e A), em sua maioria acima de 25 anos, possuindo com concentração maior na faixa de 35 a 45 anos.

Um dos grandes diferenciais da empresa sempre foi o atendimento. Em cidades médias e pequenas o atendimento próximo ao cliente é um diferencial competitivo importante, aonde o vendedor torna-se muitas vezes amigo do cliente. Existem casos de clientes que deixam de comprar no *freeshop* quando viajam para fora do país pois não tem as vendedoras que estão acostumadas a comprar para indicar os perfumes, mesmo tendo que pagar 20-30% a mais nas lojas em questão. Esta é uma das formas de diferenciação, principalmente das grandes redes, que possuem atendimento frio e indiferente.

A importância deste trabalho acadêmico é fundamentada pela necessidade de reter esses bons vendedores. Da mesma forma que é relatada na teoria de *turnover*, os bons vendedores deixam a empresa sem razão aparente e causam impacto nas vendas, outro vendedor demora a recuperar o mesmo patamar de vendas, já que precisa recriar laços com os clientes, sendo que, muitas vezes o cliente acompanha o vendedor que saiu, deixando de frequentar a loja.

É importante também destacar a missão e os valores da empresa, uma vez que servem como base para a elaboração do EVP. Apesar de estarem defasados, foram um pouco ajustados para a realidade atual da empresa, que precisa rever estes pontos.

1. Missão: ofertar produtos de luxo de forma acessível
2. Valores:
  - a. Tratar o cliente de forma correta, séria, cordial e com relacionamento próximo
  - b. Cultivar um bom ambiente de trabalho
  - c. Ter uma boa relação com os superiores
  - d. Ética em todas as atividades da empresa

## 4.2 Análise das entrevistas

Foram extraídos 130 trechos das nove entrevistas. Nesses trechos, é possível perceber que todas as categorias apareceram, dispersas por todos os relatos, mas as entrevistadas não necessariamente cobriram todos os temas, o que era esperado. A única exceção foi Recompensa e Reconhecimento, que ficou ausente. Essa ausência por si só já tem um significado, que será abordado a seguir no tópico dessa categoria.

É importante notar que existe uma aleatoriedade na ordem em que as categorias surgem durante a entrevista. Na maioria das vezes, não houve necessidade de utilizar todo o roteiro, pois as categorias já apareciam nas respostas durante as primeiras perguntas. Este foi um aspecto positivo, pois garantiu que os temas surgissem de forma espontânea, não induzida, revelando o que realmente o entrevistado estava pensando, o que lhe veio à mente naquele momento, fato que é extremamente importante para se avaliar o que um colaborador valoriza na empresa e corroborar a solidez dos dados coletados. Caso os entrevistados fossem induzidos, a importância e objetividade da pesquisa poderia ser questionada, um dilema enfrentado pelas pesquisas quantitativas feitas com questionários (BENGTSSON, 2016).

Não é relevante o número de vezes que cada categoria apareceu, pois, no estudo qualitativo, é importante fazer uma análise do conteúdo e não da frequência com que este aparece; do contrário, as conclusões poderiam divergir. A análise dessa frequência poderia levar alguém a concluir que um tema é importante pela quantidade de vezes que apareceu; já a análise do conteúdo e da forma poderia induzir alguém à conclusão oposta — que um tema não é importante por estar ausente nos relatos dos entrevistados (BENGTSSON, 2016). É essencial, apenas, que cada categoria tenha aparecido mais de uma vez, em mais de uma entrevista e com conteúdo suficiente e expressivo para ser analisado, o que de fato ocorreu.

Foi gerado um grande volume de trechos (130) com apenas nove entrevistados, sendo que os últimos entrevistados nada trouxeram de novo, podendo-se concluir, então, que houve a saturação da entrevista. Segundo Ness *et al.* (2015), a saturação da entrevista ocorre quando a informação é suficiente para o estudo ser replicado e quando um entrevistado a mais não traz informações relevantes. Guest, Bunce & Johnson (2006) constataram que, na sua pesquisa, em um universo de 36 categorias, 94% delas apareceram nas primeiras seis entrevistas e 97% nas primeiras 12, o que valida o tamanho da amostra neste estudo, posto que o número de categorias se limita a doze (12). Os mesmos autores afirmam que uma amostra pequena é suficiente para obter informações completas e precisas dentro um contexto definido, desde que os entrevistados dominem os assuntos. Como esta pesquisa envolveu os próprios funcionários da empresa, as informações obtidas foram coerentes. É preferido o termo coerência, pois não existe, em um estudo qualitativo, tamanho de amostra ideal ou precisamente correto. Devido às múltiplas dimensões envolvidas nesse tipo de estudo, o tamanho da amostra é específico para cada estudo, e o pesquisador deve ficar atento ao risco de saturação, evitando o comum erro de muitos pesquisadores, que, num excesso de zelo e no intuito de ter uma grande margem de segurança,

escolhem ter uma amostra muito maior que o necessário (MASON, 2010), tornando o trabalho prolixo e de difícil compreensão (MASSIS; KOTLAR, 2014).

Pode-se então afirmar que o resultado das entrevistas foi positivo, sendo possível fazer a análise categoria a categoria sem nenhum prejuízo.

### **4.3 Salário**

No Quadro 2, abaixo, são listados os principais trechos encontrados sobre salário:

Quadro 2 - Falas extraídas da categoria salário

Item	Entrevistado	Fala
1	S1:	[...] então todo mês eu tirava um dinheiro e guardava. Aí, na época a Caixa Econômica tava com o juros bem baixo, aí surgiu uma oportunidade de comprar um apartamento, aí eu comecei a ganhar melhor, comecei a guardar meu dinheiro, aí depois eu voltei...
2	S1:	Porque assim, Fábio, em relação a valor teria que ser avaliado todo o cenário, né?
3	S1:	Assim, a gente teria que olhar não só em relação ao salário...
4	V1:	[...] mas nem tudo é dinheiro...
5	V1:	[...] eu penso dessa forma, nem tudo é questão de salário...
6	V1:	Ai, não sei. Se tivesse assim uma coisa, um plano de saúde, alguma coisa assim do tipo?
7	V2:	[...] o que me incentiva é a oportunidade que a empresa me dá realmente de me dar um emprego...
8	V3:	Agora assim, eu não vejo um valor específico porque é como eu falei pra você, eu gosto muito do trabalho. Então assim, questão de valores, essas coisas eu não... vou ser bem sincera, eu nunca parei pra pensar nesse tipo não.
9	V4:	Oferecer plano de saúde, algumas coisas assim, entendeu?
10	V4:	É, alguns benefícios, tem uns que têm, é plano de saúde, tem umas que têm um vale-alimentação, tudo isso, algumas coisas assim.
11	G1:	[...] tipo um plano de saúde onde eu tivesse um vale-refeição, um tíquete-alimentação...
12	G1:	[...] algumas vantagens nesse quesito mesmo, que eu acho que eu ficaria um pouco balanceada porque hoje em dia, pra você manter um padrão de vida assim, não tão bom, mas pra você ter um plano de saúde...
13	G1:	Não que eu não esteja feliz com meu salário, meu salário dá pra eu fazer minhas coisas, mas eu tenho que pagar meu plano de saúde e algumas outras coisas que acabam sobrecarregando.
14	G1:	[...] eu acho que eu não ficaria por dinheiro nenhum ...você não vai conseguir ficar por dinheiro nenhum...
15	G2:	[...] não pudesse fazer o meu salário mais alto...
16	II:	Não foi salário, porque pra mim o que importa mais é o trabalho em si e não o salário...

Fonte: O autor.

É possível verificar que o salário não é a prioridade, e sim que é importante ter algo a mais — o conjunto, o ambiente de trabalho, carga de trabalho, ou a questão dos valores, conforme colocou a V3. No entanto, é possível inferir que o salário é também um diferencial, o que indica que um salário maior seria melhor — no entanto, condicionado a um bom ambiente de trabalho.

Essa impressão contrasta com a literatura, que, em sua maioria, conforme constatado, considera o salário como um fator decisivo de retenção ou como precursor do *turnover*. Assim, pode-se

levantar duas hipóteses com o intuito de deduzir por que este tema apareceu dessa forma: 1) existe algum constrangimento em se falar do salário, que pode ser algo cultural, sendo incomum em cidades menores tratar do assunto, já que, como foi dito, existe o receio de se propagar a conversa, já que é uma cidade pequena; 2) já é consenso que o salário é baixo em PMEs, sendo esta, portanto, uma situação aceita.

A primeira hipótese é razoável de se esperar, já que pode existir um receio de perder o emprego somado à falta de oportunidades (item 7) — como será discutido adiante, na categoria estabilidade —, que cria um certo constrangimento e medo de falar sobre um tópico que seria delicado. Vê-se no item 6 que o jeito de a colaboradora falar do plano de saúde envolve um certo constrangimento, um cuidado, como se fosse um erro pedir algo a mais, e o mesmo ocorre no item 13, em que há uma tentativa sutil de demonstrar alguma insatisfação.

Já a segunda hipótese pode ser reforçada por alguns estudos (GIALUISI; COETZER, 2013; ARNOLD *et al.*, 2002), que afirmam que uma das desvantagens das PMEs são os baixos salários. Assim, em cidades do interior, nas quais as oportunidades de trabalho são oferecidas de forma ainda mais ampla por PMEs (SEBRAE, 2014), isso já é visto como “situação aceita”; ou seja, como é raro uma oportunidade com salário maior, aquilo que se tem não deve ser questionado. Nesse sentido, percebe-se que o motivo da saída da ex-colaboradora no item 16 não foi o salário, e que hoje ela trabalha em outra loja, no mesmo *shopping*, não tendo havido uma oportunidade de aumento significativo de remuneração.

Esta pode ser, ao mesmo tempo, uma desvantagem e vantagem deste trabalho. Considerando um contexto mais amplo, uma cidade mais dinâmica, metrópole, poder-se-ia esperar respostas diferentes. No entanto, para cidades com o mesmo perfil, seria muito provável que aparecessem os mesmos tipos de respostas. Para contrapor esse consenso, seria necessário entrevistas com colaboradores em grandes centros que abrigassem de empresas grandes a pequenas. Uma outra contraprova seria a entrevista com outros colaboradores em grandes empresas nas mesmas cidades das entrevistadas, em que o salário poderia aparecer com mais importância.

O que fica evidente e que apareceu diversas vezes é um pedido de plano de saúde. O plano de saúde figura aqui como um potencial diferenciador para reter ou atrair novos funcionários, devendo esse aspecto ser levado em consideração.

Na formação da EVP, como é recomendado ater-se à verdade, deve ser demonstrado que o salário está na média do mercado. Ademais, a empresa, após um estudo de custo, deve tentar incluir um plano de saúde também neste pacote, destacando-o.

#### **4.4 Recompensa e Reconhecimento**

A ausência de falas pode indicar dois aspectos a serem analisados pela empresa. Primeiro, as comissões de vendas estão inadequadas, muito provavelmente abaixo da média do mercado. Isso precisa ser avaliado, já que, como foi visto na revisão teórica, é um fator importante.

Segundo, não existe uma cultura de reconhecimento formal pelo resultado, ou seja, existe um reconhecimento informal das atividades e das conquistas, mas este não é muito enfático. A empresa, portanto, precisa trabalhar melhor esse aspecto.

Esta situação coaduna-se com algumas conclusões de pesquisadores sobre PMEs: que estas não abordam essa questão de forma estruturada (GIALUISI; COETZER, 2013; ARNOLD *et al.*, 2002).

Portanto, será elaborado um reconhecimento mais estruturado, ainda que informal, em regime periódico, assim como uma reavaliação dos comissionamentos. Esta melhoria entrará na EVP como um aspecto sem muito diferencial, mas de forma clara.

Como não existe ainda nada elaborado nessa categoria, não é possível incluir esse fator na EVP. No entanto, após esses aspectos serem trabalhados, a EVP poderá incorporá-los, pois ela é dinâmica, não estática, e pode mudar com o tempo.

#### **4.5 Oportunidade de Crescimento**

Oportunidade de crescimento é ressaltada tanto pela literatura de retenção quanto de *turnover* como um fator que engaja o colaborador, estimulando-o e assim retendo-o. Abaixo segue a seleção de trechos retirados das entrevistas sobre o tema:



Quadro 3 - Falas extraídas da categoria oportunidade de crescimento

Item	Entrevistado	Fala
1	V1:	É porque aqui não tem muita coisa pra crescer, tipo, não tem...
2	V2:	Virar gerente, ó, esse negócio é muita dor de cabeça, é muita coisa que a gente tem que tar sempre avaliando os funcionários um por um e aí tem sempre um funcionário que tá meio assim... tenho não.
3	V3:	Vejo, porque assim, eu acho que vocês observam muito a gente, né?
4	V3:	Acho que assim: se eu visse que eles tivessem mais oportunidade de crescer, como eu falei pra você, talvez poderia ser, né, uma porta, mas...
6	V4:	Não, até agora, não. Até o momento, não. [viu possibilidade de crescimento]
7	G1:	Tenho. Quando a gente tá numa empresa, a gente tem que ter interesse em crescer, porque senão você não vai querer nada, vai querer, naquela zona de conforto ali, estacionar, e não é isso que a gente quer; a gente quer crescer [...] dar a oportunidade pro funcionário crescer, isso é muito importante...
8	G2:	E outra, querendo ou não, aqui dá a oportunidade de você crescer. Muita gente pensa assim, “ah, você trabalha numa loja, agora outra...”, e de loja por loja você fica onde você tá, onde você tem a possibilidade de crescer, entendeu?
9	G2:	...se fosse um lugar em que eu não pudesse crescer...
10	G2:	...no caso eu fosse vendedora, eu só ficasse naquela função de vendedora e não tivesse pra onde eu ir de maneira nenhuma e ganhasse aquele saláriozinho ali sempre, aí sim eu poderia pensar na possibilidade de ir...
11	G2:	...mesmo assim, eu já ia com um pé na frente e o outro atrás. Mas assim, uma empresa que você tem aquela coisa, né, de crescimento que dá oportunidade a quem tá dentro da empresa, eu não iria não.
12	I1	Até porque eu já tinha visto outras pessoas terem crescimento e a gente imagina, né, que se a gente se esforçar, quem sabe um dia fosse...
13	I2	Aqui dentro da empresa, olha, eu tinha uma perspectiva de crescimento sim, só que eu não sabia como no momento. Até porque assim...
14	I2	Eu não tinha uma visão de como seria o crescimento da empresa com o funcionário, como seria esse andamento, né? Então eu tinha essa dúvida.

Fonte: O autor.

Esse aspecto tornou-se interessante por sua contradição. Enquanto é possível verificar que é importante para o colaborador a oportunidade de crescer dentro da empresa, é possível também verificar que alguns reconhecem a possibilidade de crescer e outros não; ou seja, a empresa não está deixando claro como ocorre o crescimento dentro dela. Talvez o item 12 resuma a situação, em que o funcionário diz que via a possibilidade de crescer, mas não sabia como.

Fica claro nos itens 1 e 7 que essas colaboradoras não veem nenhuma possibilidade de crescer. Vê-se a semelhança dessas frases com esta frase de um vendedor que trabalha na Austrália, retirada de um artigo, estudo de caso exploratório, também em uma PME: “Se você quiser

crescer ou melhorar sua posição, terá que sair, pois não há para onde subir (GIALUISI; COETZER, 2013, p. 60, tradução nossa)”.

Isto está de acordo também com a Figura 3, que também indica que empresas grandes oferecem maiores oportunidades. No entanto, pode existir uma contradição, já que os itens 5, 8 e 12 indicam claramente que a empresa oferece a oportunidade de crescer. Isto ocorre pois a empresa está em expansão, e quando PMEs estão em expansão, muitas oportunidades de crescimento surgem dentro da empresa (STOREY; GREENE, 2010), como se constata na frase de um dono de negócio na Austrália, do mesmo artigo anterior: “Se alguém quiser aumentar suas responsabilidades ou melhorar seu trabalho e, portanto, desejar maior salário, isto não acontecerá a menos que o negócio se expanda” (GIALUISI; COETZER, 2013, p. 61, tradução nossa).

Então, ao se elaborar a EVP, deve-se deixar claro que, devido à expansão da empresa, oportunidades de crescimento aparecem, sendo este, portanto, além de um fator de atratividade, um fator de retenção.

#### 4.4 Participação nas decisões

Envolver os colaboradores nos principais temas da empresa pode gerar neles o sentimento de pertencimento, como foi visto antes, e isto ajuda a retê-los. O sentimento de pertencimento está provado como um fator que influencia na decisão de sair ou não de uma empresa (FELPS *et al.*, 2009). A seguir estão os principais trechos selecionados sobre esse tema:

Quadro 4 - Falas extraídas da categoria participação nas decisões

Item	Entrevistado	Fala
1	S1:	A gente é bem próximo, então assim, eu acho que, como é que eu posso dizer [...] vocês dão liberdade da gente poder se abrir pra poder conversar.
2	G1:	[...] onde você tem apoio também de colegas de trabalho, onde o patrão também é o seu colega de trabalho, não é só o dono da empresa, então eu acho que isso tudo facilita você fazer as coisas com mais dedicação.
3	G1:	Eu tenho uma total liberdade de chegar pra você e conversar, com N., com F., com S1. Eu acho que o que tiver me incomodando eu passo pra vocês e eu sempre fui bem... vocês me escutaram muito bem, entendeu?

Fonte: O autor.

Nota-se aqui que as falas se deram apenas nos níveis de supervisor e gerente. Por eles estarem em contato direto com os sócios, conseguem ter uma visão melhor de como o processo decisivo ocorre, no qual os últimos estão envolvidos.

A natureza do trabalho operacional de vendas permite pouco envolvimento no processo decisório, já que é um processo de execução. No entanto, no item 1 é possível perceber a liberdade de acesso ao dono da empresa; em 2, o sócio da empresa é visto como colega de trabalho, e em 3 a gerente se sente compreendida. Pode-se dizer, contudo, que o envolvimento em geral deve ser mais trabalhado.

Uma melhor divulgação desse fator aumentará a sensação de pertencimento do funcionário dentro da empresa, que, portanto, influirá no seu processo decisório de sair da empresa ou permanecer nesta. Logo, é essencial que esse aspecto seja destacado como uma vantagem dentro da empresa, que seja trabalhado na EVP para que todos tenham conhecimento disto e ele se torne ainda mais parte da cultura. O grau de participação pode variar com o cargo, mas deve existir.

#### **4.5 Carga horária de trabalho e vida pessoal**

A flexibilidade na carga horária de trabalho é um fator que motiva o colaborador a permanecer na empresa. A ausência de flexibilidade ou, o oposto, a rigidez (o excesso) geram fatores de *stress* nível 1 do modelo de Boles (2012) que podem estimular a saída do funcionário. Diante desse cenário, encontram-se listadas as principais falas selecionadas das entrevistas:

Quadro 5 - Falas extraídas da categoria carga horária de trabalho e vida pessoal

Item	Entrevistado	Fala
1	S1:	Porque eu não sabia, na verdade não oferecia o plano de carreira e não sabia se eu teria a oportunidade de estar estudando, porque a Detalhes me deu essa oportunidade de estudar, de me formar, de seguir a minha faculdade. De certa forma também, eu até agradeço a vocês.
2	S1:	Sim, consigo. Ainda mais agora que eu não trabalho de sábado nem domingo nem feriado! Apesar que eu trabalho em casa, né? Deixa eu só registrar, apesar que eu trabalho em casa, né? Vinte e quatro horas por dia, mas tudo bem, nesse Instagram.
3	V1:	Só o que complica é tipo... aqui você trabalha sábado, domingo, feriado — só isso.
4	V1:	Ah, ia ver só questão dos horários mesmo, de trabalho. Os horários de trabalho.
5	V3:	Ah, consigo. Tranquilo. É tanto que eu venho, dobro e, tipo assim, eu chego em casa à noite, aí eu adianto minhas coisas, no outro dia de manhã eu venho cedo, então não me atrapalha.
6	V4:	Ah, eu só sairia tipo, se fosse pra ganhar a mesma coisa, se fosse trabalhar até sexta, não trabalhar feriado e tivesse algumas coisas que tem algumas empresas que têm, entendeu?
7	V4:	Como no mercado que eu trabalhava, deixa eu te falar, a gente tinha horário pra entrar e não tinha horário pra sair e tipo assim, você tava fora do seu horário, né? Pra quem é mãe de família, pai de família, você tem um filho em casa lhe esperando.
8	G1:	Eu acho que seria a mesma, acho que, talvez, a jornada de trabalho, dependendo, se eu não fosse trabalhar final de semana...
9	G2:	Ó, como a gente trabalha de domingo a domingo aqui no <i>shopping</i> , fica um pouco difícil.
10	I1	[...] lá estava aparecendo oportunidades melhores pra mim tanto no quesito horário...
11	I1	Eu sou casada, tenho meu marido, tenho minhas coisas pra cuidar, então no outro dia tinha que tá aqui cedo... então acabou ficando um pouquinho...
12	I2	E no momento, o que me incentivou a sair foi a questão mesmo do meu estudo. Eu tive alguns problemas à frente e alguns empecilhos. Eu não consegui bater o horário, não conseguia conciliar o horário da minha faculdade com o horário do meu trabalho, na época, então eu tive...
13	I2	Na verdade, era assim. Era o horário, que não condiz com a minha faculdade...
14	I2	Ah, aqui eu... chega um momento assim, no início sim, mas depois eu não consegui conciliar muito por questão do horário. Eu fazia faculdade, eu tinha um estágio obrigatório pra fazer da faculdade fora, né? Que eu trabalhava na área de assistência social, no Bolsa Família, e tinha minha vida pessoal, né, que infelizmente... infelizmente não, felizmente. Eu casei numa época que não seria o momento certo, mas hoje eu tenho uma maturidade, é mais tranquilo minha vida pessoal e a faculdade também.

Fonte: O autor.

A importância desse aspecto é evidenciada quando os ex-colaboradores apontam a carga horária como um dos motivos para a saída deles (itens 10-14). Por eles não terem conseguido alinhar suas necessidades pessoais com o horário de trabalho, buscaram outra empresa.

Colaboradores ativos apontam também a carga horária como uma desvantagem (itens 3, 4, 6, 8 e 9) e afirmam que, recebendo uma proposta melhor nesse quesito, sairiam da empresa. Outros funcionários demonstram indiferença ou dizem que conseguem conciliar o trabalho com a vida pessoal.

Esse aspecto tem um peso importante por seu impacto na decisão do funcionário de ficar ou sair da empresa. Hoje, a carga horária de *shopping center* possui essa desvantagem de trabalho em domingos, feriado, sábados e sextas à noite, com folgas de apenas um dia na semana (seja no domingo ou em dias úteis). No entanto, a empresa pode avaliar o que pode ser feito para amenizar o estresse, como permitir mais um dia de folga, não apenas um, ou reduzir a carga horária de 44h para 36h semanais.

O caso específico, por sua natureza, de atendimento em *shopping*, contrasta com a reconhecida flexibilidade que é trabalhar em PMEs (WILKINSON, 1999). Além disso, o ambiente familiar favorece uma maior interação entre as pessoas e uma maior compreensão de suas necessidades. Vê-se que no item 2, S1, por não ter que cumprir os horários de atendimento, consegue uma melhor flexibilidade de horário e, portanto, reconhece essa vantagem.

Percebe-se também que, mesmo quando se fala de outros empregos, como no item 7, essa insatisfação aparece. No caso, a colaboradora não conseguia conciliar o trabalho com a família, chegando tarde à sua casa, e assim, como diz a literatura (BOLES, 2012), iniciando um processo decisório com a intenção de sair.

Não obstante, a empresa oferece algumas flexibilidades, que provavelmente não são reconhecidas. Quem trabalha no domingo pode escolher o dia de folga durante a semana, assim como em eventos importantes, como casamentos de familiares, folgas são concedidas desde que não ocorram durante período festivo. Portanto, isto deveria entrar na EVP, que explicaria como os horários do *shopping* funcionam, ao mesmo tempo ressaltando que exceções podem ser aplicadas.

#### 4.6 Ambiente de trabalho

O ambiente de trabalho é um item intuitivo, fácil de compreender pela condição intrínseca de alguém desejar trabalhar em um local que lhe seja agradável. Por isso, a literatura de retenção dá bastante atenção a esse aspecto, e a teoria relativa a *turnover* geralmente envolve a equipe e o ambiente gerado pela equipe, como no nível 2 do modelo de Boles (2012). A seguir estão os trechos selecionados sobre essa categoria:

Quadro 6 - Falas extraídas da categoria ambiente de trabalho

Item	Entrevistado	Fala
1	V1:	[...] porque lá quando eu trabalhava no M. é muita gente, então assim, é muito complicado porque rola assim, fuxico, brincadeiras, entendeu? Era um mercado, é muitas pessoas.
2	V1:	[...] você tar num lugar e você não se agadar àquele lugar...
3	V2:	Ah, o convívio com as meninas, né? Com a equipe que eu acho maravilhosa. Maravilhosa.
4	V2:	Aí o convívio com as meninas tá sendo muito bom também, e eu não tinha trabalhado assim antes.
5	V4:	[...] porque tudo é uma questão de relacionamento, né? Junta a equipe, o trabalho que eu faço, isso tudo aí é um conjunto, entra em relação todo mundo — a loja, as pessoas, os colegas de trabalho...
6	V4:	[...] que tem lugar que é chato de trabalhar, não vou mentir pra você.
7	V4:	Isso, com certeza, fundamental, né? Porque se você não se dá bem com os colegas de trabalho, não tem como, porque você...
8	V4:	É, deixa a gente à vontade. A gente corre atrás de fazer o nosso trabalho, né, o nosso papel, mas não tem aquela pressão em cima da gente, não tem.
9	V4:	[...] pra sair pra ganhar a mesma coisa ou, tipo, 500 reais a mais e eu vou pra um ambiente que eu nem conheço, não sei nem como é que é, não sei nem quem vão ser as pessoas que vão estar comigo, então, muitas vezes não vale a pena, entendeu?
10	G1:	[...] onde tem assédio...
11	G1:	Isso, um ambiente de trabalho que fosse um ambiente pesado onde eu visse que não ia dar pra mim porque eu não gosto de trabalhar no tipo de lugar pesado, com muitas coisinhas...
12	G1:	[...] porque acho que a paz da pessoa tem que tar bem, independente do ambiente, ou em casa, no trabalho, se você não tiver num lugar feliz, tranquilo pra você fazer o seu trabalho...
13	G1:	Bato na mesma tecla, como é que se diz: o ambiente de trabalho onde você trabalha, tem que tar saudável, tem que ser um ambiente limpo, sem conversa, todo mundo focar no que tem que fazer, eu acho que não ficar...
14	G1:	Todo mundo, porque quando um ambiente tá saudável, tá com paz, todo mundo fica bem, todo mundo, o trabalho flui, a energia é outra, as vendas são outras, o cliente já entra de uma outra forma, todo mundo fica bem, e quando o ambiente não tá bem, é muito difícil uma pessoa ficar num ambiente de trabalho que não esteja bem, e se ele ficar num ambiente de trabalho que não esteja bem...

15	G2:	De positivo, Fábio, acho que os funcionários em si. A gente tinha uma equipe muito boa, o relacionamento dentro da empresa era bom.
16	G2:	Do ambiente mesmo, porque pra mim eu prefiro trabalhar num lugar mais, de uma certa forma, tranquilo.
17	G2:	Me dava bem com todo mundo, então...
18	G2:	E outra, é um lugar agradável de se trabalhar também...
19	G2:	Ah... boa. Graças a Deus é muito boa. Boa, boa. E a gente sabe diferenciar o profissional do pessoal da gente, entendeu? Acho que isso é o que mais conta, na verdade.
20	G2:	Rapaz... porque assim, como a gente convive muito com mulher, mulher sempre pensa um turbilhão de coisa, tem um turbilhão de emoções, entendeu? Então assim, sempre conversa muito, mas eu acho assim, que em relação a você tar chateada no dia e tudo, vai ter um dia ou outro que você vai realmente transparecer, mas em outras ocasiões não...
21	G2:	Claro que a gente, como funcionária, sempre quer assim, um frigobar, né?
22	I1	[...] quanto no quesito relacionamento...
23	I1	Alguns atritos, tanto com a gerente quanto com coleguinha...

Fonte: O autor.

Esta foi a mais expressiva categoria no que tange ao número das falas e também para a importância da análise. Nos itens 1 e 2, pode-se ver que o ambiente de trabalho foi o fator decisivo para essa vendedora deixar o trabalho anterior. Nos itens 3, 4, 8 e 15 a 19, ele aparece como uma vantagem do trabalho atual. Nos itens de 9 a 12, surge como um fator para a permanência na empresa, pelo risco de mudar para uma empresa com um ambiente de trabalho ruim, e por fim, nos itens 22 e 23, aparece como fator para a saída da empresa.

Isto difere do que a literatura fala sobre PMEs, pois, em geral, é em ambientes pequenos, nos quais o dono está próximo, que os conflitos entre a equipe se intensificam e podem causar desconforto e *stress*, o que poderá estimular a intenção de sair da empresa (GIALUISI; COETZER, 2013). Por isso, a empresa em questão deve valorizar essa categoria, já que é um diferencial conquistado diante do que seria esperado.

O item 10 menciona um problema ainda mais grave, como o assédio. Apesar de as leis trabalhistas serem severas quanto a isto, ainda se tem uma percepção de que ele existe e é real. No item 20, curiosamente, é relatada a dificuldade de conviver em um ambiente com muitas mulheres. Talvez por ser um ambiente homogêneo nesse quesito, ele não apresente as diferenças necessárias para balancear os relacionamentos.

Não obstante, de uma forma geral, conclui-se então que o ambiente é um fator decisivo para reter o funcionário, e que ele pensará duas vezes antes de correr o risco de ir para outro ambiente que não seja saudável, mesmo que ganhando mais (item 9).

A empresa deve destacar isto como uma vantagem na sua EVP, podendo ser um fator de retenção e atração.

#### 4.7 Treinamento e Desenvolvimento

Esta categoria é vista como uma desvantagem para PMEs, já que não possuem estrutura suficiente para isto (CASSELL; NADIN; GRAY; CLEGG, 2002). Ao mesmo tempo, como já foi visto, os colaboradores identificam esse item como um fator importante para a evolução da carreira e que ajuda a retê-los na empresa. Seguem os trechos selecionados sobre o assunto:

Quadro 7 - Falas extraídas da categoria treinamento e desenvolvimento

Item	Entrevistado	Fala
1	V1:	Eu tive que amadurecer aqui, eu acho que a empresa... o gerenciamento me ajudou bastante, acho que a G2, no caso.
2	V1:	A mudar muita coisa assim, o meu jeito, que eu era muito infantil, até no lado pessoal, entendeu? De uma certa forma. Então eu acabei mudando aqui muita coisa, eu acho, todo mundo falou isso.
3	V2:	Cada dia a gente aprende um pouco mais, né?
4	G1:	[...] aprimorar os conhecimentos, passar conhecimento, aprender mais, eu acho que a empresa, ela tem esse ponto que é muito positivo...
5	G2:	Só se fosse algo muito novo, muito novo pra mim, não na mesma função que eu exerço, entendeu?
6	G2:	Só se fosse algo muito novo, algo assim, que me desse um maior conhecimento, aí sim.
7	I2	Gostei muito, tive um aprendizado muito bom, assim, e me ajudou muito, hoje, e também no trabalho que eu estou. Pelo conhecimento de perfumaria, então no meu currículo também abrangeu bastante isso, então eu gostei muito.

Fonte: O autor.

O funcionário do item 7 é bem esclarecedor ao dizer que, ao sair da empresa, levou consigo conhecimentos proveitosos e importantes no seu currículo. De fato, a empresa não possui um programa de treinamento formalizado, mas existe uma cultura de exigir o aprimoramento contínuo do conhecimento de perfumes importados.

Os lançamentos de perfumes importados são tão volumosos durante o ano que nem mesmo as importadoras conseguem preparar material de treinamento. Para suprir essa lacuna, criou-se



uma cultura de pesquisar em sites especializados toda vez que um perfume novo chega. Aprende-se assim pronúncia, da primeira à terceira nota da fragrância, composição, família olfativa, público-alvo e história composta pelo *marketing*. Assim, de forma automática, a equipe busca sempre aprender sobre os lançamentos e até competem entre si para ver quem entende mais de cada linha de perfume.

Exige-se também muito da equipe com relação ao conhecimento das outras linhas de produtos, que, apesar de não abranger tanta informação, são tão dinâmicos quanto, já que são itens de moda e as lojas precisam estar preparadas para receber as novidades.

Pode-se ver, nos itens de 1 a 4, que isto é valorizado e é um diferencial da empresa. Nos itens 1 e 2, é ressaltada a oportunidade de amadurecimento; em 3, o funcionário reconhece a oportunidade de aprender gradualmente, e o entrevistado do item 5 se transferiria para um emprego que oferecesse boas oportunidades de aprendizado.

Logo, na EVP deve-se destacar a oportunidade de aprendizado contínuo sobre itens de beleza, que são valorizados no mercado.

#### **4.8 Superiores**

Ter um superior justo, correto, que sabe balancear o dia a dia do trabalho, é considerado um diferencial de retenção. Não obstante, Boles et al. (2012) vão além e afirmam que os colaboradores muitas vezes deixam os seus superiores, e não as empresas, destacando a importância do tema. Com isto em mente, seguem os trechos selecionados:

Quadro 8 - Falas extraídas da categoria superiores

Item	Entrevistado	Fala
1	S1:	[...] também eu acho que a relação entre patrão e funcionário eu acho bem flexível...
2	S1:	Eu não mudaria por causa da relação, entendeu? Entre patrão e funcionário, eu acho que eu não mudaria.
3	V1:	[...] eu trabalhava diretamente com a dona, também era complicado, entendeu? Porque tem um jeito muito antigo de trabalhar, pelo fato de ser mais velha e tar ali, então ela exigia muita coisa, entendeu?
4	V4:	[...] os patrões também, que isso conta também, que são pessoas que não incomodam a gente de tar ali...
5	V4:	Eu acho que o que faria eu não ir seria a forma de... não sei, gerenciamento, talvez.
6	V4:	Então quando a gente saía, já bem depois do nosso horário já ter passado, a dona ainda não gostava. É, ainda não gostava. A gente chegava no dia seguinte pra trabalhar, tava desse tamanho pra você e aí você tinha que... sustentar aquela situação é complicado. Isso aí me faria não ir, com certeza.
7	G1:	[...] quando você faz o que você gosta e onde os patrões são muito honestos...
8	G1:	Eu acho que seria mesmo a maneira que eu fosse tratada dentro da empresa. Se os patrões fossem severos, assim, pegassem muito no pé, você não tivesse feliz ali no que tava fazendo, você trabalha ali forçado, você fazer uma coisa...
9	G1:	[...] onde os patrões não são honestos...
10	G2:	[...] em relação a patrão era tranquilo também, muito tranquilo.
11	I1	Ela não tem assim, acho que pra você administrar uma empresa, você tem que saber tratar o funcionário...
12	I2	[...] e teve algumas questões mesmo com... o fato da gerente...
13	I2	Logo de início eu mudaria a forma do profissional que tava gerenciando.

Fonte: O autor.

Pode-se ver claramente, nos itens de 11 a 13, que as colaboradoras saíram também por conta do tratamento da gerente. Ambas as gerentes em questão foram demitidas justamente por não se alinharem com a conduta esperada dentro da empresa. É possível verificar que, no período ativo dessas gerentes, ambas as lojas sofriam um *turnover* alto, superior a 100% ao ano, e que, depois de elas serem demitidas, o problema foi sanado.

Vê-se que S1, nos itens 1 e 2, aponta a boa relação com os superiores (“patrões”) como fator decisivo para se manter na empresa. Considerando a importância de tal relação, tentou-se até criar uma categoria “patrão”, pois nota-se de forma clara que é importante para os colaboradores ter uma boa relação com aqueles. No entanto, além de não ter respaldo teórico, o “patrão” fica muito próximo à categoria “superiores”, e as definições das categorias devem ser claras, de forma a haver uma distinção definida entre elas (CÂMARA, 2013).

No item 3, a vendedora diz que o fator em questão foi decisivo para que ela saísse do outro emprego, assim como outra vendedora no item 6. Dessa forma, fica claro que, além de este ser um fator de retenção, também é um fator que incentiva a saída do funcionário. Percebe-se a relação entre o que é dito no item 3 e a seguinte frase documentada no trabalho de Gialuisi e Coetzer (2013) de um gerente de vendas (novamente na Austrália): “Descobri que em outras pequenas empresas, certamente não aqui, os donos das empresas têm sido muito duros no trabalho e criam um pouco de animosidade entre a equipe e a empresa” (GIALUISI; COETZER, 2013, p. 60, tradução nossa).

No item 8, a gerente deixa claro que esse é um fator determinante para um funcionário sair ou permanecer numa vaga, como também pode ser um fator decisivo para não ir para uma empresa, caso o dono desta tenha um comportamento abusivo.

Logo, essa boa relação entre superiores de diversos níveis e a equipe deve ser ressaltada na EVP, de forma a deixar claro que esse é um diferencial da empresa.

#### **4.9 Estabilidade no trabalho**

O cenário econômico — como já foi supracitado — incerto, em crise e com alto desemprego, gera uma sensação de insegurança na população, surgindo o medo de perder o emprego (GLOBO, 2017), que se pode intuir que influenciou as falas a seguir. No modelo de *turnover* visto na revisão teórica, esse tema aparece no nível 5, com os ciclos econômicos de prosperidade e depressão. Na literatura de retenção, foi visto como um aspecto que gera conforto ao colaborador, uma sensação de estabilidade, influenciando no seu processo decisório de ficar na empresa.

Quadro 9 - Falas extraídas da categoria estabilidade no trabalho

Item	Entrevistado	Fala
1	S1:	[...] antes eu trabalhei no McDonald's porque era muito difícil conseguir o primeiro emprego...
2	S1:	Sim. É um risco, né? Toda mudança você vai ter os riscos.
3	V1:	Porque eu, tipo assim, eu tô aqui, tenho estabilidade...
4	V1:	[...] aí eu vou ganhar, um exemplo, 3 mil reais, uma coisa que eu não sei, fazer um risco, eu não sei como eu vou... eu posso ficar lá um bom tempo e sair em três meses, na experiência, então assim, depende muito. Aí vão me dar uma proposta de 3 mil reais, e se eu não ficar na vaga? E se eu não gostar?
5	V1:	Porque não foi fácil eu conseguir um emprego logo, entendeu? Eu fiquei procurando...
6	V1:	[...] então assim, pra me arriscar a ir pra outro lugar, não ficar...
7	V1:	[...] me adaptar em outro lugar é uma mudança, né, também é um valor maior...
8	V2:	...que eu corri muito atrás e eu não tava achando, de verdade. Bati muito em loja, em porta de loja, mercado, vários lugares e não achei — de verdade, não achei. E é o meu primeiro emprego.
9	V2:	Aí eu levanto, tenho minha filha pequena também, né? É uma oportunidade de dar um futuro melhor pra ela e vir trabalhar aqui é ótimo por causa disso também.
10	V2:	[...] assim, a gente nunca tem certeza de nada, né? E eu tenho certeza que eu tô aqui. Vem uma empresa e me chama, eu não tenho absoluta certeza que eles vão me contratar, entendeu?
11	V2:	Eu pensaria bastante porque hoje trabalho tá muito difícil. Muito difícil.
12	V3:	[...] eu acho que às vezes a gente se aventurar, arriscar numa coisa que não seja certo, entendeu? Trocar o certo pelo duvidoso, tipo assim, a gente tem que analisar bem as propostas, entendeu?
13	V3:	[...] pra uma pessoa mudar de um local pro outro é uma aventura assim, um pouco, vamos dizer assim, uma aventura, porque é um pouco difícil. Você arriscar talvez não seja um bom... talvez não possa ser uma boa decisão...
14	V4:	O desemprego, com certeza, a primeiro momento.
15	V4:	E segundo, que é uma área que várias mulheres trabalham, e a gente que é mãe de família, a gente tem filhos, a gente tem a necessidade de manter a casa, a gente que mora de aluguel, então, a primeiro instante a necessidade, segundo sustentar os nossos filhos, quem tem, né?
16	V4:	...depois que eu entrei eu passei a gostar, né? Da área que estou, tô gostando e assim, a cada dia mais é conquistar, garantir o meu salário que é o meu sustento, o pão de cada dia pra mim e pra minha filha e correr atrás e ir.
17	G2:	[...] e hoje também assim, emprego tá muito difícil...
18	G2:	[...] pra você deixar o que é estável...
19	G2:	Eu acho assim, que o mercado hoje, ele tá muito instável.

Fonte: O autor.

Um dos lemas sempre repetidos dentro da empresa é que: “a empresa não demite; quem se demite é funcionário”. Logo, uma vez dentro da empresa, apenas um desinteresse por parte do colaborador levaria à demissão. Esse lema tem um significado ainda maior ao se levar em

consideração que as funcionárias a serem demitidas passam por uma avaliação completa que busca entender o que está ocorrendo. Se uma funcionária não está atingindo uma meta, avalia-se o porquê, se é culpa da vendedora ou de uma mudança externa. Em seguida se verifica se o perfil está adequado à função e, sempre que possível, há um redirecionamento. Já houve casos extremos a ponto de uma funcionária sair da venda e ir para o estoque. Essa cultura é diferente do padrão do mercado, em que o comum é demitir após três a seis meses sem atingir metas, ou às vezes por questões efêmeras.

Este zelo pelo colaborador figura aqui como um fator de estabilidade reconhecido (itens 3 e 18). O reconhecimento dessa estabilidade pode ajudar a reter os funcionários, como também pode melhorar o engajamento, a performance e a percepção deles sobre a empresa (ROSENBLATT; RUVIO, 1996).

No entanto, o medo de se arriscar em algo incerto aparece diversas vezes (2, 4, 6, 7, 12 e 13), o que também aponta para um fator de estabilidade que pode ser inferido. Caso contrário, seria um risco tanto ficar quanto sair, ou seja, trocar incerto por incerto não faria diferença. Como o lugar em que os funcionários estão é considerado estável, torna-se um risco ir para outra empresa. Vê-se que em 4, mesmo com o funcionário ganhando o dobro do salário, isto ainda é visto como empecilho. Frases como “trocar o certo pelo duvidoso” (item 12), palavras como “aventura” (item 13), reforçam ainda mais a questão.

Impressiona o medo do desemprego. Este é um fator externo e fora do controle da empresa, mas que certamente aqui figura como um fator de cautela, fazendo o funcionário pensar antes de sair (1,5, 8, 11, 14, 17 e 19), uma realidade que reflete a atual situação econômica do país. Esse item aparece no nível 5 do modelo de *turnover*, como fator macroeconômico. No item 8, é possível perceber o esforço feito para conseguir o emprego, e que, portanto, levou a funcionária a valorizá-lo. Não obstante, esse tipo de retenção pode suscitar uma consequência indesejada, que consiste em o funcionário ficar na empresa mesmo não querendo, apenas por medo. Por isso, há autores que afirmam que um *turnover* em nível controlado é desejável para sanar problemas como este.

Na EVP deve-se destacar esse diferencial da empresa, com o sentimento de estabilidade mediante um bom trabalho do colaborador podendo tanto funcionar como um fator de atratividade como de retenção.

#### 4.10 Justiça

Colaboradores desejam ser tratados e recompensados igualmente, independente de variáveis como sexo, idade, etnia, origem, etc., para uma mesma função (RAMLALL, 2004). Por isso, foram constatados os seguintes trechos nas falas:

Quadro 10 - Falas extraídas da categoria justiça

Item	Entrevistado	Fala
1	V3:	[...] mas assim, tem algumas coisas que às vezes a gente fica meio chateado, né, vamos dizer assim...
2	V3:	[...] talvez uma forma de compreender mesmo um ao outro, que o que falta muitas vezes é compreensão, eu digo assim. É um fator que eu observo muito lá na loja, que é o que falta entre uma e outra...
3	G1:	[...] onde tenha uma certa discriminação, uma certa [...] vamos supor, regalia pra uns e pra outros não, tratar com diferença, eu acho que eu não ficaria.

Fonte: O autor.

Esse tema teve pouca relevância nas entrevistas. A literatura afirma que é importante, mas aqui ele figura como um fator eliminatório (item 3) — uma empresa injusta não atende aos critérios exigidos. No item 2, fala-se da compreensão entre os membros da equipe, e no item 1 de como essa diferenciação incomoda. No entanto, não é possível inferir se o senso de justiça dentro da empresa é avaliado como positivo ou não.

De qualquer forma, a empresa pode trabalhar mais esse aspecto e inseri-lo na EVP para que seja estimulado nas equipes.

#### 4.11 Ética da empresa

Bell (2005), em seu estudo sobre EVP, indica a ética como um fator importante na composição da proposta, podendo funcionar como um fator eliminatório para alguns colaboradores. Além disso, Fijtar (2011) relata que a preocupação com as questões éticas saiu do âmbito exclusivo das grandes empresas e se expandiu para as PMEs. No entanto, as últimas têm dificuldades para implantar políticas direcionadas a isso devido aos custos. Segue abaixo o que foi encontrado nas falas sobre o assunto:

Quadro 11 - Falas extraídas da categoria ética da empresa

Item	Entrevistado	Fala
1	S1:	Às vezes a empresa também, muitas empresas, elas não pagam em dia, falam que vão pagar um valor e não pagam aquele valor no dia, na data correta, às vezes fala pagar uma comissão, então eu acho que em relação à ética da empresa também, eu acho que contaria bastante, do meu ponto de vista.
2	S1:	Eu teria que pesquisar pra saber se é uma empresa conceituada, como é que é, né? A empresa. Porque você deixar o certo pelo duvidoso... você achando que você vai ganhar um valor maior, mas talvez não é isso [séria].
3	G1:	[...] ela tem que ser honesta, eu acho que isso vale muito. Se eu fosse pra uma empresa onde eu visse que o trabalho não é honesto...
4	G2:	[...] em relação à empresa acho que nada deixava a desejar, os salários pagavam em dia também...

Fonte: O autor.

Aqui, a ética da empresa figura como um fator decisivo (item 3) para não se trabalhar numa empresa. O destaque, porém, tem relação com a honestidade no cumprimento dos pagamentos dos salários e comissões acordados (itens 1, 2 e 4). Isto não deveria ser um diferencial, mas é preciso considerar que nesta região, em que essas colaboradoras moram e trabalham, existem diversas empresas que atuam realmente à margem da legalidade, não registrando funcionários, não recolhendo o INSS e o FGTS.

Assim, apresentar uma conduta íntegra perante a lei numa região em que alguns assim não fazem é um diferencial que deverá ser destacado na EVP.

#### 4.12 Produtos

Muitas vezes, o funcionário confunde a atratividade do produto ou marca com a atratividade da empresa em si (THEURER et al., 2018). Com o intuito de deixar a questão mais clara, suponha-se que um engenheiro mecânico recém-formado em um país da Zona do Euro receba duas propostas, uma da Volkswagen e outra da Ferrari. Ainda que a primeira empresa ofereça salários maiores, uma posição melhor dentro da empresa, a Ferrari pode atrair esse indivíduo apenas por sua marca, mesmo que ele venha a ter um salário menor e uma subfunção dentro da empresa, o que faz o engenheiro ter dúvidas sobre qual empresa escolher. O mesmo ocorre, por exemplo, com a *Apple*, e seria difícil dizer se os seus funcionários estão ali pela empresa, pela marca ou pelo produto, pois, a depender da função exercida e do perfil, os empregados podem ter diversas afinidades. Com o objetivo de verificar essa relação com a empresa, foram selecionados os seguintes trechos sobre o tema:

Quadro 1 - Falas extraídas da categoria produtos

Item	Entrevistado	Fala
1	S1:	Gosto, principalmente os perfumes importados.
2	V2:	Adoro, ainda mais que é bijuteria, é coisa que mulher gosta muito. Eu gosto de verdade: bolsa, acessório... esses negócios todos eu gosto de trabalhar com isso.
3	V3:	Muito. Eu gosto, né, a gente fica lá exibindo, usando os produtos, é maravilhoso, muito bom, eu gosto!

Fonte: O autor.

A empresa trabalha com marcas de destaque internacional, entre elas Dior, Armani, Dolce & Gabbana, Carolina Herrera. Esperava-se que esse tema aqui fosse mais pronunciado, mas não foi. Logo, parece ser irrelevante quais as marcas com que as colaboradoras trabalham. De qualquer forma, elas gostam dos produtos, deixando isto claro de forma enfática (item 3). No entanto, as falas não foram espontâneas como esperado. Voltando ao exemplo da *Apple*, pode-se esperar que um vendedor de uma loja dessa marca esteja ali por seus produtos e não apenas pela empresa, deixando isto claro numa entrevista.

Enfim, tentou-se verificar a possibilidade de incluir esse aspecto na EVP, mas ele não consta como fator relevante.

#### 4.13 Atratividade da empresa

Neste item, é apenas avaliado se a empresa possui uma EVP implícita, mesmo que não tenha trabalhado especificamente esse *framework*. A seguir estão as falas sobre esse aspecto:

Quadro 2 - Falas extraídas da categoria atratividade da empresa

Item	Entrevistado	Fala
1	S1:	Quando eu trabalhava no McDonald's eu já via a Detalhes, e dentro do <i>shopping</i> já se tinha os comentários de funcionários que era uma empresa boa de se trabalhar, entendeu?
2	S1:	[...] a Detalhes é uma das melhores lojas pra se trabalhar: paga em dia, tem benefícios, que na época tinha plano de saúde, tem relacionamento também. Então, pela fama da loja mesmo.
3	G1:	Lembro. É uma empresa onde o pessoal falava muito bem, é uma loja conceituada, sempre me chamou a atenção...
4	G2:	E aí eu decidi voltar pra aqui, aí foi quando surgiu a oportunidade de vir pra cá, fiz a entrevista e aí fui selecionada. A primeira porta que se abriu, na verdade.



Fonte: O autor.

Como a empresa ainda não elaborou uma EVP, ter atratividade surpreendeu, o que ficou claro nos itens 1, 2 e 3. No item 4, como contraponto, a colaboradora não escolheu a empresa, mas foi esta que lhe deu sua primeira oportunidade.

Um dos objetivos da EVP é fazer com que a empresa seja procurada. Nesse sentido, as poucas falas coletadas foram expressivas. No entanto, vê-se que o item 2 trata de um momento distinto da empresa, no qual esta ainda oferecia plano de saúde. Nessa época, dois *shoppings* em que a empresa possui lojas instaladas tinham metade ou menos do tamanho atual, ou seja, era fácil observar uma empresa. As funcionárias G1 e S1 têm muito tempo na empresa, dez anos aproximadamente, enquanto G2 tem apenas quatro anos. Portanto, pode-se supor que antes existia uma EVP e que esta foi perdida com o tempo. Assim, fica evidenciada a importância de se elaborar uma EVP.

#### **4.14 Elaboração da EVP**

Uma vez concluídas as análises, é possível elaborar um quadro-resumo do que do EVP percebido pelas colaboradoras:

Quadro 14 - EVP percebido pelas colaboradoras

Categorias	Resumo Explicativo
Salário	Salário na média do mercado, com plano de saúde sendo um item muito requerido.
Recompensa e reconhecimento	Não é percebido o reconhecimento
Oportunidade de crescimento	Empresa em expansão, em que novas oportunidades aparecem, porém nem todas percebem estas oportunidades
Participação nas decisões	Os superiores percebem envolvimento nas decisões, porém não os níveis inferiores
Carga horária de trabalho e vida pessoal	A maioria é insatisfeita com os horários do shopping
Ambiente de trabalho	A empresa é reconhecida por um bom ambiente de trabalho.
Treinamento e desenvolvimento	Existe um treinamento informal e valorizado por seus conhecimentos de itens de beleza.
Superiores	É percebida uma boa relação com os gerentes imediatos e proprietários
Estabilidade no trabalho	Existe o sentimento de estabilidade identificado nas colaboradoras
Justiça	Tema pouco percebido
Ética da Empresa	A empresa é vista como empresa ética e que cumpre com suas obrigações.
Produto	Poucas colaboradoras demonstraram se identificar com o produto

Fonte: O autor.

Diante desse quadro é possível identificar diferenças entre a percepção do que os gestores estão oferecendo e a percepção das colaboradoras. Enquanto era esperado que o salário estivesse na média do mercado, os gestores ficaram surpresos com a demanda por plano de saúde, item que vai ser estudado para implementação. Recompensa e reconhecimento percebidos pelas colaboradoras demonstraram que as comissões não são atrativas, o que difere da opinião dos gestores, ao mesmo tempo que existe um reconhecimento informal, que também não foi identificado. Oportunidade de crescimento era esperado que fosse mais amplamente reconhecido, uma vez que, todos os cargos de gerência foram de pessoas que vieram das funções de vendedores ou caixa. Participação nas decisões era esperado justamente o que foi identificado, apenas os gerentes são envolvidos, mas este fato pode ser alterado. O mesmo ocorre para carga horária, trabalhar em *shopping center* possui desvantagens claras quanto a este quesito. O ambiente de trabalho ter sido reconhecido como ambiente agradável foi um retorno positivo para anos de esforço dos gestores para que isto ocorresse. Treinamento e desenvolvimento, por não ter nenhum formal, não era esperado nenhum retorno positivo, o que surpreendeu positivamente. Assim como o bom ambiente de trabalho, também é reforçado a importância de uma boa relação com todos os superiores e as colaboradoras perceberem isso, o

que foi outro retorno positivo. O mesmo ocorreu para estabilidade de trabalho, na qual os bons funcionários são bem avaliados e mantidos na empresa, ou até mesmo realocados. A justiça no tratamento interno não foi percebida, mas também não é um ponto trabalhado pelos gestores. A questão ética, sempre enfatizada, foi percebida pela equipe e era esperados que os produtos fossem um atrativo, já que são itens de luxo, mas não foram assim percebidos.

Assim, tem-se os elementos que devem ser trabalhados na EVP de acordo com a sugestão da consultoria Universum (2017), especializada em *Employer Branding*, que propõe um passo a passo para elaborar um EVP, e que está apresentado no Anexo 1. Os passos são os seguintes:

1. Definir o público-alvo: quais são os funcionários ou futuros funcionários que são candidatos ao trabalho;
2. Otimizando a criação da EVP, cada categoria deve passar pela seguinte análise:
  - a. deve ser atrativa para o público-alvo;
  - b. aderente à realidade da empresa;
  - c. crível perante a visão que se tem da empresa;
  - d. diferenciada dos concorrentes;
  - e. possível de ser sustentada por 3-5 anos.
3. Juntar todas as categorias de forma a atender a perspectiva externa e interna, assim como a estratégia da empresa.

Aplicando-se esse passo-a-passo para a definição do EVP da empresa X, temos

1. :O público-alvo para recrutamento é abrangente, envolvendo mulheres de 18 até 30 anos (essa faixa etária não é requisito, apenas ilustra o perfil que tem procurado trabalhar na X)), com pelo menos segundo grau completo, podendo estar cursando faculdade, com baixa renda familiar.
2. Para cada categoria é feita a análise proposta:
  - a. salário: por se encontrar na média do mercado não é um diferencial, no entanto é aderente a realidade da empresa, crível, não é diferenciada perante os concorrentes e possível de ser sustentada. Caso seja possível adicionar o plano de saúde, poderá ser mais atrativo e diferenciado, porém ainda não possível saber se é sustentável a longo prazo, devido aos custos.
  - b. recompensa e reconhecimento: como não é percebido pelos funcionários não é um atrativo. Não obstante este é um ponto que pode ser mais divulgado internamente e deixar claro que existe um reconhecimento informal. Pode-se também iniciar um

sistema de reconhecimento formal, periódico e sistemático e esta pode ser destacado uma melhoria a médio e longo prazo. As comissões das vendedoras não foram reconhecidas e assim poderia planejar o aumento dessas comissões, no entanto, contrapõe com a estratégia da empresa de manter os custos reduzidos e diferente do plano de saúde não foi valorizado nas entrevistas. Com estas modificações de focar no reconhecimento será mais atrativo, aderente a realidade da empresa, crível, diferenciado perante os concorrentes locais e possível de se manter a longo prazo.

- c. oportunidade e crescimento: nas entrevistas foi percebido como um fator que atrai. A empresa oferece possibilidade de crescimento uma vez que está alinhado com a estratégia da empresa de expandir suas lojas. Este item deve ser divulgado no EVP de forma a deixar claro externa e internamente que existem tais oportunidades. Portanto é aderente a realidade da empresa, crível, diferenciada dos concorrentes e possível de ser sustentada a médio-longo prazo.
- d. Participação nas decisões: como a empresa planeja expandir suas lojas, tem como estratégia envolver os gerentes no processo decisório com o intuito de qualificar para novos desafios. Este processo pode ser ampliado para todos os cargos com o objetivo de aumentar o sentimento de pertencimento dentro da empresa. Faz parte dos valores da empresa envolver as colaboradoras em questões importantes e, portanto, não será um obstáculo envolver de forma mais ampla. Desta forma, este item está aderente a realidade da empresa, é crível, diferenciada dos concorrentes locais e possível de ser sustentado.
- e. Carga horário de trabalho e vida pessoal: um dos valores da empresa é que a colaboradora tenha a possibilidade de conciliar sua vida pessoal com o trabalho. Isto, não obstante, confronta com a natureza inerente das cargas horárias dos *shopping centers* e enquanto uma minoria prefere estes horários por serem mais flexíveis no que tange a menor carga horária diária, a maioria não gosta de trabalhar finais de semanas e feriados. Ao divulgar de forma correta esta carga horária, espera-se atrair candidatos que preferem este tipo de horário. Apesar de ser aderente e crível, não é um diferencial, já que todos os concorrentes trabalham desta forma, mas é possível de ser sustentado pelo prazo sugerido.
- f. ambiente de trabalho: este é um tema importante pois vem sendo trabalho por muito tempo pelos gestores, que valorizam um ambiente de trabalho agradável para as colaboradoras. Como foi reconhecido este item também se mostrou um atrativo importante, uma vez que apareceu como fator decisivo para deixar ou não uma empresa.

É assim também crível, diferenciada dos concorrentes e possível de se manter pelo prazo estipulado.

- g. Treinamento e desenvolvimento: a empresa tem como valor que o cliente seja tratado de forma correta, séria, cordial e com relacionamento próximo. Isto só é possível perante treinamentos contínuos de vendas, porém estes ainda não são estruturados, mas ocorrem de forma contínua e informal. Soma-se a isto o fato que trabalhar com itens de luxo exige conhecimento profundo dos produtos para saber argumentar para um público exigente. É importante destacar que é missão da empresa vender produtos de luxo de forma acessível. Este desenvolvimento e treinamento foi percebido pela equipe, porém precisa ser formalizado e estruturado. Ainda assim, é percebido como um atrativo, que deve ser divulgado no EVP, é um diferencial, crível e possível de se manter pelo prazo previsto. É um ponto a ser continuamente analisada, para que mais treinamentos formais sejam feitos.
- h. Superiores: a empresa tem como valor uma boa relação com superiores e os proprietários da empresa, o que foi reconhecido e valorizado pelas colaboradoras. Além de ser um diferencial perante os concorrentes, é crível, aderente a realidade da empresa e possível de se manter no prazo previsto.
- i. Estabilidade no trabalho: não está definido claramente como um valor da empresa, mas nas práticas é possível perceber que os gestores mantem o funcionário dedicado por muito tempo, sempre analisando oscilações no desempenho, tentando entender as questões peculiares de cada colaborador, criando assim um sentimento de estabilidade. Isto foi valorizado, sendo um atrativo, é aderente a empresa e possível de se manter no prazo.
- j. Justiça: apesar de não ser reconhecido pela equipe é um valor que os gestores pretendem trabalhar dentro da empresa, como é possível dentro da realidade atual, mesmo não sendo um ponto muito atrativo, deve ser trabalhado a longo prazo.
- k. Ética: é um valor da empresa percebido, é atrativo para o público alvo, é possível de se manter no prazo estipulado e, portanto, deve ser divulgado de forma correta.
- l. Produto: apesar de não ter sido identificado pela equipe como um atrativo, é importante destacar que este ponto está correlacionado com a missão supracitada da empresa, de trabalhar com produtos de luxo. Assim deve ser mais divulgado com o intuito de atrair candidatos que desejam trabalhar com este tipo de produto. É aderente a realidade da empresa, crível e possível de se manter no prazo estimado.

3. Em cada categoria foi tratado não apenas as vertentes estipuladas no item 2 do passo-a-passo, mas também as questões que envolvem a estratégia da empresa, como também os valores e a missão, que devem estar alinhados conforme foi esclarecido na revisão teórica. Assim, pode-se prosseguir para a elaboração do EVP, que consiste em combinar os elementos acima, conforme foram até aqui trabalhados, confrontados com os limites e dificuldades da empresa, criando assim um EVP possível, não o ideal, mas que melhor atenderá as expectativas das funcionárias

Assim, foi elaborado a seguinte EVP para a empresa em questão:

Você é vaidosa e gosta de trabalhar com produtos de beleza?

Seja uma colaboradora da Empresa X.

Um ambiente amigável e agradável de se trabalhar, aonde você pode aprender sempre coisas novas e desenvolver sua carreira, dentro de um grupo sólido. Existimos há mais de 20 anos e somos reconhecidos por sermos uma empresa ética e correta.

Salário: salário acordado pelo sindicato, comissões e Plano de Saúde.

Ambiente de trabalho: uma equipe jovem, onde o equilíbrio e respeito são fatores primordiais, formando um ambiente agradável e leve de trabalho.

Crescimento: a empresa é dinâmica, sempre se adaptando e expandindo, abrindo lojas novas, e aparecendo muitas oportunidades. Seja um destaque e alcançará posições mais altas. Todos os nossos gerentes e superiores vieram de posições inferiores.

Aprendizado: trabalhamos com mais de 400 fragrâncias de perfumes importados, diversas grifes de vários produtos. Todo mês recebemos lançamentos, cada dia é um aprendizado aqui!

Líderes: aqui os líderes são exemplos, dialogam e ajudam a equipe, são responsáveis e justos.

Funções: temos várias funções, entre elas vendedoras, estoquistas, caixas. Mas não se preocupe: se você não se adaptar a uma função, podemos dar outra oportunidade em outra função. Aqui, quem se dedica é valorizado.

Horários: dinâmica de *shopping*, seis dias por semana, folgando domingos alternados e escolhendo o dia da semana para outras folgas. Abrimos exceções quando necessário.

Produtos: trabalhamos com grifes de luxo, incluindo marcas como Carolina Herrera, Dior, Armani, Michael Kors, Dolce&Gabbana, dentre outras.

Após concluída, a EVP foi apresentada primeiramente aos sócios, que a aprovaram e ficaram surpresos com os resultados. Foi apresentada também a S1, G1 e G2. Todas gostaram e a acharam coerente, sugerindo alterações, que já foram feitas. S1, por ser formada em Administração, ficou bastante interessada no assunto e achou que isto deveria ser ensinado na graduação. Porém, a EVP não foi integralmente apresentada, pois um item em especial ainda

precisa ser avaliado: o plano de saúde. Não se deseja gerar uma expectativa que ainda não pode ser atendida, pois o objetivo é apresentar a EVP de forma visível nas lojas, nos diversos ambientes internos, quando estiver pronta.

Como todo varejo, ainda mais um pequeno, o orçamento é limitado, as margens apertadas e incorporar um plano de saúde significa aumentar em 30% a folha de pagamento em média (pois este depende da idade dos segurados). Por isso, essa proposta precisa ser avaliada com calma. Um estudo ainda será feito, e consistirá em avaliar o custo de *turnover* na empresa. Porém, ele foge ao escopo deste trabalho e provavelmente serão feitas estimativas. Utilizando o histórico de forma a discriminar os períodos em que bons vendedores saíram da empresa, será feita uma estimativa de custo de oportunidade perdida, ou seja, quanto se deixou de ganhar em margem por queda de vendas com a saída de um vendedor e sua substituição por um novo. Será então feita uma avaliação de quanto esse custo pode ser reduzido com a implantação da EVP com plano de saúde, com quanto a empresa poderá arcar e com qual percentual o colaborador poderá contribuir para o plano de saúde, e assim este será ou não incorporado à empresa.

Diante do otimismo perante essa proposta de EVP, esperam-se também outros ganhos que não apenas a retenção. O engajamento deve aumentar, não apenas pelo plano de saúde, mas por ficar claro que existe possibilidade de crescimento. Deve-se estimular também um autopolicimento para manter um ambiente de trabalho agradável. Além disso, visto que a EVP funciona como um reforço das práticas da empresa, espera-se que as gerentes fiquem mais atentas ao seu modo de trabalho. Ao se divulgar a EVP, é também esperada uma melhor atratividade da empresa diante de novos candidatos que já deverão vir mais alinhados com o perfil desta. Em suma, este é o ganho duplo da EVP: ao mesmo tempo que ajuda a reter os atuais funcionários, atrai novos com o perfil alinhado ao da empresa. Não obstante, a EVP é enquadrada como um tipo de *signaling* e *screening* (THEURER et al., 2018).

A expectativa em relação à EVP é positiva, os resultados são ansiosamente aguardados. O processo também funcionou como uma certa “terapia” para a equipe, em que as funcionárias puderam pedir algumas coisas, como plano de saúde, frigobar (ver final da entrevista com G1), e sugerir outras. Já para as ex-funcionárias, funcionou como um desabafo sobre as gerentes que na época atuavam na empresa. Assim, de uma forma geral, todo o andamento deste trabalho trouxe ainda maiores ganhos para a empresa.

Porém, a empresa ainda possui outros “deveres de casa”, como rever suas políticas de reconhecimento e recompensa e tornar possível a redução da carga de trabalho dos colaboradores. Ambos são possíveis e vão entrar na agenda de prioridades da empresa. Dessa forma, conclui-se que este trabalho teve como resultado não só a EVP mas também propostas de melhorias, que são de extrema importância para reter os funcionários. A análise do caso aqui se encerra para dar lugar a outras reflexões.

Diante do estudo até aqui feito, buscou-se fazer um levantamento do que poderia ser extraído com o intuito de ser replicado por outras empresas; em outras palavras, extrapolar, como sugere Yin (2015). Foi sugerido, assim, um passo a passo, caso uma empresa queira implantar uma EVP, e foram utilizados alguns itens propostos pela consultoria Universum (2017) para definir alguns desses passos. Somam-se a isto instruções obtidas de documentos de outras consultorias (BELL, 2005; INSYNC, 2016; WATSON, 2012) com o objetivo de compilar um passo a passo mais detalhado de como elaborar uma EVP, uma vez que parte dessas informações estão distribuídas entre esses diversos documentos.

Passo a passo para a implantação de EVP:

- 1) Diagnóstico do problema: os gestores devem acompanhar frequentemente indicadores de *turnover*, desempenho relativo, absenteísmo, engajamento, e qualquer outro que indique uma possibilidade de aumento de *turnover* ou baixo desempenho da equipe. Uma vez detectado o problema deve-se envolver os principais atores para a explanação do instrumento EVP, sejam eles gestores, diretores, gerentes de diversos departamentos com o objetivo de entender a importância do EVP, assim como obter aprovação do projeto para implantação do mesmo.
- 2) Preparação para a investigação do EVP atual (ainda que informal):
  - a. Preparação das entrevistas: elabora-se um roteiro de entrevista que estimule o colaborador a confrontar seus valores com os valores da empresa. O roteiro deste trabalho poderia servir para muitos casos, mas considere-se uma sugestão de pergunta para uma *fintech*: “como seria uma proposta que fizesse você ficar tentado a trabalhar em um grande banco brasileiro?”. Quanto menos a pergunta induzir o entrevistado às categorias aqui propostas e mais espontâneas forem as respostas, mais coerente será o resultado;
  - b. Escolhem-se de 7 a 15 funcionários com perfis, cargos e áreas diferentes de modo a se ter uma amostra representativa das equipes. Não se recomenda este



método para empresas cuja quantidade de funcionários supere as centenas, mas sim um método quantitativo. Essa diferença será abordada adiante;

3. A execução das entrevistas:

- a. A entrevista deve ser executada por alguém que tenha uma boa fluência no diálogo e demonstre simpatia pelos escolhidos, que tenha conhecimento dos elementos que ajudam a reter um funcionário, como aqui na teoria proposta, para que possa aproveitar “ganchos” e explorar mais o entrevistado em momentos oportunos.

4. Análise das entrevistas:

- a. Executadas e gravadas as entrevistas, deve-se encomendar uma transcrição por empresa especializada;
- b. A categorização pode ou não ser realizada pelo entrevistador, mas deve ser feita por alguém que conheça também a teoria proposta. Deve-se selecionar os trechos importantes, colocá-los em planilhas e categorizá-los segundo os itens neste trabalho;
- c. Uma vez categorizados, faz-se uma análise de cada categoria de acordo com os seguintes critérios:
  - i. deve ser atrativa para o público-alvo;
  - ii. aderente à realidade da empresa;
  - iii. crível perante a visão que se tem da empresa;
  - iv. diferenciada dos concorrentes;
  - v. possível de ser sustentada por 3-5 anos.
- d. Faz-se um quadro-resumo de cada categoria, confronta-se o que era esperado pelos gestores e o que foi encontrado na pesquisa, analisando do ponto de vista estratégico da empresa, tomando também como base a missão e os valores da mesma;
- e. Escolhe-se um público-alvo com o intuito de definir o tipo de linguagem utilizado;
- f. Descreve-se a primeira versão da EVP;
- g. Mostra-se essa versão a um grupo selecionado, ponderam-se as opiniões e são feitos alguns ajustes, com o cuidado de sempre estarem aderentes à realidade da empresa;

5. Finaliza-se a EVP, preparando-se uma comunicação interna na empresa, cuidando para que a proposta seja sempre visível por todos, assim como aqueles externos ao grupo de funcionários, de forma a atrair futuros colaboradores alinhados com a empresa.

Esses passos podem até ser simples, mas preenchem lacunas na literatura acadêmica: Hadi e Ahmed (2018) ressaltam que tais passos geralmente não são descritos — apenas os resultados após a implantação da EVP ou análises quantitativas dos elementos importantes desta —, restando um “buraco” entre os elementos e a EVP. Outra lacuna nos trabalhos encontrados é relativa à utilização de métodos quantitativos com centenas de empregados para elencar os elementos importantes da empresa (THEURER *et al.*, 2018). PMEs, em sua maioria esmagadora, não se enquadrariam nestes critérios relativos ao número de colaboradores, com exceção de apenas algumas médias empresas que já se aproximassem da classificação de grande empresa. É importante ressaltar que, enquanto o método qualitativo através de entrevistas é extremamente importante para as equipes menores, ele pode ser impeditivo para equipes com centenas de funcionários. Utilizando como exemplo uma empresa com 600 funcionários, escolher uma amostra de 15 pessoas para elaborar a proposta poderá ser um desafio quase impossível de ser cumprido. Com o aumento do tamanho da amostra, o volume de dados (texto) gerado, além de ficar muito extenso, pode ficar confuso e prolixo demais para categorizar e analisar (MASSIS; KOTLAR, 2014). Assim, para esses tamanhos de empresa, é prudente o uso de métodos quantitativos, pelo fato de que nesse método é possível fazer recortes por perfil de colaborador, apesar de ele ter a desvantagem de induzir respostas nos questionários.

Outra vantagem do método qualitativo é a utilização de entrevistas como meio de coleta de dados, seguido por categorização e análise. Além de ser um método simples, é barato, fácil de implantar, não há necessidade de um analista especializado (estatístico), os resultados são facilmente compreensíveis, têm validade científica (BENGTSSON, 2016), e um bom relatório permitiria uma boa sustentação da ideia perante os diretores da empresa, garantindo solidez à EVP.

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho iniciou-se com o desejo do autor de escolher um tema para a dissertação que pudesse servir para fins acadêmicos e ao mesmo tempo ser útil para resolver um problema da própria empresa, por tratar-se de um mestrado profissional. Encontrar uma proposta não foi fácil, e se não fosse pelos incentivos de alguns professores, incluindo a orientadora, provavelmente o tema central se teria encaminhado para algo relacionado a uma grande empresa.

A proposta encontrada uniu um problema, que é o *turnover* da empresa de pequeno porte do varejo, com as práticas modernas de SHRM propostas pela EVP. A expectativa inicial era compor uma dissertação coerente e que funcionasse, ao mesmo tempo, como uma consultoria para a própria empresa.

Não se esperava que, durante o desenvolvimento do trabalho, fossem abordados alguns temas extremamente importantes. O primeiro deles são as PMEs. A relevância dessas empresas na economia pode estar sendo subestimada não só por acadêmicos mas também pelos responsáveis por definir as políticas econômicas do país (HÄNER, 2011). As PMEs são responsáveis por contratar 80% da massa trabalhadora (SEBRAE, 2018), são fundamentais para as cadeias produtivas e de valor das grandes empresas, para os *clusters*, e para todo o ecossistema empresarial (TEIXEIRA *et al.*, 1998).

Apesar de não ser o objeto central deste estudo a importância das PMEs na economia, esse tema chamou muita atenção. Diversos autores citam a falta de estudos sobre o assunto, principalmente no Brasil (HÄNER, 2011; TEIXEIRA *et al.*, 1998; REIS, 2006). Aqui nem sequer há uma classificação oficial, pois cada instituição (como BNDES, IBGE e Sebrae) utiliza um critério diferente para classificar as empresas nos graus de pequena, média ou grande, o que inviabiliza a comparação entre estudos (HÄNER, 2011).

No Brasil, 80 milhões de brasileiros vivem em cidades com menos de 100 mil habitantes, e 32 milhões em cidades com menos de 20 mil habitantes (IBGE, 2017). Nessas cidades, principalmente nas últimas, as PMEs podem ser a única porta de entrada para produtos e serviços. Grandes redes não conseguem penetrar esses locais por falta de escala, e são os mercadinhos, farmácias, correspondentes bancários, lojas de roupas, lojas de calçados, lojas de

construção, laboratórios, provedores de internet, etc. — todos estes geridos por empresários locais — que suprem as demandas de toda essa população, assim passando de meros atores econômicos a atores de inclusão social (SEBRAE, 2014). Logo, é de surpreender a falta de estudos sobre esse tema no Brasil. Deixa-se aqui, portanto, uma primeira reflexão e proposta para que outros estudos abordem esse tema.

O segundo tema importante foi o *turnover*, já que este causa grandes impactos negativos para as empresas, das pequenas até as grandes (CASCIO, 2006). A sua relevância é tamanha que, após volumosa pesquisa de mais de um século, ainda não se chegou a uma conclusão, e os pesquisadores acadêmicos clamam por mais estudos (HOM *et al.*, 2017).

Este trabalho fez um recorte desse tema, abordando o *turnover* de vendedores e o *turnover* em PMEs. A literatura foi assertiva ao afirmar que o *turnover* de vendedores é um dos desafios mais difíceis tanto para os gestores quanto para os pesquisadores (BOLES, 2012). Esse tema dentro das PMEs é uma questão de sobrevivência para estas, já que as taxas altas podem significar o fim da empresa, e a saída de um colaborador importante pode inviabilizar a empresa caso não haja um substituto para ele (WAGAR; RONDEAU, 2006). O assunto fica ainda mais grave ao se constatar que, em algumas regiões do Brasil, o *turnover* médio das PMEs chega a 80%, e não seria surpreendente encontrar uma correlação entre esse tema e a baixa taxa de sucesso das empresas incipientes (SEBRAE, 2018). Assim, delinea-se a segunda proposta deste trabalho, que é estudar mais sobre o *turnover* em PMEs, já que este é um tema escasso na literatura.

Em terceiro lugar vem a retenção, o remédio para combater o *turnover*. As políticas propostas por essa teoria podem ser um importante diferencial competitivo, já que reter os funcionários é um desafio e pode garantir maior eficiência e produtividade às empresas nos mercados competitivos (OSTERAKER, 1999). Similarmente, pouca literatura é encontrada no que tange a PME e retenção, e aqui é ressaltada de novo a importância de mais estudos (WAGAR; GRANT, 2008).

Assim, se fossem abordados apenas esses três temas, dadas as suas relevâncias, já estaria comprovada a importância deste trabalho, mas foi acrescentada ainda a EVP, que talvez seja o tema mais moderno e recente destes (BACKHAUS; TIKOO, 2004). Depois da extensa revisão teórica, chegou-se até a questionar se essa não seria uma evolução natural das teorias da

retenção. O importante dessa teoria é a sua eficácia, praticidade, custo reduzido para a implantação e amplitude de resultados, indo desde a seleção, passando pelo engajamento e chegando até a retenção, encapsulados numa teoria e em propostas simples (BELL, 2005). A EVP vem sendo aplicada por grandes empresas, como Coca-Cola e AT&T, e é considerada um *trending topic* na administração (KUNERTH; MOSLEY, 2011; HEGER, 2007).

Dito isso, este trabalho trouxe algumas contribuições importantes para a literatura sobre EVP:

- 1) Com o “passo a passo” proposto para a implantação de EVP, o trabalho abordou uma lacuna reconhecida na literatura;
- 2) A utilização de métodos qualitativos, e não pesquisas estatísticas, para elencar os elementos da EVP, parece apresentar também um caráter de ineditismo, visto que não foram encontrados antecedentes;
- 3) Inédito, também, é como este estudo pode ser considerado, por abordar EVP e PME juntos, qualidade que também não foi encontrada em pesquisas relacionadas.

O estudo de caso único, no entanto, apresenta a limitação de não validar as fontes com dados externos, com outros casos (MASSIS; KOTLAR, 2014), o que foi observado neste trabalho, principalmente quando as entrevistadas falaram do salário. Seria necessário avaliar, em outro caso, a importância do salário e outras categorias, em outra empresa maior ou até mesmo em empresas em cidades maiores. Além disso, como o estudo de caso único dificulta extrapolar para outras empresas os resultados encontrados, as políticas de retenção de outras empresas podem diferir desta analisada, mesmo que tenham algumas semelhanças. A amostra de entrevistadas escolhida reflete um subconjunto muito específico, o que também dificulta fazer uma extrapolação. Ademais, as cidades em que o trabalho ocorreu não representam uma amostra da cultura brasileira, mas apenas o interior do estado da Bahia. Enfim, como todo trabalho com método qualitativo, este não tem a mesma capacidade de validação e replicação de um trabalho realizado no método quantitativo. Logo, outros trabalhos qualitativos podem encontrar semelhanças com este trabalho, mas provavelmente não serão idênticos.

Com o término deste trabalho, ressalta-se que os temas abordados são bastante relevantes para a literatura acadêmica e são importantes para as empresas de todos os tamanhos, e em especial para as PMEs. Foram feitas abordagens em lacunas da literatura, ao mesmo tempo que foi proposto um roteiro de cunho eminentemente prático. A metodologia aplicada de forma correta possibilitou resultados e análises coerentes, garantindo solidez ao trabalho.

Paradoxalmente, enquanto as últimas linhas deste trabalho eram escritas, foi noticiado novamente o aumento do desemprego, o que força este trabalho, na etapa de finalização, a voltar ao tema inicial. Em um país com 13 milhões de desempregados (ESTADÃO, 2019), estudar como as PMEs retêm seus funcionários, trazendo mais competitividade a elas, pode ajudar neste triste quadro social. Assim como outros autores, pode-se concluir que muita atenção é dada a grandes empresas, que recebem grandes investimentos, e atenção tanto da mídia como das políticas governamentais e dos estudos acadêmicos. Elas causam fascínio pelos volumes financeiros, complexidades, empregos gerados de uma só vez (HÄNER, 2011). Não obstante, a força de trabalho formada pelo conjunto das PMEs pode ser mais representativa e talvez mais importante que a das grandes (LUKÁS, 2005). Nunca se saberá se é melhor investir bilhões de dólares atraindo grandes empresas, ou se é melhor investir esse mesmo montante aumentando a competitividade das PMEs brasileiras (ou até ao mesmo tempo atraindo tantas outras PMEs espalhadas pelo mundo que tentam internacionalizar-se (RUZZIER e ANTONCIC, B., 2006)), se a dinâmica das PMEs não for melhor estudada. É mister adentrar nesta linha de estudo, uma vez que, fazendo uma primeira análise, talvez estejamos, como sociedade, propondo uma solução errada para um problema grave. Portanto, mais pesquisas sobre este tema são necessárias.

## REFERÊNCIAS

- ABRAHAM, M. et al. A Review of Smes Recruitment and Selection Dilemma: Finding a 'Fit'. **The Journal of Developing Areas**, v. 49, p. 335-342, 2015.
- AMBLER, T.; BARROW, S. The employer brand. **Journal of brand management**, v. 4, p. 185-206, 1996.
- ARNOLD, J. et al. Graduates' experiences of work in small organizations in the UK and the Netherlands: Better than expected. **International Small Business Journal**, v. 20, p. 477-497, 2002.
- BACKHAUS, K.; TIKOO, S. Conceptualizing and researching employer branding. **Career Development International**, v. 9, p. 501-517, ago. 2004.
- BACON, N.; HOQUE, K. HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, p. 1976-1999, 2005.
- BELL, A. N. The employee value proposition redefined. **Strategic HR Review**, v. 4, p. 3-3, maio 2005.
- BENGTSSON, M. How to plan and perform a qualitative study using content analysis. **NursingPlus Open**, v. 2, p. 8-14, 2016.
- BOLES, J. S. et al. Sales Force Turnover and Retention: A Research Agenda. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 32, p. 131-140, dez. 2012.
- BRAND, M. J.; BAX, E. H. Strategic HRM for SMEs: implications for firms and policy. **Education+ Training**, v. 44, p. 451-463, 2002.
- CÂMARA, R. H. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, p. 179-191, 2013.
- CASCIO, W. F. Managing Human Resources: productivity, quality of work life, profits 7th Edition Tata McGraw-Hill. **Abnormal and Social Psychology**, v. 62, p. 401-407, 2006.
- CASELL, C. et al. Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. **Personnel Review**, v. 31, p. 671-692, dez. 2002.
- DAS, B. L.; BARUAH, M. Employee retention: A review of literature. **Journal of Business and Management**, v. 14, p. 8-16, 2013.
- DAVID J. STOREY, F. J. G. **Small Business and Entrepreneurship**. [S.l.]: Pearson Education Limited, 2010. ISBN ISBN: 0273693476. Disponível

<[https://www.ebook.de/de/product/24542334/david\\_j\\_storey\\_francis\\_j\\_greenes\\_small\\_business\\_and\\_entrepreneurship.html](https://www.ebook.de/de/product/24542334/david_j_storey_francis_j_greenes_small_business_and_entrepreneurship.html)>. Acesso em: 1 fev. 2019

DECONINCK, J. B.; JOHNSON, J. T. The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 29, p. 333-350, 2009.

DONOGHUE, C. Nursing Home Staff Turnover and Retention. **Journal of Applied Gerontology**, v. 29, p. 89-106, maio 2009.

ESTADÃO. **Com dois anos de recessão, PIB brasileiro encolhe 7,2%**. mar. 2017. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,pib-cai-3-6-em-2016-e-confirma-pior-recessao-desde-1930,70001689773>>. Acesso em: 1 fev. 2019

ESTADÃO. **População desempregada atinge recorde de 14,2 milhões**. abr. 2017. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,populacao-desempregada-atinge-recorde-de-14-2-milhoes,70001755882>>. Acesso em: 1 fev. 2019

ESTADÃO. **Taxa de desemprego sobe para 12,4% e desalento bate recorde**. mar. 2019. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,taxa-de-desemprego-sobe-para-12-4,70002772150>>. Acesso em: 1 fev. 2019

FELPS, W. et al. Turnover Contagion: How Coworkers Job Embeddedness and Job Search Behaviors Influence Quitting. **Academy of Management Journal**, v. 52, p. 545-561, jun. 2009.

FITJAR, R. D. Little big firms? Corporate social responsibility in small businesses that do not compete against big ones. **Business Ethics: A European Review**, v. 20, p. 30-44, jan. 2011.

GARTNER. **Strengthen Your EVP**. jan. 2019. Disponível em: <<https://www.cebglobal.com/insights/employee-value-proposition.html>>. Acesso em: 1 fev. 2019

GIALUISI, O.; COETZER, A. An exploratory investigation into voluntary employee turnover and retention in small businesses. **Small Enterprise Research**, v. 20, p. 55-68, jan. 2013.

GLOBO. **Brasileiros estão com mais medo de perder o emprego, diz pesquisa**. ago. 2017. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2017/08/brasileiros-estao-com-mais-medo-de-perder-o-emprego-diz-pesquisa.html>>. Acesso em: 1 fev. 2019

GUEST, G.; BUNCE, A.; JOHNSON, L. How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. **Field methods**, v. 18, p. 59-82, 2006.

HADI, N.; AHMED, S. Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from Educational Sector. **Administrative Sciences**, v. 8, p. 44, ago. 2018.



HÄNER, C. **SMEs in turbulent times-A comparative analysis between Argentina, Brazil and European Countries**. [S.l.]: Verlag nicht ermittelbar, 2011.

HEGER, B. K. Linking the employment value proposition (EVP) to employee engagement and business outcomes: Preliminary findings from a linkage research pilot study. **Organization Development Journal**, v. 25, p. P121, 2007.

HILL, B.; TANDE, C. Total rewards: The employment value proposition. **Workspan**, v. 10, p. 19-22, 2006.

HILLEBRANDT, I.; IVENS, B. S. How to measure Employer Brands? The Development of a Comprehensive Measurement Scale. **Marketing Theory and Applications**, v. 23, p. 52-62, 2012.

HILLEBRANDT, I.; RAUSCHNABEL, P. A.; IVENS, B. S. Are you saying what I want to hear? A Consistency Test between what Potential Employees want and what Companies offer. **Marketing Theory and Applications**, p. 43, 2012.

HOLTOM, B. C. et al. Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. **The Academy of Management Annals**, v. 2, p. 231-274, jan. 2008.

HOM, P. W. et al. One hundred years of employee turnover theory and research. **Journal of Applied Psychology**, v. 102, p. 530-545, 2017.

HREXAMINER. The EVP in Retention, ago. 2016. Disponível em: <<https://www.hrexaminer.com/the-evp-in-retention-how-to-use-benefits-for-retention/>>. Acesso em: 1 fev. 2019

IRSHAD, M.; AFRIDI, F. Factors affecting employees retention: Evidence from literature. **Abasyn Journal of Social Sciences**, v. 4, p. 307-339, 2007.

KUCHEROV, D.; ZAVYALOVA, E. HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. **European Journal of Training and Development**, v. 36, p. 86-104, jan. 2012.

KUNERTH, B.; MOSLEY, R. Applying employer brand management to employee engagement. **Strategic HR Review**, v. 10, p. 19-26, abr. 2011.

LONG, C. S.; AJAGBE, M. A.; KOWANG, T. O. Addressing the Issues on Employees' Turnover Intention in the Perspective of HRM Practices in SME. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 129, p. 99-104, maio 2014.

LUKÁCS, E. The economic role of SMEs in world economy, especially in Europe. **European integration studies**, v. 4, p. 3-12, 2005.

MANDAL, A. K. H. I. L. E. S. H.; KRISHNAN, S. A. N. D. E. E. P. K. Creating a compelling employee value proposition. **Human Capital**, p. 38-42, 2013. Disponível em: <<https://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=109266693&lang=pt-br&site=eds-live>>. Acesso em: 1 fev. 2019

MASON, M. **Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interviews**. Forum qualitative Sozialforschung/Forum: qualitative social research. [S.l.]: [s.n.]. 2010.

MASSIS, A. D.; KOTLAR, J. The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. **Journal of Family Business Strategy**, v. 5, p. 15-29, mar. 2014.

MINCHINGTON, B. **Your employer brand: attract, engage, retain**. [S.l.]: Collective Learning Australia, 2005.

MORRELL, K.; LOAN-CLARKE, J.; WILKINSON, A. Unweaving leaving: the use of models in the management of employee turnover. **International Journal of Management Reviews**, v. 3, p. 219-244, set. 2001.

NESS, L. R.; OTHERS. Are We There Yet? **Data Saturation in Qualitative Research**, 2015.

OSTERAKER, M. C. Measuring motivation in a learning organization. **Journal of Workplace Learning**, v. 11, p. 73-77, mar. 1999.

RAMLALL, S. A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. **Journal of American Academy of Business**, v. 5, p. 52-63, 2004.

REIS, Z. R. D. **Micro e pequenas empresas: a importância de aprender a empreender**. [S.l.]. 2006.

RICHARDSON, R. Measuring the impact of turnover on sales. **The Journal of Personal Selling and Sales Management**, p. 53-66, 1999.

ROSENBLATT, Z.; RUVIO, A. A test of a multidimensional model of job insecurity: The case of Israeli teachers. **Journal of organizational behavior**, v. 17, p. 587-605, 1996.

RUZZIER, M.; HISRICH, R. D.; ANTONCIC, B. SME internationalization research: past, present, and future. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 13, p. 476-497, out. 2006.

SEBRAE. Dossi\_\_ Interior do Brasil: Dimensionamento, características e oportunidades. abr. 2014. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/documentos2/pesquisas/Economia%20do%20Interior/dossie-interior-do-brasil-conjuntura-economica-abril-2014.pdf>>. Acesso em: 1 fev. 2019

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. fev. 2015. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/documentos2/pesquisas/Participacao%20das%20MPE%20na%20Economia%20Brasileira/Relatorio%20Executivo%20MPE%20no%20PIB.pdf>. Acesso em: 1 fev. 2019

SEBRAE. Admissões nos pequenos negócios em 2016. abr. 2017. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2019/01/Relat%C3%B3rio-especial-do-CAGED-Admiss%C3%B5es-nos-pequenos-neg%C3%B3cios-2016-por-faixa-Acesso> em: 1 fev. 2019 et%C3%A1ria.pdf>.

SEBRAE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. dez. 2017. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anu%C3%A1rio%20do%20Trabalho%20nos%20Pequenos%20Neg%C3%B3cios%202016%20VF.pdf>. Acesso em: 1 fev. 2019

SURVEYS, I. **How to create a compelling Employee Value Proposition**. dez. 2016. Disponível em: [https://www.insyncsurveys.com.au/media/149911/insync\\_evp\\_research\\_paper.pdf](https://www.insyncsurveys.com.au/media/149911/insync_evp_research_paper.pdf). Acesso em: 1 fev. 2019

TEIXEIRA, R. M.; ANDRADE JUNIOR, A. L.; FRANQUE, S. Recursos humanos nas pequenas e médias empresas: um enfoque dos anos 90. **Associação Nacional de Pósgraduação e Pesquisa em Administração**, v. 22, 1998.

THEURER, C. P. et al. Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 20, p. 155-179, out. 2016.

TIETZE, S. **Qualitative Organizational Research: Core Methods and Current Challenges**. [S.l.]: PAPERBACKSHOP UK IMPORT, 2012. ISBN: 0857024108. Disponível em: [https://www.ebook.de/de/product/18698422/qualitative\\_organizational\\_research\\_core\\_methods\\_and\\_current\\_challenges.html](https://www.ebook.de/de/product/18698422/qualitative_organizational_research_core_methods_and_current_challenges.html). Acesso em: 1 fev. 2019

UNIVERSUM. **Develop Your Company's EVP**. ago. 2017. Disponível em: <https://universumglobal.com/develop-your-companys-evp/>. Acesso em: 1 fev. 2019

WAGAR, T. H.; GRANT, J. D. Intention to quit: evidence from managers and professionals in small and medium-sized enterprises. **International handbook of entrepreneurship and HRM**, p. 464, 2008.

WAGAR, T. H.; RONDEAU, K. V. Retaining employees in small and medium-sized firms: Examining the link with human resource management. **Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, v. 11, p. 3, 2006.

WATSON, T. **Employee Value Proposition: Key to Getting and Keeping the Best**, dez. 2012. Disponível em: <https://www.towerswatson.com/en/Services/your-business-issues/>

/media/Pdf/Insights/IC-Types/Ad-hoc-Point-of-View/2012/TW-EVP-8646-Perspectives-12-6-12(1).ashx>.Acesso em: 1 fev. 2019

WILKINSON, A. Employment relations in SMEs. **Employee relations**, v. 21, p. 206-217, 1999.

YIN, R. K. **Qualitative Research from Start to Finish, Second Edition**. [S.l.]: Guilford Publications, 2015. ISBN: 1462521347. Disponível em: <[https://www.ebook.de/de/product/23525938/robert\\_k\\_yin\\_qualitative\\_research\\_from\\_start\\_to\\_finish\\_second\\_edition.html](https://www.ebook.de/de/product/23525938/robert_k_yin_qualitative_research_from_start_to_finish_second_edition.html)>. Acesso em: 1 fev. 2019

## **APÊNDICE A – Roteiro Entrevista**

### **Funcionários ativos:**

- O que incentiva você a trabalhar na empresa?
- Caso tivesse uma proposta de trabalho de um salário maior, quão maior deveria ser para você se sentir estimulada a sair da empresa?
- Caso recebesse outra proposta com o mesmo salário, mas com outras condições, que condições seriam essas para você se sentir estimulada a sair da empresa?
- Caso recebesse uma proposta maior (que o item 2), mas com condições diferentes das atuais, quais seriam as condições para você não mudar de empresa?
- Como é seu relacionamento com a equipe? O que você avalia de positivo e de negativo?
- Você gosta de trabalhar com os produtos e marcas da empresa?
- Você consegue conciliar trabalho e vida pessoal? O que pode melhorar?
- Como você avalia suas oportunidades de crescer dentro da empresa?
- Imagina que te dei hoje uma varinha mágica para mudar a empresa, o que você mudaria para as condições do trabalho? (sugestão da banca)

### **Funcionários inativos:**

- O que te incentivou a sair da empresa?
- Como era seu relacionamento com a equipe? O que você avalia de positivo e de negativo?
- Você gostava de trabalhar com os produtos e marcas da empresa?
- Você conseguia conciliar trabalho e vida pessoal? O que poderia melhorar?
- Como você avaliava suas oportunidades de crescer dentro da empresa?
- Imagina que te dei hoje uma varinha mágica para mudar a empresa, o que você mudaria para as condições do trabalho?

## ANEXO 1 – Roteiro Consultoria Universum



# Develop Your Company's EVP

The employer value proposition (EVP) is pivotal to your organization's ability to attract the right talent because it is the foundation for your sourcing, recruiting and hiring processes. It is your unique set of attributes and it makes skilled workers to want to work for you or, at the least, recommend to their friends and family. To make this happen, and to make it right, you must develop an EVP that encompasses everything you want to be, which is crucial and can be overwhelming.

Lucky for you, we have a proven process for helping organizations find their value, align their message and market to the audiences they hope to make candidates.

## Getting Started

### 1. Define your target group(s)

Based on your strategy and business plan.

### 2. Optimize your EVP creation






A solid EVP should be...

- Attractive to the target audience
- True to your organization
- Credible to your current perception as an organization
- Distinct from your competitors
- Sustainable to your long-term vision (from 3 to 5 years)

With these ideas in mind, holistically evaluate how your organization as it could relate to your target audiences. These audiences include both external (candidates, customers, etc.) and internal (employees).

Pick an attribute:

\*These are 5 of the top 10 most important attributes for the students in the US

-  1. Inspiring purpose
-  2. A creative and dynamic work environment
-  3. Respect for its people
-  4. Secure employment
-  5. Leaders who will support my development





Then ask yourself:

Attractive	True	Credible	Distinct	Sustainable
Is it attractive to my target group?	Do we have this in the organization?	Do people outside the organization think we have it?	What other organizations have it?	Can we maintain and develop this internally?
How: Use external information on your target group preferences and motivations	How: Interview or survey your current employees	How: Use external information of what your target group associates with you	How: Use external information of what your target group associates with your recruitment competitors	How: Review your strategy and business plan and discuss at executive level

### 3. Blend everything together

Once you have defined your EVP, you will need to put it into action. We will be providing more information on how to activate your EVP and entire employer branding strategy in the future.

