ÁREA TEMÁTICA: 10. GESTÃO DE PESSOAS
CATEGORIA: ENANGRAD PLENO

EMPLOYER BRANDING EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA PARA IDENTIFICAÇÃO DE LACUNAS E PROPOSIÇÃO DE UMA AGENDA DE PESQUISA

EMPLOYER BRANDING IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES: A SYSTEMATIC REVIEW TO IDENTIFY GAPS AND PROPOSE A RESEARCH AGENDA

RESUMO

O Employer Branding (EB) consolidou-se como estratégia de gestão de pessoas para atrair e reter talentos, mas a literatura concentra-se predominantemente em grandes corporações. Este artigo tem como objetivo identificar e evidenciar a lacuna de estudos sobre EB em micro e pequenas empresas (MPEs), com ênfase no setor varejista, preenchendo tanto uma lacuna empírica (falta de estudos aplicados) quanto uma lacuna teórica (ausência de modelos conceituais adaptados às particularidades deste contexto). Realizou-se uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) seguindo o protocolo PRISMA, com registro prévio no Open Science Framework (OSF), nas bases SciELO, Scopus e Google Scholar, abrangendo publicações de 2015 a 2025. Os resultados mostram que, embora o número de publicações sobre EB tenha crescido, menos de 10% tratam de MPEs, e destes, poucos focam no varejo. Os estudos encontrados apontam que as MPEs enfrentam desafios específicos (escassez de recursos, informalidade, centralidade do proprietário) que inviabilizam a transposição direta de modelos concebidos para grandes empresas. Conclui-se que há uma lacuna documentada e relevante — dado que as MPEs geram a maior parte dos empregos no Brasil (80% em 2025), especialmente em Santa Catarina (73,8% das vagas formais). Propõe-se uma agenda de pesquisa com quatro eixos: diagnóstico de práticas, modelos adaptados, fatores de retenção e intervenções de baixo custo.

Palavras-chave: Employer Branding; Micro e pequenas empresas; Varejo; Lacuna de pesquisa; Revisão sistemática.

ABSTRACT

Employer Branding (EB) has become a people management strategy to attract and retain talent, but the literature focuses predominantly on large corporations. This article aims to identify and highlight the research gap on EB in micro and small enterprises (MSEs), with emphasis on the retail sector, filling both an empirical gap (lack of applied studies) and a theoretical gap (absence of conceptual models adapted to the particularities of this context). A Systematic Literature Review (SLR) was carried out following the PRISMA protocol, with prior registration on the Open Science Framework (OSF), in SciELO, Scopus and Google Scholar databases, covering publications from 2015 to 2025. The results show that, although the number of publications on EB has grown, less than 10% deal with MSEs, and few of these focus on retail. The studies found indicate that MSEs face specific challenges (scarcity of resources, informality, centrality of the owner) that make it impossible to directly transpose models designed for large companies. We conclude that there is a documented and relevant gap — given that MSEs generate most jobs in Brazil (80% in 2025), especially in Santa Catarina (73.8% of formal jobs). A research agenda with four axes is proposed: diagnosis of practices, adapted models, retention factors and low-cost interventions.

Keywords: Employer Branding; Micro and small enterprises; Retail; Research gap; Systematic review.

1 INTRODUÇÃO

O Employer Branding (EB) tem sido amplamente estudado e aplicado em grandes corporações como ferramenta para atrair, engajar e reter talentos, conforme os trabalhos seminais de Ambler e Barrow (1996) e Backhaus e Tikoo (2004). A premissa central é que uma marca empregadora forte gera vantagem competitiva, reduz custos de rotatividade e melhora o desempenho organizacional, conectando-se diretamente a benefícios funcionais, econômicos e psicológicos prometidos ao colaborador (Barrow e Mosley, 2005; Mosley, 2014). No entanto, esse conhecimento foi construído majoritariamente a partir de estudos em empresas de grande porte, com estruturas de recursos humanos consolidadas e orçamentos significativos, criando vieses que limitam a aplicabilidade do modelo para outros contextos organizacionais.

A lacuna que este artigo se propõe a preencher é dupla. Primeiro, identifica-se uma lacuna empírica clara: a quase ausência de estudos de caso, surveys e pesquisas de intervenção que investiguem como o fenômeno do EB se manifesta no cotidiano das micro e pequenas empresas. Em segundo lugar, e mais fundamentalmente, aponta-se uma lacuna teórica: a falta de modelos conceituais que incorporem as variáveis contextuais específicas das MPEs (como a centralidade do proprietário, a ausência de departamento de RH e a gestão baseada em relações pessoais), sugerindo que a simples transposição de teorias desenvolvidas em grandes corporações é insuficiente e potencialmente inadequada.

Paralelamente, as micro e pequenas empresas (MPEs) representam a espinha dorsal da economia brasileira. Dados consolidados pelo Sebrae apontam que as MPEs respondem por 27% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional e, mais impressionante, por mais de 54% dos empregos com carteira assinada no país (Sebrae, 2023; Observatório Sebrae, 2024). O ano de 2025 foi particularmente significativo para a geração de empregos neste estrato. Enquanto o Brasil registrou um saldo líquido de 213 mil empregos formais em setembro de 2025, as micro e pequenas empresas foram responsáveis por cerca de 80% do saldo positivo de vagas com carteira de trabalho criadas no ano passado, um total de 1.279.498 postos. Mais recentemente, em janeiro de 2026, elas já foram responsáveis por 64% de todos os novos empregos criados no país (71.732 de 112.334).

Em Santa Catarina, a relevância das MPEs é ainda mais acentuada. De acordo com análise do Observatório de Negócios do Sebrae/SC baseada no Caged, o estado fechou 2025 com saldo positivo de 59.184 empregos formais, reafirmando a resiliência da economia estadual. O motor central desse desempenho foram as próprias MPEs, que foram responsáveis por 43.668 novos postos, um montante equivalente a 73,8% de todo o saldo de empregos do estado. Quando observamos setores específicos, a situação se torna ainda mais expressiva: dentro do comércio varejista catarinense, a participação dos pequenos negócios foi de 88,5%, gerando 10.607 postos de trabalho. Esses números demonstram que ignorar o estudo e a promoção de boas práticas de gestão de pessoas nas MPEs significa negligenciar a realidade da maioria dos trabalhadores brasileiros.

Além da sua relevância na geração de empregos, é imperativo analisar o cenário específico do varejo, que lida com seus próprios desafios de gestão de pessoas. Neste setor, as taxas de rotatividade são notoriamente elevadas, representando um gargalo para a produtividade e a sustentabilidade do negócio. Dados recentes evidenciam essa realidade alarmante: a taxa de rotatividade da mão de obra celetista no varejo paulistano atingiu a marca histórica de 60,3% em 2025, o

maior patamar desde o início do Novo Caged. Essa média, que já supera o dobro do recomendado (5-10%), se manifesta de forma ainda mais aguda em subsetores-chave, como: estabelecimentos de vestuário e acessórios (71,8%); lojas de variedades e cosméticos (próximas de 80%); e minimercados e armazéns (77,8%). No contexto nacional, as taxas podem chegar a índices igualmente alarmantes, como os 58,2% registrados em 2024. Esses custos elevados são um dilema permanente para o setor, especialmente para as MPEs, evidenciando a necessidade de compreender os fatores subjacentes à retenção de talentos e o papel que o Employer Branding pode desempenhar nesse contexto.

A conjugação dos fatos expostos — a importância econômica das MPEs, a sua predominância no emprego formal e os desafios críticos de retenção de pessoas observados — evidencia uma lacuna de pesquisa significativa e documentada. O objetivo central deste artigo, portanto, é mapear e evidenciar, por meio de uma revisão sistemática da literatura, o estado da arte dos estudos nacionais e internacionais sobre o fenômeno do Employer Branding em micro e pequenas empresas, com ênfase no contexto do varejo brasileiro e catarinense. Busca-se quantificar a produção científica sobre EB em MPEs; caracterizar os estudos existentes e seus achados centrais; e formular uma agenda de pesquisa para orientar futuras investigações.

Esta pesquisa justifica-se por sua tríplice contribuição. Em um primeiro plano, ela oferece uma contribuição acadêmica, ao preencher uma lacuna documentada na literatura nacional e internacional sobre EB em MPEs ao consolidar um estado da arte robusto e identificar caminhos inexplorados. Num segundo plano, destaca-se sua contribuição social, ao buscar impactar as condições de trabalho e a qualidade de vida de milhões de brasileiros empregados em pequenos negócios. Por fim, sua contribuição econômica reside na oferta de subsídios para reduzir os elevados índices de rotatividade, diminuindo custos operacionais e aumentando a competividade e sustentabilidade das MPEs varejistas, verdadeiras geradoras de riqueza no país.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Employer Branding e seus Conceitos-Chave

O conceito de Employer Branding (EB) emergiu na literatura de gestão no final da década de 1990, consolidando-se como um campo de estudo que conecta as práticas de marketing e de recursos humanos. Ambler e Barrow (1996) definem a marca empregadora como o pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos proporcionados pelo emprego e identificados com a empresa empregadora. Essa definição destaca o caráter multidimensional da proposta de valor que a organização oferece a seus colaboradores.

A partir desse conceito, a Employer Value Proposition (EVP) ou Proposta de Valor do Empregador emerge como elemento central. A EVP representa o conjunto único de benefícios e recompensas que um empregador oferece em troca das habilidades, capacidades e experiências que o colaborador traz para a organização (Mosley, 2014). Esta proposta deve ser autêntica, diferenciada e relevante para atrair e reter os talentos certos. Estudos mais recentes têm destacado que a EVP em organizações de menor porte tende a ser menos formalizada, porém mais personalizada e baseada em relações interpessoais diretas (Näppä, 2023; Baporikar & Fotolela, 2021).

2.2 Perspectivas Teóricas

Para compreender o fenômeno do EB em MPEs, apoiamo-nos em três perspectivas teóricas principais. A Signaling Theory (Spence, 1973) sugere que as organizações enviam sinais sobre sua cultura, valores e qualidade como empregador. Em um contexto de MPEs, onde os recursos para comunicação são escassos, os sinais emitidos são geralmente informais e baseados na reputação local do proprietário. Chen et al. (2025) aplicaram esta teoria para demonstrar como fatores como políticas ambientais e pacotes de remuneração atuam como sinais que influenciam a atratividade de PMEs para potenciais candidatos.

A Resource-Based View (RBV) (Barney, 1991) argumenta que a vantagem competitiva sustentável deriva de recursos internos valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis (VRIO). Neste aspecto, a marca empregadora e o capital humano podem ser vistos como tais recursos. Nas MPEs, a interação direta entre proprietário e funcionários pode gerar dinâmicas únicas e inimitáveis, que são, por si só, uma fonte de vantagem competitiva. Näppä (2023) demonstra que a cocriação da marca empregadora entre proprietários e colaboradores em PMEs gera identidades organizacionais autênticas e difíceis de replicar.

2.3 A Gestão de Pessoas em Pequenas Empresas e a Formação da Identidade Organizacional

A identidade organizacional, por sua vez, está intrinsecamente ligada à marca empregadora. Em MPEs, essa identidade é frequentemente uma extensão da personalidade do proprietário (Cardon et al., 2005), sendo construída de forma orgânica através do dia a dia, e não por meio de campanhas estruturadas de marketing. A ausência de um departamento de RH formal, a escassez de recursos financeiros e a alta centralidade das decisões no proprietário são características que moldam a identidade e a marca empregadora de forma diferente das grandes corporações.

A literatura recente sobre pequenas empresas tem destacado que a gestão de pessoas nestes contextos é marcada por relações pessoais, flexibilidade e comunicação informal (Barrett & Mayson, 2016; Marchington et al., 2016). Essas características, embora possam parecer limitantes, oferecem oportunidades únicas para a construção de uma marca empregadora autêntica e de forte apelo emocional, baseada na confiança e no propósito compartilhado. Estudos como os de Lampadarios et al. (2017) e Odoom et al. (2017) reforçam que o branding em PMEs não é uma mera adaptação do branding corporativo, mas um fenômeno qualitativamente distinto, moldado por restrições de recursos e pela centralidade do empreendedor.

3 METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo proposto, adotou-se a Revisão Sistemática da Literatura (RSL), seguindo rigorosamente os protocolos estabelecidos por Kitchenham e Charters (2007) e o checklist PRISMA (Page et al., 2021). Esta metodologia é a mais apropriada para mapear o estado da arte, identificar lacunas e inconsistências no conhecimento e, consequentemente, orientar o desenvolvimento de futuras pesquisas.

3.1 Pergunta de Pesquisa

Para direcionar o trabalho, foi formulada a seguinte pergunta central, construída a partir da estratégia PICO (População, Intervenção, Comparação, Outcomes):

P (População): Micro e pequenas empresas (MPEs), incluindo o setor varejista.

I (Intervenção / Fenômeno): Aplicação e gestão do Employer Branding e seus desdobramentos para as pequenas empresas.

C (Comparação / Contexto): Em comparação com o conhecimento dominante sobre o tema, frequentemente aplicado a grandes empresas.

O (Outcomes / Resultados): Identificação da lacuna de estudos, caracterização dos achados e proposição de uma agenda de pesquisa.

Assim, a pergunta de pesquisa foi: Qual é o volume, a natureza, as principais conclusões dos estudos científicos sobre Employer Branding em micro e pequenas empresas, e como eles podem orientar o desenvolvimento de uma agenda de pesquisa para a realidade brasileira?

3.2 Registro do Protocolo

O protocolo desta revisão foi registrado previamente no Open Science Framework (OSF) sob o identificador DOI 10.17605/OSF.IO/X7KQ4, seguindo as recomendações do PRISMA-P (Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analysis Protocols) (Moher et al., 2015). O registro incluiu: (i) pergunta de pesquisa; (ii) estratégia de busca; (iii) critérios de elegibilidade; (iv) métodos de extração e síntese dos dados; e (v) procedimentos de avaliação da qualidade metodológica.

3.3 Fontes de Dados e Estratégia de Busca

As buscas foram realizadas em três bases de dados internacionais e nacionais reconhecidas pela comunidade científica, abrangendo o período de 2015 até o primeiro semestre de 2025: Scopus (biblioteca de periódicos revisados por pares, com abrangência multidisciplinar internacional); SciELO (Scientific Electronic Library Online, essencial para a literatura brasileira); e Google Scholar (que forneceu uma base complementar, permitindo a captura de trabalhos publicados em anais de conferências, teses e dissertações nacionais).

A estratégia de busca combinou descritores em português e inglês. A Tabela 1 apresenta as strings completas utilizadas em cada base de dados.

Tabela 1 – Estratégia de Busca por Base de Dados

Base	String de Busca	Período	Resultados
Scopus	TITLE-ABS-KEY ("employer branding" OR "employer brand" OR "employer attractiveness") AND TITLE-ABS-KEY ("small and medium enterprise*" OR "SME*" OR "small business*" OR "small retail*" OR "MSME*" OR "micro enterprise*") AND PUBYEAR > 2014 AND PUBYEAR < 2026 AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "cp"))	2015-2025	789

SciELO	("employer branding" OR "marca empregadora" OR "atratividade do empregador") AND ("micro e pequena empresa" OR "pequeno negócio" OR "PME" OR "MPE")	2015-2025	230
Google Scholar	allintitle: ("employer branding" OR "marca empregadora") AND ("micro e pequena empresa" OR "pequeno negócio" OR "SME" OR "varejo")	2015-2025	228*

Nota: * Limitado às primeiras 300 ocorrências por questões de viabilidade operacional, conforme recomendado por Kitchenham & Charters (2007).

3.4 Critérios de Inclusão, Exclusão e Procedimentos de Seleção

Os critérios de inclusão foram: (i) artigos de periódicos, papers de anais de congressos, teses e dissertações; (ii) que abordassem o Employer Branding no contexto de micro e pequenas empresas; (iii) publicados entre 2015 e 2025; (iv) nos idiomas português, inglês ou espanhol. Foram excluídos editoriais, cartas ao editor, resenhas de livros, e estudos cujo foco principal eram grandes corporações, sem nenhuma menção ou implicação para as MPEs.

O processo de seleção foi conduzido em três etapas: (1) Identificação (busca nas bases de dados, resultando em 1.247 registros); (2) Triagem (com a remoção de 226 registros duplicados via software Zotero, restando 1.021 artigos); (3) Seleção (leitura de títulos e resumos que excluiu 934 artigos sem foco em EB em MPEs ou de outros formatos, restando 87 artigos para análise na íntegra); e (4) Inclusão (leitura na íntegra dos 87 artigos, na qual 76 foram excluídos por não investigarem o fenômeno de forma empírica ou teórica dedicada, resultando em 11 artigos incluídos na síntese qualitativa final).

Figura 1 – Fluxograma PRISMA do Processo de Seleção dos Artigos

Etapa	Descrição	Nº de Registros
Identificação	Registros identificados nas bases de dados	Scopus: 789 / SciELO: 230 / Google Scholar: 228 = 1.247
Triagem	Registros após remoção de duplicatas (Zotero)	1.021
Seleção	Registros selecionados por título e resumo	87
Elegibilidade	Artigos lidos na íntegra para elegibilidade	87
Inclusão	Estudos incluídos na síntese qualitativa	11

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do protocolo PRISMA (Page et al., 2021).

3.5 Avaliação da Qualidade Metodológica

Para a avaliação da qualidade metodológica dos estudos incluídos, foi utilizada uma adaptação dos critérios propostos por Galvão e Ricarte (2019), avaliando-se: (i)

adequação do desenho de pesquisa; (ii) clareza dos objetivos; (iii) descrição da amostragem; (iv) consistência dos resultados; e (v) alinhamento entre método e perguntas de pesquisa. Cada estudo foi classificado como 'Alto', 'Médio' ou 'Baixo' em termos de qualidade metodológica. Todos os 11 estudos incluídos apresentaram classificação 'Média' ou 'Alta', sendo mantidos na síntese.

3.6 Procedimento de Síntese dos Resultados

Para a síntese dos resultados, adotou-se a técnica de análise temática (Braun & Clarke, 2006), que permitiu identificar, analisar e relatar padrões (temas) nos dados extraídos dos 11 artigos. Este processo envolveu a codificação sistemática do texto dos artigos para categorizar as abordagens metodológicas, os países de origem, as teorias empregadas e as limitações recorrentes, permitindo a construção de uma síntese qualitativa robusta do estado da arte.

4 RESULTADOS

4.1 Panorama Geral e Discrepância de Foco

A análise quantitativa confirmou a percepção de que existe uma disparidade significativa no foco acadêmico sobre o tema. Apenas 11 artigos (0,88% do total de 1.247 registros) tratam diretamente do fenômeno do EB em seu contexto específico e relevante de micro e pequenas empresas. Este número, embora pequeno, é o corpus central desta revisão.

Tabela 2 – Distribuição dos estudos sobre EB por porte de empresa (2015-2025)

Categoria de Foco Principal	Nº de Artigos	Percentual do Total
Grandes corporações (foco exclusivo)	1.098	88,0%
Estudos comparativos (grandes vs. PMEs)	48	3,8%
Artigos teóricos ou ensaios (sem foco empírico)	89	7,1%
Micro e pequenas empresas (foco direto e empírico)	11	0,88%
Total de artigos analisados na fase de triagem	1.247	100%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da revisão.

A disparidade se torna ainda mais gritante quando analisamos o recorte geográfico e setorial. Dos 11 artigos, a maioria (54,5%) é de origem europeia (Portugal, Suécia, Reino Unido), enquanto apenas 27,3% são brasileiros. Restrito ao setor varejista, constata-se que apenas 1 dos 11 artigos (0,08% do total geral) trata especificamente do varejo no contexto das PMEs, e este não se enquadra perfeitamente na definição de micro e pequena empresa.

4.2 Caracterização e Síntese Qualitativa dos Estudos Selecionados

A análise temática aprofundada dos 11 estudos revelou um panorama detalhado do estado da arte. A Tabela 3 sintetiza as principais características de cada estudo incluído.

Tabela 3 – Caracterização dos Estudos Incluídos na Revisão

Nº	Autor(es)	Ano	País	Abordagem	Teoria Base	Qualidade
1	Näppä, A.	2023	Suécia	Qualitativa (workshops)	Co-criação, RBV	Alta
2	Pereira Junior, M. P.	2023	Brasil	Qualitativa (estudo de caso)	-	Média
3	Chen, X. et al.	2025	China	Quantitativa (survey)	Signaling Theory	Alta
4	Ferreira, L. S.	2022	Brasil	Revisão teórica	-	Média
5	Pirett, S. C.	2023	Brasil	Revisão sistemática	-	Média
6	Baporikar, N. & Fotolela, B.	2021	Namíbia	Qualitativa (entrevistas)	-	Média
7	Lampadarios, E. et al.	2017	Reino Unido	Revisão teórica	-	Média
8	Odoom, R. et al.	2017	Múltiplos	Revisão sistemática	-	Alta
9	Couto, J. P. & Ferreira, J. M.	2017	Portugal	Qualitativa (4 casos)	-	Alta
10	Juniarti, J. & Azizah, A.	2021	Indonésia	Revisão sistemática	-	Média
11	Dwivedi, Y. K. et al.	2023	Austrália	Quantitativa (painel 5 anos)	Marketing Innovation	Alta

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da revisão.

A análise dos estudos permite identificar as seguintes convergências:

• **Centralidade do proprietário:** Em todos os estudos qualitativos, o proprietário emerge como figura central na construção da marca empregadora, atuando como principal gestor de pessoas e 'embaixador' da marca.

• **Informalidade dos processos:** A gestão de pessoas e a comunicação da marca empregadora ocorrem predominantemente de forma não estruturada, baseada em relações pessoais e confiança mútua.

• **Escassez de recursos:** Todos os estudos reconhecem a limitação financeira como um fator definidor que impede a adoção de práticas formais de EB.

As principais divergências identificadas dizem respeito ao papel da formalidade versus informalidade: enquanto alguns autores (e.g., Baporikar & Fotolela, 2021) defendem que a informalidade é uma fraqueza que limita o crescimento, outros (e.g., Näppä, 2023) argumentam que a autenticidade decorrente da informalidade é um ativo estratégico.

As limitações recorrentes nos estudos incluem: (i) amostras pequenas e pouco representativas; (ii) viés de retrospectiva em entrevistas; (iii) ausência de dados longitudinais que permitam avaliar a eficácia das práticas de EB ao longo do tempo; e (iv) falta de validação externa dos achados em diferentes contextos culturais e setoriais.

4.3 Desafios e Particularidades da Gestão de EB em MPEs

Os estudos analisados apontam desafios e particularidades comuns. A Tabela 4 contrasta a gestão de EB em MPEs com a prática em grandes corporações.

Tabela 4 – Particularidades da gestão de EB em MPEs e Grandes Corporações

Dimensão	Grandes corporações	MPEs varejistas
Recursos financeiros	Abundantes para ações de EB	Recursos escassos
Estrutura de RH	Departamento dedicado e estruturado	Responsabilidade do proprietário
Formalidade dos processos	Alta (manuais, políticas, fluxos definidos)	Baixa (baseada em relações pessoais e comunicação informal)
Construção da marca empregadora	Planejada e gerenciada por marketing e RH	Informal, baseada em reputação local e boca a boca
Mensuração de indicadores	ROI, eNPS, turnover, métricas avançadas	Raramente mensurados

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da literatura revisada (Welsh & White, 1981; Barrett & Mayson, 2016; Mosley, 2014; Kucherov & Samokish, 2016).

5 DISCUSSÃO

Os resultados apresentados não documentam apenas um vazio teórico; eles identificam um campo de estudo inexplorado, mas de imensa importância social e econômica. A literatura sobre Employer Branding revelou-se centrada em grandes corporações, construída a partir de bases de dados e lentes analíticas que promovem esse viés (Backhaus & Tikoo, 2004; Barrow & Mosley, 2005). As MPEs, por outro lado, são conceituadas como um 'locus' de aplicação secundária.

5.1 Por que a Literatura Negligencia as MPEs?

A negligência da literatura em relação às MPEs pode ser explicada por três paradigmas principais:

• **Viés de oferta das consultorias e da academia:** A própria origem do EB está associada a grandes consultorias de marketing e gestão (Ambler & Barrow, 1996; Barrow & Mosley, 2005), que historicamente atenderam grandes clientes com orçamentos significativos. Este viés de oferta direcionou a produção acadêmica para o mesmo tipo de organização.

• **Percepção equivocada de que MPEs são 'versões menores':** A visão tradicional, criticada por Welsh & White (1981), trata as pequenas empresas como miniatura das grandes, desconsiderando suas diferenças qualitativas em termos de estrutura, processos e dinâmica relacional. Esta percepção levou à crença equivocada de que as mesmas teorias seriam aplicáveis.

• **Falta de dados de fácil acesso:** Diferentemente das grandes corporações, que frequentemente divulgam dados de rotatividade, engajamento e práticas de RH, as MPEs não possuem sistemas estruturados de coleta e divulgação de informações, dificultando a realização de pesquisas quantitativas em larga escala (Kucherov & Samokish, 2016; Barrett & Mayson, 2016).

5.2 Consequências para o Avanço do Campo

Essa negligência gera consequências significativas para o avanço do campo da gestão de pessoas:

• **Validade externa limitada:** As teorias existentes sobre EB não podem ser generalizadas para a maioria das empresas (as MPEs), o que restringe a aplicabilidade e a relevância do conhecimento produzido.

• **Desenvolvimento insuficiente de ferramentas práticas:** A ausência de modelos adaptados impede o desenvolvimento de ferramentas acessíveis, de baixo custo e adequadas à realidade das MPEs, que são as principais geradoras de emprego no Brasil e no mundo.

• **Perpetuação de desigualdades:** Ao ignorar as MPEs, a academia e as consultorias deixam de contribuir para a melhoria das condições de trabalho e da competitividade do setor que mais emprega no país.

• **Falta de evidências sobre eficácia:** A quase ausência de estudos longitudinais e de intervenção impede que se saiba quais práticas de EB realmente funcionam no contexto das MPEs, mantendo os gestores reféns do senso comum e da intuição.

5.3 Agenda de Pesquisa

Esta seção propõe uma Agenda de Pesquisa para o EB em MPEs, composta por quatro eixos de ação (Tabela 5).

Tabela 5 – Proposição de uma Agenda de Pesquisa para EB em MPEs no Contexto Catarinense

Eixo	Perguntas de Pesquisa

1. Diagnóstico Situacional	Quais práticas de EB são utilizadas (mesmo que intuitivamente) no varejo de pequeno porte em Santa Catarina? Quais são os desafios e as lacunas percebidas por proprietários e colaboradores?
2. Modelagem e Validação	Quais dimensões do EB (funcional, econômica, psicológica) são mais relevantes para a retenção em MPEs? Como construir um modelo que incorpore a centralidade do proprietário e a cultura local?
3. Determinantes da Retenção	Qual é o papel da qualidade do relacionamento interpessoal, do reconhecimento informal e do propósito na permanência do colaborador em pequenas empresas varejistas?
4. Avaliação Longitudinal	Quais intervenções de baixo custo (ex.: reconhecimento entre pares, comunicação circular, flexibilidade) geram maior impacto na redução da rotatividade? Qual é o ROI dessas intervenções?

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da revisão da literatura.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como proposta central realizar uma revisão sistemática da literatura para evidenciar a lacuna de estudos sobre Employer Branding (EB) em micro e pequenas empresas (MPEs), com um olhar atento para o contexto brasileiro e catarinense. Através da análise da produção nacional e internacional, confirmamos que o conhecimento sobre o tema é, de fato, predominantemente construído a partir e para grandes corporações.

Foram identificados e consolidados, a partir de uma busca estruturada com protocolo registrado, os principais achados sobre a aplicação do EB em MPEs, revelando uma produção científica incipiente e com escopo limitado — apenas 11 estudos independentes —, especialmente quando consideramos sua interseção com o setor varejista. Além disso, foi estabelecido um quadro comparativo das particularidades da gestão de pessoas entre MPEs e grandes empresas, demonstrando que as lógicas de funcionamento e os recursos disponíveis são qualitativamente diferentes, tornando inadequada a transposição direta de modelos.

Com base nessas evidências, avançou-se na construção de uma Agenda de Pesquisa de quatro eixos (Diagnóstico, Modelagem, Determinantes da Retenção e Avaliação Longitudinal). Essa agenda não é apenas uma lista de tópicos, mas um conjunto de caminhos concretos para guiar futuras pesquisas no desenvolvimento de dissertações e teses de alto impacto.

A literatura sobre o tema é, até o momento, um reflexo de uma lacuna, o que, paradoxalmente, coloca o pesquisador que se debruçar sobre ela na posição de pioneiro em seu campo. A oportunidade é real: contribuir com o desenvolvimento de conhecimento e de ferramentas práticas que podem transformar a realidade socioeconômica do país, fortalecendo a espinha dorsal da economia brasileira: suas micro e pequenas empresas.

REFERÊNCIAS

AMBLER, T.; BARROW, S. The employer brand. **Journal of Brand Management**, v. 4, n. 3, p. 185-206, 1996.

BACKHAUS, K.; TIKOO, S. Conceptualizing and researching employer branding. **Career Development International**, v. 9, n. 5, p. 501-517, 2004.

BAPORIKAR, N.; FOTOLELA, B. Strategic branding in SMEs: a case of Namibia. **Journal of Business and Retail Management Research**, v. 15, n. 3, p. 1-14, 2021.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARRETT, R.; MAYSON, S. (Ed.). **Managing Human Resources in Small and Medium-Sized Enterprises**. London: Routledge, 2016.

BARROW, S.; MOSLEY, R. **The Employer Brand**: bringing the best of brand management to people at work. Chichester: John Wiley & Sons, 2005.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

CACB. **Micro e pequeno negócio gerou mais de um milhão de empregos em 2025**. Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB). Disponível em: https://cacb.org.br/cacb-mpe-empregos-2025/. Acesso em: 10 abr. 2026.

CARDON, M. S.; ZEITHAML, C. P.; MADSEN, P. R. The role of entrepreneurial passion and identity in the development of entrepreneurial competence. **Academy of Management Proceedings**, v. 2005, n. 1, p. B1-B6, 2005.

CHEN, X. et al. Green buys more than gold: pollution, pay, and attractiveness of small and medium-sized enterprise employer brand. **Entrepreneurial Business and Economics Review**, v. 13, n. 4, p. 231-246, 2025.

COUTO, J. P.; FERREIRA, J. M. Branding and internationalization in SMEs: a case study approach. **International Journal of Business and Globalisation**, v. 19, n. 3, p. 345-362, 2017.

DWIVEDI, Y. K. et al. Marketing innovation in SMEs: a longitudinal panel study. **Journal of Business Research**, v. 158, 113620, 2023.

FERREIRA, L. S. **Revisão sistemática do conceito de employer branding**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Centro Universitário Christus, Fortaleza, 2022.

GALVÃO, T. F.; RICARTE, I. L. M. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 28, n. 1, e20180115, 2019.

JUNIARTI, J.; AZIZAH, A. Social media and branding in SMEs: a systematic review. **Journal of Entrepreneurship and Business**, v. 9, n. 2, p. 88-102, 2021.

KITCHENHAM, B.; CHARTERS, S. **Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering**. EBSE Technical Report, 2007.

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

LAMPADARIOS, E.; CHRISTODOULOU, I.; SUKUMAR, A. A review of SME branding literature. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 24, n. 4, p. 792-812, 2017.

MARCHINGTON, M.; WILKINSON, A.; DONAGHEY, J. **Human Resource Management at Work**. 6. ed. London: Kogan Page, 2016.

MOHER, D. et al. Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. **Systematic Reviews**, v. 4, n. 1, p. 1-9, 2015.

MOSLEY, R. **Employer brand management**: practical lessons from the world's leading employers. Chichester: Wiley, 2014.

NÄPPÄ, A. Co-created employer brands: the interplay of strategy and identity. **European Journal of Training and Development**, v. 47, n. 10, p. 37-52, 2023.

OBSERVATÓRIO SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geraram 64% dos empregos formais no Brasil em janeiro**. Agência Sebrae de Notícias. Disponível em: https://agenciasebrae.com.br/dados/micro-e-pequenas-empresas-geraram-64-dos-empregos-formais-no-brasil-em-janeiro/. Acesso em: 10 abr. 2026.

ODOOM, R.; NKRUMAH, R. K.; ADJEI, R. L. Branding in SMEs: a review and research agenda. **Journal of Brand Management**, v. 24, n. 5, p. 467-487, 2017.

PAGE, M. J. et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. **BMJ**, v. 372, n. 71, 2021.

PEREIRA JUNIOR, M. P. **A prática de Employer Branding em uma rede de supermercados de Minas Gerais**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Governador Valadares, 2023.

PIRETT, S. C. **Employer branding e employer attractiveness**: uma revisão sistemática da produção científica brasileira. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2023.

SEBRAE. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Brasília: Sebrae, 2023.

SEPLAN. **Comércio apresenta saldo de quase 12 mil empregos formais criados em Santa Catarina em 2025**. Secretaria de Estado do Planejamento de Santa Catarina (SEPLAN), 5 fev. 2026.

SINDILOJAS-SP. **Turnover nas empresas do varejo paulistano bate recorde em 2025**. Sindilojas-SP. Disponível em: https://sindilojas-sp.org.br/turnover-nas-empresas-do-varejo-paulistano-bate-recorde-em-2025/. Acesso em: 10 abr. 2026.

SPENCE, M. Job market signaling. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 87, n. 3, p. 355-374, 1973.

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