

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

FELÍCIA FÁBULA SANTOS ANDRADE

**EMPLOYER BRANDING (MARCA EMPREGADORA):
POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E COMUNICAÇÃO
INSTITUCIONAL**

Estudo de caso sobre o VivaReal

São Paulo
2017

FELÍCIA FÁBULA SANTOS ANDRADE

**EMPLOYER BRANDING (MARCA EMPREGADORA):
POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E COMUNICAÇÃO
INSTITUCIONAL**

Estudo de caso sobre o VivaReal

Monografia apresentada ao Departamento de Administração da Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão da PUC-SP (COGEAE), como pré-requisito para a conclusão do curso de MBA em Marketing, orientada pelo Professor Doutor Luiz Cláudio Zenone.

São Paulo
2017

AVALIAÇÃO:.....

ASSINATURA DO ORIENTADOR:.....

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, que sempre acreditaram que os nossos sonhos podem ser realizados com base no fruto de nosso trabalho árduo. Com ajuda deles, estou cada vez mais próximo daquilo que acredito: transformar o ambiente de trabalho mais leve, descontraído e produtivo, fazendo com que a empresa seja o local para colocar em prática aquilo que projetamos para nossas vidas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Francisco e Conceição, pela dedicação e apoio para concretização deste trabalho.

Às minhas irmãs, Fábria e Flávia, pela parceria.

Agradeço a convivência com Marcelo Fukushima por mostrar que devo acreditar no meu potencial e seguir em frente.

Aos meus chefes, pelo aprendizado e oportunidade de crescimento que cada um me proporcionou. Foram diferentes vivências que puderem me transformar na profissional que sou hoje.

Aos mestres, por repassar o conhecimento adquirido e, assim, me possibilitar a abertura de novos caminhos.

RESUMO

Este trabalho é um estudo de caso sobre o portal VivaReal que tem se destacado no mercado de tecnologia pelo seu posicionamento estratégico de gestão de pessoas. O principal objetivo desta pesquisa é compreender como as estratégias de comunicação e de *Employer Branding* ajudam no posicionamento da marca. Como metodologia foi utilizada o método exploratório descritivo, no qual se obteve informações por meio da pesquisa realizada com dados primários e secundários. Foram realizadas entrevistas com roteiros semiestruturados aplicados aos gestores de endomarketing e designer da VivaReal com a finalidade de conhecer melhor a forma de atuação e impactos gerados pelo *Employer Branding* e uma entrevista com a CEO do portal Love Mondays para entender o impacto da estratégia de *Employer Branding* no recrutamento e seleção de pessoas, além das tendências de gestão de pessoas no mercado atual. Além disso, foi aplicado um questionário com o público externo (pessoas a procura de imóveis e imobiliárias) como ver como ele percebe efetivamente esta estratégia de marketing.

Com base na análise dos resultados obtidos, foi possível compreender que a estratégia de posicionamento como marca empregadora somente é possível quando a comunicação institucional é coerente com as ações de uma empresa. Quando seus colaboradores estão satisfeitos com o trabalho realizado, eles são defensores da marca e contribuem para uma sua divulgação. Assim como auxiliam na atração de talentos. Porém a estratégia de marketing ainda não é percebida pelo consumidor final, mas sim por potenciais candidatos.

Palavras chave: Employer branding (marca empregadora), Marketing Institucional, Posicionamento estratégico, Endomarketing.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1: Magazine Luiza entre as 10 melhores empresas para se trabalhar no Brasil.....	9
Figura 2: Comunicação institucional da Sama Minerações Associados.	10
Figura 3: Marca do Empregador versus Marca do Produto.....	16
Figura 4: Níveis de Integração da Comunicação.....	19
Figura 5: Composto de Comunicação Organizacional Integrada.	20
Figura 6: Publicidade institucional do Santander, no ponto de ônibus, em via movimentada na cidade de São Paulo/SP.	22
Figura 7: Banner do site do VivaReal.....	29
Figura 8: Um pouquinho da nossa história.....	30
Figura 9: Selo do GPTW na assinatura de e-mail.	31
Figura 10: Capa do LinkedIn.....	32
Figura 11: comparativo entre a linguagem institucional na capa do Facebook e Missão da empresa.....	32
Figura 12: Experiência do consumidor.....	33
Figura 13: Anúncio sobre a mascote e uma matéria sobre a adoção.....	33
Figura 14: Matéria sobre VivaReal no portal Exame.	34
Figura 15: Matéria veiculada na Globo sobre geração de empregos no setor de Tecnologia da Informação.....	34
Figura 16: Valores corporativos.	36
Figura 17: “Sonhos”.	37
Figura 18: Programas de Benefícios do VivaReal.....	37
Figura 19: Ambiente interno corporativo do VivaReal.	39
Figura 20: Linguagem descontraída com referência ao <i>turnover</i> e a conquista do prêmio do <i>Love Mondays</i>	40
Figura 21: Colaboradores "defensores" da marca VivaReal.....	41
Figura 22: Matéria sobre a empresa VivaReal.	43

QUADROS

Quadro 1: Mix de comunicação de marketing.	21
Quadro 2: Canais de comunicação interna.	24
Quadro 3: Ferramentas de comunicação interna do VivaReal.	35
Quadro 4: Avaliação espontânea de colaboradores no site Love Mondays.	42

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	8
1.2 PROBLEMA.....	9
1.3 OBJETIVOS.....	11
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	11
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.4 JUSTIFICATIVA	11
1.5 HIPÓTESES.....	12
2. <i>Employer Branding</i> – uma marca empregadora como posicionamento estratégico	13
3. Marketing Corporativo ou Institucional.....	17
3.1 Comunicação Institucional – criando valor para o mercado e <i>stakeholders</i>	20
3.2 Comunicação Interna e Endomarketing – criando valor para os funcionários	23
4. Metodologia.....	28
4. A empresa: VivaReal	29
4.1 Posicionamento estratégico	30
4.2 Comunicação institucional.....	32
4.3 Atração de talentos.....	36
4.4 Marca empregadora.....	39
5. Conclusão	43
6. Referências Bibliográficas	45
7. Apêndices	49
APÊNDICE A.....	49
APÊNDICE B.....	61
APÊNDICE C.....	63

INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Em tempos de crise financeira e mercado acirrado, como se destacar no mundo dos negócios? Algumas empresas lançam produtos novos, realizam campanhas publicitárias ou fazem promoção. Mas por que não investir no maior bem de uma empresa: seus funcionários? Carramenha, Cappellano e Mansi (2013) falam que não existe campanha de publicidade ou de responsabilidade social tão eficaz para a imagem da organização do que uma comunicação bem feita com seus funcionários. Quando ela é assertiva uma empresa ganha milhares de defensores da marca.

Para se conquistar a confiança dos trabalhadores é preciso muito mais do que comunicar. É necessário estabelecer uma confiança mútua, é preciso ouvir e liderar. Mas para isso os valores dos empregados precisam estar alinhados com os da empresa. A empresa Mattel, por exemplo, conseguiu através de uma campanha interna, após perder o posto de empresa número um de brinquedos¹, desenvolver com ajuda de seus funcionários novos modelos de *Barbies* que estavam de acordo com o que o mercado queria.

Além disso, a Geração Y², jovens no mercado de trabalho, é uma geração que não busca somente um bom salário, ela procura empresas que tenham os mesmos propósitos que os seus. São pessoas que não se importam tanto com o vínculo empregatício como antes. Imagine o quanto uma empresa investe em seleção e recrutamento para que em pouco tempo os profissionais saiam do emprego. O Brasil possui uma rotatividade voluntária de 25%, ou seja um quarto dos trabalhadores trocam de emprego anualmente, segundo o DIEESE (2014).

Este dado diminui quando falamos de empresas que investem em estratégias de *Employer Branding*. Segundo o *Great Place to Work*³ essa rotatividade voluntária cai para 11% nas Melhores Empresas Para Trabalhar.

Para isso, o presente trabalho constituiu em compreender como as estratégias de comunicação e de *Employer Branding* ajudam no posicionamento da marca e seus resultados atingidos, tendo como base o estudo de caso da empresa VivaReal.

¹ Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/01/1734819-mattel-lanocabonecabarbie-menos-magra-lego-cria-boneco-cadeirante.shtml>. Acesso em 14/06/2016.

² Geração Y ou Millennials, são pessoas nascidas na década de 80. Eles são mais leais aos seus valores do que as empresas. Demandam por feedback constante e gostam de “fazer a diferença”. O grupo também se destaca pela pressa. (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013)

³ Disponível em: <http://www.gptw.com.br/institucional/noticias/vantagens-de-ser-uma-das-melhores-empresas-para-trabalhar-1.htm>. Acesso em 14/06/2016.

1.2 PROBLEMA

Enquanto a economia brasileira apresenta uma queda no PIB (Produto Interno Bruto), cerca de 3,8% em 2015, segundo a GPTW, as Melhores Empresas Para Trabalhar aumentaram o lucro e o faturamento em 14%.

As empresas costumam investir no marketing comercial, pois este dá retorno para elas através de vendas e lucro. Porém com mercado acirrado e economia difícil, estimular a compra pode não fazer “milagre”. As empresas que investem em seus colaboradores, geralmente encontram pessoas mais preparadas e engajadas que dão mais de si em tempos de crise, fazendo o famoso “mais com menos”.

Para isso, o RH passou a também a ser estratégico para as empresas. Percebe-se que instituições que investem em estratégias de *Employer Branding* tem destaque no mercado e utilizam do Marketing Institucional para se promover. É o caso das empresas Magazine Luiza e Sama Minerações Associados, que venceram o Great Place to Work, no 6º lugar na categoria Grande Porte e 1º lugar na categoria Médio Porte, respectivamente e utilizam a premiação para se promover como um posicionamento estratégico.

Figura 1: Magazine Luiza entre as 10 melhores empresas para se trabalhar no Brasil.



Fonte: Facebook (2016).

Figura 2: Comunicação institucional da Sama Minerações Associados.

SAMA está no primeiro lugar do pódio! [Ver todas as notícias](#)

Comunicação Integrada SAMA - 23/08/2016



SAMA é primeira colocada no GPTW Brasil

No dia 15 de agosto, no mesmo ritmo das Olimpíadas, a Sama conquistou o primeiro lugar na premiação Great Place to Work Brasil 2016 (GPTW) – Revista Época. Foi eleita como a melhor empresa para trabalhar no Brasil na categoria Médias Empresas Nacionais. Em 2015 a mineradora ficou em primeiro lugar e neste ano repetiu o feito reafirmando o sucesso de sua gestão.

A cerimônia de premiação às empresas participantes ocorreu em São Paulo. Durante o discurso de agradecimento, o diretor-geral da Sama, Rubens Rêla, ressaltou o grande comprometimento e responsabilidade que a empresa tem com a saúde, segurança e qualidade de vida dos seus colaboradores. Também reforçou que a meta da mineradora é permanecer no ranking das melhores empresas para trabalhar no Brasil.

O questionário que a empresa responde, responsável pela composição da nota de avaliação, trata das práticas e políticas de recursos humanos e do modelo de gestão de pessoas. A conquista de um lugar entre os vencedores é consequência de um modelo de gestão consistente e da percepção positiva que os empregados têm da empresa na qual trabalham.

O ranking Melhores Empresas para Trabalhar é o padrão de excelência para a definição de excelentes ambientes de trabalho. O Great Place to Work é pioneiro em conduzir essa pesquisa que existe no Brasil e em mais 52 países. Especializada em qualidade de ambientes de trabalho, o confiabilidade da instituição e a importância da primeira colocação da

GPTW completa 20 anos de atuação no país. Isso reafirma a SAMA, frente às 150 empresas premiadas neste ano. Parabéns a todos os colaboradores!

Fonte: Portal Sama, 2016.

A empresa VivaReal que atende corretores, imobiliárias e incorporadoras para anunciar ofertas em seu portal, tem se destacado no ramo de mercado imobiliário em um período de crise⁴. Em apenas 7 anos, a empresa conseguiu crescer exponencialmente. Iniciou com apenas 2 sócios, em 2009, e hoje tem aproximadamente 500 colaboradores espalhados em 16 escritórios pelo Brasil. Além disso, a marca VivaReal tem conseguido destaque através de seu posicionamento de *Employer Branding*.

Em 2016, conquistou pela primeira vez a 56ª posição entre as melhores empresas da categoria Empresa Média, na pesquisa As Melhores Empresas para Você Trabalhar. Neste mesmo ano, o estudo Fintech100⁵, elegeu a VivaReal como uma das 100 principais *fintechs*⁶ do mundo. O portal aparece como 46º no *ranking*, fazendo parte das “50 companhias estabelecidas”. E ainda foi eleita a 10ª empresa, entre as 50 mais amadas, pelo site Love Mondays⁷.

A pergunta para este projeto é: como as estratégias de comunicação e de *Employer Branding* contribuíram para este destaque e posicionamento da marca da marca? E como os colaboradores têm contribuído para este posicionamento estratégico?

⁴ Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1099/noticias/sites-de-imoveis-crescem-com-uma-maozinha-da-crise>. Acesso em 11/06/2016.

⁵ Disponível em: <https://h2.vc/reports/fintechinnovators/2016>. Acesso em 04/11/2016.

⁶ *Fintechs* – termo designado para empresas que unem serviços de finanças e tecnologia.

⁷ Disponível em: <https://www.LoveMondays.com.br/ranking/melhores-empresas-para-trabalhar-2017/grandes>

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

- Compreender como a empresa VivaReal através de estratégias de *Employer Branding* e Comunicação tem ganhado destaque no mercado e como seus colaboradores contribuem para este posicionamento.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar como o público externo percebe efetivamente esta estratégia de *Employer Branding*;
- Estudar como o colaborador contribui para a valorização da marca no mercado;
- Estudar as ações de *Employer Branding* e seus resultados: valor agregado para marca.

1.4 JUSTIFICATIVA

Os esforços de marketing das empresas ainda estão concentrados em vendas. A comunicação interna ainda é primária, com enfoque em uma comunicação feita de cima para baixo e poucas empresas investem em campanhas de endomarketing.

Reconhecer o colaborador como “peça chave” na empresa é fundamental. O profissional não é meramente o número, pois, segundo Bekin (2003), ele detém todo conhecimento de uma empresa. Mesmo com toda padronização, o colaborador assume os valores e cultura da empresa.

Sendo assim, é vital para as empresas encontrar profissionais no mercado que possuam a mesma “sintonia”, ou seja, que tenham em comum os mesmos valores. Além disso, para mantê-lo é preciso motivar e engajar para que essa relação se perpetue.

O marketing institucional e campanhas de comunicação interna contribuem para a durabilidade dessa relação empresa-colaborador, reforçando os valores e o posicionamento da marca. Se posicionar no mercado através de estratégias de *Employer Branding* pode ser um diferencial, pois as ações agregam valor para a marca, atraindo pessoas por afinidade, mesmo que o marketing não esteja atrelado diretamente a um produto. (AAKER, 2007).

Logo, o *Employer Branding* como um posicionamento estratégico para as empresas, contribui para as áreas: Comunicação Social – pela forma com que as empresas se comunicam internamente e externamente; Recursos Humanos – a cultura da empresa fica

mais consolidada, através de um recrutamento de pessoas com os mesmos valores; a sua imagem se torna mais próxima da identidade organizacional; e, além disso, a empresa se torna mais “humana” ao contribuir para o bem-estar do colaborador; e Marketing – pelo posicionamento da marca através do marketing institucional, que por sua vez gera um valor agregado para a marca.

1.5 HIPÓTESES

- O posicionamento da empresa através da estratégia de *Employer Branding* afeta positivamente a marca;
- Colaboradores satisfeitos se tornam embaixadores de uma marca;
- Ser considerada uma marca empregadora agrega valor para a empresa, pois os clientes percebem como um “diferencial”, e ainda impacta também na redução de custos com recrutamento e seleção para a organização.

2. *Employer Branding* – uma marca empregadora como posicionamento estratégico

O termo *Employer Branding* pode ser traduzido para gestão de marca empregadora, seria uma forma de atração de talentos através do marketing. É um conceito relativamente novo mais utilizado na área de gestão de pessoas. Mas antes de falarmos nele, é preciso entender como se cria valor para uma marca.

As empresas buscam se diferenciar das demais e para isso se utilizam de vários símbolos, cores e ações para ser identificada. Este conjunto de símbolos chamamos de marca.

De acordo com o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (2013)⁸, “Marca é um sinal aplicado a produtos ou serviços, cujas funções principais são identificar a origem e distinguir produtos ou serviços de outros idênticos, semelhantes ou afins de origem diversa”.

Segundo Kotler e Keller (2012, pág. 258), marca é um bem ou serviço que consegue uma dimensão de se diferenciar dos demais que são capazes de atender as mesmas necessidades. Complementa ainda que as marcas que inspiram confiança chegam a um determinável nível de qualidade capaz dos consumidores optarem novamente pelo produto.

Para fazer com que a marca alcance tal dimensão citada acima é preciso falar de *Branding*. Os sinais fazem com que uma marca seja identificada, mas não necessariamente consiga destaque no mercado. Então, as empresas buscam cada vez mais valores que dão sentido e vida as marcas, o *Branding*. É o que faz o consumidor optar pelo o produto “A” e não o “B”.

Branding é o gerenciamento da imagem de uma marca em relação à estratégia de posicionamento definida. A eficiência nesse processo leva a criar valor para uma marca e a ineficiência pode comprometer os resultados e consequentemente o valor da marca”. (ZENONE (ORG), 2013, pág. 41)

Kotler e Keller (2012, pág. 259) afirma que “*branding* significa dotar bens e serviços com uma marca. Tem tudo a ver com criar diferenças”. Martins (2006, pág. 44) concorda com a opinião dos autores complementando que o *branding* é um processo contínuo que precisa dos recursos e esforços intensos de marketing e comunicação para ser adequadamente implantado. Ele não serve apenas em uma determinada ocasião, mas durante toda a existência de uma marca. Para isso, as organizações traçam estratégias objetivando alcançar este devido valor através de um posicionamento.

Para Zenone (org) (2013), o posicionamento da marca é o resultado entre a segmentação de público que serve para identificar as necessidades e desejos do consumidor e atendê-los através de produtos com benefícios agregados que os diferenciam no mercado.

⁸ Disponível em: <http://www.inpi.gov.br/menu-servicos/marcas/marca-2013-mais-informacoes>. Acesso em 12/06/2016.

Para Martins (2006, pág. 58), o posicionamento da marca pode ser visto como “recursos materiais e imateriais que utilizaremos para nos posicionar como escolhas viáveis, em condições competitivas legítimas na mente dos consumidores”. O autor complementa falando que posicionamento também são “diferenças desejadas”. A maneira como nos apresentamos aos consumidores e como eles perceberão diante de tantas referências (marcas) já conhecidas.

Concordando com os autores, Kotler e Keller (2012) definem de uma maneira mais completa o que seria o posicionamento da marca, e ainda envolvem o papel dos funcionários neste processo:

Posicionamento é a ação de projetar a oferta e imagem da empresa para que ela ocupe um lugar diferenciado na mente do público-alvo. O objetivo é posicionar a marca na mente dos consumidores a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa. Um posicionamento da marca eficaz ajuda a orientar a estratégia de marketing, esclarecendo a essência da marca, identificando os objetivos que ela ajuda o consumidor a alcançar e mostrando como isso é feito de maneira inigualável. Todos na empresa devem assimilar o posicionamento da marca e usá-la no contexto de tomada de decisão. (KOTLER; KELLER, 2012, pág. 294)

Os autores também apresentam o conceito de *branding interno* que é trabalhar a marca internamente através de informação e inspiração para os funcionários. Este trabalho também consiste em treinar todos os envolvidos para atender bem, pois profissionais mal treinados podem arruinar com os esforços empreendidos para construir uma marca. “O vínculo com a marca se verifica quando os clientes consideram que a empresa está cumprindo sua promessa. [...] A promessa da marca só será cumprida quando todos os integrantes da empresa vivenciarem a marca”. (Kotler; Keller, 2012, pág. 269) Como é a experiência de visitar à Disney e ser bem recebido por todos os funcionários, por exemplo.

A empresa VivaReal apresenta em seu portal⁹ a visão da organização, o que nos direciona para o seu posicionamento no mercado:

Ser um agente de transformação, contribuindo para que as transações no mercado imobiliário sejam mais eficientes e transparentes. Criar profunda conexão emocional da nossa marca com nossos usuários, sendo reconhecido como o melhor e maior portal de imóveis. Ser referência em termos de qualidade do atendimento aos nossos clientes, e como um dos melhores lugares para se trabalhar. (site da VivaReal)

Ser vista como “uma boa empresa para se trabalhar” está dentro dos princípios do *Employer branding*. O termo foi criado por Simon Barrow pela primeira vez num artigo no Journal of Brand Management em 1996 e é usado principalmente pelo RH¹⁰ para atração e retenção de talentos. A Pesquisa de Escassez de Talentos¹¹ realizada pela Manpower

⁹ Disponível em: <http://www.vivareal.com.br/empresa/>. Acesso em 16/06/2016

¹⁰ RH é a abreviação de Recursos Humanos.

¹¹ Disponível em: <http://www.manpowergroup.com.br/wp-content/uploads/2016/02/Pesquisa-Escassez-de-Talentos-2015.pdf> Acesso em 12/06/2016.

Group (2015) revela que 38% das empresas globais entrevistadas relatam escassez de talentos. Esta escassez impacta na capacidade de atender às necessidades dos clientes (54%), mas apenas uma a cada cinco empresas procuram novas estratégias para lidar com a situação.

Segundo Backhaus e Tikoo (2004), as empresas concentram seus esforços de *branding* para o desenvolvimento de produtos, mas a marca também pode ser utilizada para a gestão de recursos humanos, o que chamamos de *employer branding*.

Cada vez mais, as empresas estão usando o *employer branding* para atrair, recrutar e assegurar que os empregados estejam empenhados na cultura e a estratégia da empresa. A marca empregadora é definida como "uma estratégia orientada, a longo prazo, para gerenciar a consciência e a percepção dos trabalhadores, potencial e as partes interessadas relacionadas com relação a uma empresa particular". (BACKHAUS;TIKOO apud SULLIVAN, 2004).

O autor completa a informação dizendo que o marketing externo da *employer branding* é utilizado principalmente para atrair futuros empregados, mas também é projeto para apoiar e melhorar o produto ou marcas corporativas.

Brett Minchington (2015) aponta cinco perguntas que todos os líderes precisam saber a resposta, principalmente aqueles que fazem parte de uma organização que tenha *Employer Branding*. Com estas perguntas, é possível sentir o nível de engajamento dos líderes e também a percepção sobre a marca.

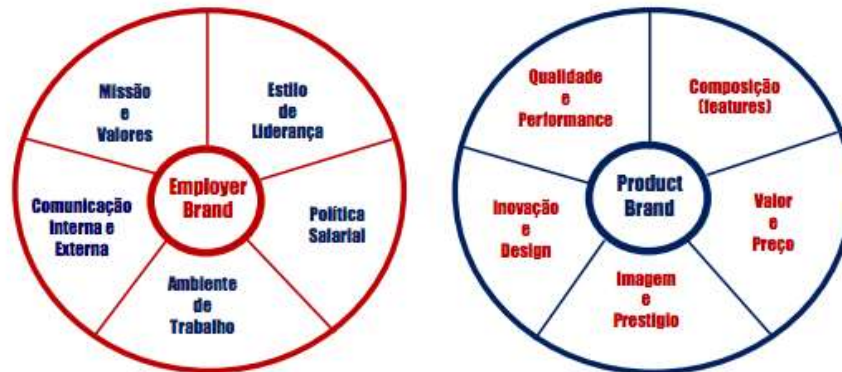
1. Por que alguém iria querer trabalhar para você?
2. Qual é a porcentagem de seus gerentes receberam treinamento em como proporcionar a experiência de marca?
3. Qual a percepção que os empregados e candidatos têm sobre sua marca?
4. Qual o nível de visibilidade tem do seu *pool* de empregados/talento?
5. Qual é a porcentagem de seus empregados recomendaria sua empresa como um ótimo lugar para trabalhar?

Há um consenso entre os autores no conceito da marca empregadora a respeito de uma estratégia para atração e retenção de talentos. Bancaleiro (2010) associa o *Employer Branding* com o *branding* de produtos:

Num produto a marca incorpora as suas características principais, nomeadamente, o preço, o valor, a qualidade, a performance, o design e o prestígio. Da mesma forma, a marca empregadora é determinada pela missão e valores da empresa, pela sua política de compensação e benefícios, pelo estilo de liderança e pelo ambiente que se vive no seu interior. Em ambos os casos, os diversos componentes estão interligados por um fator emocional que desempenha um papel fundamental na integração entre eles. (BANCALEIRO, 2010, pág. 1)

Figura 3: Marca do Empregador versus Marca do Produto.

Marca de Empregador vs Marca de Produto



Fonte: Stanton Chase International por José Bancaleiro (2010).

De acordo com LinkedIn (2013)¹², uma marca de talentos forte reduz o custo por contratação em até 50% e diminui o índice de rotatividade de pessoal em até 28%. O autor (2010) ainda aponta que trabalhar uma marca empregadora promove também ganhos financeiros:

[...] uma marca de Recursos Humanos forte e prestigiante também aumenta o sentimento (orgulho) de pertencimento e a força do vínculo de compromisso (engajamento) dos trabalhadores para com a sua organização e, conseqüentemente, o seu nível de lealdade (o outro lado da retenção), com todos os benefícios que daí advém, nomeadamente financeiros. (BANCALEIRO, 2010, pág. 6)

Resumindo todos os conceitos, Kotler; Kartajaya; Setiawan (2010) apontam que os impactos gerados pelos empregados motivados afetam diretamente no cliente. Por este motivo é tão importante encontrar funcionários que tenham os mesmos valores com os da empresa.

Os empregados motivados pelos valores não apenas trabalham com mais afinco, como também representam melhor a empresa. Proporcionam ao consumidor valores que estão alinhados com as histórias da empresa. Suas crenças moldam o comportamento no trabalho do dia a dia, sobretudo quando interagem com os consumidores. Seu comportamento fará parte das histórias da marca sobre as quais falam os clientes. As empresas devem ver seus empregados como embaixadores dos valores. Os consumidores julgarão a autenticidade das empresas julgando seus empregados. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, pág. 74)

¹² Disponível em: <https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/pt-br/site/pdf/playbooks/linkedin-guia-da-marca-do-empregador-pt-br-130903.pdf>. Acesso em 12/06/2016.

Apesar de existir poucos teóricos que falem sobre o assunto, ele já é muito abordado e reconhecido como importante para grandes empresas. Exemplo disso são as premiações, como o *Great Place to Work*¹³ que condecora organizações, colocando-as em um ranking sob os critérios de desempenho, produtividade e satisfação, e sites como Love Mondays¹⁴ no qual os próprios empregados avaliam as empresas com dados sobre salário, benefícios, cultura da empresa, entre outros. Acreditamos que o impacto de uma marca empregadora vai além de contratação de perfis que tenham haver com a organização. Ele também contribui para a imagem corporativa, como vimos o conceito de *Branding Interno* apresentado por Kotler e Keller.

3. Marketing Corporativo ou Institucional

Marketing Corporativo refere-se a toda ação direcionada a valorização da marca (imagem) institucional tendo como base a comunicação dos seus valores e princípios através da exposição estratégica dos aspectos culturais, bem como produtos, serviços, responsabilidade social e ambiental que são determinantes para a reputação e imagem institucional. (ZENONE org., 2011, pág.173)

“Marketing corporativo não é apenas uma função isolada de determinado setor. É a consciência de que a marca da empresa reforça a ação das unidades de produto/negócios e vice-versa” (TROIANO, 2009, pág. 2). O marketing não deve restringir suas ações apenas para o público externo. Ele também deve considerar o público interno:

Quando um funcionário tem um crachá com a identificação de sua unidade de negócio, ele fala apenas em nome do feudo. [...] Sua autoestima é diretamente proporcional ao quanto ele é reconhecido como um profissional que tem uma dimensão que transcende o seu feudo. Durante muito tempo pensamos sobre esse assunto com uma visão essencialmente comercial: marketing corporativo seria, essencialmente, uma ferramenta de negócios, da porta da rua para fora. Ele continua sendo uma potente ferramenta de negócios. Mas antes disso, ele deve ser um elemento de integração e de alinhamento de valores e atitudes dos colaboradores da organização. (TROIANO, 2009, pág. 3).

Para desenvolver o marketing corporativo é preciso se utilizar da comunicação. Para Kotler e Keller (2012, pág. 512) a comunicação de marketing é o meio pelo qual as empresas se utilizam para informar, persuadir e lembrar os consumidores de seus produtos e marcas. Ela representa a “voz da empresa”, estabelecendo uma relação com os consumidores até fidelizar um cliente. A comunicação pode ajudar no posicionamento da marca na memória das pessoas, impulsionar vendas ou até mesmo afetar no valor

¹³ Disponível em: <http://www.gptw.com.br/institucional/noticias/vantagens-de-ser-uma-das-melhores-empresas-para-trabalhar-1.htm>. (acesso em 12/06/2016)

¹⁴ Disponível em: <https://www.LoveMondays.com.br/> (acesso em 12/06/2016)

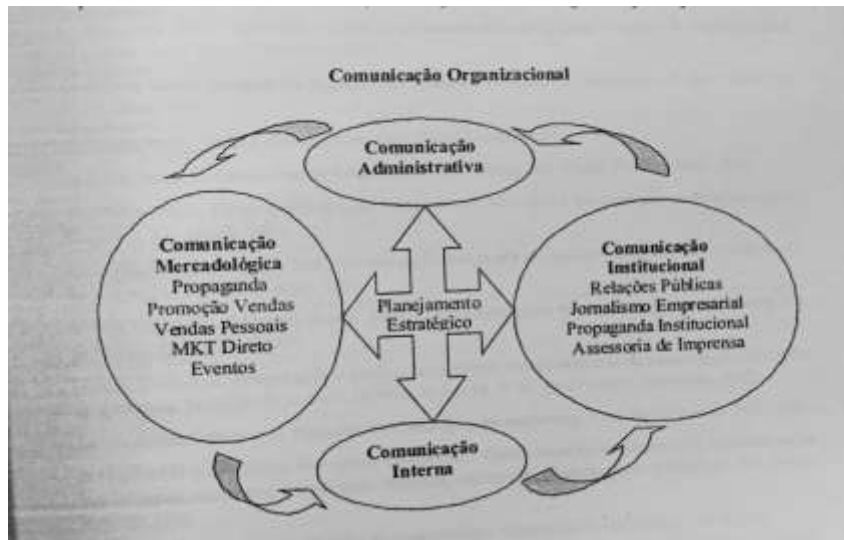
(monetário) da marca. Complementando, para o autor Galindo (org.) (2008), a comunicação tem objetivo de influenciar intencionalmente os diversos públicos de interesse. Ela está vinculada ao negócio, à visão e à missão da organização.

Para Zenone apud Churchill Jr. e Peter (2013), as principais funções da comunicação de marketing são:

- Criar consciência: além de informar os mercados sobre produtos, serviços, marcas, pontos de vendas e preços, a comunicação tem o papel de conscientizar sobre o uso adequado dos produtos, sobre as necessidades que os mesmo possam atender e outras questões de caráter social.
- Construir imagens positivas: desenvolver avaliações positivas nas mentes das pessoas sobre produtos, marcas, pontos de venda e organizações.
- Identificar clientes potenciais: *prospectar* sobre novos mercados, consumidores e compradores.
- Construir relações de canal de marketing: aumentar a cooperação de entre membros do canal de marketing e melhorar a eficiência do ponto de venda.
- Reter clientes: criar valor para os clientes, satisfazer seus desejos e necessidades e conquistar lealdade.

O autor Shimp (2002 apud Galindo [org.], 2008) fala que todos os elementos de comunicação devem falar uma única linguagem (propaganda, pontos de vendas, promoção de vendas, eventos, etc.), fundamental para se atingir uma imagem de marca forte e levar os consumidores à ação. Galindo (org.) apresenta que o primeiro passo para Comunicação Integrada de Marketing é o planejamento estratégico, o segundo seria a integração das modalidades de comunicação – administrativa, interna, institucional e mercadológica. “Na perspectiva da organização, as comunicações administrativa e interna se voltam para dentro da organização; já as comunicações institucional e mercadológica para o exterior, mas afins no tratamento dos públicos”. E o terceiro passo seria o papel das comunicações institucional e mercadológica responsável pelas ações e mensagens.

Figura 4: Níveis de Integração da Comunicação.



Fonte: Galindo (Org.), 2008.

De acordo com Chiavenato (2010, pág 172), as organizações antes eram conhecidas pelos seus prédios e edifícios e hoje, são conhecidas pela cultura da empresa. “Cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização”. Por isso, é muito importante zelar pela reputação de uma empresa, ela é quem está associada a credibilidade da organização. Principalmente, pensando no advento da internet no qual as informações e experiências são compartilhadas.

“Muitas vezes, a marca da organização vai sendo consolidada por intermédio do relacionamento da empresa com consumidor, que vai tendo sobre ela uma “boa impressão” e uma “boa imagem”, conseqüentemente, adquirindo confiança nesse relacionamento, o que gera um grau significativo de credibilidade” (GALINDO [org.], 2008, pág.129).

Os pesquisadores Fombrun e Foss (2004) *apud* Fascioni (2010, grifo nosso), avaliaram o que o mercado analisa quando “calcula” a reputação de uma empresa, e os resumiram em 6 grupos:

1. **Apelo emocional: o quanto a empresa é amada, admirada e respeitada.**
2. Produtos e serviços: percepções de qualidade, inovação, valor e credibilidade dos produtos e serviços que a empresa comercializa.
3. Performance financeira: percepções sobre a lucratividade, perspectivas e risco.
4. Visão e liderança: O quão a empresa demonstra ter visão clara e forte liderança.
5. **Ambiente de trabalho: percepção de quão bem a empresa é administrada, como é feito o trabalho e da qualificação de seus funcionários.**
6. **Responsabilidade social: percepções da empresa como boa cidadã e suas relações com a comunidade, seus funcionários e o ambiente.**

Assim como no Marketing existem os 4Ps (produto, praça, preço e promoção), Corrêa (2006, pág. 221, grifo nosso) apresenta o mix de comunicação formado por:

Propaganda – técnica e arte de divulgação de massa que utiliza todos os veículos da mídia impressa, eletrônica e material do ponto de venda.

Promoções de vendas - técnica e arte específica de divulgação para gerar vendas, podendo ser aplicada dentro ou fora da empresa.

Relações públicas – atividade planejada para atingir resultados de comunicação perante o público interno e externo da empresa.

Venda pessoal – considerada uma forma de comunicação pelo fato de o vendedor, como representante da empresa, transmitir uma imagem positiva ou negativa da instituição.

A autora Kunsch (2003) explicita mais profundamente o que seria o composto de comunicação organizacional integrada, abordando a comunicação institucional, interna, administrativa e mercadológica, como na Figura 5.

Figura 5: Composto de Comunicação Organizacional Integrada.



Fonte: KUNSCH, 2003, pág.151.

3.1 Comunicação Institucional – criando valor para o mercado e *stakeholders*

O marketing é o planejamento estratégico, enquanto a comunicação é uma ferramenta para executá-lo. Sendo assim, a comunicação institucional é toda comunicação feita intencionalmente de dentro para fora da organização.

De acordo com Corrêa (2006), o marketing traça estratégias e objetivos, enquanto a comunicação define ações de propaganda, promoção e relações públicas necessárias

dentro do objetivo de construir uma imagem para um novo produto, motivando o consumidor a preferir a marca e a comprar o produto.

Segundo Galindo (org) (2008, pág. 20), a comunicação corporativa difunde informações de interesse público sobre as filosofias, políticas, práticas e objetivos da organização. Ela é responsável pela construção da imagem corporativa. “A imagem é o conjunto de significados que uma pessoa associa a uma organização” (FASCIONI, 2010, pág. 59). Significados que podem ser situações reais, como também emocionais.

Kunsch (2003) aponta a comunicação institucional como responsável pela gestão estratégica de relações públicas, pela construção e formação de imagem e identidade corporativas fortes e positivas.

A comunicação institucional está intrinsicamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserta. (KUNSCH, 2003, pág.164).

Segundo Galindo (org.) (2008, pág 127) “para a construção de uma imagem corporativa, há necessidade de ações de comunicação mercadológica, que irão evidenciar, gradativamente, os pontos positivos da organização, objetivando, ao longo do tempo, a sua credibilidade perante a sociedade”. O autor ainda complementa que as ações de uma organização devem representar suas ideologias, filosofias e seus objetivos de mercado, tomando sempre o cuidado para não se envolver em situações que denigram ou danifiquem sua imagem, uma vez que para se construir levam anos e para reconstruí-la leva-se muito tempo.

A identidade da marca é um conjunto de associações de marca que o estrategista de marca aspira em criar ou manter. Essas associações implicam uma promessa a clientes feita pelos membros da organização. (...) A identidade deve ter auxiliar o estabelecimento de um relacionamento entre a marca e o cliente por meio da geração de uma proposta de valor que potencialmente envolva benefícios funcionais, **emocionais** ou auto-expressivos, ou por meio do oferecimento de credibilidade para marcas endossadas (...). (JOACHIMSTHALER; AAKER, 2002, pág.57, grifo nosso).

Kotler e Keller (2012) enumeram 8 principais formas de comunicação:

Quadro 1: Mix de comunicação de marketing.

Propaganda	Promoção e vendas	Eventos e experiência	Relações públicas e publicidade	Marketing direto e interativo	Marketing boca a boca	Vendas pessoais
Anúncios impressos e eletrônicos	Concursos, jogos, loterias	Esportes	Kits de imprensa	Catálogo	Interpessoal	Apresentação de vendas
Embalagem/ encartes	Prêmios e presentes	Entretenimento	Discursos	Mala Direta	Salas de bate-papo	Reuniões de vendas
Cinema	Amostras	Festivais	Seminários	Telemarketing	Virtual (<i>chat</i>)	Programas de incentivo
Folhetos e manuais	Feiras comerciais	Artes	Relatórios anuais	Compras eletrônicas	Blogs	Amostras
	Demonstrações	Causas	Doações de caridade	Televendas		Feiras
		Visitas à fábrica		Fax		
		Museus de empresas				

Cartazes e panfletos	Cupons	Atividades ao ar livre	Publicações	E-mail	comerciais
Diretórios	Descontos		Relações com a comunidade	Correio de voz	
Reimpressão de anúncios	Financiamentos a juros baixo		Lobby	Blogs corporativos	
Placas de sinalização	Bonificações de troca		Mídia de identidade	Sites	
Painéis	Programas de continuidade		Revista corporativa		
Sinalização de pontos de venda	<i>Merchandising</i>				
DVDs	Editorial (ties-ins)				

Fonte: KOTLER; KELLER, 2012, pág. 515.

O autor Pinho (2001) cita que a propaganda institucional contribui para a criação e manutenção de uma imagem de marca forte e duradoura, seja através da associação de ideias e atributos com a marca, que contribuem decisivamente para agregar valor ao produto e diferenciá-lo dos concorrentes, ou seja, através da divulgação de argumentos que trazer qualidade para a marca.

Ela tem por propósito preencher as necessidades legítimas da empresa, aquelas diferentes de vender um produto, como:

- A) agir, se leal e permitido, para proteger os negócios da empresa quando ela recebe ataque político;
- B) facilitar o recrutamento de pessoal para a empresa;
- C) usar a propaganda institucional como instrumento específico para dar assistência, em áreas especiais, aos esforços de venda da empresa. (PINHO,2001, pág. 134).

A propaganda institucional é tão importante e agrega valor que as empresas já se colocam como “uma boa empresa para se trabalhar”, como estratégia de marketing institucional, como pode ser visto na mídia *Out Of Home* (OOH) do Santander.

Figura 6: Publicidade institucional do Santander, no ponto de ônibus, em via movimentada na cidade de São Paulo/SP.



Fonte: Imagem tirada pela autora em 24 de agosto de 2016.

3.2 Comunicação Interna e Endomarketing – criando valor para os funcionários

A comunicação interna é a disseminação de informações dentro da empresa voltada para o público interno. Ela pode ser feita informalmente, entre os colaboradores e formalmente através de canais estimulados pela empresa.

Os autores Carramenha, Cappellano e Mansi (2013, pág. 36) apontam dois fluxos de informações: o formal que é desenvolvido pelas empresas e estabelecido por canais institucionalizados (jornal, revista, intranet, mural, campanhas, e-mail, etc.). É uma comunicação que trata interesses da empresa, por muitas vezes rígido e disseminado de cima para baixo; e o informal que acontece de forma espontânea, transmitida prioritariamente de forma oral. Os assuntos tem relação com questões do dia a dia e o discurso centralizado no indivíduo, como demissões, benefícios, salários, recrutamento interno, entre outros. E dentre os fluxos existe um terceiro elemento, o ruído. Se bem analisado ele pode ser um indicador de pontos frágeis no processo de comunicação.

“A divulgação das informações e do conhecimento necessário para um bom desempenho organizacional é a base para o diálogo interno e conseqüentemente dificulta rumores e boatos que causam ruído na comunicação externa” (ZENONE, 2013, pág. 171).

Ainda que a comunicação seja voltada para o público interno, é importante não tratá-los como “massa”, mas identificar, classificar e qualificar cada empregado conforme necessidade de informação. (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013). A comunicação apesar de ser pensada para atingir a todos, é importante que o indivíduo se sinta único (BRUM, 2010).

A comunicação interna não é simplesmente informar, é relacionar-se. Ela é altamente estratégica para a empresa, pois seu principal objetivo é conduzir o público interno na direção certa e incentivá-lo ao bom desempenho, mantendo-o alinhado com seus valores e possibilitando ainda uma identidade positiva. (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013)

Segundo Brum (2010) a comunicação interna deve ser realizada todos os dias, mesmo que não haja novidades. Ela afirma que a informação é a principal estratégia de aproximação entre a empresa e seu público. A comunicação interna deve ser transmitida com linguagem simples e clara, de leitura rápida e deve ser exposta em lugares estratégicos, com apelos visuais e com padronização e periodicidade.

Assim como foram descritas acima 8 formas de comunicação focadas, principalmente, para veiculação de informações para o público externo, devemos considerar alguns canais que possibilitam a comunicação interna:

Quadro 2: Canais de comunicação interna.

Canais	Função
Revista	Aborda conteúdos com profundidade e tem periodicidade afixada. Constrói memória e seu objetivo é formar valores e cultura.
Jornal	Recurso mais simples que resume informações importantes para a empresa em determinado período e visa atender todos os funcionários da empresa.
Jornal Mural	Segue a lógica da revista impressa, mas disponibilizada em forma de quadro e em locais onde tenha um bom fluxo de pessoas.
Caixa de sugestões	Uma forma de captar ideias para a empresa. Ela pode ser física, afixada em local estratégico para um funcionário anônimo preencher ou na intranet, o que pode inibir os funcionários a fazer comentários mais sensíveis pela facilidade de ser identificado.
Intranet	Fonte de notícias pontuais e rápidas e também consulta para normas, políticas e regras, além de ser um centro de treinamento interativo.
E-mail	Indicado para questões urgentes e importantes, mas os empregados precisam ter acesso ao computador.
Newsletter online	Boletim enviado por e-mail. Tem a mesma lógica da revista por destacar as notícias mais importantes.
TV Corporativa	Funciona como canal de televisão que veicula conteúdo relativo a empresa. É comum ser mal empregada como um mural visto na televisão.
Campanha	São esforços concentrados de comunicação em um período de tempo, com começo, meio e fim.
Encontros presenciais (face a face a face)	Ideal para humanizar, aproximar a alta gestão dos empregados. Pode ser em formato de palestra, pergunta e resposta ou como apenas um diálogo.
Blog	Veículo ainda controverso quanto a seu uso. É indicado para empresas com profissionais mais jovens e pode ser um tiro no pé quando se tem um perfil de trabalhadores mais tradicional.
SMS	Mensagens curtas e rápidas, geralmente para mensagens urgente. Deve – se ter cuidado ao utilizar, pois precisa legalmente de uma prévia autorização.
Redes sociais	Normalmente são redes sociais internas (a mais utilizada no mercado é a Yammer) que se aproximam das mídias sociais populares. O enfoque é compartilhar atividades, promover o <i>networking</i> e possibilitar uma rede mais interativa.

Fonte: CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013.¹⁵

¹⁵ Quadro elaborado pela autora deste projeto.

Pensando nos impactos gerados pela comunicação interna. Uma comunicação bem feita, ela engaja seus profissionais que podem contribuir para desenvolver novos produtos e soluções, e ainda os torna fiéis a marca.

Não existe campanha de publicidade ou programa de responsabilidade social tão eficaz e natural a imagem e uma corporação. Por esse motivo, quando a comunicação com o empregado é benfeita, ou seja, quando ele está no centro das decisões que o afetam, a empresa ganha um defensor de sua marca. Um só não, centenas ou milhares. (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013, pág. 16)

Carramenha, Cappellano e Mansi (2013, pág. 16) afirmam que a comunicação com empregados é fundamental para a construção do clima organizacional que impacta diretamente na retenção de talentos, diminuição de *turnover*¹⁶ e menor perda de dinheiro com crises.

Concordando com os autores, Brum (2010, pág. 21) explica que independente do termo técnico¹⁷, seja ele comunicação interna, endomarketing, marketing interno, comunicação com empregados, entre outros; O endomarketing é nada mais do que oferecer ao colaborador educação, atenção e carinho proporcionando uma satisfação interna para que ele se torne capaz de conquistar e fidelizar clientes.

O maior bem das empresas são as pessoas. Elas que detém todo conhecimento gerado, e por isso devem ser valorizadas. Bekin (2004, pág. 07) cita que “nesse novo mundo, o recurso essencial para a criação de riquezas é a informação, o conhecimento. E quem detém o conhecimento e a informação são as pessoas.[...] A chave para a eficiência está na valorização das pessoas”.

Na contramão do marketing focado em vendas, Saul Bekin criou o termo endomarketing¹⁸ em 1975, com base nas suas experiências em uma multinacional, para designar o marketing interno, que vem da palavra grega *éndon*, que significa “em, para dentro, dentro de”.

Ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitárias e ambiental (BEKIN, 2004, pág 47)

Ainda segundo o autor, o objetivo do endomarketing é:

¹⁶ Termo utilizado para a rotatividade de funcionários nas empresas.

¹⁷ Apesar do termo Endomarketing já ser conceituado, alguns autores divergem quanto ao seu emprego. Enquanto Saul Bekin utiliza o termo se referindo as ações de marketing voltadas para o público interno e utiliza a Comunicação Interna como ferramenta, os autores Carramenha, Cappellano e Mansi empregam da maneira inversa. Para eles, o Endomarketing é uma ferramenta da Comunicação interna/Comunicação com Empregados. Neste trabalho, utilizaremos os conceitos do Bekin..

¹⁸ O termo Endomarketing foi registrado por S Bekin & Consultores Associados LTDA em 1995, para uso exclusivo do termo no período de 10 anos.

Facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor de mercado. (BEKIN, 2004, pág. 8)

Para Zenone (org.) (2011), o endomarketing é um complemento do marketing que considera seu público interno como o primeiro mercado das organizações. A transferência do tratamento de funcionário a cliente tem a finalidade de motivá-los aos objetivos dos negócios. Uma vez motivados, os colaboradores tem menos resistência às mudanças e são criadas melhores condições para se atingir metas de uma forma integrada. E isso impacta positivamente na relação da empresa com o público externo.

O endomarketing é capaz de alinhar pessoas e processos com os objetivos dos negócios. Uma comunicação eficiente na gestão de um projeto ela passa ser fundamental no engajamento emocional da equipe. Engajados, as pessoas sabem o que fazer e são capazes de atingir seus objetivos; trabalham como time e sentem-se ligados com os objetivos coletivos. Estão aptos a criar resultados de alta qualidade e desenvolver relações de confiança. “Quando as pessoas estão direcionadas apenas cumprir procedimentos e métodos, elas não estão olhando para a geração de resultados. O objetivo do trabalho se torna o processo, o “como” as coisas são feitas; e não qual o resultado que será gerado se forem benfeitas”. (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013, pág. 27)

Os pesquisadores descrevem, com base nos teóricos James Gruning, Todd Hunt e Maragrida Kunsh, as 4 áreas de atuação da comunicação interna para relacionamento com diversos públicos:

- Área de Entretenimento: Baseado na ideia de uma assessoria de imprensa ou publicidade, essa categoria utiliza as técnicas de comunicação para mostrar aos empregados que a empresa é um bom lugar para se trabalhar;
- Área de Informação: Seguindo os padrões de comunicação para informação ao público externo, utiliza um cunho jornalístico para disseminar informações;
- Área da persuasão: Com base na comunicação assimétrica de duas mãos, usa mensagens persuasivas, com o objetivo de manipular o público de interesse, pra alcançar mudanças benéficas à organização;
- Área de Comunicação “Aberta”: É a que está atrelada ao conceito mais moderno das Relações Públicas, chamado de “simétrico de duas mãos, e busca promover o equilíbrio entre os interesses da organização e os de seus públicos, no caso, os empregados. (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013, pág. 31)

Ainda para os autores, o processo de comunicação com empregados visa engajar seus funcionários de maneira contínua, e não apenas manter canais ou uma campanha. “Engajar é um processo contínuo de informação, relacionamento e diálogo”.

(CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013, pág. 31) A comunicação com empregados caminha para:

- Contribuir para o alcance dos objetivos do negócio;
- Disseminar e estimular o entendimento da identidade corporativa;
- Promover um clima organizacional positivo, por meio do alinhamento entre discurso e prática e de maior compreensão;
- Gerar engajamento;
- Estimular a formação de uma imagem positiva.

4. Metodologia

A pesquisa explanatória caracteriza-se como estudo de caso, com abordagem qualitativa, sobre a empresa VivaReal. A empresa escolhida tem ganhado destaque no mercado através de sua estratégia de posicionamento de *Employer Branding*.

O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas. (YIN, 2001, pág 17).

Ainda segundo o autor, o estudo de caso ocorre quando se faz uma questão do tipo "como" ou "por que" sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle. Na presente pesquisa, foram levantando as questões: **como** a empresa VivaReal através de estratégias de *Employer Branding* e Comunicação tem ganhado destaque no mercado e **como** seus colaboradores contribuem para este posicionamento.

A coleta de dados para este estudo de caso se baseou em entrevistas semiestruturadas, questionários e análise de discurso. Yin (2001) aponta que várias evidências dão qualidade a pesquisa.

A entrevista semiestruturada foi realizada com profissionais das áreas de Endomarketing e Design para estudar e compreender as estratégias de comunicação e *Employer Branding* e também foi realizada uma entrevista semiestruturada com a fundadora do site Love Mondays para entender como as empresas se comportam no país sob o aspecto de gestão de pessoas, entender o impacto do posicionamento de marca empregadora e perspectivas de mudança de cultura de uma empresa para ser reconhecida como marca empregadora. Segundo Martins (2008), a pesquisa semiestruturada apesar de possuir um roteiro, o entrevistador busca opiniões, informações e dados através de uma conversa livre. Já a estruturada possui um roteiro previamente definido. Neste caso, as entrevistas foram pessoais e por telefone.

“A análise de conteúdo é uma técnica para se estudar a comunicação de maneira objetiva, sistemática e quantitativa. Buscam-se inferências confiáveis de dados e informações a respeito de determinado contexto, a partir dos discursos escritos e orais de seus atores” (MARTINS, 2008).

A análise de discurso foi realizada por meio de dados institucionais no site da empresa, matérias publicadas e publicações de colaboradores nas mídias sociais para levantamento de informações sobre a marca e a divulgação da marca feita pelos próprios funcionários, conforme técnica apresentada por Martins (2008).

Apesar do autor Martins (2008) apontar que escalas e questionários não são tão comuns em estudos de caso por não apresentar interação. A técnica de levantamento de dados foi escolhida, pois consegue avaliar a reação e opinião dos entrevistados sem interferência do pesquisador. Foi aplicado questionário com a técnica de escala de Linkert com clientes (pessoas físicas que buscam imóveis e corretores) para verificar como o público externo percebe as estratégias de *Employer Branding*. Os dados são de caráter qualitativo, que envolvem um grau de subjetividade.

As escalas sociais e de atitudes consistem basicamente em uma série graduada de itens (enunciados) a respeito de uma situação, objeto ou representação simbólica. Solicita-se ao respondente para assinalar o grau que melhor represente sua percepção a respeito do objeto de análise para cada item que compõe o instrumento. Como o objetivo das escalas sociais é possibilitar o estudo de opiniões e atitudes de forma precisa, o principal problema é transformar fatos habitualmente entendidos como qualitativos em quantitativos. (MARTINS, 2008, pág 40).

4. A empresa: VivaReal

Figura 7: Banner do site do VivaReal.



Fonte: VIVAREAL, 2016.

O portal VivaReal é uma empresa *start up* do ramo da tecnologia que mais cresce no Brasil. A empresa surgiu com a idealização do americano Brian Requarth que iniciou o VivaReal na Colômbia e no México, e resolveu trazer para o Brasil em 2009 com ajuda dos amigos, o alemão Thomas Floracks e o brasileiro Diego Simon.

“O VivaReal nasceu do sonho de três empreendedores de diferentes culturas, um americano, um alemão e um brasileiro. Começamos como uma startup e fazemos questão de manter vivo o espírito empreendedor e inovador, marcando presença em todos os lugares onde estão os clientes”. (VIVAREAL, 2016)

Figura 8: Um pouquinho da nossa história.



A empresa hoje tem cerca de 500 funcionários espalhados em 16 escritórios nas principais cidades do Brasil. As unidades atendem principalmente imobiliárias, corretores e incorporadoras para anunciar as suas ofertas de imóveis.

O portal também possui dois sites, um de decoração, o Viva Decora, voltado para arquitetos, designers de interiores e decoradores e outro sobre financiamento imobiliário. A empresa também tem participação na Suahouse.com, companhia brasileira de softwares para o setor.

O VivaReal é a maior plataforma de busca de imóveis online, que conecta as pessoas que procuram imóveis com mais de 20.000 corretores e imobiliárias e 4 milhões de imóveis cadastrados em seu site. Ela possui um acesso de mais de 14 milhões de visitas mensais em seu site e aplicativo mobile. Seus principais concorrentes são os portais: Imovelweb, Zap Imóveis e Trovit.

Nos últimos anos, a corporação recebeu o aporte de 170 milhões dos fundos Spark Capital, Monashees Capital, Kaszek Ventures, Valiant Capital e Dragoneer Investment Group. Investimentos focados principalmente em desenvolvimento de produtos, ações de marketing e recursos humanos.

Em 2016, conquistou pela primeira vez a 56ª posição entre as melhores empresas da categoria Empresa Média, na pesquisa “As Melhores Empresas para Você Trabalhar”. Neste mesmo ano, o estudo Fintech100, elegeu o VivaReal como uma das 100 principais *fintechs* do mundo. O portal aparece como 46º no *ranking*, fazendo parte das “50 companhias estabelecidas”. E em 2017, o portal conquistou o 10º lugar no ranking das “50 empresas mais amadas”, realizado pelo Love Mondays.

4.1 Posicionamento estratégico

A empresa que iniciou no ramo como vendas de pacote de anúncios de venda e aluguel de imóveis para corretores e imobiliárias, e recentemente se reposicionou no mercado como

uma empresa de tecnologia. “Uma das empresas de internet que mais cresce no Brasil” é a sua descrição na internet.

O novo posicionamento contribuiu para atrair investidores deste ramo e também novos talentos, principalmente da área de produto e engenharia.

Exemplo disso são as ações voltadas para a área de tecnologia como o **Product Day**, um evento realizado em outubro de 2016, organizado pela equipe de produto e engenharia, e teve como objetivo demonstrar as inovações feitas no portal no último trimestre e apresentar novidades; os **Meetups** de tecnologia, encontros para discussão sobre a temática; e **Espaço colaborativo** para 6 startups de tecnologia em seu escritório, uma espécie de incubadora.

A empresa também faz questão de se posicionar como uma das “melhores empresas para se trabalhar”. Na sua missão, objetiva “ser referência como um dos melhores lugares para se trabalhar”. Inclusive, era uma das metas (chamadas internamente de MOE - Metas e Objetivos Estratégicos) da área de Endomarketing para o ano de 2016.

O troféu da premiação de 2016 está exposto na recepção para quem chega na empresa, também foi realizada uma forte campanha de divulgação nas mídias internas e mídias externas, entre outros.

Figura 9: Selo do GPTW na assinatura de e-mail.

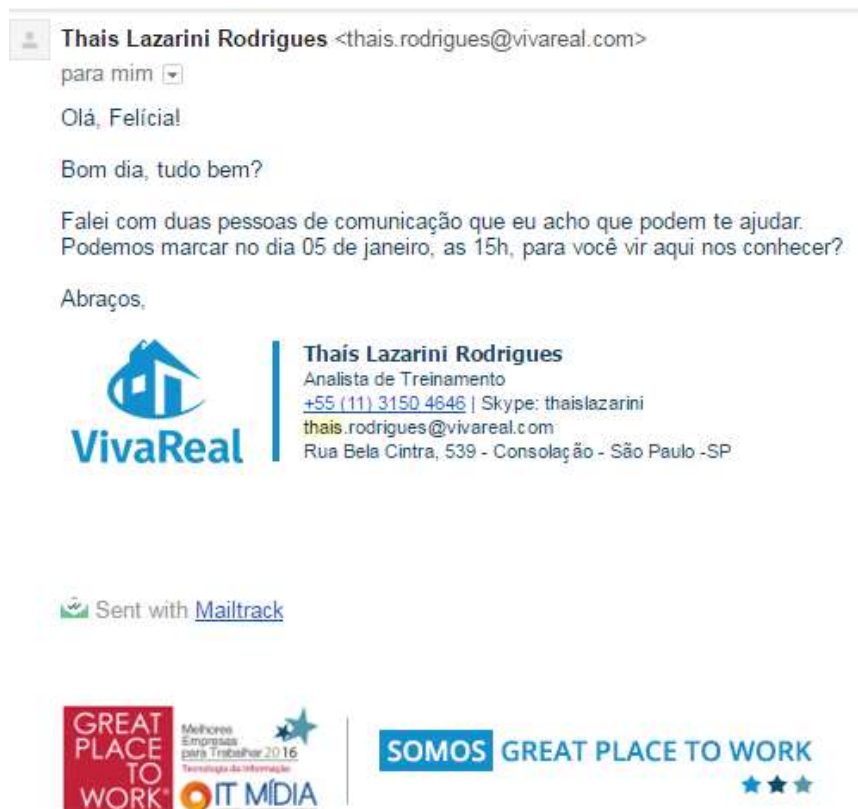


Figura 10: Capa do LinkedIn.



Fonte: LinkedIn, 2016.

A empresa apresenta “diferenciais desejados” através de seu posicionamento, conforme citado por Martins (2008) acima.

4.2 Comunicação institucional

Figura 11: comparativo entre a linguagem institucional na capa do Facebook e Missão da empresa.



Fontes: VIVAREAL, 2016; Facebook, 2016.

A empresa tem uma comunicação focada na experiência do consumidor, produzindo conteúdos (inbound marketing)¹⁹, que agregam na hora da escolha do imóvel como tirar dúvidas sobre financiamento, escolha do corretor, dicas de decoração, entre outros. A comunicação se baseia nas palavras-chave “sonho” e “casa”.

Conforme citado acima, segundo Zenone apud Churchill Jr. e Peter (2013), dentre as principais funções da comunicação de marketing, estão desenvolver avaliações positivas nas mentes das pessoas e reter clientes, satisfazendo seus desejos e necessidades.

¹⁹ Nova área do marketing conhecida como “marketing de atração”. É uma forma de publicidade online na qual uma empresa se promove através da produção de conteúdo próprio.

Figura 12: Experiência do consumidor..



Fonte: VIVAREAL, 2016.

Essa preocupação com a “experiência” não acontece apenas com o consumidor final. Existe um cuidado também com o bem-estar de seus colaboradores. São desenvolvidas ações internas, que podem ou não estar ligadas diretamente com o produto da empresa, mas tem relação direta com os seus valores, como cursos de harmonização de cerveja, oferta de atividades esportivas, massagem até uma adoção de um animal.

As ações da empresa são replicadas em suas mídias (Facebook, LinkedIn, Youtube e Instagram). Este marketing institucional acaba agregando valor para a marca, reforçando a imagem corporativa e mostrando transparência. Estas ações geram um *buzz* na rede trazendo mais visibilidade para a empresa, como no caso abaixo (Figura 13) sobre a ação de Responsabilidade Social, a adoção da cachorra Dalila, que gerou até matéria de jornal; e o vídeo de *Mannequin Challege* (vídeo com uma música de fundo e todos fazendo “estátua”) que até o momento (12/01/2017) alcançou a marca de 14 mil visualizações no Facebook e 160 curtidas.

Figura 13: Anúncio sobre a mascote e uma matéria sobre a adoção.



Fontes: (autora); Folha de São Paulo (2016).

Estas ações contribuem para um melhor posicionamento e mais presença na mídia, reduzindo custos com veiculação de publicidade e esforços de assessoria de imprensa. A empresa aumentou 300%²⁰ a quantidade de inserções em mídia espontânea em três anos. A marca cresceu na medida que foi sendo exposta pelos colaboradores e reconhecida pelos possíveis clientes.

Figura 14: Matéria sobre VivaReal no portal Exame.



Fonte: Portal Exame, 2016.

Figura 15: Matéria veiculada na Globo sobre geração de empregos no setor de Tecnologia da Informação.








Fonte: Portal G1, 2016.

Para se comunicar com seus colaboradores, a empresa se utiliza de vários canais para comunicação interna, cada um com uma função estratégica. São eles:

²⁰ Informação concedida em entrevista com Carolina Pinheiro e Érika Fonseca. São Paulo, 05 de janeiro de 2017. Consta no "Apêndice A".

Quadro 3: Ferramentas de comunicação interna do VivaReal.

<p>Líderes (tem um papel importante no repasse e reforço de informações)</p>		
<p>Tv Corporativa (informações mais leves e rápidas)</p>		
<p>Banheiro (texto mais longo que pode ser lido com calma. Os comunicados ficam na frente do vaso sanitário).</p>		
<p>Elevador (comunicados rápidos)</p>		
<p>Facebook (Grupo VivaTeam) – grupo fechado criado pelo fundador da empresa. Todos da empresa fazem parte do grupo privado e o departamento de Endomarketing gerencia. É um espaço mais interativo.</p>		

<p>Slack (ferramenta de comunicação interna similar ao Skype/Whatsapp no qual é possível formar grupos de conversa, reuniões, subir documentos, comunicados, entre outros).</p>	
<p>Blog (ferramenta para divulgação de conteúdo mais extensos e institucional. Mostra campanhas internas e são divulgadas externamente na internet)</p>	

Fonte: elaborado pela autora.

4.3 Atração de talentos

A cultura corporativa do VivaReal está presente em toda experiência com a empresa. Os valores são constantemente reforçados desde a entrada com frases e manifesto, pela comunicação interna espalhada pelo prédio, até o discurso na ponta da língua dos colaboradores sobre o que é a empresa e o que ela representa. Os seus valores também estão associados com aquilo que ela vende na rede, “Sonhos” como na Figura 16 abaixo.

Figura 16: Valores corporativos.



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 17: “Sonhos”.



Fonte: site VivaReal, 2016.

Os valores dos candidatos também contam na contratação. O VivaReal busca no mercado candidatos que acreditam nele e querem crescer. Mas conquistar e reter talentos que tenham haver com o seu perfil não é uma tarefa fácil. Além de um bom salário, a empresa também oferece um pacote de benefícios atrativos. O portal tem 5 programas de benefícios para seus colaboradores, são eles:

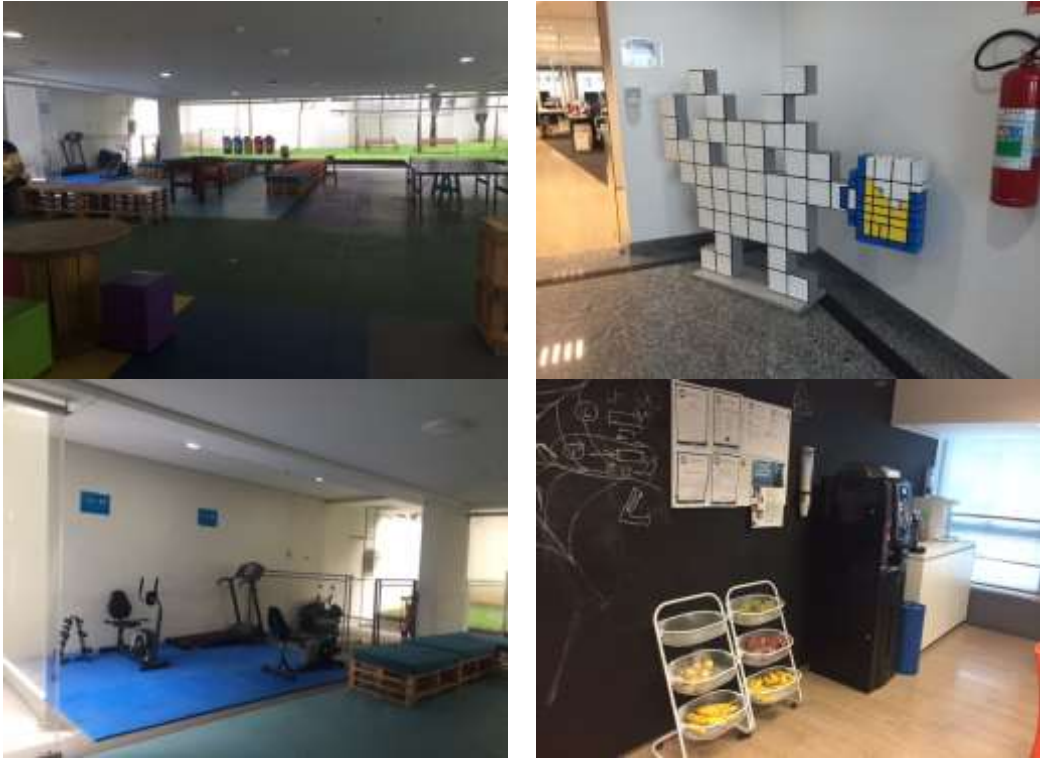
Figura 18: Programas de Benefícios do VivaReal.

Programa	Descrição
Aprender:	<p>Este programa visa ampliar o conhecimento do nosso colaborador e inspirar ele em sua jornada de trabalho e de vida. Nosso objetivo é desenvolver, oferecer ferramentas que sejam facilitadoras neste processo. Temos ações como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tech Talk - evento de tecnologia voltado ao nosso time de engenharia e produto - Viva Talk – treinamento e palestras sobre temas que nossos próprios colaboradores podem colaborar ou ministrar - Minha Carreira no Viva – Vídeo inspiradores sobre a construção da carreira de alguns colaboradores no VivaReal - Ser Líder: Treinamento focado em nossa liderança - Treinamento Comercial – Treinamento voltado a equipe comercial com reciclagem e novas ferramentas - Biblioteca do Viva – Espaço com diversos livros para estudo e leitura
Mundo 2.0	Aqui no Viva fazemos o que é certo e acreditamos que o mundo pode ser muito melhor com a nossa ajuda! Por essa razão este programa visa:

	<ul style="list-style-type: none"> - Ações de sustentabilidade - Campanhas de arrecadação de agasalhos, brinquedos etc. - Caneca Amiga (todo colaborador ganha uma caneca assim que ingressa na empresa, para economizar copos descartáveis) - Coleta de lixo reciclável - Dia do voluntariado
Happy	<p>No VivaReal celebramos a alegria e sentimos que em um ambiente feliz as pessoas se sentem muito mais a vontade para trabalhar e motivadas! A energia fica muito melhor: o clima e o ambiente! Vivemos nossos valores diariamente e ter ações divertidas é consequência de nossa cultura play hard, work hard! Conheça um pouco de nossas ações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Café da manhã colaborativo - Happy Hour da Galera - Viva Happy Day - Tradicional Festa Junina - Dia das Crianças - Pet Day (dia que você pode trazer o seu pet no VivaReal) <p>Além dos nossos ambientes que contam com mesa de pingue pongue, jogos de tabuleiro e pebolim! Também temos um calendário amplo de ações de endomarketing que deixam o nosso dia-a-dia repleto de surpresas e atividades</p>
Mexa-se	<p>Este programa incentiva o colaborador a se movimentar dentro e fora de nossa empresa, oferecendo diversas formas para buscar bem estar, disposição e melhorias na saúde física.</p> <ul style="list-style-type: none"> - GymPass (rede academias oferecida aos colaboradores e dependentes) - Espaço Fitness Indoor (sala equipada com esteira, bicicletas, pesos e etc) – em breve - Aulas de Sertanejo Universitário – Toda sexta-feira - Aulas de Ginástica – toda quarta-feira (abdominal, tae bo, zumba, alongamento e circuito) - Mesa de pingue pongue e pebolim
Viva+	<p>Este programa visa encontrar o equilíbrio entre bem estar, trabalhar a saúde mental, emocional e corporal buscando oferecer ao colaborador ações e facilidades em todas essas dimensões.</p> <p>Hoje, em nosso escritório, temos diversas facilidades como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manicure - Designer de Sobancelha - Quick Massage - Frutas lavadas e selecionadas todas as terças e quintas - Chá, café e bolachas nas copas - Snack Day (lanche especial saudável) - Campanha de vacinação interna contra gripe - Palestras nutricionais e atendimentos oftalmológicos anuais manicure e massagem. <p>Quando pensamos em ambiente oferecemos em nosso escritório:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redes e puffs para descanso - Espaço equipado com microondas e geladeiras para refeições - Sala de apoio amamentação - Dalila (uma dog mascote que anima nosso dia)

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 19: Ambiente interno corporativo do VivaReal.



Fonte: elaborado pela autora.

O posicionamento de marketing da empresa como uma “boa empresa para se trabalhar” ocorreu em razão da necessidade de encontrar profissionais no mercado de alta complexidade, principalmente das áreas de engenharia e produto. Com a divulgação da sua forte cultura organizacional, o portal conseguiu atrair novos talentos e ainda ser reconhecido no mercado por isso.

4.4 Marca empregadora

Conforme citado acima, o portal VivaReal conquistou recentemente a premiação GPTW e entrou para as 10 empresas amadas, sendo o site Love Mondays. A razão disso é uma cultura organizacional consolidada, resultado de uma preocupação com os colaboradores que iniciou junto com seus fundadores.

Figura 20: Liguagem descontraída com referência ao *turnover* e a conquista do prêmio do *Love Mondays*.



Fonte: LinkedIn, 2017.

O clima organizacional do portal é condizente com sua comunicação externa, mostrando transparência nas ações. Estas ações extrapolam os limites da empresa que terminam sendo endossadas pelos seus colaboradores que acreditam na marca. Os autores Carramenha, Cappellano e Mansi (2013) afirmam quando uma comunicação com os funcionários é assertiva, a empresa ganha defensores para a marca e nenhuma campanha publicitária é capaz de trazer um retorno maior.

O autor Brett Minchington (2015) apontou alguns quesitos sobre o nível de engajamento e percepção sobre uma marca. Dentre deles, está o nível de visibilidade do *pool* de talentos e nível de recomendação da empresa por parte dos funcionários. Uma simples busca por *hashtags* no Facebook foi possível visualizar dezenas de postagens espontâneas de colaboradores sobre vivências e notícias da organização. Foi constatado um orgulho latente em fazer parte da empresa gerando mídia espontânea e uma boa visibilidade para a marca. Entre as *hashtags* mais citadas estão: #VivaReal #Orgulhoemfazerparte #SomosGPTW2016.

Figura 21: Colaboradores "defensores" da marca VivaReal.






Fonte: Facebook, 2017.

O *turnover* da empresa é considerado muito baixo, se compararmos com a média nacional de 25%. Em 2015, o índice de rotatividade da empresa era 4,14% e em 2016, caiu para 3,95%.

Um comparativo entre as avaliações dos funcionários do VivaReal e seus concorrentes Zap Imóveis e Imovelweb no site Love Mondays, o portal tem o maior número de recomendações por seus funcionários, com 92% de indicações. A principal diferença apontada é a falta de oportunidade de carreira nos concorrentes e em seguida, o critério qualidade de vida.

Quadro 4: Avaliação espontânea de colaboradores no site Love Mondays.

VivaReal	 <p> Avaliações (710) Salários (182) Vagas (14) </p> <p>Como é trabalhar na VivaReal?</p> <p>Satisfação geral dos funcionários (710 avaliações nos últimos 12 meses)</p> <p>★★★★☆ 4.3</p> <p>Recomendam a empresa a um amigo: 92%</p> <p> Remuneração e benefícios: ○○○○ 4.0 Oportunidade de carreira: ○○○○ 3.8 Cultura da empresa: ○○○○ 4.4 Qualidade de vida: ○○○○ 4.1 </p>
Zap Imóveis	 <p> Avaliações (46) Salários (62) Vagas (0) </p> <p>Como é trabalhar na Zap Imóveis?</p> <p>Satisfação geral dos funcionários (46 avaliações nos últimos 12 meses)</p> <p>★★★★☆ 3.65</p> <p>Recomendam a empresa a um amigo: 89%</p> <p> Remuneração e benefícios: ○○○○ 3.2 Oportunidade de carreira: ○○○○ 3.4 Cultura da empresa: ○○○○ 3.8 Qualidade de vida: ○○○○ 3.6 </p>
ImovelWeb	 <p> Avaliações (18) Salários (4) Vagas (0) </p> <p>Como é trabalhar na Imovelweb?</p> <p>Satisfação geral dos funcionários (18 avaliações nos últimos 12 meses)</p> <p>★★★★☆ 3.38</p> <p>Recomendam a empresa a um amigo: 62%</p> <p> Remuneração e benefícios: ○○○○ 3.0 Oportunidade de carreira: ○○○○ 1.8 Cultura da empresa: ○○○○ 3.3 Qualidade de vida: ○○○○ 3.2 </p>

Fonte: elaborado pela autora; Love Mondays, 2017.

A empresa também ganhou destaque na mídia justamente pelo seu posicionamento de “marca empregadora”. Foram várias matérias abordando o assunto, conforme abaixo:

Figura 22: Matéria sobre a empresa VivaReal.



Fonte: Portal Exame, 2016.

Mas apesar deste destaque na mídia, uma pesquisa feita pela autora com o público-alvo do VivaReal apontou que o clientes não veem uma relação direta entre uma “marca empregadora” com seu interesse pessoal, seja pela busca do imóvel ideal ou de alguém que compre sua oferta imobiliária. Dos 57,9% entrevistados que conhece a empresa, 90% declararam ser “indiferente” quando levantamos sobre a preocupação da empresa com seus clientes e apenas 18,1% reconhecem a preocupação do portal com seus colaboradores.

Ainda sobre a pesquisa, 22,7% tem vontade de conhecer o escritório e trabalhar no VivaReal; 27% se identificam com a empresa e 13,6% acreditam nos seus valores.

Os autores Joachimsthaler e Aaker (2002) apontam sobre o papel da identidade que deve ser de auxiliar a relação entre proposta de valor que potencialmente envolva benefícios funcionais, emocionais ou por meio do oferecimento de credibilidade para marcas endossadas. Neste caso, reforçados pela emoção e credibilidade de seus colaboradores.

6. Conclusão

Employer Brand é uma ferramenta relativamente recente e que vem crescendo nas empresas com visão mais estratégia de pessoas. Essa importância resulta principalmente na atração e retenção de talentos certos, em face da escassez de profissionais de alta performance. Como pode ser observado, o *turnover* da VivaReal é muito baixo (3,95%) comparado a média de rotatividade voluntária no país (25%). O profissional permanece na empresa junto com todo seu conhecimento adquirido e valores, assim como afirma Bekin (2001).

Um comparativo das avaliações de colaboradores no site Love Mondays entre as empresas VivaReal, Zap Imóveis e ImovelWeb foi possível observar que o VivaReal tem

uma posição de destaque em todos os critérios avaliados (recomendações, remuneração e benefícios, oportunidade de carreira, cultura organizacional e qualidade de vida).

A prática de *Employer Branding* contribui para o reforço da marca (*brand*), embasada principalmente pelos empregados. Neste processo, a comunicação é muito importante. Ela deve ser transparente e coerente entre o discurso e a realidade. Desta forma, as ações internas extrapolam os muros da empresa e chegam até a “boca do povo” com ajuda dos colaboradores que se tornam os defensores da marca, segundo os conceitos de Carramenha, Cappellano e Mansi (2013). A estratégia de marca empregadora é endossada pelos funcionários que acreditam em suas ações e sentem o desejo de compartilhar nas mídias sociais. A premiação GPTW, por exemplo, foi um sucesso de divulgação.

Este posicionamento como “marca empregadora” é tão assertivo que a empresa VivaReal passou a ser reconhecida por premiações nas áreas de gestão de pessoas e tecnologia, gerando mídia espontânea e diminuindo os custos com publicidade.

A prática de Employer Branding contribui para o valor da marca (*brand*), como uma estratégia de marketing institucional e um posicionamento diferenciado, porém não substitui os esforços de marketing focado em vendas. No caso do VivaReal, a pesquisa revelou que apesar dos esforços de marketing e o forte apelo emocional, os potenciais clientes da marca ainda não relacionam uma “boa empresa para se trabalhar” com o produto ou serviço final. Os ganhos são através da excelência do trabalho/serviço apresentado e na marca corporativa, fortalecida através do marketing institucional e social. Em entrevista, a Luciana Caletti (2017) acredita “funcionários felizes, eles acabam produzindo melhor e com mais qualidade”.

Conclui-se que a gestão de marca empregadora é uma ferramenta estratégica de gestão de pessoas e que reforça também positivamente para o valor de marca, pensando no *Top of Mind* (primeira a ser lembrada). Ser uma marca empregadora é uma construção de reputação e não acontece instantaneamente. Este investimento é resultado de várias ações, como: comunicação interna e externa constante e transparente, Missão, Visão e Valores bastante claros, integração e engajamento dos colaboradores, além da divulgação de ofertas de emprego.

Com base na análise dos resultados obtidos, foi possível compreender que a estratégia de posicionamento como marca empregadora somente é possível quando a comunicação institucional é coerente com as ações de uma empresa. Quando seus colaboradores estão satisfeitos com o trabalho realizado, eles são defensores da marca e contribuem para uma sua divulgação. Assim como auxiliam na atração de talentos. Porém a estratégia de marketing ainda não é percebida pelo consumidor final, mas sim por potenciais candidatos.

6. Referências Bibliográficas

- AAKER, David A. **Estratégia de portfólio de marcas**. Tradução Viviane Possamai. Porto, 2007.
- AMORIM, Mario Vilela; CAMPOS, Ana Célia F. C. **A felicidade no trabalho**: estudo sobre sua Revelação e articulação com a produtividade. In: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba-PR, 2002. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR15_0320.pdf>. Acesso em 10.01.2017.
- BACKHAUS, K.; TIKOO, S. Conceptualizing and researching Employer Branding. Career Development International, United Kingdom, v. 9, n. 5, p. 501-517, 2004. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=55ef33d85dbbbd436c8b4577&asSetKey=AS%3A271490285305876%401441739736901>>. Acesso em: 12/06/2016.
- BANCALEIRO, José. **“Employer Brand”**. Stanton Chase International, 2010. Disponível em: http://media.umadesign.com/000041/employer_Brand.pdf. Acesso em: 12/06/2016.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. Prentice Hall, 2004.
- BERNARDES, Fabricio. **Sites de imóveis crescem com uma mãozinha da crise**. Revista Exame. São Paulo, 07 de out de 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1099/noticias/sites-de-imoveis-crescem-com-uma-maozinha-da-crise>>. Acesso em: 12/06/2016.
- BRANDS, Global. **Branding Um Manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas**. Disponível em: <<http://www.globalbrands.com.br/artigos-pdf/livro-branding-o-manual-para-voce-criar-gerenciar-e-%20avaliar-marcas.pdf>>. Acesso em: 12/06/2016.
- BRASIL. DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). **Rotatividade e políticas públicas para o mercado de trabalho**. São Paulo: DIEESE, 2014. 142p.
- BRUM, A. M. **Endomarketing de A a Z**: como alinhar pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo: Integrare Ediotra, 2010.
- CALETTI, Luciana. . Entrevista concedida a Felícia Fábula Santos Andrade. São Paulo, 19 de janeiro de 2017. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice "B" desta monografia]
- CARRAMENHA, B; CAPPELLANO, T; MANSI, T. **Comunicação com empregados: A Comunicação Interna sem fronteiras**. Jundiaí, SP: Editora In House, 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3a. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CORRÊA, Roberto. **Comunicação integrada de marketing**: uma visão global. Saraiva, 2006.
Curitiba – PR, 2002. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR15_0320.pdf>. Acesso em 10.01.2017.

DRSKA, Moacir. **Uma startup quase bilionária**. Isto É, 11 de dezembro do 2015. Disponível em: <<http://istoedinheiro.com.br/noticias/mercado-digital/20151211/uma-startup-quase-bilionaria/325677>>. Acesso em 20.12.2016.

FACEBOOK. **Pesquisa #VivaReal**. Disponível em: <<https://www.facebook.com/hashtag/VivaReal?fref=ts>>. Acesso em 20.12.2016.

FASCIONI, Lígia. **DNA Empresarial**: identidade corporativa como referência estratégica. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

FILLITI, Chico. **Empresa com 300 funcionários adota cadela, que passa a morar na firma**. Folha de São Paulo, 27 de março de 2016. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/colunas/ps-sp/2016/03/1753900-empresa-com-300-funcionarios-adota-cadela-que-passa-a-morar-na-firma.shtml?cmpid=twfolha>>. Acesso em 20.08.2016.

FINTECH100, 2016. Disponível em: <<https://h2.vc/reports/fintechinnovators/2016>>. Acesso em 04/11/2016.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Mattel lança boneca Barbie menos magra; Lego cria boneco cadeirante**. São Paulo, 29 de jan. de 2016. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/01/1734819-mattel-lanca-boneca-barbie-menos-magra-lego-cria-boneco-cadeirante.shtml>>. Acesso em 14/06/2016.

FONSECA, Mariana. **13 startups brasileiras que fizeram a diferença em 2016**. Portal Exame, 28 de dezembro de 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/13-startups-brasileiras-que-fizeram-a-diferenca-em-2016/>>. Acesso em 05.01.2017.

GALINDO, Daniel (org.). **Comunicação mercadológica: um visão multidisciplinar**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Contas Nacionais Trimestrais Indicadores de Volume e Valores Correntes 2016**. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pib-vol-val_201602caderno.pdf>. Acesso em 15.09.2016.

INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL. **Marcas – Mais Informações**. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/menu-servicos/marcas/marca-2013-mais-informacoes>>. Acesso em 12/06/2016.

JOACHIMSTHALER, Erich; AAKER, D. **Como construir marcas líderes**. São Paulo, 2002.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

KUNSCH, Margarida Maria Khroling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LINKEDIN. **Guia da Marca de Empregador**. Disponível em: <<https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/pt-br/site/pdf/playbooks/linkedin-guia-da-marca-do-empregador-pt-br-130903.pdf>>. Acesso em: 12/06/2016.

LOVE MONDAYS. Disponível em: <<https://www.lovemondays.com.br/>>. Acesso em: 12/06/2016.

MAGAZINE, Luiza. **Facebook**, 18 de agosto de 2016. Disponível em: <<https://www.facebook.com/magazineluiza/photos/a.244447982255072.70638.133378606695344/1293702653996261/?type=3&theater>>. Acesso em 28.11.2016.

MANPOWER GROUP et al. **Pesquisa sobre a escassez de talentos**. Relatório Técnico. São Paulo, 2015. Acessível em: <<http://www.manpowergroup.com.br/wp-content/uploads/2016/02/Pesquisa-Escassez-de-Talentos-2015.pdf>>. Acesso em: 12/06/2016.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2a. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, José Roberto. **Um Manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas**. São Paulo: Global Brands, 2006.

MINCHINGTON, Brett. **15 Employer branding best practices to focus on in 2015**. Acessível em: <<http://www.brettminchington.com/#!15-Employer-branding-best-practices-to-focus-on-in-2015/c18g0/556fb3d10cf219f177244b8e>>. Acesso em: 12/06/2016.

PATI, Camila. **Nesta empresa, oferecem até sonho de doce de leite na entrevista**. Exame.com, 08 de dezembro de 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/nesta-empresa- oferecem-ate-sonho-de-doce-de-leite-na-entrevista/>>. Acesso em 05.01.2017.

PINHEIRO, Carolina; FONSECA, Érika. Entrevista concedida a Felícia Fábula Santos Andrade. São Paulo, 05 de janeiro de 2017. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice "A" desta monografia]

PINHO, J. B. **Comunicação em Marketing**: Princípios da comunicação mercadológica. Campinas, SP: Papyrus, 2001.

REAL, Viva. Disponível em: <<http://www.vivareal.com.br/empresa/>>. Acesso em: 12/06/2016.

SAMA. **Sama está no primeiro lugar do pódio**. Disponível em: <<http://www.sama.com.br/pt/noticias/arquivo/2016/8/GPTW-Brasil-2016-Revista-poca.html>>. Acesso em 28.11.2016

TROIANO, Jaime. **Marketing Corporativo**: A força começa dentro da organização. Disponível em: <http://acervo-digital.espm.br/revista_da_espm/2009/jan_fev/Jaime_Troiano.pdf>. Acesso em: 12/06/2016.

TV GLOBO. **Mercado de TI é um dos setores que não pararam de contratar no Brasil**. Jornal da Globo, 12 de fevereiro de 2016. <http://g1.globo.com/jornal-da-globo/videos/t/edicoes/v/mercado-de-ti-e-um-dos-setores-que-nao-pararam-de-contratar-no-brasil/4808984/>. Acesso em 06.01.2017.

WORK, Great Place to. **Vantagens de ser uma das melhores empresas para trabalhar**. Disponível em: <<http://www.gptw.com.br/institucional/noticias/vantagens-de-ser-uma-das-melhores-empresas-para-trabalhar-1.htm>>. Acesso em 12/06/2016.

Yin, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre : Bookman, 2001.

ZENONE, Luiz Claudio (org). **Gestão Estratégica de Marketing** - Conceitos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 2011.

ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing**: conceitos, ideias e tendências. São Paulo: Atlas, 2013.

7. Apêndices

APÊNDICE A

Entrevistados: Carolina Pinheiro, Coordenadora de Endomarketing do VivaReal;
Érica Fonseca, Coordenadora de Design do VivaReal.

Hoje vocês estão com quantos funcionários no total?

C – Beirando aos 500. Acho que uns 480 colaboradores em todo Brasil.

Onde estão localizados os 16 escritórios?

C – Rio de Janeiro, São Paulo, Santos, Ribeirão Preto, Campinas, Recife, Fortaleza, Natal, Goiânia, Florianópolis, Vitória, Salvador, Brasília, Belo Horizonte, Porto Alegre e Curitiba.

Vocês estão a quanto tempo na empresa?

C – estou a quase 5 anos na empresa.

E – Estou a quase 2 anos.

Então, me conta um pouco como é o VivaReal hoje e este processo de transformação da empresa?

C - Acho legal você fazer uma experiência aqui na empresa, fazer um *tour*. Nós temos um museu que conta como a gente começou e onde a gente quer chegar. Em resumo, o VivaReal começou em um escritório de 3x4, um quatinho de empregada que o Diego teve o convite do Brian junto com o Thomas de começar a operação aqui no Brasil. Já tinha uma ideia, mais ou menos, na Colômbia e quando estavam estudando o mercado daqui, eles procuraram o Diego Simon que foi o nosso fundador oficial aqui do Brasil. Ele é hoje o Co-fundador do VivaReal e CEO do Viva Decora. No começo da operação, ele colocou a mão na massa mesmo. Ou seja, em um quatinho de empregada, ele colocou o mapa de São Paulo e começou a contatar as imobiliárias para vender pacote. A estratégia era pegar todos imóveis, juntar um banco de imóveis e vender tudo barato. Diferente a estratégia de mercado que era cobrar por imóvel, ele cobrava por imobiliária e por pacote e você só pagava pelo destaque. O nosso objetivo era ter todo o banco de imóveis do Brasil. Ainda é nosso objetivo e eu acho que a gente está muito próximo disso. Essa foi nossa estratégia de crescimento. Preços tangíveis e bem baixos e muita oferta dentro do nosso portal.

A equipe foi crescendo, a gente se mudou para um escritório na Frei Caneca. Acho que era umas 5 ou 6 pessoas, depois disso foi crescendo e a gente mudou para um escritório na consolação. E aí, quando a gente começou nesse escritório era só uma sala. E o engraçado que nesse andar funcionava a empresa Listas Amarelas, onde era um andar inteiro deles e uma salinha do VivaReal. E a medida que a gente foi crescendo, a gente foi comprando a salinha deles. Eu lembro quando entrei tinha uma sala no 6º e uma 7º andar, eram salas bem pequenas. Tinha no máximo umas 40 a 50 pessoas, e os primeiros escritórios que foram abertos foram: Rio de Janeiro, Salvador e Belo Horizonte. E eu cheguei com uma função de coordenar eventos, na época não era endomarketing. E o primeiro evento que a gente fez foi o Mercado Imobiliário, foi até uma estratégia bem diferente no mercado. Ele quis ser popular no mercado através de conteúdo e não através da grande mídia de massa.

Talvez um dia você veja, mas dificilmente você vai ver o VivaReal na Globo, na novela. As pessoas procuram imóvel e vão na internet. E essa é nossa estratégia. A gente acredita que onde o consumidor está é onde a gente vai investir.

Aí lá na Consolação, a gente conseguiu ocupar um andar inteiro e o 7º andar havia uma sala menor. Chegou um momento que a estratégia estava funcionando, a empresa estava crescendo e não cabia mais. E aí foi onde a gente mudou para a Vila Madalena, para um prédio de 4 andares com estacionamento. A gente decidiu focar a operação no Brasil e fechar os escritórios da Colômbia e do México. A gente percebeu que a operação poderia ter muita expansão aqui no Brasil, era um mercado com muito potencial. A equipe crescendo. Grande parte da equipe da Colômbia que acreditou na missão e veio para cá.

Continuamos crescendo, o escritório da Vila Madalena ficou pequeno. Eram quase 290 colaboradores na época. A gente abriu o estacionamento, fez um escritório. Tem até um vídeo no Youtube. Chegou uma hora que não cabia mais e chegou uma hora que procuramos um escritório que fosse sustentável por mais 5 anos de operação e apareceu este aqui. São 11 andares todos do VivaReal. A gente de comunicação fica muito feliz por que a gente acaba tendo autonomia de trabalhar com que for. Dentro do elevador, fora, frente, paredes e aí abusamos da comunicação para expressar para os colaboradores.

Pensando em crescimento e dimensão, hoje são 11 andares com uma equipe gigantesca de engenharia. Hoje somos muito focados em produto, a gente pensa muito no consumidor. No começo a gente era muito focado em ser o maior e melhor

portal no sentido de quantidade de imóveis e clientes. E agora a gente é mais focado em tecnologia, a gente se considera uma empresa em tecnologia, muito mais voltada para a experiência do consumidor. Encontrar o imóvel dos seus sonhos, sabe? Eu posso falar com muita certeza que o VivaReal é muito preocupado com a qualidade e experiência do cliente, e por consequência, tem mais clientes e mais imóveis.

Você falou que tem autonomia na comunicação interna. Quais são os canais que utilizam para falar com um público interno?

C – Engraçado, sempre me perguntam de canais. Escrevi um texto ontem no LinkedIn sobre canais. Eu tenho feito Benchmarking, visitei empresas grandiosas, como Itaú, que tem uma equipe grande de endomarketing. E quando a gente vê o endomarketing dessas empresas a gente percebe que temos um endomarketing muito forte.

Particularmente, eu acho que o canal que mais funciona é o líder. Se você é uma área de comunicação interna e você tem um alinhamento com o líder. É natural ele chegar de manhã e dizer “gente, essa semana a gente vai ter café colaborativo, você pode trazer sua família. Quinta-feira eu quero todo mundo na rapidinha – uma reunião que tem. Vocês viram que os MOEs estão na TV Corporativa?” É natural, flui. Mas enfim, isso é um mundo ideal.

E os líderes, você acha que tem essa força interna?

E – Quando a gente fala de liderança, é com quem a gente tem o maior contato. A gente se espelha, então se ele está falando a gente acha que é importante.

C - Eu acho que a gente está engatinhando. Eu acredito que o VivaReal um dia vai chegar a isso. Hoje a comunicação tem muito mais responsabilidade do que o próprio líder. Mas pensando em canal...

Hoje a gente tem um grupo no Facebook. Ele é um grupo mais cultural. O Diego entrou no VivaReal e criou o grupo, então é natural que todo mundo que entre no VivaReal já seja adicionado automaticamente no grupo.

Todos os colaboradores estão no grupo? Não vira uma bagunça?

E – É orgânico. Por que a gente consegue comunicar todas as coisas e as pessoas se sentem parte. Não é só uma comunicação direcionada que eu falo com você e você fica quieto. A gente tem uma fluidez muito diferente de outras empresas mais tradicionais.

C – As coisas de comunicação interna sempre aconteceram de forma natural. Ah, hoje vamos vir todo mundo de camisa azul por que é o dia que a gente conseguiu bater mil acessos no site e todo mundo vinha. Na medida que a gente cresceu, a coisa ficou largada. Não que não acontecesse, mas não tinha dono. Então, a gente pensou que precisava de um dono para que acontecesse da mesma forma em todos os escritórios. Então, o grupo funciona mesmo por que a coisas acontecem de forma natural. Por exemplo, muitas empresas tem intranet. Eu sou um pouco contra, pensando no cenário que eu uso o Skype, Slack (software de comunicação de equipes), uso redes sociais e uso e-mail. Eu ficaria perdida se tivesse mais um canal para alimentar. Empresas que funcionam intranet são aquelas que batem o ponto digital, por exemplo, banco que eu sou obrigada a entrar na intranet todos os dias para bater o ponto e já vejo os *pop ups*, se não tem essa amarração não funciona. A gente consegue pegar as pessoas é onde ela tem que engolir a informações. Por exemplo, se você chegar no banheiro vai ter um papel. Eu nunca entro no banheiro e não vou ler ou momento de parada, como de frente ou dentro do elevador. A gente tem uma linha de comunicação que é “Momento Reviva” no qual as pessoas contam com as experiências positivas e compartilhadas. A gente trabalha conteúdo um pouco mais denso dentro de banheiro.

O único canal que não é para todas as unidades é o Slack. É uma ferramenta que faz com que a gente se comunique em grupos.

E – Ele é o Skype de 2017. É uma empresa que se consolidou. Ele é muito mais fácil que o Skype, a comunicação flui muito mais fácil e não tem chamada.

C – Você pode compartilhar documentos. Os arquivos ficam arquivados lá. A gente tem uma mascote na empresa e toda terça a gente tem que dar banho nela. Então a gente tem um grupo da Dalila que avisa quando a gente tem que dar banho nela.

E – Tem um grupo geral e você pode separar, por exemplo, um grupo para engenharia. Você pode segmentar.

C- eu demorei um pouco para aceitar por que não é um programa fácil. Mas ele é o melhor. Teve um tempo que a gente estava enviando muitos e-mails e aí, por exemplo, tem recrutamento interno e não faz sentido o coordenador e gerente receber um e-mail sobre vaga de assistente. Ele vai ler e apagar, e vai desperdiçar tempo. Uma vez que eu tenho o Slack e um canal de recrutamento, eu só vou entrar se tiver interesse em recrutamento. É uma ferramenta paga e funciona muito bem. Ele funciona muito bem, principalmente com pessoas de marketing, engenharia e

produto que são pessoas que a gente tem um pouco mais dificuldade de ler e-mail, diferente do comercial que costuma ler e-mails.

A gente tem uma TV Corporativa na recepção e acrílicos. Os acrílicos são divididos em 3 linhas: Copa, parede de elevador e dentro de elevador. E o e-mail.

E – É, são os oficiais. Se pensar em todos os espaços que o pessoal de endomarketing utiliza...

C – Quando a gente olha a comunicação, a gente pensa quais são os canais mais assertivos e importantes. Vamos supor uma carta do CEO, a gente não vai colocar na TV corporativa por que só quem passa pela recepção é que vai ler. Às vezes é só um lembrete como “amanhã é dia de manicure”. Eu não vou mandar isso por e-mail, nem como um pop-up no Sclak. Eu coloco no Facebook, na programação da TV e talvez no elevador. Tem que ser uma comunicação rápida. Dentro de banheiro e copa eu posso explorar um conteúdo maior. E-mail coisas muito importantes que eu preciso que as pessoas leiam e Slack e Facebook são mais lembretes e reforços de comunicação.

Além desse crescimento, a que você atribui internamente que faz com que as pessoas se sintam à vontade, em casa e tenham essa relação boa com a empresa?

C - Todas as nossas ações de endomarketing são embasadas na nossa cultura, missão e valores. Trabalhamos com as linhas de direcionamento. Temos um programa Happy, Aprender, Mundo 2.0, Viva+ e o Mexa-se. Eu acho que isso é um diferencial do VivaReal. A gente não faz uma simples ação de entrega de chocolates na páscoa, no dia das mães dá uma lembrancinha. A gente acredita que as pessoas aqui tem que viver uma experiência, vir felizes trabalhar. A missão do endomarketing é “tornar a vida das pessoas do VivaReal felizes”. Então, a gente até brinca as segundas-feiras tem que ser felizes. A gente acredita que aqui tem que ser uma experiência positiva. Eu posso tomar uma cervejinha no final do dia, festejar o carnaval, tem que ter alguma coisa de diversão aqui dentro. A gente vai fazer um tour e você vai ver que tem mesa de ping pong, tem sala de descanso, rede, pebolim, tem um pet. Outra coisa, a gente se preocupa com o aprendizado. A pessoa não está aqui só para entregar resultado. Ela se inspirar, aprender coisas novas. O VivaReal também é responsável por isso. Então, a gente tem diversos treinamentos, a equipe de treinamento é muito forte. A gente também tem treinamentos focados na liderança, a gente é muito focado na liderança.

E – O nosso projeto Ser Líder é formar tipo uma faculdade. As pessoas se inscrevem, tem uma seleção, tem lição de casa, livros para ler. E vai ter uma formação mesmo. Além disso, tem um treinamento para quem já é líder, como nós coordenadoras, e para a alta liderança.

C – O programa Aprender não está só voltados para coisas do VivaReal. Por exemplo, tivemos aqui um curso de cerveja. A gente tem um mestre cervejeiro aqui e ele deu um curso sobre como é a cerveja, o jeito de consumir, de degustar. No final teve uma degustação.

Então as ações não estão diretamente atreladas ao produto do VivaReal?

Todas as nossas ações tem haver com nossos valores. Não necessariamente elas têm que estar ligadas ao mercado imobiliário. O nosso objetivo é que as pessoas acreditem em nossa missão e busquem realizar ela junto com nossa empresa. O trabalho dela é consequência dos nossos valores. Então, por exemplo, um dos nossos valores é “pensamos no consumidor”. Então, vou te dar um exemplo, a cerveja. Temos um evento chamado *Beers & bytes*²¹ de tecnologia. A gente traz engenheiros de fora para conhecer um pouco do nosso trabalho, do VivaReal e no final do evento a gente oferece essa cerveja. Quando a gente trouxe dentro do Aprender, o Viva Talk um colaborador falando sobre a cerveja, teoricamente está tudo ligado. Por que a mesma cerveja que a gente serve no evento, ela é artesanal, a gente serve no *Beers & bytes*, no grande evento de tecnologia. Tem coisas que não vão estar ligadas ao nosso produto, mas vão estar com nossos valores. Eu vejo que a área de comunicação interna e endomarketing ela tem a grande missão de sempre mostrar a cultura, missão e os valores da empresa.

Esses são os nossos valores: Entregamos resultados, Sonhamos grande, Pensamos no consumidor – acho que é o que está mais ligado com nosso produto. Todos esses outros... São personalidades dos nossos colaboradores que a gente gostaria que desenvolvessem.

E – No *Employer Branding* é muito importante essas pessoas estarem alinhadas com nossos valores. Muitas empresas têm valores, mas não são todas que aplicam no dia a dia, e para a gente é muito sério. As pessoas sabem. Você viu, está na ponta da língua. As pessoas tem que viver isso de fato.

²¹ <http://beersandbytes.vivareal.com.br/>

C – Na entrada já está lá “sonhamos Grande”.

E- E é tão forte isso aqui dentro que já estão orgânico. A gente já fica repetindo “Tamojunto”.

C – E a comunicação se aproveita de todos os momentos para reforçar. Aqui na sala de reunião, se pedir a senha do Wifi, a senha é “tamojunto”. Eu acho que é essa a expertise da área de comunicação. Ver oportunidade em todos os momentos e instantes para comunicar. Outro exemplo, a gente entrou para o *Great Place to Work* recentemente. A gente passou isso em forma de adesivo, o Wallpaper do computador é “você faz parte de uma das melhores empresas para se trabalhar”, na assinatura, na recepção tem o prêmio lá. Recentemente a gente fez o vídeo *Mannequin Challenge* que estava muito em alta, a gente colocou a plaquinha lá. A gente tem que lembrar todo tempo que está em uma das melhores empresas para se trabalhar.

Só voltando, a gente trabalha todos os programas pensando em nossos valores. As comunicações a gente trabalha com *hashtags*. Por exemplo, o Programa Aprender a gente utiliza a #melhoramossempre, o Mundo 2.0 é a #Fazemosoqueécerto, então a gente tenta sempre atrelar.

O VivaReal é uma empresa preocupada com o mundo. A gente tem doação de roupas, de brinquedos. Recentemente a gente fez um campanha movimenta e a cada 1km que você andava, isso se convertia em dinheiro. Por exemplo, era R\$0,50, e nossa meta por colaborador era doar R\$ 18, atrelando qualidade de vida. As pessoas se sentem melhor no trabalho, produzem mais, ajuda a baixar a sinistralidade do plano de saúde. Então todas as coisas estão interligadas. Por outro lado, a gente é amigo do mundo. A gente faz doação, as pessoas se conectam por que fazemos doação. Não só social, mas temos campanhas de diversidade. A gente traz temas para empresa como homossexualidade, sobre racismo. A gente tem trabalhado muito esses temas pensando no mundo 2.0, e em temas de sustentabilidade, como reciclagem, aviso em todos os banheiros de economia de energia... O Via+, qualidade de vida. Todas as terças e quintas temos frutas, final do mês temos snacks especial, temos manicure aqui com um preço acessível, designer de sobancelhas, massagem. Então, temos todas essas facilidades que promovem qualidade. Qualidade não só de saúde. Se você quer fazer algum curso temos diversas parcerias. E o mexa-se que é o programa de movimentação. A gente já teve yoga na empresa, um mini espaço fitness, a gente tem Gympass e aulas todas

as quartas. Tirando o Gympass, tudo é gratuito. Só para resumir, todas as nossas linhas de comunicação interna e endomarketing são embasadas nesses segmentos. Temos metas, a gente trabalha em cima de MOE, e o endomarketing trabalha em cima de metas de quantidade e qualidade. Trabalhamos com notas de avaliação, então a gente sabe o quanto aquilo colaborou para o crescimento da pessoa aqui no VivaReal. A gente quer qualidade nas nossas ações.

Como vocês mensuram?

C - Pesquisa e avaliação. A gente pergunta quanto isso contribuiu para o seu aprendizado. Daí a pessoa coloca a nota de 1 a 5 e dá sugestões. Tem alguns que a gente pergunta mais detalhado, como a festa do final do ano e café colaborativo. Então a gente tem uma meta de 4.5 para nossas avaliações.

A gente tenta entender nosso público também. A gente sabe que falar com o pessoal de engenharia é diferente de falar com o financeiro. Temos até um projeto de pesquisa, de desenvolver personas.

A gente tem campanhas bem amplas por que talvez a pessoa não gosta de cerveja, mas ela se identifica com campanha de doação de cachorrinhos ou talvez ela não goste nada disso, mas é viciada em academia. Então eu tenho que de alguma forma conectar a pessoa na empresa e se sinta muito bem em vir trabalhar e ainda sim reter e engajar ela. Outra coisa importante é que o endomarketing e comunicação interna é a cerejinha do bolo do engajamento. Para uma pessoa estar engajada ela precisa está feliz com o salário, com o líder e com o trabalho. Se ela não está feliz com o líder, eu posso dar o chocolate e academia que for e ela vai voltar para a mesa dela e olhar para o líder. Então as pessoas perguntam “como eu meloro o engajamento com o endomarketing?”. Eu tenho que estar de uma forma bem satisfatória em coisas básicas (trabalho, líder e salário) , tenho que gostar do que eu faço para que a pessoa seja atingida.

A engenharia é uma mão de obra muito difícil de contratar. Eles recebem propostas todos os dias e se ele não estiver em contato com os valores e missão e se ele não ver aqui um diferencial de trabalho, ele vai para outra empresa por que são muitas ofertas.

O VivaReal sempre pensou nos colaboradores? Essa cultura veio dos fundadores?

C – Sim. Veio junto com o Brian, Thomas e Diego. Quando entrei no VivaReal nossos objetivos era ã melhor equipe”, “:ser o maior e melhor portal imobiliário” e

“trazer resultados para os investidores”. Eu lembro que era uma coisa voltado para time e quando vi isso eu pensei “nossa, eles pensam nas pessoas”. Eu acho que só se tem uma área de endomarketing foi por que a empresa cresceu muito e a coisa fica ficar muito solta sem um dono para pensar tudo isso.

Um dos nossos MOEs é tornar equipes de alta performance que arrebente nos estados.

De que formas as campanhas internas impactam externamente na imagem da marca?

C – Aí entra bem em marca empregadora. Estava pensando nisso hoje de manhã por que o VivaReal é uma marca tão forte empregadora. Por que os colaboradores disseminam a nossa cultura, disseminam aquilo que acontece aqui dentro de forma espontânea. A gente não faz nenhum incentivo de divulgação da campanha. Se a gente coloca um vídeo as pessoas compartilham, se faz um post, compartilham. Então é natural. Claro que a gente incentiva. Por exemplo, eu posto uma coisa... qual que é legal. É que as pessoas gostam de se ver. Então, o lance legal da comunicação interna é mostrar as pessoas. Esses dias saiu no Momento Reviva uma matéria e eu vi uma pessoa tirando foto no banheiro postando na internet mostrando que saiu no jornalzinho da empresa.

A gente tem uma profissional de foto e vídeo aqui dentro. Então ela tira a foto e as pessoas adoram por que a foto é profissional e a gente coloca a logomarca da VivaReal. Então, as pessoas só vão compartilhar se sair com nosso logo. Então é dessa forma que conseguimos divulgar a marca sem investir tanto. É natural que os colaboradores divulguem.

E – E pensando em marca de forma mais abrangente, a gente está trabalhando na reestruturação da marca pensando na gestão. Um passo para ter uma boa plataforma em marca é trazer tudo isso de verdade. Tudo o que a Carol contou provavelmente outro colaborador contaria muito parecido, até por que o *storytelling* é real e é muito difundido. Então quando a gente trabalha isso internamente fica muito fácil contar quem é o VivaReal. Quando a pessoa atender o telefone ela sabe que está acontecendo tudo isso. Então é mais só do que eu exponho minha marca, é o que eu sou quanto marca. Então tem completa relação e isso reduz em alguns cifrões quando se fala em marca por que você não precisa pedir para que as pessoas falem isso. É natural.

C – O vídeo *Mannequin Challenge* que estava “bombando”, nós vimos um dia antes e resolvemos fazer. O nosso Diretor de Marketing não queria fazer, por que estávamos no momento de fechamento de metas. Eu pedi 30 minutinhos, a gente fez e no dia seguinte, sem patrocínio algum o vídeo já tinha 10 mil visualizações. A gente nem pensou que iria atingir. Ou seja, mais de 10 mil pessoas que a gente nem imaginou que iria atingir estava vendo nosso vídeo pelo compartilhamento de nossos colaboradores. O Facebook é uma rede social que engaja muito bem. A gente tem um jeitinho de divulgar, temos uma forma diferenciada. Quando as pessoas estão muito ligadas, tem uma relação muito forte, elas compartilham. Quando uma empresa não tem isso é importante trabalhar mais missão e valores, mas as redes sociais ajudam muito a disseminar a marca. O bom que o VivaReal já tem isso, mas se eu fosse uma empresa e quisesse investir em marca empregadora, eu investiria em redes sociais. E o Facebook ele é uma mídia social muito sociável. O nosso público não está no LinkedIn, ele é diferente dos colaboradores. Faz sentido isso, por que quem está procurando no mercado está no LinkedIn e quem está feliz no VivaReal está no Facebook.

E quando foi que vocês viram essa necessidade de comunicar para fora?

C – Olha, boa pergunta. Quando a gente começou a sentir mais necessidade de contratação. Antes acontecia muito a divulgação, mas eram mais as pessoas. A gente nem mexia nisso. E acho que na medida que a gente começou a crescer o time de engenharia e produto, a gente precisava de pessoas muito talentosas e estava com escassez de profissionais. Os outros comercial, a gente sempre teve facilidade de encontrar no mercado... Mas da parte de engenharia sempre foi mais difícil. Foi aí que a gente começou a trabalhar mais forte, estar no LinkedIn e nas melhores empresas para que a gente tivesse mais facilidade de entrar em contato com essas pessoas. Antes era mais natural, a gente visava o posicionamento, mas não era tanto uma prioridade.

Hoje é uma prioridade?

C – Sim. Estar presente como marca empregadora, do jeito “Ah, não sei o que o VivaReal faz, mas parece ser um lugar legal para se trabalhar”. Eu tinha essa visão da Natura. E eu não sei muito bem o que fazer na Natura, mas vejo todas as facilidades e qualidade de vida para os funcionários é de outro mundo.

E – A gente tem um dos pilares de imprensa e um deles é colocar o VivaReal na mídia pensando nesse pilar de melhor empresa para se trabalhar.

C – E depois a gente vai trabalhando que nem Jequiti por mensagem subliminar. Todo vídeo que a gente colocar, a gente coloca lá “melhor empresa para se trabalha”, toda foto colocamos a *hashtag* #melhorempresaparasetrabalhar e “meu” isso é viral. A gente vê as pessoas compartilhando as imagens e colocando a *hashtag*. A gente acredita que a gente é melhor empresa, então por isso vamos colocar.

Vocês estão conseguindo de fato ter uma melhor seleção e retenção com estes tipos de ações e divulgação?

Eu não sei o quadrimestre de antes, mas o MOE anterior era diminuir o *turnover* voluntário. O que a gente pode dizer é empírico. As pessoas pesam muito toda a qualidade de vida e facilidades que tem aqui. Então isso entra na conta. A partir de que entra na conta isso se torna um critério positivo. Tem a questão também de conseguir baratear a contratação. A gente se posiciona como tecnologia, não é uma empresa de mercado imobiliário. Ter um *mindset* de tecnologia, isso se torna um pouco mais barato, por que as pessoas ouvem falar sobre o VivaReal e as pessoas veem as vantagens que tem aqui, isso acaba atrair. E se eu diminuo o tempo para atrair pessoas, isso fica mais barato. Das concorrentes a gente tem o maio time de engenharia. E é a mão de obra mais difícil de conseguir. Os meninos costumam dizer que querem que o VivaReal seja o Vale do Silício aqui no Brasil. Inclusive, eles mesmo abraçam essa ideia de que tem que ser desafiador trabalhar no VivaReal.

Pensando nos clientes, como vocês acham que impacto no mercado, mas na pessoa que procura um imóvel ou na imobiliária que vai divulgar no portal?

E – Tem dois caminhos. O primeiro a gente tem a mão de obra feliz e se elas estão felizes, estão engajadas com nossa missão. Muito provavelmente a gente vai entregar com qualidade aquilo que a gente promete. E pensando quando a gente estava fazendo pesquisa de *branding* vemos o quanto a gente está economizando em mídia. Hoje o *KPI* aparece mais que organicamente. Antes a gente fazia um puta esforço com os jornalistas. Hoje a gente manda as pautas e a gente aparece com muita facilidade. Em 3 anos, a gente teve um crescimento de 300% em aparições de imprensa. Ou seja, está ficando cada vez mais barato e tudo acaba no dinheiro. A mídia de forma geral vai ficando mais barata. E o que a gente tem é essa percepção “o que eu quero ser e o que a pessoa me enxerga. Então, quanto mais eu conseguir falar e o que a gente quer falar esse *gap* vai diminuindo. Então a gente vai conseguindo trazer o consumidor para o que a gente é de fato. A gente tem contato

com um bilhão de marcar, mas quanto mais eu consigo aparição na mídia de forma positiva a gente vai conseguindo diminuir esse *gap*. Acho que esse é o maior impacto em questão de *branding*.

Qual foi o impacto do GPTW para vocês?

C – Teve um aumento de pessoas interessadas em trabalhar na empresa. Foi muito engraçado por que naquela época... Como é final do ano que sai o resultado, a gente não estava com muitas vagas abertas. O nosso quadro estava bem completo e no final do ano a gente sai em férias coletivas. Mas aqui internamente foi uma surpresa para todo mundo, como as pessoas compartilharam! A gente fez um banner (no Facebook) para as pessoas compartilhar e até vice-presidente, como é difícil engajar, eu vi ele dizendo “eu faço parte de uma das melhores empresas...”. Então acho que a repercussão interna foi muito positiva. Era um MOE da empresa. Casa área tem seus objetivos, mas a gente tem uma meta geral da empresa e uma das metas era entrar dentro do *booking* das 100 melhores empresas para se trabalhar. A gente conseguiu e a gente tem a meta de entrar em um posicionamento muito melhor. Foi a primeira vez que a gente entrou e já conseguiu entrar na 56ª posição. Durante uma semana foi comentado, a gente recebeu as pessoas de uma forma diferenciada. A gente colocou balões, todos de empresa foram de azul, eles receberam um bolo com “parabéns, você faz parte disso”. Mais importante é elas entenderem que se não fossem por elas, a gente não teria conseguido isso. O VivaReal coloca muito a responsabilidade para a pessoa.

APÊNDICE B

Entrevistado: Luciana Caletti, CEO e Co-fundadora do Love Mondays.

Como você avalia as empresas brasileiras hoje sobre gestão de pessoas?

Há um tempo já que se fala que as pessoas são os ativos das empresas. Mas isso ficava no discurso. Hoje as empresas estão agindo de acordo com essa crença. As empresas estão começando a ter uma gestão que se importa mais com as pessoas. O RH está sendo mais valorizado. O RH não participava da tomada de decisão, sinto que o RH está mais próximo. Claro, não são todas empresas que pensam assim, mas já estão se importando mais.

A que você atribui essa mudança de pensamento?

A concorrência de talentos. Mesmo com um desemprego alto, as empresas ainda tem dificuldade de encontrar talentos qualificados. Existe uma demanda para essas pessoas. E existem várias pesquisas que comprovam que um funcionário satisfeito, ele produz mais. É diferente do profissional que só vai trabalhar pensando em receber. Ele produz acaba produzindo menos. Então, a empresa acaba tendo uma concorrência pelos talentos.

Você acredita que as empresas que praticam *Employer Branding* tem um posicionamento diferenciado no mercado?

Sim, acaba sendo um trabalho de marca. Mas a cultura tem que ser condizente com aquilo que ela apresenta. Por que ela pode atrair pessoas erradas ou acabar não sendo realista e trazer pessoas com uma expectativa que não será atendida. E isso não é bom nem para a empresa e nem para o funcionário. A marca empregadora é um diferencial, mas a empresa precisa se conhecer e entender bem qual é seu diferencial. E comunicar de maneira consistente. A estratégia de marca empregadora ela se torna um diferencial a partir dos seus talentos. O Love Mondays foi criado para auxiliar os candidatos que ficavam perdidos na hora de escolher ou saber sobre uma empresa. Você vê na internet um discurso pré-fabricado. As empresas falam o mesmo jargão.

Você acha que o cliente final, que buscam um produto ou serviço de uma empresa é impactado pela estratégia de *Employer Branding*? Isso vai influenciar de que forma na escolha dele?

Acho que existe sim uma sinergia. As pessoas conseguem separar o que é marca de produto. Acho que impacta no jargão “funcionários felizes, eles acabam produzindo melhor e com mais qualidade”.

O VivaReal acabou de ganhar a premiação GPTW justamente pelo seu trabalho de marca empregadora. Como você avalia a empresa VivaReal com base nas avaliações do Love Mondays?

Também divulgamos o ranking das empresas mais amadas e o VivaReal está neste ranking. A pesquisa é feita somente com base nas avaliações de funcionários e ex-funcionários das empresas. Eu conheço a empresa, conheço o fundador da empresa e desde o início o VivaReal teve essa cultura muito forte de gestão de pessoas. O legal foi que ela conseguiu crescer, de uma forma muito rápida, e manter essa cultura. Ela é muito sólida.

Percebi que muitas empresas que tem esses destaque por se marca empregadora, como o VivaReal e a Natura, tem essa política de gestão de pessoas desde o início de sua trajetória. É possível uma empresa já consolidada ser uma “marca empregadora”?

Ela consegue, mas é uma longa trajetória. Não se muda cultura de um dia para a noite. Tem que ser muito trabalhado. Tem que haver uma mudança de comportamento vindo da liderança, é um trabalho árduo. Não adianta colocar símbolos como *puffs* coloridos, colocar esportes, fazer ações... Isso é uma parte da cultura. Tem que mudar a forma de pensar e agir. Tem que ter mudança na atitude do gestor, mudança de mentalidade. Não é uma coisa fácil, mas é possível.

E com relação às demais portais imobiliários, você consegue perceber algum diferencial do VivaReal diante dos concorrentes, como Zap Imóveis e Imóvel Web com relação as avaliações no Love Mondays?

Não consigo te dizer, pois só utilizo o app do VivaReal.

Corretor, imobiliária ou proprietário de imóvel	VivaReal	Sim	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Não concordo totalmente	Indiferente	Indiferente	Concordo totalmente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
Alguém a procura de um imóvel	Facebook	Não													
Alguém a procura de um imóvel	Zap	Não													
Alguém a procura de um imóvel	Zap	Não													
Alguém a procura de um imóvel	Zap	Não													
Alguém a procura de um imóvel	Zap	Não													
Alguém a procura de um imóvel	Zap	Não													
Alguém a procura de um imóvel	Zap	Não													
Alguém a procura de um imóvel	Zap	Sim	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Não concordo totalmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Não concordo parcialmente	Indiferente	Indiferente
Alguém a procura de um imóvel	ImovelWeb	Sim	Concordo parcialmente	Não concordo totalmente	Não concordo totalmente	Não concordo totalmente	Não concordo totalmente	Não concordo totalmente	Não concordo totalmente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Não concordo totalmente	Não concordo totalmente	Não concordo totalmente
Alguém a procura de um imóvel	Zap	Não													
Alguém a procura de um imóvel	VivaReal	Sim	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Não concordo totalmente	Indiferente	Indiferente	Não concordo totalmente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
Alguém a procura de um imóvel	Zap	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Não concordo parcialmente	Indiferente	Não concordo parcialmente	Não concordo totalmente	Indiferente	Indiferente	Concordo parcialmente
Corretor, imobiliária ou proprietário de imóvel	ImovelWeb	Sim	Concordo parcialmente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
Alguém a procura de um imóvel	Quinto Andar	Não													
Alguém a procura de um imóvel	OLX	Sim	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo totalmente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Não concordo totalmente	Indiferente	Não concordo totalmente	Não concordo totalmente	Não concordo totalmente	Não concordo totalmente	Indiferente
Alguém a procura de um imóvel	Zap	Sim	Não concordo parcialmente	Indiferente	Não concordo parcialmente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Não concordo parcialmente	Indiferente	Indiferente	Não concordo parcialmente	Não concordo parcialmente
Corretor, imobiliária ou proprietário de imóvel	VivaReal	Sim	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente

proprietário de imóvel														
Alguém a procura de um imóvel	VivaReal	Sim	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Indiferente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Não concordo totalmente	Não concordo totalmente
Corretor, imobiliária ou proprietário de imóvel	Zap	Não												
Alguém a procura de um imóvel	ImovelWeb	Sim	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente
Alguém a procura de um imóvel	VivaReal	Sim	Concordo parcialmente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Não concordo totalmente	Indiferente	Não concordo totalmente	Não concordo totalmente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
Alguém a procura de um imóvel	Zap	Não												
Alguém a procura de um imóvel	VivaReal	Sim	Concordo totalmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Indiferente	Indiferente	Não concordo totalmente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
Alguém a procura de um imóvel	Zap	Sim	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Não concordo totalmente	Indiferente	Não concordo totalmente	Não concordo totalmente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
Corretor, imobiliária ou proprietário de imóvel	ImovelWeb	Sim	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente

Gráficos:

