



**DECLARAÇÃO DO ORIENTADOR QUANTO AO CUMPRIMENTO DAS
EXIGÊNCIAS DA BANCA EXAMINADORA**

Declaro que a acadêmica JÚLIA BHERING matrícula 201320134 e MICHAELE HUNGARO FERREIRA DOS SANTOS matrícula 201320588, regulamente matriculadas no 8º. ano do Curso de Administração, cumpriram as exigências indicadas pelos membros da Banca Examinadora quando da apresentação oral de seu TCC, em 08/12/2017, intitulado **APLICABILIDADE DA ANÁLISE SWOT NA GESTÃO DE PESSOAS EM GRANDES EMPRESAS.**

Aprovado em 08 de dezembro de 2017.

Volta Redonda, 08 de dezembro de 2017.

Luciana Porto de Matos Almeida, Mestre - UniFOA

FOLHA DE APROVAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso Intitulado APLICABILIDADE DA ANÁLISE SWOT NA GESTÃO DE PESSOAS EM GRANDES EMPRESAS, elaborado por JÚLIA BHERING e MICHAELE HUNGARO FERREIRA DOS SANTOS e apresentado publicamente perante a Banca Avaliadora, como parte dos requisitos para conclusão do Curso de Administração.

Aprovada em 08 de dezembro de 2017.



Luciana Porto de Matos Almeida, Mestre - UniFOA



Débora Cristina Lopes Martins, Mestre - UniFOA



Lucimeire Cordeiro da Silva, Mestre - UniFOA

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**JÚLIA BHÉRING
MICHAELE HÚNGARO FERREIRA DOS SANTOS**

**APLICABILIDADE DA ANÁLISE SWOT NA GESTÃO DE PESSOAS
EM GRANDES EMPRESAS**

**VOLTA REDONDA
2017**

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**APLICABILIDADE DA ANÁLISE SWOT NA GESTÃO DE PESSOAS
EM GRANDES EMPRESAS**

Artigo apresentado ao Curso de Administração do UniFOA, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.

Acadêmicas:

Júlia Bhéring

Michaele Húngaro Ferreira dos Santos

Orientadora:

Professora Mestre Luciana Porto de Matos

VOLTA REDONDA

2017

Dedicamos esse artigo à Deus que não nos deixou desistir até aqui. Que sempre nos abençoou e nos dá forças, fé e determinação para caminhar um dia de cada vez atrás dos nossos sonhos e metas de vida. Ele que nos encorajou diante à tantas aprovações do mundo nos rodeiam, à ingressarmos nessa graduação na expectativa de crescermos profissionalmente, pessoalmente e colaborarmos com o cenário atual na profissão que escolhemos como administradoras.

AGRADECIMENTO

Primeiro sempre agradecemos à Deus por ter nos concedido saúde e força sempre na nossa caminhada. Segundo, agradecemos à todos os professores do curso, que foram tão importantes e contribuíram tanto em nossa vida acadêmica e no desenvolvimento desse trabalho final. Principalmente à Professora Luciana Porto nossa orientadora pela disponibilidade, atenção, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube e pelas suas correções.

Agradecemos ao apoio de todos os nossos amigos e familiares pela compreensão, dias de impaciência e ausência da nossa parte durante esse período do final do curso. Mesmo sem tempo, estavam de alguma maneira se fazendo presente, nos incentivando, fazendo acreditar que valeria a pena e que contribuíram para que esse sonho se tornasse realidade. A todos aqueles também de que alguma forma estiveram e estão próximo à nós, torcendo pelos nosso sucesso, tornando os nossos dias melhores, mais felizes e fazendo esta vida valer cada vez mais a pena.

Obrigada a todos, mesmo com as dificuldades aqui estamos com mais uma etapa de nossas vidas vencida.

RESUMO

O objetivo do presente artigo é apresentar como a aplicabilidade da análise SWOT na gestão de pessoas pode colaborar para a melhoria no ambiente de trabalho das organizações na adequação de manutenção das políticas de gestão de pessoas, contribuindo para o melhor desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores e competitividade das organizações. A matriz SWOT sugere que a empresa possa ter uma percepção aberta e decida sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno, e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, dessa maneira com essa análise os dirigentes conseguem esquematizar procedimentos para obter vantagem competitiva e melhor o desempenho organizacional. O estudo inicia-se com revisão de literatura sobre a conceituação da matriz SWOT e seus quatro pontos (forças, fraqueza, oportunidades e ameaças) e estudo de caso de duas empresas varejistas: Magazine Luiza e Gazin. Além disso, apresentar os resultados de como essa gestão de pessoas influencia o desempenho, qualidade de trabalho e modo como seus colaboradores exercem suas atividades de rotina. Realiza-se esse artigo através de leituras em livros, pesquisas explicativas e bibliografias, artigos acadêmicos e revista da editora ÉPOCA. Concluiu-se que a utilização da análise SWOT na gestão de pessoas além de destacar quais os pontos positivos e negativos da empresa, também os pontos que ela precisa melhorar para oportunidade no ambiente externo e quais as ameaças externas para a organização, consegue-se com essas variáveis modificar o que atrapalha a empresa, o que se pode aperfeiçoar para colher bons resultados.

Palavras chaves: Gestão de Pessoas- Análise SWOT- Dirigentes- Organizações

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, o ambiente empresarial vive um cenário difícil, em que a situação do país leva as empresas a se preocuparem com a redução de custos, obtenção de resultados, mão de obra qualificada com menos gastos e principalmente em como conseguir obter lucros em meio à crise financeira nacional. Com toda essa situação, as empresas acabam se esquecendo das pessoas envolvidas nos processos das organizações, desde operários até grandes dirigentes.

O objeto de estudo do artigo foi os conceitos de gestão de pessoas, análise SWOT e a forma de como a mesma contribui para o melhor desenvolvimento das organizações. E pode-se entender que o problema do mesmo é analisar como análise SWOT pode ser aplicada à gestão de pessoas.

Esse artigo tem como objetivo geral apresentar como a aplicabilidade da análise SWOT na gestão de pessoas pode colaborar para a melhoria no ambiente de trabalho das organizações, contribuindo para o melhor desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores e competitividade das organizações. Apresenta também os seguintes objetivos intermediários:

- Conceituar gestão de pessoas;
- Apresentar as políticas de gestão de pessoas;
- Conceituar análise SWOT;
- Explicar os subsistemas da gestão de pessoas;
- Apontar os pontos fortes e fracos das maiores empresas de varejo do ano de 2017;
- Aplicação da análise SWOT na Gestão de pessoas.

O trabalho limita-se a apresentar a análise SWOT apenas de duas empresas do mesmo segmento, sendo assim, o estudo apresenta limitações quanto à análise.

Metodologicamente, essa pesquisa classifica-se em revisão bibliográfica onde no estudo identificam-se fatores que contribuem para a ocorrência desses acontecimentos. Realizou-se as leituras em artigos acadêmicos, pesquisa em materiais disponibilizados na biblioteca *online* Unifoa, livros de diversos autores e *sites* relacionados a estes assuntos na *web*.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para compreensão do que seja a Gestão de Pessoas e qual a importância da mesma para as organizações, é necessário apresentar inicialmente o conceito de acordo com as definições dos autores deste assunto.

2.1. Gestão de Pessoas

Segue abaixo algumas definições dessa gestão, a qual auxilia para o desenvolvimento inicial do trabalho:

A gestão de pessoas é empregada às estratégias que tem por objetivo aproximar, manter, incrementar e administrar o capital humano de uma empresa.

A gestão de pessoas desenvolve os referenciais e viabilizam os negócios em todo o mundo, agregando valor às decisões corporativas sobre planejamento de recursos humanos, desenvolvimento, de lideranças, gerenciamento de talentos e ajuste às condições de cada local que a empresa faz negócios. (MAXIMIANO, 2014, p.10-11)

As empresas que a possuem entre suas políticas internas são aquelas que formam profissionais preparados, qualificados e motivados para executar as suas funções.

Empresas são feitas de pessoas para pessoas. A pedra fundamental da gestão de pessoas está na contribuição conceitual e prática para uma vida humana mais saudável e com resultados legítimos de produtividade, qualidade e desenvolvimento e competitividade sustentável. (FRANCA, 2013, pag.3)

A gestão de pessoas de uma empresa deve ser desempenhada pelos próprios dirigentes para assim obter resultados mais positivos dentro da organização.

“Gestão de pessoas é um tema muito importante. Primeiro, porque é dentro das empresas, que passamos a maior parte do nosso dia. Segundo, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a definir lhes a visão e o propósito.” (VERGARA, 2010, p.09)

Diante dessas diversas definições dos autores entende-se que a gestão de pessoas é uma peça fundamental para a organização, ela capacita os líderes para que possam dirigir da melhor forma seu ambiente de trabalho, os colaboradores e as tarefas/metastas da empresa diariamente. Proporciona aos trabalhadores mais conforto

diante à convivência com seus líderes e liberdade de expressão para opinarem nas atividades diárias para o bem da equipe.

A seguir, para consolidar o conceito de gestão de pessoas, segue a relevância das políticas de gestão de pessoas para melhor gerenciar as organizações.

2.2 Políticas de Gestão de Pessoas

Apontam-se abaixo os conceitos e também a importância das políticas de gestão de pessoas, ao abordarmos o assunto da Análise SWOT na gestão de pessoas.

As políticas ou sistemas de gestão de pessoas cuidam principalmente da apuração e do desenvolvimento de pessoas para exercer as funções definidas pela estrutura da organização e cujo desempenho deve ser avaliado e recompensado, na intenção de manter a produtividade. (DEVANNA *et al*; 1984, p.13 *apud* DEMO, 2008, p.55).

Storey (1992, *apud* Demo, 2008, p.52) conceitua como políticas ou dimensões ou, ainda, alavancas-chave de gestão de pessoas: seleção; remuneração; condições de trabalho; gerenciamento do trabalho; relações com os empregados; plano de carreira; comunicação; projeto do trabalho; gerenciamento de conflitos; treinamento e desenvolvimento; e gerenciamento de intervenções.

Sisson (1994, *apud* Demo, 2008, p.52) elenca as seguintes políticas de gestão de pessoas: seleção; avaliação de desempenho; treinamento; sistema de recompensas e benefícios; e participação e envolvimento dos empregados/comunicação.

Dessler (2002, *apud* Demo, 2008, p.53) diz que as políticas de gestão de pessoas são compostas por: recrutamento e alocação; treinamento e desenvolvimento; compensação; relações trabalhistas; e segurança de empregados.

A política de gestão de pessoas fornece aos gestores referências sobre as diretrizes da empresa e também a momentos de dúvidas de processos. Auxilia também os funcionários no momento da execução dos processos de trabalho, tendo mais clareza sobre as expectativas da organização e também sobre processos. Lawler III (2003, *apud* Demo, 2008, p.53) aponta como políticas de gestão de pessoas: atração e retenção; seleção; treinamento e desenvolvimento; projeto de

trabalho; missão estratégia e metas; sistema de recompensas; e liderança. Mathis e Jackson (2003) trabalham com as seguintes políticas de gestão de pessoas: recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; compensação; relações trabalhistas; e saúde, bem-estar e segurança no trabalho.

Políticas de gestão de pessoas têm que constituir um documento público, acessível a todos na organização, pois elas só serão úteis e eficazes se devidamente conhecidas e compreendidas por todos. Isto significa dizer que a declaração das políticas deve ser clara, simples, objetiva e deve estar em uma linguagem acessível aos empregados. (SINGAR e RAMSDEN, 1972 *apud* DEMO, 2008 p. 54)

Para colocar em prática as políticas de gestão de pessoas, faz-se necessário apresentar os subsistemas da área.

2.3. Subsistemas da gestão e pessoas

Alguns autores explicam que na administração de recursos humanos, existem algumas subdivisões, que demonstram as principais funções realizadas pelo gestor de recursos humanos. Esses processos de subsistemas são responsáveis pelo gerenciamento das contribuições das pessoas para a empresa, desde o momento em que elas são recrutadas até o seu eventual desligamento.

A moderna gestão de pessoas é dividida em cinco processos básicos: a provisão, a aplicação, a manutenção, o desenvolvimento e a monitoração de recursos humanos. São processos inter-relacionados e interdependentes que se desdobram em uma série de atividades. (CHIAVENATO, 2002, pág.97)

Conforme Quadro 1, seguem os assuntos abrangidos pelos subsistemas de RH:

Quadro 1- Assuntos abrangidos pelos subsistemas de RH:

Subsistemas	Assuntos abrangidos
Provisão	<ul style="list-style-type: none"> ■ Planejamento de recursos humanos. ■ Recrutamento de pessoal. ■ Seleção de pessoal.
Aplicação	<ul style="list-style-type: none"> ■ Desenho de cargos. ■ Descrição e análise de cargos. ■ Avaliação do desempenho humano.
Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> ■ Compensação. ■ Benefícios sociais. ■ Higiene e segurança. ■ Relações sindicais.
Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> ■ Treinamento e desenvolvimento de pessoas. ■ Desenvolvimento organizacional.
Monitoração	<ul style="list-style-type: none"> ■ Banco de dados e sistemas de informação. ■ Auditoria de recursos humanos.

Fonte: Chiavenato, Idalberto. **O capital Humano das Organizações**. São Paulo: Elsevier, 2009.

O autor ainda explica os recursos humanos em cinco processos básicos:

I. Provisão de Recursos Humanos:

Estabelece quem irá trabalhar na organização e as principais atividades desenvolvidas são: pesquisa de mercado, recrutamento de pessoas e seleção de pessoas;

II. Aplicação de Pessoas:

O subsistema de aplicação de pessoas define o que as pessoas farão na organização, é responsável pela integração de pessoas, desenho dos cargos, descrição e análise dos cargos e avaliação do desempenho;

III. Manutenção de Pessoas:

Esse subsistema ajuda a manter as pessoas trabalhando na organização, as atividades envolvidas nesse processo são: remuneração e compensação, benefícios e serviços sociais, higiene e segurança do trabalho e relações sindicais;

IV. Desenvolvimento de Pessoas:

Auxilia no preparo e desenvolvimento das pessoas através do treinamento e desenvolvimento organizacional;

V. Monitoração de Pessoas:

Possibilita à empresa saber o que são e o que fazem as pessoas na organização, para isso utiliza ferramentas como banco de dados/sistemas de informação e controles, frequência, produtividade e balanço Social.

2.4. Análise SWOT

Análise da Matriz SWOT é um mecanismo crucial para uma organização, pois é através dela que a empresa consegue ter uma percepção aberta sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, dessa maneira com essa análise os dirigentes conseguem desenvolver estratégias para obter vantagem competitiva e melhorar o desempenho organizacional.

A análise SWOT elaborada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, e aplicadas por inúmeros acadêmicos, a análise SWOT analisa a competitividade de uma organização diante as quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Através desses pontos, poderá fazer-se a relação das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio em que a empresa atua. Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo (RODRIGUES, *et al.*, 2005, pag. 489).

A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais aplicadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de cruzar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas listadas no ambiente interno da organização. Os quatro pontos auxiliam como indicadores da situação da empresa.

De acordo com o quadro 2 exibida, sua finalidade é entrelaçar as oportunidades e as ameaças externas à entidade com seus pontos fortes e fracos.

Apresenta-se, a seguir, o modelo de análise SWOT utilizada pelos autores:

Quadro 2- Matriz SWOT

		Análise Externa	
Análise Interna	Oportunidades	Ameaças	
Pontos Fortes	<p>Política de ação ofensiva ou</p> <p>Aproveitamento: área de domínio da empresa</p>	<p>Política de ação defensiva ou</p> <p>Enfrentamento: área de risco enfrentável</p>	
Pontos Fracos	<p>Política de manutenção ou</p> <p>Melhoria: área de aproveitamento potencial</p>	<p>Política de saída ou</p> <p>Desativação: área de risco acentuado</p>	

Fonte: adaptado Chiavenato e Sapiro (2003, p.188).

A análise SWOT permite o amadurecimento de recursos e capacidades que podem ser essenciais no processo de gestão estratégica e que, em outras situações, poderiam não aparecer. Se esses recursos e capacidades são encarados como preciosos, únicos e difíceis de plagiar pelas outras organizações representam vantagens competitivas sustentáveis.

Para Silveira (2001, p.209) a técnica SWOT é um método utilizado para realizar uma avaliação no ambiente organizacional. É aplicada em métodos de planejamento estratégico, verificação da condição da organização e de sua eficácia de concorrência no ambiente externo. Essa técnica colabora para criação de estratégias competitivas através da identificação dos pontos fortes e pontos fracos, que são os conceitos internos da organização, e as oportunidades e ameaças, que são os conceitos externos da organização.

Segundo Yanaze (2007, p.07), a verificação de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças resulta sempre dos efeitos de uma análise conciliada, na

qual as condições internas devem ser aplicadas e comparadas com as situações do ambiente de negócios da empresa.

Para colocar em prática as estratégias, é necessário que conheçam as forças e fraquezas de uma organização para confrontá-las com as oportunidades e ameaças oferecidas pelo ambiente externo. Esta etapa do planejamento corresponde à avaliação que procura combinar essas dimensões do ambiente externo e interno.

2.4.1 Análise do ambiente interno: (Forças e Fraquezas)

O ambiente interno é um aglomerado de tudo que pode ser controlado internamente pela empresa. Analisam-se as forças e fraquezas da organização como, por exemplo: treinamentos, salários, benefícios da empresa, planejamento, equipe, dirigentes, etc.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, pag.189), os fundamentos a serem considerados no ambiente interno são: recursos financeiros, liderança e imagem de mercado, condicionamento competitivo que gera barreiras à entrada de novos competidores, tecnologia, vantagens de custo, propaganda, competência e inovação de produtos.

2.4.1.1 Forças

Entendem-se como forças, fatores internos objetivos que a organização tem total controle, e devem ser examinados ao extremo para que a empresa mantenha-se com um bom posicionamento de mercado e suprir suas fraquezas.

De acordo com Matos, Matos e Almeida (2007,p.151) forças são as competências de que dispõe a organização para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças.

2.4.1.2. Fraquezas

Fraquezas referem-se às desvantagens internas da empresa em relação aos concorrentes.

Segundo Matos, Matos e Almeida (2007, pág.151) as fraquezas são carências da empresa que dificultam a eficiência de comportamento da organização e devem ser removidas para evitar a falência da empresa.

2.4.2 Análise do ambiente externo: (Oportunidades e Ameaças)

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, pág.189) “para a avaliação do ambiente externo deve-se analisar a mudança de hábito dos clientes, origem de novos mercados, chegada de novos concorrentes e produtos substitutos. ”

As oportunidades e ameaças existem fora da empresa e abrangem o seu macro ambiente, relacionamentos e ambiente competitivo. A empresa deve estar concentrada ao ambiente externo, pois ele atua de modo direto nos fatores internos da organização e, diante desta análise, o gestor pode classificar oportunidades e ameaças e poderá aperfeiçoar a criação de estratégias para gozar das oportunidades e minimizar ou superar as ameaças da empresa.

2.4.2.1 Oportunidades

Sempre que um fator externo desenvolve um cenário favorável para empresa, ele apresenta uma oportunidade. Para Callaes, Bôas e Gonzales (2006, pág.80) “Oportunidades são momentos, tendências ou acontecimentos externos, atuais ou eficazes, que podem ajudar na efetivação dos objetivos estratégicos. ”

2.4.2.1 Ameaças

Nas ameaças incluem-se as forças externas negativas que podem comprometer as empresas, tanto no seu planejamento, quando nos seus resultados. Segundo Calles *et al* Bôas, Gonzales (2006, pág.80) “as ameaças são momentos ou acontecimentos externos, atuais ou potenciais, que podem dificultar a execução de objetivos estratégicos”.

Assim, nota-se que a empresa só pode estimar com maior precisão seus possíveis cursos de ação em respostas às oportunidades e ameaças à luz das suas forças e fraquezas. Caso contrário, ela necessita de mecanismos para facilitar e orientar a criação de estratégias para atingir alvos pretendidos. Ao fazer esse tipo de avaliação, terá meio para identificar como converter fraquezas em forças e as

ameaças em oportunidades. Uma forma de realizar esta análise é através da construção de uma matriz, procurando-se estabelecer os vínculos entre essas possibilidades. Nesta matriz, cada informação deve ter um peso ou magnitude e o ideal é que sejam também pautadas na percepção do consumidor.

2.4.3 Análise SWOT na gestão de pessoas

De acordo como os conceitos apresentados e estudos de casos precisa-se responder a pergunta em foco: Qual a importância da aplicabilidade então da análise SWOT na gestão de pessoas nas organizações?

Com aplicação da análise SWOT na gestão de pessoas percebe-se além dos pontos fortes da empresa, destacam-se quais os *déficits*, falha da mesma. O que falta na empresa, quais os pontos que precisam ser aperfeiçoados e os pontos que as organizações precisam mudar dentro da organização. Quaisquer que sejam eles englobam os dirigentes o modo como eles estão conduzindo as equipes, até onde os funcionários tem liberdade de se expressar e contribuir positivamente com a empresa. Quando essa análise é realizada conseguimos observar o modo de gestão desses líderes para eventual melhoria, precisamos verificar se essa falta de gestão de pessoas é por conta dos próprios dirigentes ou se é por falta de treinamento.

Uma organização onde se tem um ambiente de trabalho com seus funcionários satisfeitos e motivados conseguem alavancar seus resultados e alcançarem as metas traçadas durante o ano, para isso precisam identificar esse tipo de gestão de pessoa dos líderes e investir nos colaboradores.

3. METODOLOGIA

A metodologia adotada nesse estudo estabelece quanto aos fins de pesquisa explicativa e duplo estudo de caso. De acordo com Vergara (2007, p. 47) “pesquisa explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar lhe os motivos”. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribui de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno”.

De acordo com os estudos, se torna explicativa, pois se identifica nas pesquisas realizadas fatores que contribuem para a ocorrência desses acontecimentos.

Segundo Yin (2005, pág.32), “o uso do estudo de caso é adequado quando se pretende investigar o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos”.

Quanto aos meios documentais e bibliográficos, Vergara (2007, p. 48) diz que “a investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, ofícios e outros”, e a “pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

Para estudar a aplicação da Análise SWOT das organizações, extraímos informações e dados da revista ÉPOCA: 'As 150 Melhores empresas para trabalhar (Edição de agosto/2017, pág.10). Conforme declarado pelo diretor Executivo:

As 150 empresas destacadas pelo Great Place to work neste guia formam um grupo aguerrido. Elas oferecem a seus funcionários as melhores políticas de recursos humanos e objetivam deles as melhores avaliações ao fim de 2016- um ano absolutamente devastador para o mercado de trabalho, com desemprego galopante, queda de receita das melhores e dificuldade extrema para qualquer conversa sobre os aumentos e promoções. Nos primeiros meses deste ano, o número de desempregados no país chegou aos 14 milhões. Num cenário assim, o gestor sem visão permite que a desconfiança e o desânimo corroam a equipe e o ambiente de trabalho. O profissional complacente, por sua vez, observa apenas os obstáculos de curto prazo e se ressentido por acreditar que os outros ou o ambiente não contribuem com seu avanço na carreira- em vez de atentar para o que ele mesmo pode fazer a respeito. Mesmo no período mais terrível da crise, ao longo do ano passado, 64 empresas listadas neste guia conseguiram fazer mais promoções do que demissões. Nessas organizações, houve menos motivo para lamentar a crise e mais razões para celebrar o avanço da competência e da excelência. É desse tipo de organização, e do tipo de profissional que se encontra nelas, que a sociedade precisará para reencontrar o rumo da prosperidade. (Marcos Coronato- Diretor Executivo empresa ÉPOCA)

De acordo com estudo na revista ÉPOCA “As 150 Melhores empresas para trabalhar (Edição de agosto/2017)”, para eleger os destaques, foram consideradas as práticas mais completas em cada uma das categorias, seguidas das notas do IQGP (Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas) e das percepções dos jornalistas durante as visitas.

Quanto à escolha dos setores para destaque na revista, o agrupamento das empresas por setores é feito de acordo com uma escolha editorial. As companhias são separadas segundo sua atuação no mercado.

Ao analisar as melhores empresas destacadas em 2017 pela ÉPOCA, selecionamos as duas melhores organizações que tem em comum o mesmo setor de varejo. São elas: Empresa Magazine Luiza e Gazin.

À seguir, será apresentado os dois estudos de casos selecionados utilizados para descrever este artigo.

3.1 Estudo de Caso: MAGAZINE LUIZA

O Magazine Luiza foi inaugurado em 16 de novembro de 1957 no interior de São Paulo/SP. Quando o casal Pelegrino conquistou uma pequena loja de presentes, chamada na época de A Cristaleira.

Hoje, com quase 800 lojas espalhadas por grande parte dos estados brasileiros, a empresa figura entre os maiores varejistas do País, oferecendo produtos para a casa da família brasileira, satisfazendo as vontades dos clientes, por meio de multicanais. Inclusive, o Magazine Luiza foi a pioneira com o primeiro modelo de comércio eletrônico do mundo, transformando-se em um dos maiores empreendimentos do e-commerce nacional.

Nas 13 lojas adquiridas até hoje, o Magazine Luiza sempre se preocupou em tratar clientes e colaboradores de um modo diferenciado. Sempre prosperando em mantendo o espírito inovador, respeitando a sociedade e buscando o crescimento do país, Magazine Luiza se torna um padrão nacional e internacional em gestão empresarial. É desta forma que a organização objetiva expandir-se ainda mais nos próximos anos.

Conforme quadro 3, temos expostos a missão e visão da empresa Magazine Luiza.

Quadro 3: Conjunto de missão e visão do Magazine Luiza:

MISSÃO

“Tornar uma empresa competitiva, inovadora e ousada que visa sempre o bem-estar comum.”

VISÃO

“Ser o grupo mais inovador do varejo nacional, oferecendo diversas linhas de produtos e serviços para a família brasileira. Estar presente onde, quando e como o cliente desejar, seja em lojas físicas, virtuais ou online. Encantar sempre o cliente com o melhor time do varejo, um atendimento diferenciado e preços competitivos.”

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nas informações disponibilizadas em <http://www.magazineluiza.com.br/quem-somos/perfil-da-empresa/>- Acesso em 05 ago. 2017, às 21h18min h.

3.1.1 Relação com a Concorrência

A relação do Magazine Luiza com os concorrentes sempre foi harmonizada, pois as lideranças protegem o princípio de que a empresa só será forte se atuar em uma economia favorável.

3.1.2 Parceria com Fornecedores

“No setor de varejo, a correlação do comércio com a indústria é resistente e propício para ambos se cada um avaliar que o lucro vem de um preço justo ao cliente, um ganho justo para o trabalhador e parceiros. É o conceito do ‘ganha-ganha’ – todos ganham e se desenvolvem, contribuindo também para o desenvolvimento do País.” (<http://www.magazineluiza.com.br/quem-somos/perfil-da-empresa/>- Acesso em 05 ago. 2017, às 21h18min h).

Para fazer um contraponto com o Magazine Luiza apresenta-se o estudo de caso da Gazin:

3.2 Estudo de Caso: GAZIN

A Empresa GAZIN nasceu há 51 anos em Douradina, no interior do Paraná fundada pelo Sr Mário que na época, vendeu uma parte da chácara onde morava em troca da compra de uma loja que estava à venda.

Hoje, com quase 250 lojas de varejo em 13 estados, Mário deu início à loja onde oferece desde alimentos a granel até móveis, o atacado já é o maior do Brasil e um dos maiores da América Latina.

3.2.1 Principais acontecimentos da GAZIN:

Conforme quadro 4, apresentado neste texto, segue os principais acontecimentos da empresa GAZIN de 2006 a 2017.

Quadro 4: Acontecimentos Gazin:

ANO	ACONTECIMENTOS
2006	A Gazin inaugurou uma nova loja em Humaitá, estado do Amazonas.
2010	A Gazin Colchões inaugura a quarta loja instalada em Feira de Santana-BA e Jaciara-MT.
2011	Gazin inaugura nova loja no estado do PARÁ.
2016	A Gazin inaugurou no estado de Goiás um Centro de Distribuição e loja em Ipameri, e mais 05 lojas no estado.
2017	O Varejo da Gazin chega a mais um estado, o Tocantins, inaugurando a uma loja de Gurupi.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nas informações disponibilizadas em <http://www.magazineluiza.com.br/quem-somos/perfil-da-empresa/>- Acesso em 05 ago. 2017, às 21h18min h.

Essa jornada bem sucedida deu resultado positivo devido aos interesses gerais da organização:

“Sempre fazendo o melhor pra Você”. Muito mais que um slogan, esta filosofia é vivenciada diariamente pelos mais de 7000 colaboradores do Grupo. Por isso, há vários anos consecutivos a Gazin é reconhecida como uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil, de acordo com o Instituto Great Place to Work, além de outros inúmeros títulos e prêmios nacionais e internacionais.

3.2.2 Negócio:

O negócio da Gazin segue o *slogan* “Sempre fazendo o melhor pra você. ” (<http://www.magazineluiza.com.br/quem-somos/perfil-da-empresa/>).

Conforme quadro 5, temos exposto a missão e visão da empresa Gazin.

Quadro 5: Conjunto de missão e visão da Gazin:

MISSÃO
“Oferecer o melhor em produtos e serviços, com atendimento diferenciado. ”
VISÃO
“Ser a empresa número 1 do Brasil como excelente lugar para se trabalhar e estar entre as 200 maiores empresas do país até 2019.”

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nas informações disponibilizadas em <http://www.gazin.com.br/empresa> - Acesso em 05 ago. 2017, às 22h15min h.

Alguns fatores que inspiram a Rede Gazin:

1. Entender o Cliente
2. Confirmar e gostar da gente.
3. Fazer negócios sustentáveis com uma perspectiva de longo prazo, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social e para um meio ambiente saudável.
4. Ser implacável no corte de desperdícios.
5. Ser apaixonado pelo que faz.
6. Estar pronto para mudanças e aceitar a responsabilidade de inspirar outros a criar mudanças positivas. Inovar para não envelhecer.
7. Ser sempre um sonhador. Fazer do mundo um lugar melhor. (<http://www.gazin.com.br/empresa> - Acesso em 05 ago. 2017, às 22h15min h).

4. ANÁLISE E DISCUSSÕES

Para análise e discussão apresenta-se o estudo empírico sobre as forças e fraquezas das empresas estudadas - Magazine Luiza e Gazin.

As empresas estão no ramo do Varejo e foram selecionadas por serem as mais populares e presentes em todo o país, o qual possui inúmeras empresas desse ramo que podem ser comparadas entre si. Percebe-se que o varejo, mesmo com a crise, consegue se manter firme em suas estratégias a fim de atrair consumidores.

Ambas as empresas são destaques entre as campeãs desde o ano de 2008 nessa categoria e também por se destacarem quanto à inserção dos colaboradores na empresa.

Comparando os dois estudos de casos, verifica-se que cada empresa possui pontos fracos e fortes em diferentes áreas. A empresa Magazine Luiza ficou em 4º lugar entre as 150 campeãs das grandes empresas por se destacar além de seu bom faturamento anual bruto e boa gestão, os funcionários opinam no ambiente de

trabalho, e isso contribui para o bom desenvolvimento da organização. A empresa hoje é bastante conceituada dentro do mercado por ser uma das maiores varejistas do Brasil e por disponibilizar melhores condições de pagamento para classe social C e D. Magazine Luiza consegue ser um dos varejistas de melhores preços e vantagens do mercado.

De acordo com Lobato *et al* (2005, p.68), identificam-se como pontos fortes do Magazine Luiza suas campanhas publicitárias vencedoras, vantagem em custos, liderança/imagem de mercado, gerência experiente e competência em inovação de produtos, e como pontos fracos identifica-se que a empresa possui rede de distribuição limitada em apenas 15 estados brasileiros. Ainda de acordo com os autores, notam-se ainda as oportunidades do Magazine Luiza: a mudança de hábito do consumidor, surgimento de novos mercados, diversificação e expansão do mercado, surgimento e desenvolvimento de novas tecnologias, investimento em desenvolvimento e capacitação dos funcionários, e como ameaças: a entrada de novos concorrente com habilidades e aumento de venda dos produtos substitutos.

Demonstra-se através do estudo de caso e pesquisas que o Magazine Luiza ainda tem como força a inserção dos colaboradores da empresa e como fraqueza: ao mesmo tempo em que os funcionários opinam na empresa não possuem um treinamento e desenvolvimento apropriado para crescimento interno da organização, outra fraqueza identificada na revista ÉPOCA é que esta empresa possui 17.647 colaboradores com ensino médio apenas. O Magazine Luiza, a partir do momento em que não investe em treinamento e desenvolvimento do funcionário, acaba gerando uma rotatividade grande, visto que os funcionários buscam oportunidade de crescimento fora da organização.

Após análise e estudos do Magazine Luiza em *sites*, revistas e pesquisas bibliográficas realiza-se a seguinte Análise SWOT, conforme abaixo na figura 1.



Figura 1- Análise SWOT Magazine Luiza

Fonte: Elaborado pelas autoras com base no livro LOBATO, David Menezes; FILHO, Jamil Moysés; TORRES, Maria Cândida S.; RODRIGUES, Murilo Ramos A. Estratégia de empresas: Série gestão empresarial. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005 e no link disponível em <http://www.magazineluiza.com.br/quem-somos/perfil-da-empresa/>.

Para dar continuidade aos resultados, apresenta-se a análise do segundo estudo de caso- Gazin. Diante das informações da revista ÉPOCA, edição de agosto/2017, a rede Gazin ficou em 5º lugar das campeãs no ramo de varejo e se destaca por apoiar os estudos e crescimento de seus funcionários.

De acordo com Lobato *et al* (2005, p.68), identificam-se como pontos fortes da Gazin também as vantagens em custo, campanhas publicitárias vencedoras e como pontos fracos: rede de distribuição limitada em apenas 13 estados e falta de foco no negócio, pois ela não se limita apenas em um setor. Hoje a Gazin trabalha com Varejo, Atacado, Indústria, Consórcio, Crédito, Posto de combustível, Viagens, Paranatec e Agronegócio. Quanto às oportunidades, segundo o autor, destacam-se também a mudança de hábito do consumidor, surgimento de novos mercados, diversificação e expansão do mercado, surgimento e desenvolvimento de novas tecnologias, e como ameaças: entrada de novos concorrentes com habilidades e aumento de venda dos produtos substitutos e ameaças, destaca-se a entrada de

novos concorrentes com habilidades e inovações; crise econômica e aumento das vendas dos produtos substitutos.

Analisa-se, ainda, através do estudo de caso e pesquisas que a Gazin ainda possui como força: a valorização dos colaboradores e que ela oferece oportunidade de desenvolvimento profissional aos seus colaboradores, como fraqueza identifica-se a falta de promoção de cargos na empresa que mostrou resultado na revista ÉPOCA de apenas 6% dos colaboradores promovidos. Como oportunidade: a classificação dos colaboradores da organização e como ameaça a rotatividade de funcionários devido à falta de treinamento e desenvolvimento. Diante os resultados e pesquisas em *sites*, revistas e pesquisas bibliográficas realiza-se a seguinte Análise SWOT da Gazin, conforme Figura 2.

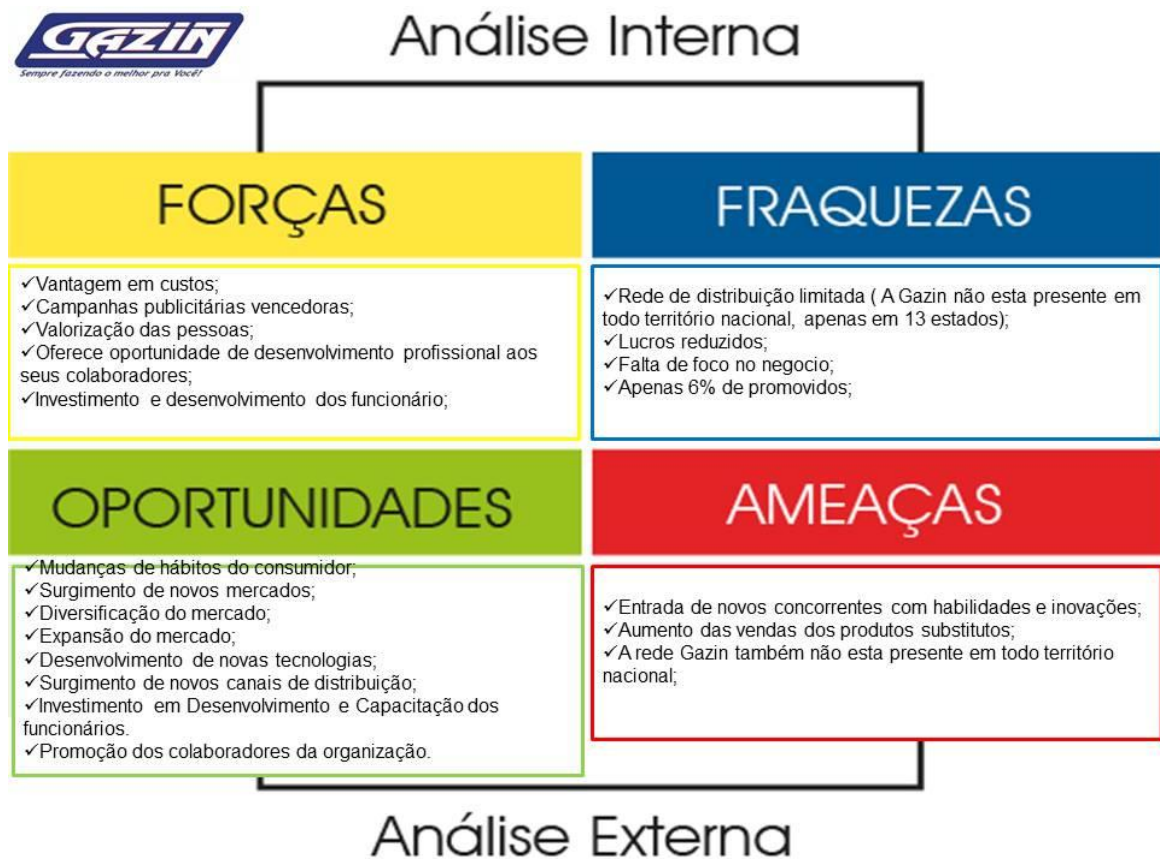


Figura 2- Análise SWOT da Gazin

Fonte: Elaborado pelas autoras com base no livro LOBATO, David Menezes; FILHO, Jamil Moysés; TORRES, Maria Cândida S.; RODRIGUES, Murilo Ramos A. Estratégia de empresas: Série gestão empresarial. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005 e no link disponível em <http://www.gazin.com.br/empresa>.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o estudo verificou-se através do referencial teórico que a matriz SWOT pode ser aplicada junto á gestão de pessoas, pois deseja distinguir os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, levando em consideração o ambiente interno e externo em relação às práticas e políticas de gestão de pessoas.

Conforme o objetivo proposto por este artigo a análise SWOT contribui para a melhoria do ambiente de trabalho, pois quando as organizações adaptam essa ferramenta da análise SWOT utilizando a mesma para planejamento estratégico empiricamente à gestão de pessoas, pode-se apresentar por meio da representação gráfica suas forças, fraquezas, oportunidade e ameaças, e com elas observa-se quais os pontos que as empresas precisam olhar mais cautelosamente dentro da organização e após isso, desenvolver um plano de ação para alcançar seus resultados desejados junto aos principais envolvidos nesse processo que são os funcionários. Assim, realizando uma interação entre funcionário e dirigentes para o melhor desenvolvimento e colaboração dos mesmos na organização.

Concluiu-se que a utilização da análise SWOT na gestão de pessoas além de destacar quais os pontos positivos e negativos da empresa, também os pontos que ela precisa melhorar para oportunidade no ambiente externo e quais as ameaças externas para a organização, consegue-se com essas variáveis modificar o que atrapalha a empresa, o que se pode aperfeiçoar para colher bons resultados. Modificar o que não é saudável no ambiente interno da empresa, aproximar dirigentes e colaboradores para a melhor execução do planejamento da organização. E para a fim de alcança esse resultado, necessita-se investir nos colaboradores da organização, oferecendo treinamentos aos mesmos para se profissionalizarem e conseqüentemente agregando valor à organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CALAES, Gilberto Dias.; VILLAS BÔAS, Roberto C; GONZALES, Arsenio. **Planejamento Estratégico, Competitividade e Sustentabilidade na Indústria Mineral: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro**. 1. ed. Rio de Janeiro: Cytel, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **O capital Humano das Organizações**. São Paulo: Elsevier, 2009.

_____. Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 7ed. Barueri, SP: Manole, 2009

_____. Idalberto. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Campus, 2002.

_____. Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. – 6. ed. rev. e atual. – Barueri, SP : Manole, 2009. (Série recursos humanos)

_____. Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações : papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FERRELL, O. C.; HERTLINE, Michael D.. **Estratégia de Marketing**. Tradução All Tasks e Marlene Cohen. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FLECHAS, Alejandra. **Magazine Luiza: Finanças e Contabilidade Gerencial** < <https://pt.slideshare.net/alejaf/magazine-luiza-finanas>> Acesso em 10 ago. 2017, às 08h28min.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimento**. São Paulo: Atlas, 2007

GAZIN. **Nossa História**< <http://www.gazin.com.br/empresa>> Acesso em 05 ago. 2017, às 22h15min.

LOBATO, David Menezes; FILHO, Jamil Moysés; TORRES, Maria Cândida S.; RODRIGUES, Murilo Ramos A. **Estratégia de empresas: Série gestão empresarial**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

LIMA, Fabiana. **MAGAZINE LUIZA: Uma História de Sucesso**.< <http://fabiana-estudo.blogspot.com.br/2010/03/magazine-luiza-uma-historia-de-sucesso.html> >. Acesso em 30 out. 2017, às 16h54min.

Magazine Luiza. **Perfil da Empresa** <<http://www.magazineluiza.com.br/quem-somos/perfil-da-empresa/>> Acesso em 05 ago. 2017, às 21h18min.

MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento**. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Recursos Humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MONTEIRO, Alexandre. **Análise SWOT: O que é?**.< <https://blog.ingagedigital.com.br/analise-swot-o-que-e/>>. Acesso em 14 de Nov.2017, às 09h34min.

PAULILLO, Gustavo. **Matriz SWOT: Como fazer a análise estratégica de sua empresa** < <http://www.agendor.com.br/blog/matriz-swot-como-fazer/>> Acesso em 14 de Nov.2017, às 09h15min.

RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. **50 Gurus Para o Século XXI**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

SANTOS, Majucyara Vasconcelos. **O que é essa análise SWOT?** <<http://mvsantos.blogspot.com.br/2016/01/o-que-e-essa-analise-swot-oquevi.html>>. Acesso em 28 ago. 2017, às 09h32min.

SILVA, Luciano Luz. **Análise SWOT.** <<http://agendadigital.blogspot.com/2009/07/matriz-de-analise-deswot.html>>. Acesso em 04 out. 2017, às 14h30min h.

SILVEIRA, Henrique. **SWOT: Inteligência Organizacional e Competitiva. Org.** Kira Tarapanoff. Brasília. Ed. UNB, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.