

ESTUDO DE CASO NUMA FRAQUIA PESSOENSE DE UMA CONSULTORIA DE GESTÃO COM PESSOAS: ANÁLISE SWOT

Elaine MEDEIROS (1); Fátima OLIVEIRA (2); Israel LIMA (3); Lucian PEREIRA (4);
Marcos GOMES (5); Shirley GENUÍNO (6);

(1) IFPB, Avenida 1º de Maio, 720 - Jaguaribe CEP: 58.015-430 - João Pessoa/PB, e-mail:

elaine_m@oi.com.br

(2) IFPB, email: mafasioliver@hotmail.com

(3) IFPB, email: israelima2@yahoo.com.br

(4) IFPB, email: lucian_max@hotmail.com

(5) IFPB, email: marcos.sgomes@hotmail.com

(6) IFPB, email: shirleyluanna@hotmail.com

RESUMO

Uma das formas de avaliação de uma empresa, estrategicamente, é a realização de uma análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*, respectivamente, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), que tem por finalidade básica avaliar o ambiente externo (micro e macroambientes), observando suas oportunidades e ameaças, e o interno, observando seus pontos fortes e fracos. O alvo deste trabalho é a franquia, em João Pessoa, de uma conceituada empresa que lida com consultoria na área da gestão com pessoas, fornecendo diversos serviços especializados para pessoas físicas e jurídicas, representa o alvo deste trabalho. Com o intuito de observar as ações da empresa para, posteriormente, fazer uma análise intensiva dos dados obtidos, apresentaremos discussões sobre a situação da mesma (visão estratégica para o *marketing*) e quais os pontos concernentes à avaliação SWOT. Os resultados apontam para a necessidade de uma análise SWOT, levando em conta aspectos como a precariedade dos investimentos em marketing, a inconsistência na visualização das ameaças e o aproveitamento insuficiente das oportunidades de mercado.

Palavras-chave: Marketing, Estratégia, Análise SWOT, franquia.

1 INTRODUÇÃO

No ambiente globalizado as organizações precisam realizar uma avaliação dinâmica das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, para sobreviverem no mercado e adaptarem-se às mudanças da sociedade.

A análise de SWOT, dos termos em Inglês, *strengths* (pontos fortes de origem interna), *weaknesses* (pontos fracos de origem interna), *opportunities* (oportunidades externas), *threats* (ameaça externa), torna-se uma ferramenta indispensável para um bom gerenciamento organizacional, planejando as ações de forma a otimizar os recursos empresariais, desde o tratamento aos colaboradores até o planejamento estratégico. Monitorar o ambiente externo, ou seja, as forças macroambientais e microambientais, é determinante para o sucesso de uma empresa, pois podemos identificar onde estão as ameaças e as oportunidades de melhoria.

O ambiente interno mostra como e porque erramos e onde temos força para crescer, para que uma empresa possa ter um plano estratégico eficaz é fundamental ter acesso às informações contidas em uma análise de SWOT.

O presente artigo tem como objetivo colher informações para desenvolver uma análise de SWOT em uma empresa de recrutamento e seleção, do tipo franquia, sediada na cidade de João Pessoa.

2 A ANÁLISE SWOT

A sigla SWOT, dos termos em inglês *strengths, weaknesses, opportunities e threats*, traduzido para o português como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, consiste na avaliação global dos ambientes

interno e externo. Envolve, precisamente, o monitoramento ambiental. (KOTLER & KELLER, 2007). Em décadas passadas, a nomenclatura usada para essa abordagem era Diagnóstico Situacional (COBRA, 1991).

No âmbito externo, a análise SWOT é feita com o intuito de elencar as oportunidades e ameaças, portanto, fundamenta-se no monitoramento das forças macroambientais (econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e os agentes microambientais (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores etc.), variáveis que influenciam diretamente a capacidade da organização de obter lucros.

A empresa deve, com estes dados, estabelecer um sistema de inteligência de marketing a fim de acompanhar às tendências e mudanças notáveis. A administração, por sua vez, precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas a estas mudanças ambientais.

As oportunidades detectadas surgem quando a empresa consegue diagnosticar, basicamente, fontes que permitam aferir lucro, explorando necessidades dos consumidores de um determinado segmento ou mercado.

Kotler & Keller (2006) enumeram as três fontes principais de oportunidades de mercado:

- Oferecer algo cuja oferta seja escassa;
- Oferecer um produto ou serviço existente de uma maneira nova ou superior; e
- Oferecer um produto ou serviço totalmente novo.

As oportunidades podem assumir formas variadas, cabe, portanto, aos profissionais responsáveis identificá-las, analisá-las e determinar o quão atrativas ou qual prioridade terão.

No tocante as ameaças, estas se configuram como mudanças (acontecimentos) que podem representar desafios impossíveis e tendências, ou eventos desfavoráveis à geração de receita de vendas ou obtenção de lucros. Tanto na verificação das oportunidades, quanto das ameaças, o objetivo principal toma escopo no reconhecimento, monitoração e classificação – gravidade, probabilidade de ocorrência e atratividade – das mudanças ambientais.

Monitorar estas forças e agentes deixa de ser opção para as empresas e passa a ser um estado permanente, um padrão. Monitorar as forças, de clientes a movimentos tecnológicos, de alterações políticas e sociais a econômicas é parte de um acompanhamento que deve ser feito constantemente e incansavelmente, quando se busca o crescimento e desenvolvimento. (LEMOS, KEMPENICH, GEHRINGER, SALVADOR, CAROPRESO, 1999).

Na análise do ambiente externo é sugerido que se faça uma matriz, com o intuito de ilustrar e facilitar o entendimento no que se refere às oportunidades e ameaças, baseados na atratividade x probabilidade de sucesso e gravidade x probabilidade de ocorrência.

As matrizes em questão permitem aos administradores e profissionais de marketing situarem as ameaças e oportunidades detectadas, dentro de um modelo que pode utilizar da matemática e certamente fará uso de conhecimentos econômicos, culturais e outras forças fundamentais à análise do ambiente externo. Observando as linhas e colunas, e os respectivos itens atribuídos à matriz, os responsáveis terão melhor visualização da situação e da atratividade (ou gravidade) desta.

Discorrido sobre as oportunidade e ameaças, que correspondem, como definido, à análise do ambiente externo, resta-nos avaliar como a organização está, é preciso então que sejam feitas, periodicamente, avaliações de suas forças e fraquezas, ou seja, análise ambiental interna.

Como definem primorosamente Kotler & Keller (2006):

“É evidente que o negócio não precisa corrigir todas as suas fraquezas, nem deve vangloriar-se de todas as suas forças. A grande pergunta é se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais dispõe dos recursos necessários ou se deve examinar melhores oportunidades, para as quais pode precisar adquirir ou desenvolver maiores forças.”

A ideia é, de fato, fazer a verificação na forma como os departamentos estão atuando. O desempenho do conjunto, obviamente, implica na eficiência de toda a organização e, conseqüentemente, no cumprimento de seus objetivos estratégicos, tal como desempenho no mercado e visibilidade perante a concorrência.

É válido acrescentar, também, que, segundo estatísticas, os principais problemas de micro e pequenas empresas, estão na ausência de segmentação, posicionamento e comunicação. O principal fator causador de mortes destas está na ausência destes itens, mais até do que na conjuntura econômica, sendo registrados índices de mortalidade de 60% e 90% no primeiro e ao fim do quinto ano, respectivamente, nas empresas com essa faixa de porte. (BERNARDEZ, 2005).

2.1 Planejamento Estratégico e a Análise SWOT

Uma Administração de *Marketing* bem-sucedida depende do planejamento estratégico bem elaborado. Embora o tema desta pesquisa esteja alicerçado na análise SWOT (uma das etapas do processo de planejamento estratégico), é vital situá-lo junto ao contexto à qual faz parte – a intenção é reafirmar a importância da avaliação SWOT no planejamento estratégico.

Para Trout (2005) estratégia “é aquilo que torna você (sua empresa) incomparável e que é a melhor maneira de colocar essa diferença na mente de seus clientes e clientes potenciais”.

O planejamento estratégico, por sua vez, implica na fundamentação da Administração de *Marketing*. Kotler e Keller (2006) nos dizem que para entender a Administração de *Marketing*, precisamos entender o planejamento estratégico. Este consiste, essencialmente, no projeto que orientará a empresa em seus quatro níveis – corporativo, divisão, unidade de negócios e produto – quanto à tomada de decisões e iniciação/eliminação de negócios, visando, evidentemente, um futuro lucrativo. O esquema do processo de planejamento estratégico e suas etapas, situando, evidentemente, a análise SWOT, é apresentada na Figura 1.

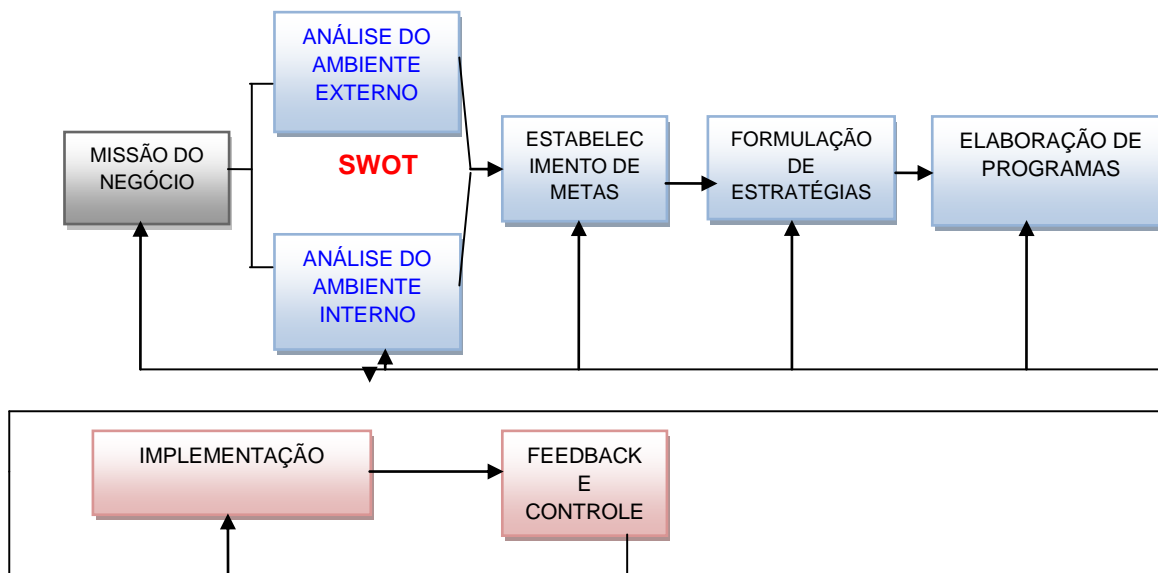


Figura 1 – O processo de planejamento estratégico de unidades de negócio.

Fonte: Administração de Marketing, 2006.

3 PANORAMA DA CONSULTORIA EM GESTÃO COM PESSOAS

A franqueadora é uma conceituada empresa que lida com consultoria na área da gestão com pessoas desde a década de 70, fornecendo diversos serviços especializados para pessoas físicas e jurídicas, possui mais de 150 mil cadastrados e 70.000 empresas afiliadas anunciando empregos e gerando uma média de 6 mil contratações mensais. Atualmente conta com o *site* e mais de 500 colaboradores por todo o Brasil e está – o portal *online* – entre os *sites* mais visitados do país.

A Franquia-JP (denominação conferida pelos autores à franquia em questão) situa-se em João Pessoa e atua desde 2004. Conta, atualmente, com três colaboradores e desde 2007 vem passando por reestruturação da organização, devido problemas internos, definidos pela organização como sendo efeito de crise no mercado. É enquadrada, quanto ao faturamento, como microempresa. A Franquia-JP não elabora planos ou estratégias de *Marketing* e, segundo informações obtidas na entrevista, mantêm – no tocante ao *Marketing* – apenas o que é elaborado pela matriz. Não são feitos quaisquer esboços do que viriam a ser pontos de uma análise SWOT, a empresa preserva tudo o que é passado em âmbito nacional pela matriz e, quando questionados sobre o panorama local, prendem-se à visibilidade e força da marca. Não são realizadas práticas de análises ambientais.

Atuando no mercado pessoense, identificados pela própria Franquia-JP, são reconhecidos três grandes concorrentes, diagnosticados sem nenhum critério ou metodologia. Não são feitas pesquisas sobre o preço praticado pela concorrência ou mesmo sobre serviços, promoções, descontos e estratégias adotadas pelos mesmos. Atualmente não são direcionados esforços no que se refere à publicidade, propaganda ou *merchandising* local.

4 METODOLOGIA

A metodologia aplicada para desenvolvimento do artigo é de abordagem qualitativa. A pesquisa é um estudo de caso onde a coleta de dados foi feita pelos relatos dos fatos fornecidos pelo gestor da empresa e sem intervenção dos pesquisadores.

Para o levantamento de dados foi utilizada uma entrevista estruturada, objetivando maior controle sobre respostas, resultados e pesquisa (SANTOS, 2002). De acordo com o roteiro dividido em três etapas: Levantamento de dados da empresa e da Administração de *Marketing*, Análise da Administração de *Marketing* e proposição de solução para a Administração de *Marketing*.

O universo da pesquisa está limitado em João Pessoa-PB e foi realizada no ano de 2009 com observação na área de *Marketing* para empresas de recrutamento e seleção de pessoas.

5 INVESTIGAÇÕES SOBRE A FRANQUIA PESSOENSE

Quanto ao investigado, a realidade difere do que é apresentado em um primeiro contato. A empresa apresenta pontos críticos (comentados) tais:

- Ausência de estratégias e planos de *Marketing* voltados à realidade paraibana, em especial a de João Pessoa: A franquia trabalha com estratégias e planos que já são enviados desde a matriz (Consultoria que atua a nível nacional), são estratégias genéricas, definidas com base nas perspectivas e realidade nacional. Não há observância da realidade local – não são avaliadas possíveis oportunidades ou ameaças iminentes – esta inobservância de aspectos é justificada, nas palavras do gestor responsável com o discurso da consultoria possuir uma “marca forte”.
- Inexistência da prática de análise SWOT: A ausência da análise SWOT representa a insuficiência de dados que possam orientar os rumos que a empresa poderá tomar. Novamente, quando perguntado sobre certos agentes e forças ambientais, a justificativa estava relacionada ao reconhecimento da marca nacional, o discurso deixava explícito que não são feitos quaisquer tipos de análises ambientais (externas ou mesmo internas).
- Não utilização do banco de dados de clientes (fornecido pela matriz) e de elaboração de um banco de dados que pudesse servir de apoio às decisões de criação de novos serviços, aplicação de recursos e outros recursos detectados como necessários à organização: A problemática é justamente a contradição entre apoiar-se na marca da consultoria, mas, não fazer uso de uma das, senão a mais, importante das ferramentas disponibilizadas por esta. A Franquia-JP não utiliza o banco de dados *online* da matriz. Esta ferramenta que, na plataforma *online*, configura-se como um banco integrado de informações sobre clientes pessoas jurídicas e pessoas físicas é subutilizado na franquia pessoense.

- Falta de pesquisa de *Marketing* e de opinião dos consumidores: Não há registros (visto que sequer são feitos) sobre *feedback* dos consumidores e não são feitas pesquisas para verificação de satisfação, opinião ou necessidades dos clientes.
- Ausência de práticas de pesquisas que pudessem sanar dúvidas referentes aos clientes (satisfação), à concorrência, ao mercado consumidor, segmentação e preços (reações, forma como o cliente interpreta abordagem, uso ou não de descontos entre outros que se mostrassem necessários): Em suma, inexistência de pesquisas de qualquer tipo, no tocante das dúvidas que esporadicamente surgem nas organizações. Decorências da ausência de uma análise SWOT, são desconhecidas, pela empresa, os concorrentes (que não necessariamente são empresas privadas, a exemplo dos “reconhecidos” pela empresa e tampouco representam apenas três), opinião (e sugestões) dos clientes, melhores alternativas para fixação de preço & descontos e segmentos que atuam ou poderiam atuar.
- Não aplicação de recursos em publicidade, propaganda ou *merchandising* local: A franquia pessoense já fez uso de propaganda, todavia, esta prática foi abandonada quando detectados problemas financeiros e porque segundo o gerente comercial a experiência não foi satisfatória. Desde então não são destinados recursos para os itens supracitados.
- Ausência de uma análise minuciosa das finanças da Empresa (análise dos custos, despesas, investimentos e itens que compõe o total de gastos/despesas e alternativas mais viáveis à realidade em que se encontra): Afeta o desempenho da organização e, obviamente, de seus departamentos e investimentos futuros. A empresa não faz avaliação dos custos e oportunidades (alternativas) de redução de despesas ou compensação de gastos. A gestão financeira é centralizada no gestor comercial (que praticamente toma conta de todas as decisões da empresa) e praticada empiricamente. Mesmo apresentando esboços de análises no tocante das finanças, estas são insuficientes e praticadas emergencialmente.

6 DESENVOLVENDO A ANÁLISE SWOT

A Tabela 1 fornece a análise SWOT desenvolvida na franquia alvo deste estudo, com base nas informações obtidas.

Tabela 1 – Análise SWOT na franquia Estudada.

ANÁLISE SWOT DA Franquia – JP	
Ambiente Interno	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Marca reconhecida nacionalmente.	Falta de estratégias e planejamento definido de marketing.
Serviços focados nas necessidades de Gestão de Pessoal tanto para pessoas jurídicas como para pessoas físicas.	Ausência de um cadastro de clientes (local) organizado.
Métodos de trabalho inovadores e criativos (fundamentação em valores organizacionais e serviços extremamente customizados).	Grande diferença de preços sobre os serviços prestados pela concorrência (métodos de pagamentos diferentes).
Grande aceitação dos serviços entre as organizações.	Inexistência de uma política de análise de custos e despesas (Gestão Financeira eficiente).
Equipe de trabalho especializada e qualificada.	
Estrutura do tipo <i>franchising</i>	
Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
Desemprego que acarreta no aumento da procura por emprego	Informalidade (Empregos informais)
Concorrência no mercado de trabalho	Crise Financeira
A procura de trabalho pelas mulheres	Nova Lei de Estágio
Redução dos custos para as empresas na procura de recursos humanos	Cultura da população local (João Pessoa), com relação ao emprego.
	Concorrência na prestação de serviços de consultoria em RH e semelhantes.

Fonte: Pesquisa direta.

6.1 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Conforme foi mostrado na tabela, é explicado, nesta etapa do trabalho, sobre cada ponto mensurado na análise SWOT, fazendo uma avaliação dos resultados encontrados.

6.1.1 Pontos fortes

- **Marca:** Reconhecida nacionalmente, é referência entre o público da cidade, fornecendo ao cliente garantias ao adquirir os serviços da consultoria em gestão com pessoas.
- **Serviços focados nas necessidades de Gestão de Pessoal** tanto para pessoas jurídicas como para pessoas físicas: A empresa trabalha com um público alvo definido, além de prestar serviços especializados para atender as necessidades – no tocante da gestão de pessoal – tanto para pessoas físicas (a exemplo da avaliação de perfil), como para pessoas jurídicas (ex.: recrutamento e seleção).
- **Métodos de trabalho inovadores e criativos:** Além da qualidade que garante ao cliente retorno sobre aquilo que se investe no serviço, a organização possui valores e missão que norteiam os colaboradores e, desde o primeiro contato do consumidor, estão presentes (ferramentas *online* para orientação de candidatos, material-base para empresas, quadro onde estão dispostos valores organizacionais, apoio de profissionais criativos nas áreas de gestão e psicologia organizacional).
- **Grande aceitação dos serviços entre as organizações:** Com serviços voltados ao atendimento para todos os tamanhos de organizações (mas, em sua maioria de médio porte), os serviços prestados pela consultoria em João Pessoa têm grande aceitação. Aceitação esta fundamentada na visibilidade da marca.
- **Equipe de trabalho qualificada e especializada:** Equipe formada por pessoal com *know-how* e experiência nas áreas de gestão de pessoal e psicologia organizacional, que já trabalharam em grandes organizações, com um alto grau de conhecimento, vivência de diversos tipos de situações no mercado de trabalho. O que traz para o cliente um valor agregado, orientando-os sobre a melhor forma de inserção no mercado de trabalho.
- **Estrutura do tipo *franchising*:** A estrutura do tipo franchising, segundo estatísticas obtidas pelo SEBRAE (2006), ainda é a mais segura para as empresas brasileiras. Cerca de 60% das pequenas empresas comerciais independentes criadas no Brasil fecham suas portas antes do terceiro ano de vida, em contrapartida, as franquias, no mesmo período, apresentam taxa de mortalidade que não chega a 10%.

6.1.2 Pontos fracos

- **Falta de uma estratégia e planejamento voltado para o marketing:** Embora seja uma organização que receba orientações de marketing de uma matriz, a franquia não define nenhum tipo de estratégia ou planejamento intencionado a atender necessidades de marketing local. Esta prática inviabiliza o reconhecimento de oportunidades de marketing.
- **Ausência de um cadastro de clientes definido:** Embora tenha um sistema de cadastro de clientes, torna-se necessário a formalização de um banco de dados que atue em harmonia com o cadastro nacional da consultoria. A franquia pessoense subutiliza o banco de dados nacional e criou, para a realidade local, um arquivo físico (com acúmulo de papel e sobrecarga de trabalho) para suprir todo o mercado.
- **Grande diferença de preços sobre os serviços em relação à concorrência:** Ao se tratar dos preços dos produtos, percebe-se uma grande diferença em relação aos praticados pela concorrência. A própria empresa reconhece que a sua forma de gerar receitas é mais elevada que a concorrência, uma vez que estes pagamentos são obtidos segundo incidência de 90% do valor do primeiro salário pago pela empresa.
- **Inexistência de uma política de análise de custos e despesas:** A organização não realiza análises visando reduzir custos e despesas, senão emergencialmente. Esta prática, quando visualizado o histórico da franquia, justifica a falta de recursos e a falta de sucesso em investimentos realizados no passado.

6.1.3 Ameaças

Informalidade: Com o aumento do desemprego (2008-2009), várias pessoas buscam na informalidade um meio de recuperar a renda, deixando de lado a volta para o mercado de trabalho formal, o que implica no desinteresse pelos serviços fornecidos por empresas especializadas em serviços de gestão com pessoas e afins.

Crise Financeira: A crise financeira afetou, em todos os aspectos, a forma de atuação de uma organização. Não é diferente nos aspectos que se referem às contratações, visto que em tempos de crise o desemprego aumenta ainda mais e as oportunidades de trabalho diminuem (relação entre demanda e oferta de empregos/serviços x tempos de recessão econômica).

Nova Lei de Estágio: Com a nova lei de estágio (Lei Nº 11.788, de 25 de setembro de 2008) em vigor, as organizações diminuíram as contratações de estagiários, devidos as suas novas regulamentações, algumas empresas não estão preparadas para tal situação e/ou direcionam seus esforços para a resolução de outras questões inerentes à ao mercado. Entretanto, vale acrescentar que esta ameaça pode, a longo prazo, representar uma oportunidade, uma vez que as organizações precisarão se adaptarem a esta conjuntura em algum momento.

Cultura da população local de João Pessoa: Segundo as perspectivas dos pesquisadores, se limitado ao público de João Pessoa, é percebido que a população, em sua maioria, mantém uma cultura de trabalho ortodoxa, onde o trabalho implica em simplesmente obter o salário. É comum, na realidade local, o funcionalismo público e a aceitação de empregos sem análise ou verificação de compatibilidade no perfil do candidato às atribuições e cultura da organização. Este paradigma vem mudando, mas, a passos lentos.

Concorrência na prestação de serviços de consultoria em RH e semelhantes: A franquia reconhece que existem concorrentes, mas, quando investigado sobre a realidade local, detectamos a existência de outros concorrentes (sendo duas empresas públicas e pelo menos mais seis privadas) que, além de desconhecidos pela franquia, prestam alguns serviços semelhantes e de grande procura, além de preços e formas de pagamentos diferentes.

6.1.4 Oportunidades

- **Desemprego que acarreta no aumento da procura por emprego;** No que se refere ao desemprego, podemos citar o lado “positivo” para esta análise, pois com o desemprego em alta as pessoas procuram uma melhor forma de ser aceito no mercado, logo, para a consultoria o desemprego será visto como forma de aperfeiçoamento dos seus serviços especializados fornecidos aos seus clientes. O desemprego, portanto, observando seu lado “positivo”, traz um relativo aumento nas procuras dos serviços da mesma, isto para pessoas físicas e apenas quando levado em consideração aquelas que desejam continuar no mercado formal ou não pretendem empreender o próprio negócio.
- **Concorrência no mercado de trabalho:** Com um mercado de trabalho cada vez mais concorrido, torna-se fundamental ao candidato uma postura mais adequada, assumindo um perfil adequado às exigências do mercado de trabalho. Com isto, a franquia pessoense poderá ampliar seus serviços e aprimorar suas qualidades junto com sua equipe de trabalho para atender tal necessidade.
- **A procura de trabalho pelas mulheres:** Quando observamos estudos referentes à procura e conquista do mercado de trabalho pelas mulheres, visualizamos um aumento exponencial e constante (delas) por vagas e cargos muitas vezes historicamente ocupados apenas por homens. Este aumento implica numa oportunidade, quando levado em consideração que a consultoria pode aproveitar este público, quanto na prestação de seus serviços.
- **Redução dos custos para as empresas na procura de recursos humanos:** Para as organizações de hoje, contratar uma agência de consultoria de recursos humanos, com intuito de procura por pessoas adequadas para o preenchimento das vagas oferecidas pelas mesmas, tornou-se uma solução, um investimento, não um

custo. Contratar, desenvolver, analisar e mensurar dados e informações a respeito de perfis de candidatos, currículos e conhecimentos são custosos demandam tempo, quando realizado sem critérios ou por pessoal não qualificado. Organizações, seguindo também a tendência da terceirização, preferem investir em serviços prestados por consultorias especializadas, a fim de obter o pessoal mais qualificado, gastar menos nas contratações e conseguir retorno sobre estes investimentos o mais rápido possível.

Feita a análise, é deduzido que a organização, em se tratando de marketing, apesar de não ter uma estrutura definida da mesma, possui grande potencial de desenvolvimento e aprimoramento nos usos de métodos e estratégias eficazes para um melhor aproveitamento das oportunidades. A revisão dos custos, prioridades de investimentos e investigações sobre o macro e micro ambiente são fundamentais e certamente influenciariam o desenvolvimento da franquia. As oportunidades existem, mas, concomitantemente, ameaças são iminentes. O ambiente interno deve e precisa ser reavaliado pelos gestores da organização. Encontrar as oportunidades e aproveitá-las, assim como sondar as ameaças e evitá-las ou se preparar para, é essencial para que a Franquia-JP encontre seu ponto de equilíbrio e cresça ainda mais no mercado pessoense.

7 CONCLUSÕES

Conclui-se com a pesquisa que o estudo de análise de SWOT não se limita na prática apenas em observar os pontos críticos e favoráveis de uma organização, pois, ao fazer tal análise verifica-se que, de uma forma estratégica, a organização será avaliada sobre vários aspectos que poderão influir em sua estrutura fornecendo um diagnóstico coerente sobre como desenvolver seu planejamento, seus planos e aplicar novas estratégias, assim como na utilização de recursos para obter retorno.

Sobre a organização estudada, quanto à franquia pessoense, pode-se concluir que, mesmo sendo uma organização estruturada, apesar de não fazer o uso “formalizado” do *Marketing* (mesmo dispondo de ferramentas), há a necessidade de se melhorar em muitos aspectos. A prática desta análise (SWOT) certamente forneceria insumos para a tomada de decisões. Estas avaliações poderiam ter sido vitais para evitar as decisões emergenciais, a queda no desempenho e os problemas estruturais da organização, o que demonstra que o trabalho diário permite alcançar o êxito e mesmo assim sempre encontrar pontos que devem ser aprimorados, ou seja, aprimorar uma estrutura voltada à excelência, fazendo um planejamento adequado, pois, desta forma será possível gerar serviços ainda melhores, sem esquecer de que cada etapa está ligada diretamente com a outra e com as demais, dando uma melhor qualidade aos serviços prestados e fazendo do *Marketing* uma ferramenta essencial para o desenvolvimento da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COBRA, Marcos. **Plano Estratégico de Marketing**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

BERNARDEZ, Gustavo. **Marketing para pequenas empresas**. Santa Catarina: HB Editora, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2007

LEMO, Carlos Eduardo; KEMPENICH, Mário; GEHRINGER, Max; SALVADOR, Paulo; CAROPRESO, Percival. **Laboratório de Marketing**. São Paulo: Nobel S.A, 1999.

RIBAS, João. **Por dentro de uma franquia**. Rio Grande do Sul: SEBRAE e Maneco, 2006.

SANTOS, Izelquias Estevam dos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Científica**. Rio de Janeiro: Impetus, 2002.

TROUT, Jack. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: M. Books, 2005.