



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO
UNIDADE ACADÊMICA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

FILIPPE DA SILVA MARINHO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
UM ESTUDO DE CASO NA SHALON FESTAS**

**SUMÉ - PB
2023**

FILIFE DA SILVA MARINHO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
UM ESTUDO DE CASO NA SHALON FESTAS**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Engenharia de Produção do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Professor Dr. Robson Fernandes Barbosa.

**SUMÉ - PB
2023**



M338p Marinho, Filipe da Silva.
Planejamento estratégico: um estudo de caso na
Shalom Festas. / Filipe da Silva Marinho. - 2023.

86 f.

Orientador: Professor Dr. Robson Fernandes
Barbosa.

Monografia - Universidade Federal de Campina
Grande; Centro de Desenvolvimento Sustentável do
Semiárido; Curso de Engenharia de Produção.

1. Planejamento estratégico. 2. Estudo de caso.
3. Empresa Shalom Festas. 4. Ferramentas da
qualidade. 5. Matriz FOFA. 6. Forças de Porter. 7.
Modelo VRIO. 8. Modelo STEP. I. Barbosa, Robson
Fernandes. II. Título.

CDU: 658.012.2(043.1)

Elaboração da Ficha Catalográfica:

Johnny Rodrigues Barbosa
Bibliotecário-Documentalista
CRB-15/626

FILIPE DA SILVA MARINHO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
UM ESTUDO DE CASO NA SHALON FESTAS**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Engenharia de Produção do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

BANCA EXAMINADORA:

Professor Dr. Robson Fernandes Barbosa
Orientadora – UATEC/CDSA/UFCG

Professor Kaue Paulino Rodrigues
Examinador Externo – Colégio Tecnológico do Estado de Goiás

Professor Dr. Diego José de Araújo Bandeira
Examinador Interno – CDSA/UFCG

Trabalho aprovado em: 09 de novembro de 2023.

SUMÉ - PB

AGRADECIMENTOS

Quero expressar minha profunda gratidão a todos que desempenharam papéis cruciais na minha jornada acadêmica e na realização deste trabalho. Em especial, minha amada avó, Adisce Marinho, merece um agradecimento especial por seu amor incondicional e orientação. A minha companheira, Edgleiga Feitosa, e ao nosso filho, José Adnes, por serem a força que me impulsionou.

Aos meus irmãos, Matheus Marinho, Gabrielly Marinho e Ana Kelly Marinho, meu reconhecimento por serem meus pilares. Minhas primas, Israely Cavalcante e Maria Izabely Cavalcante, assim como minha tia Givaldete Marinho que também merecem meu carinho por sua amizade e apoio. Lembrando com carinho do meu tio Misael Cavalcante, em memória, cujos conselhos continuam a me inspirar.

Aos amigos que estiveram ao meu lado nas dificuldades e nas alegrias, John, Lucas, Jorge, João, Jocelânio, Anessa, Maxwell e Gustavo, meu profundo agradecimento por serem minha rede de apoio. Um agradecimento especial ao meu orientador, Robson Fernandes, cuja orientação foi crucial para o sucesso deste trabalho.

Por fim, agradeço aos dedicados professores e colaboradores do CDSA, cujo comprometimento e conhecimento contribuíram significativamente para minha formação. A todos vocês, minha eterna gratidão por fazerem parte desta jornada e por tornarem possível este feito.

"Na jornada do conhecimento, descobri que o apoio da família, a amizade sólida e a orientação competente são os verdadeiros pilares do sucesso. Com gratidão, encerro este capítulo, ansioso por novos desafios" – (Filipe da Silva Marinho

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo responder à seguinte questão: como a Shalom Festas através do planejamento estratégico pode enfrentar e superar os desafios de mercado e obter vantagem competitiva? Para alcançar esse propósito, propôs-se a elaboração de um planejamento estratégico eficaz e assertivo para a Shalom Festas, uma empresa de aluguel de roupas voltada para festas e casamentos, em meio a um mercado competitivo e inovador. Para isso, foram aplicadas ferramentas de análise estratégica, incluindo a Matriz FOFA, o Modelo VRIO, o Modelo STEP e a avaliação das 5 Forças de Porter. O estudo segue as etapas de análise, formulação e implementação, com foco na visão e nos objetivos estratégicos da organização. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso exploratório em uma empresa do setor de serviços situada em dois municípios do Brejo paraibano, Guarabira como matriz e Solânea como filial. O presente trabalho resultou na elaboração de estratégias robustas para a Shalom Festas, com o propósito de incrementar sua presença no mercado de aluguel de roupas em 5% anualmente até 2035. Isso abrange estratégias corporativas para potencializar o faturamento e expandir geograficamente, estratégias competitivas para aprimorar o relacionamento com os clientes e forjar parcerias, além de estratégias funcionais para recompensar a fidelidade dos clientes, coletar depoimentos e aperfeiçoar o ambiente de trabalho. Assim como com a aplicação da ferramenta 5W2H e o monitoramento de indicadores de desempenho possibilitaram a criação de um plano de ação estratégico bem definido, alinhado com o objetivo da empresa de manter uma parte substancial do mercado e garantir seu êxito e crescimento contínuo.

Palavras-chave: Ferramentas da qualidade; Matriz FOFA; Modelo VRIO; Modelo STEP; 5 forças de Porter; Controle.

ABSTRACT

This work aims to address the following question: how can Shalom Festas, through strategic planning, face and overcome market challenges and gain a competitive advantage? To achieve this purpose, an effective and precise strategic planning was proposed for Shalom Festas, a company specializing in rental of clothing for parties and weddings, in the midst of a competitive and innovative market. For this, strategic analysis tools were applied, including SWOT analysis, the VRIO Model, the STEP Model, and an evaluation of Porter's Five Forces. The study follows the stages of analysis, formulation, and implementation, with a focus on the organization's vision and strategic objectives. The research is characterized as an exploratory case study in a service sector company located in two municipalities in the Paraíba backlands, with Guarabira as its headquarters and Solânea as its branch. This work resulted in the development of robust strategies for Shalom Festas, with the purpose of increasing its presence in the clothing rental market by 5% annually until 2035. This includes corporate strategies to boost revenue and expand geographically, competitive strategies to improve customer relationships and establish partnerships, as well as functional strategies to reward customer loyalty, collect testimonials, and enhance the work environment. The application of the 5W2H tool and performance indicator monitoring enabled the creation of a well-defined strategic action plan aligned with the company's goal of maintaining a significant share of the market and ensuring its continued success and growth.

Keywords: Quality tools; SWOT Matrix; VRIO Model; STEP Model; Porter's Five Forces; Control.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Geolocalização das filiais de Guarabira e Solânea no estado da Paraíba.....	34
Figura 2 - Foto ilustrativa de alguns produtos da Shalom Festas.....	37
Figura 3 - Organograma da Shalom festas.....	41
Figura 4 - Alinhamento das estratégias com a visão e o objetivo estratégico e suas interações.....	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Identificação dos produtos.....	35
Quadro 2 -	Modelo das quatro dimensões (4V's).....	36
Quadro 3 -	Produtos e suas respectivas prececificações.....	38
Quadro 4 -	Quadro representativo dos cargos e funções correspondentes da empresa Shalom festas.....	42
Quadro 5 -	Recursos transformados e de transformação das entregas dos produtos pela loja.....	43
Quadro 6 -	Recursos transformados e de transformação das entregas dos produtos pelos clientes.....	44
Quadro 7 -	Tabela 8: Utilização ou aproveitamento de ferramentas de comunicação ou armazenamento de dados da Shalom Festas de Solânea ano 2023.....	49
Quadro 8 -	Tabela 8: Utilização ou aproveitamento de ferramentas de comunicação ou armazenamento de dados da Shalom Festas de Guarabira ano 2023.....	49
Quadro 9 -	Tabela explicativa para análise de implicações competitivas utilizadas no modelo VRIO.....	52
Quadro 10 -	Análise do macroambiente com base no modelo STEP.....	54
Quadro 11 -	Análise da matriz FOFA.....	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Principais fornecedores e suas respectivas localidades.....	38
Tabela 2 -	Análise do modelo VRIO.....	53
Tabela 3 -	Aplicação da ferramenta 5W1H nas estratégias abordadas no tópico anterior.....	65
Tabela 4 -	Plano de controle.....	70

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

4Vs	Volume, Variedade, Variação, Visibilidade
5W1H	O quê, Por quê, Onde, Quando, Quem e Como
5W2H	O quê, Por quê, Onde, Quando, Quem, Como e Quanto
CDC	Código de Defesa do Consumidor
e-commerce	Comércio Eletrônico
FOFA	Força, Oportunidade, Fraquezas e Ameaças
PIB	Produto Interno Bruto
STEP	Sociocultural, Tecnológico, Econômico e Político
SWOT	Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
VRIO	Valioso, Raro, Difícil de Imitar e Organizado

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	OBJETIVOS.....	15
1.1.1	Objetivo geral.....	15
1.1.2	Objetivos Específicos.....	15
1.2	JUSTIFICATIVA.....	16
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	17
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	17
2.1.1	Importância dos níveis de planejamento nas organizações a luz do planejamento estratégico.....	18
2.1.2	Nível de Planejamento Estratégico/Corporativo.....	18
2.1.3	Nível de Planejamento Tático/Competitivo.....	18
2.1.4	Nível de Planejamento Operacional/Funcional.....	18
2.1.5	Integração dos Níveis de Planejamento.....	19
2.2	A RELEVÂNCIA DOS 4VS DA PRODUÇÃO NO CONTEXTO DO PLANEJAMENTO.....	19
2.2.1	Volume.....	19
2.2.2	Variedade.....	20
2.2.3	Variação.....	20
2.2.4	Visibilidade.....	20
2.2.5	Rivalidade entre Concorrentes.....	21
2.2.6	Poder de Negociação dos Fornecedores.....	21
2.2.7	Poder de Negociação dos Compradores.....	21
2.2.8	Ameaça de Produtos Substitutos.....	21
2.2.9	Barreiras à Entrada de Novos Concorrentes.....	21
2.3	MODELO STEP NA ANÁLISE DE TENDÊNCIAS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	22
2.3.1	Sociais.....	22
2.3.2	Tecnológicos.....	22
2.3.3	Econômicos.....	23
2.3.4	Políticos.....	23
2.4	MODELO VRIO NA ANÁLISE DE RECURSOS E CAPACIDADES NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	23
2.4.1	Valiosidade.....	23
2.4.2	Raridade.....	24
2.4.3	Imitabilidade.....	24
2.4.4	Organização.....	24
2.5	A RELEVÂNCIA DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	24
3	METODOLOGIA.....	27
3.1	TIPOS DE PESQUISA.....	27
3.1.1	Pesquisa Aplicada.....	27
3.1.2	Pesquisa Descritiva.....	28
3.1.3	Pesquisa Exploratória.....	28
3.2	ETAPAS DA PESQUISA.....	28
3.2.1	Coleta de dados iniciais.....	28

3.2.1.1	<i>Identificação das fontes de informações.....</i>	29
3.2.1.2	<i>Coleta de documentos e relatórios.....</i>	29
3.2.1.3	<i>Entrevistas.....</i>	29
3.2.2	Análise de SWOT.....	29
3.2.1	Identificação das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.....	29
3.2.1.1	<i>Priorização dos elementos da SWOT.....</i>	30
3.2.3	Modelo VRIO.....	30
3.2.3.1	<i>Identificação de Recursos e Capacidades.....</i>	30
3.2.3.2	<i>Avaliação VRIO.....</i>	30
3.2.4	Forças de Porter.....	30
3.2.4.1	<i>Identificação das Cinco Forças.....</i>	31
3.2.4.2	<i>Avaliação do Impacto.....</i>	31
3.5.5	Os 4Vs da Produção.....	31
3.5.5.1	<i>Avaliação dos 4Vs.....</i>	31
3.5.5.2	<i>Compreensão dos Requisitos de Produção.....</i>	31
3.5.6	Modelo STEP.....	31
3.5.6.1	<i>Identificação dos Fatores STEP.....</i>	32
3.5.6.2	<i>Avaliação do Impacto STEP.....</i>	32
3.5.7	Formulação de Estratégias de Planejamento.....	32
3.5.7.1	<i>Desenvolvimento de Estratégias:.....</i>	32
3.5.7.2	<i>Definição de Objetivos e Metas.....</i>	32
3.5.8	Plano de Ação e Ferramentas da Qualidade.....	32
3.5.8.1	<i>Desenvolvimento do Plano de Ação.....</i>	33
3.5.8.2	<i>Utilização de Ferramentas da Qualidade:.....</i>	33
3.5.9	5W1H.....	33
3.5.9.1	<i>Aplicação do Método 5W1H.....</i>	33
4	RESULTADOS.....	34
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	34
4.1.1	Características Básicas da empresa.....	34
4.1.2	Analisando os 4V's da produção.....	35
4.1.3	Portfólio dos produtos e precificação.....	36
4.1.4	Principais Fornecedores.....	38
4.1.5	Principais Clientes.....	39
4.2	DIAGNOSTICO: ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL.....	40
4.2.1	Análise do Ambiente Interno.....	40
4.2.1.1	<i>Estrutura Organizacional.....</i>	40
4.2.1.2	<i>Análise das Áreas Funcionais.....</i>	42
4.2.1.3	<i>Função produção.....</i>	42
4.2.1.4	<i>Função Marketing.....</i>	47
4.2.1.5	<i>Análise das 5 forças de Porte.....</i>	49
4.2.1.6	<i>Poder de barganha dos clientes.....</i>	50
4.2.1.7	<i>Ameaça de novos entrantes.....</i>	50
4.2.1.8	<i>Ameaças a produtos ou serviços substitutos.....</i>	50
4.2.1.9	<i>Ameaças a rivalidade entre os concorrentes.....</i>	51
4.2.1.10	<i>Análise do modelo VRIO.....</i>	51
4.2.2	Análise do Ambiente Externo.....	54
4.2.2.1	<i>Análise do Macroambiente modelo STEP.....</i>	54
4.2.2.2	<i>Síntese do Diagnóstico Estratégico: Análise FOFA.....</i>	56

4.2.2.3	<i>Possíveis insights e estratégias para os pontos fortes e fracos.....</i>	58
4.2.2.4	<i>Possíveis insights e estratégias para os pontos fracos.....</i>	58
4.2.2.5	<i>Possíveis insights e estratégias para as oportunidades e ameaças...</i>	59
4.3	FORMULAÇÃO.....	59
4.3.1	Identidade Organizacional.....	59
4.3.1.1	<i>Missão da empresa.....</i>	60
4.3.1.2	<i>Visão da empresa.....</i>	60
4.3.1.3	<i>Definição do Negócio.....</i>	60
4.3.1.4	<i>Valores.....</i>	60
4.3.2	Formulação dos Objetivos Estratégicos.....	60
4.3.2.1	<i>Aumentar participação no mercado de aluguel de roupas em 5% ao ano, até 2035.....</i>	60
4.3.3	Definição das Estratégias.....	60
4.3.3.1	<i>Abrir uma filial na região metropolitana da grande João pessoa até 2026.....</i>	61
4.3.3.1.1	<i>Criar uma estratégia de marketing de referência até 2024.....</i>	61
4.3.3.2	<i>Estratégias Competitivas.....</i>	61
4.3.3.2.2	<i>Criar programa de gerenciamento de dados dos clientes até 2024....</i>	62
4.3.4	Visão alinhada ao objetivo estratégico e suas estratégias corporativas, competitivas e funcionais.....	62
4.3.5	Planos de ação e Implementação.....	64
4.3.5.1	<i>Ferramenta 5W2H.....</i>	64
4.4	CONTROLE.....	70
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	79
	REFERÊNCIAS.....	81

1 INTRODUÇÃO

A elaboração de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) representa um marco significativo na jornada acadêmica, e a presente pesquisa visa explorar a importância do planejamento estratégico em uma empresa do ramo de aluguel de roupas de festas e casamentos. Este trabalho tem como objetivo investigar a situação atual da organização Shalom Festas e desenvolver um plano de ação estratégico que a conduza em direção ao alcance de seus objetivos estratégicos.

Assim como nas grandes indústrias, um projeto de planejamento estratégico é de grande importância para as pequenas empresas no que se refere ao cumprimento de seus objetivos. Com ele, é possível analisar uma estratégia de produção adequada em um conjunto de decisões do sistema produtivo, formando uma estrutura que irá gerenciar as atividades para cada processo, auxiliando na tomada de decisões da organização. De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 7): 'Empresas pequenas podem ter exatamente as mesmas questões da administração da produção, mas podem enfrentar mais dificuldades para separar as questões de massa de outras questões da organização'.

A relevância desse tema reside na crescente necessidade de organizações, como a Shalom Festas, em estabelecer estratégias sólidas para se destacar em um mercado competitivo e em constante evolução. O desafio de manter-se competitivo e inovador é uma realidade que a Shalom Festas compartilha com inúmeras empresas que buscam prosperar em seus respectivos setores. Diante desse cenário, emerge uma questão crucial: como a Shalom Festas através do planejamento estratégico pode enfrentar e superar os desafios de mercado e obter vantagem competitiva?

Nesse contexto, a elaboração de um planejamento estratégico eficaz é de suma importância, não apenas para estabelecer metas e orientar esforços, mas também para fornecer diretrizes sólidas para a tomada de decisões bem fundamentadas. A Shalom Festas, que busca ser reconhecida como a melhor loja de aluguel de roupas para festas na Paraíba até 2035, enfrenta desafios compartilhados por inúmeras empresas semelhantes na região. Portanto, este trabalho não se restringe apenas a um estudo isolado, mas pode servir como um exemplo e fonte de aprendizado para outras empresas na região que enfrentam desafios semelhantes.

Ao longo deste trabalho, serão apresentadas ferramentas de análise estratégica, como a Matriz FOFA, o Modelo VRIO, o Modelo STEP e a análise das 5

Forças de Porter, que desempenharão um papel fundamental na compreensão das forças internas e externas que afetam a Shalom Festas. Além disso, a metodologia utilizada para o desenvolvimento deste estudo será descrita, incluindo a coleta de dados, análise e avaliação das estratégias. Por meio dessas análises e metodologias, busca-se fornecer uma resposta sólida à pergunta inicial, apontando para a criação de um planejamento estratégico para a empresa objeto de estudo.

Para atender aos objetivos propostos, este TCC está estruturado da seguinte forma: no Capítulo 1, a introdução, são apresentados o contexto, o problema de pesquisa, a relevância do estudo, os objetivos e a metodologia adotada. Nos Capítulos subsequentes, aprofundou-se nas análises, estratégias e conclusões que compõem a base deste trabalho acadêmico.

1.1 OBJETIVOS

Esta seção tem como propósito apresentar de forma clara e precisa os objetivos deste trabalho de pesquisa. Através da definição dos objetivos, delineou-se o foco e a direção que este estudo seguirá, fornecendo ao leitor uma compreensão abrangente do que será abordado.

1.1.1 Objetivo geral

Elaborar o planejamento estratégico em uma empresa do ramo de aluguel de roupas de festas e casamentos.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar análises das características e do diagnóstico da situação atual da organização Shalom Festas.
- Avaliar a eficácia das estratégias de produção atualmente em uso pela Shalom Festas e identificar oportunidades de melhoria.
- Fornecer informações que possam auxiliar a Shalom Festas na consecução de seus planejamentos estratégicos.
- Desenvolver um plano de ação adequado para a Shalom Festas com o objetivo de alcançar seus objetivos estratégicos.

1.2 JUSTIFICATIVA

O setor de serviços desempenha um papel crucial na economia global, abrangendo uma vasta gama de atividades que não se relacionam com a produção de bens tangíveis, mas sim com a prestação de assistência, conhecimento, habilidades ou experiências aos consumidores. Este setor, que está em constante crescimento e é diversificado, desempenha um papel fundamental no desenvolvimento econômico, não apenas em nosso país, mas também em muitos outros.

No contexto dos serviços, o setor de aluguel desempenha um papel particularmente significativo. O aluguel envolve a disponibilização temporária de bens ou serviços em troca de pagamento, abrangendo desde aluguel de imóveis, veículos e equipamentos até serviços de aluguel de roupas para festas, como é o caso da Shalom Festas desse projeto de TCC. O nicho de aluguel de roupas para festas e casamentos é de extrema relevância na economia regional, não apenas devido ao seu potencial de crescimento e geração de empregos, mas também devido à complexidade envolvida na administração da produção em pequenas empresas. Muitas vezes, essas empresas enfrentam desafios comparáveis aos das grandes indústrias, o que torna a necessidade de desenvolver estratégias para otimizar as operações ainda mais premente.

Nesse contexto, a elaboração de um planejamento estratégico eficaz é de suma importância, não apenas para estabelecer metas e orientar esforços, mas também para fornecer diretrizes sólidas para a tomada de decisões bem fundamentadas. No entanto, essa necessidade não se limita à Shalom Festas, que busca ser reconhecida como a melhor loja de aluguel de roupas para festas na Paraíba até 2035. Essa demanda se estende a todas as empresas semelhantes na região.

Dito isso, este trabalho pode servir como um exemplo e fonte de aprendizado para outras empresas na região que enfrentam desafios semelhantes, contribuindo assim para o desenvolvimento regional. Portanto, com base nessas considerações, a realização deste trabalho representa um esforço importante para aprimorar a gestão e as operações da Shalom Festas, auxiliando-a a alcançar seus objetivos estratégicos e servindo como um recurso valioso para empresas com estruturas semelhantes na região.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A seção de revisão bibliográfica tem como propósito estabelecer uma base sólida de conhecimento que abrange as raízes do planejamento estratégico e os modelos amplamente empregados no meio corporativo. Essa revisão bibliográfica servirá como um alicerce essencial para as etapas subsequentes deste estudo, proporcionando o contexto teórico necessário para embasar a criação do planejamento estratégico da Shalom Festas.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um processo gerencial que busca estabelecer diretrizes e objetivos de longo prazo para uma organização, considerando tanto os recursos internos quanto as condições e desafios do ambiente externo. Ele desempenha um papel fundamental ao orientar as ações e decisões da organização, visando maximizar a eficiência e eficácia na consecução de suas metas.

De acordo com OLIVEIRA (2018) o planejamento estratégico compreende a análise do ambiente competitivo, a definição de metas e objetivos claros, a identificação dos recursos necessários e a formulação de estratégias para atingi-los. Esse processo é contínuo e requer monitoramento constante, bem como ajustes em resposta às mudanças de circunstâncias.

BARNEY e HESTERLY (2019) ressaltam a importância do planejamento estratégico na criação de vantagem competitiva para as organizações. O autor argumenta que a estratégia deve envolver a seleção de uma posição única no mercado e a formulação de uma proposta de valor distintiva, a fim de se diferenciar dos concorrentes e conquistar a preferência dos clientes.

Em suma, o planejamento estratégico é uma abordagem baseada em uma análise cuidadosa do ambiente externo e interno de uma organização, visando estabelecer diretrizes e objetivos de longo prazo para alcançar resultados desejados. Essa prática é essencial para orientar ações e decisões, promover eficiência e eficácia, e criar vantagem competitiva.

2.1.1 Importância dos níveis de planejamento nas organizações a luz do planejamento estratégico

O planejamento desempenha um papel central na definição das diretrizes e no alcance dos objetivos de uma organização. Ele ocorre em diferentes níveis, cada um com um escopo e um foco distintos. Os níveis de planejamento estratégico, tático e operacional colaboram para a coesão organizacional, a adaptação eficaz ao ambiente e o alcance de metas predefinidas.

2.1.2 Nível de Planejamento Estratégico/Corporativo

O planejamento estratégico é o mais amplo dos níveis de planejamento. Ele envolve a alta administração e se concentra nas decisões de longo prazo que moldam a direção global da organização (ALVES; BARAVELLI, 2021). O planejamento estratégico define a missão, a visão e os valores da organização, além de estabelecer metas e objetivos abrangentes. Ele também envolve a análise do ambiente externo e interno, permitindo que a organização identifique oportunidades e desafios e desenvolva estratégias para alcançar vantagem competitiva (COSTA et al, 2020).

2.1.3 Nível de Planejamento Tático/Competitivo

O planejamento tático ocupa o nível intermediário da estrutura de planejamento. Ele traduz os objetivos estratégicos em ações concretas e planos específicos para as diferentes áreas funcionais da organização. Isso envolve a alocação de recursos, a definição de metas departamentais e a formulação de planos que estejam alinhados com as estratégias gerais da organização. O planejamento tático é executado por gerentes de nível médio e visa otimizar a utilização dos recursos para alcançar os objetivos estratégicos (Hitt et al., 2008).

2.1.4 Nível de Planejamento Operacional/Funcional

O planejamento operacional é o nível mais detalhado e específico. Ele se concentra na execução das atividades diárias e rotineiras da organização. Envolve a tradução dos planos táticos em ações práticas e detalhadas. O planejamento operacional é geralmente conduzido por supervisores e coordenadores. Ele engloba

a alocação precisa de recursos, a definição de prazos e a organização das operações para atingir metas imediatas (ALVES; BARAVELLI, 2021).

2.1.5 Integração dos Níveis de Planejamento

A integração eficaz entre esses níveis é crucial para o sucesso organizacional. O planejamento estratégico define a visão de longo prazo, enquanto o planejamento tático e operacional a traduzem em ações tangíveis. A comunicação entre esses níveis garante que as atividades diárias estejam alinhadas com os objetivos estratégicos e que qualquer ajuste necessário possa ser feito com base nas mudanças do ambiente ou no desempenho organizacional (KOTLER, 2019).

Em síntese, os níveis de planejamento estratégico, tático e operacional formam uma estrutura integrada que permite à organização atingir seus objetivos. O planejamento estratégico define a direção geral, o planejamento tático detalha as ações nas áreas funcionais e o planejamento operacional executa as tarefas diárias. A harmonização entre esses níveis é fundamental para uma organização adaptável, eficiente e orientada para resultados.

2.2 A RELEVÂNCIA DOS 4VS DA PRODUÇÃO NO CONTEXTO DO PLANEJAMENTO

No âmbito do planejamento estratégico, compreender os 4 Vs da produção - Volume, Variedade, Variação e Visibilidade - é essencial para a formulação de estratégias operacionais eficazes. A análise desses 4 Vs não apenas influencia as decisões de planejamento, mas também molda a capacidade da organização de atender às necessidades do mercado e alcançar vantagem competitiva.

2.2.1 Volume

O primeiro "V", o Volume, diz respeito à quantidade de produtos ou serviços que uma organização precisa produzir ou oferecer. Uma estratégia de produção bem-sucedida requer uma avaliação precisa da demanda do mercado e da capacidade de produção. O planejamento estratégico deve considerar se a produção será em massa, para atender a uma demanda elevada, ou se será mais customizada para demandas menores (HILL, HILL, 2000).

2.2.2 Variedade

O segundo "V", a Variedade, refere-se à gama de produtos ou serviços que a organização oferece. Ela desempenha um papel crucial na satisfação do cliente e na diferenciação da concorrência. A estratégia de produção deve equilibrar a oferta de variedade para atender às preferências do cliente sem comprometer a eficiência produtiva. Isso pode envolver a otimização das linhas de produção, a modularização de produtos ou a adoção de processos flexíveis (Slack et al., 2015).

2.2.3 Variação

O terceiro "V", a Variação, diz respeito à flutuação na demanda ao longo do tempo. As organizações precisam estar preparadas para lidar com variações sazonais, mudanças nas tendências de consumo e eventos imprevisíveis. O planejamento estratégico deve incluir estratégias para lidar com picos e vales na demanda, como o ajuste da capacidade produtiva, a gestão eficiente dos estoques ou a adoção de sistemas de produção flexíveis (Slack et al., 2015).

2.2.4 Visibilidade

O quarto "V", a Visibilidade, refere-se à transparência e ao contato direto que os clientes têm com os processos de produção. Em um mundo cada vez mais conectado, os consumidores estão mais interessados na procedência e na ética por trás dos produtos que compram. A estratégia de produção deve considerar a exposição que os clientes terão aos processos, possibilitando a criação de uma imagem de marca positiva e a construção de relacionamentos de confiança (Slack et al., 2015) a relevância das 5 forças de Porter no contexto do planejamento estratégico.

No âmbito do planejamento estratégico, a análise das Cinco Forças de Porter oferece uma estrutura valiosa para avaliar a atratividade de uma indústria e definir estratégias competitivas eficazes. Essa abordagem, desenvolvida por Michael Porter, destaca cinco forças que moldam a dinâmica competitiva de um setor, permitindo que as organizações ajustem suas táticas de acordo com o ambiente externo.

2.2.5 Rivalidade entre Concorrentes

A intensidade da competição entre as empresas de uma indústria é crucial. No planejamento estratégico, essa força impulsiona a busca por diferenciação de produtos, inovação e estratégias de preços. Ao compreender a rivalidade entre concorrentes, as organizações podem adaptar suas ações para se destacarem em um mercado acirrado (PORTER, 1980).

2.2.6 Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores têm o poder de influenciar as condições de uma indústria, seja por meio de preços, qualidade ou disponibilidade de recursos. No planejamento estratégico, considerar o poder dos fornecedores permite avaliar a dependência da organização em relação a eles e, assim, desenvolver estratégias de mitigação de riscos, como diversificação de fontes (PORTER, 1980).

2.2.7 Poder de Negociação dos Compradores

Os compradores têm o poder de influenciar preços, demandas e condições de venda. No planejamento estratégico, compreender o poder dos compradores é essencial para criar propostas de valor que atendam às suas necessidades e, ao mesmo tempo, garantam a sustentabilidade financeira da organização (PORTER, 1980).

2.2.8 Ameaça de Produtos Substitutos

Produtos ou serviços substitutos podem reduzir a demanda por uma indústria, afetando seus lucros. No planejamento estratégico, avaliar essa ameaça permite que as organizações se preparem para a concorrência indireta, identificando maneiras de tornar seus produtos ou serviços únicos ou insubstituíveis (PORTER, 1980).

2.2.9 Barreiras à Entrada de Novos Concorrentes

Novas empresas podem representar uma ameaça à lucratividade de uma

indústria. Avaliar as barreiras à entrada é fundamental no planejamento estratégico, pois ajuda a identificar os desafios que novos concorrentes enfrentariam, como economias de escala, diferenciação de produtos, acesso a canais de distribuição e requisitos de capital (PORTER, 1980).

2.3 MODELO STEP NA ANÁLISE DE TENDÊNCIAS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No contexto do planejamento estratégico, a análise de tendências é fundamental para antecipar mudanças no ambiente externo e preparar a organização para enfrentar desafios e explorar oportunidades. O modelo STEP, que abrange os aspectos Sociais, Tecnológicos, Econômicos e Políticos, oferece uma estrutura abrangente para compreender os fatores que moldam o cenário externo e direcionar as estratégias organizacionais.

2.3.1 Sociais

A dimensão social do modelo STEP abrange as mudanças nas atitudes, valores, comportamentos e estilos de vida da sociedade. No planejamento estratégico, compreender essas tendências sociais é vital para ajustar produtos, serviços e comunicações de marketing. A análise de fatores demográficos, culturais e sociais permite que a organização antecipe as necessidades dos clientes e crie uma imagem de marca mais alinhada com as expectativas (Neves,2004).

2.3.2 Tecnológicos

O aspecto tecnológico do modelo STEP envolve a avaliação das inovações e avanços tecnológicos que afetam a indústria e o mercado. No planejamento estratégico, isso é crucial para garantir a relevância contínua da organização. A análise de tendências tecnológicas ajuda a identificar oportunidades para automação, melhorias de processos, desenvolvimento de produtos e a criação de novos modelos de negócios (Campomar e Ikeda, 2006).

2.3.3 Econômicos

A dimensão econômica do modelo STEP considera as flutuações econômicas, como taxas de juros, inflação, crescimento do PIB e desemprego. No planejamento estratégico, compreender esses fatores permite que a organização ajuste suas estratégias de precificação, alocação de recursos e expansão. A análise dos indicadores econômicos ajuda a antecipar mudanças na demanda do mercado e a tomar decisões informadas (Campomar e Ikeda, 2006).

2.3.4 Políticos

O aspecto político do modelo STEP abrange mudanças em regulamentações, políticas governamentais, estabilidade política e questões legais. No planejamento estratégico, compreender essas tendências políticas é essencial para evitar riscos regulatórios e aproveitar oportunidades. A análise do ambiente político ajuda a antecipar mudanças nas leis, políticas comerciais e fiscais, que podem impactar diretamente a organização (NEVES,2004).

2.4 MODELO VRIO NA ANÁLISE DE RECURSOS E CAPACIDADES NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No âmbito do planejamento estratégico, a análise de recursos e capacidades é fundamental para a identificação das vantagens competitivas de uma organização. O modelo VRIO, desenvolvido por Jay Barney, oferece uma estrutura valiosa para avaliar a Valiosidade, Raridade, Imitabilidade e Organização dos recursos internos, permitindo que a organização alinhe suas estratégias de acordo com suas capacidades distintivas.

2.4.1 Valiosidade

A dimensão de valiosidade no modelo VRIO avalia se um recurso específico permite que a organização explore oportunidades ou evite ameaças no ambiente. No planejamento estratégico, identificar recursos valiosos ajuda a definir quais capacidades podem ser usadas para obter vantagem competitiva. A análise cuidadosa

dos recursos tangíveis e intangíveis possibilita que a organização direcione seus esforços para onde podem agregar valor ao mercado (RIBEIRO, 2023).

2.4.2 Raridade

A raridade refere-se à disponibilidade limitada de recursos no mercado. No contexto do planejamento estratégico, identificar recursos raros é crucial para a diferenciação da concorrência. A análise de recursos que são escassos no setor permite que a organização concentre seus esforços na exploração desses diferenciais únicos, criando uma vantagem competitiva sustentável (RIBEIRO, 2023).

2.4.3 Imitabilidade

A dimensão de imitabilidade analisa quão facilmente os concorrentes podem replicar os recursos ou capacidades da organização. No planejamento estratégico, avaliar a imitabilidade permite que a organização compreenda suas vantagens competitivas duradouras. A análise das barreiras de entrada para que outros possam imitar os recursos ou capacidades ajuda a definir se a organização possui um diferencial que pode ser mantido a longo prazo (Ribeiro, 2023).

2.4.4 Organização

A dimensão de organização avalia a capacidade da empresa de aproveitar plenamente seus recursos e capacidades. No planejamento estratégico, compreender como os recursos são combinados e coordenados é fundamental para garantir a eficácia das estratégias.

A análise da estrutura organizacional, da cultura corporativa e dos processos internos ajuda a identificar como a organização pode melhorar seu uso de recursos e criar valor (Ribeiro, 2023).

2.5 A RELEVÂNCIA DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No contexto do planejamento estratégico, a busca pela excelência operacional e pela melhoria contínua é fundamental para o sucesso das organizações. As

ferramentas da qualidade - Diagrama de Pareto, Diagrama de Ishikawa, Fluxograma, 5 Porquês e 5W2H - oferecem métodos estruturados para identificar problemas, analisar causas e implementar soluções, contribuindo diretamente para a realização dos objetivos estratégicos.

O Diagrama de Pareto é uma ferramenta que ajuda a priorizar problemas e causas com base na regra 80/20, ou seja, a maioria dos efeitos é causada por uma minoria das causas. No planejamento estratégico, essa ferramenta é valiosa para direcionar os esforços para onde terão maior impacto. A análise do Diagrama de Pareto permite que a organização concentre recursos nas áreas mais críticas (Montgomery, 2019).

O Diagrama de Ishikawa, também conhecido como Espinha de Peixe, visualiza as possíveis causas de um problema, dividindo-o em categorias como pessoas, processos, máquinas e outros. No planejamento estratégico, essa ferramenta é útil para analisar a raiz de um problema e desenvolver soluções. A análise de causas potenciais por meio do Diagrama de Ishikawa ajuda a organização a adotar medidas eficazes de melhoria (Ishikawa, 1998).

O Fluxograma é uma representação visual de um processo, destacando etapas, fluxo de trabalho e decisões. No planejamento estratégico, essa ferramenta é valiosa para entender a sequência de atividades e identificar oportunidades de otimização. A análise de fluxo por meio do Fluxograma permite que a organização elimine ineficiências e reduza desperdícios (Carvalho; Paladini, 2012).

A técnica dos 5 Porquês busca identificar a causa raiz de um problema, fazendo uma série de perguntas sucessivas sobre "por que" o problema ocorreu. No planejamento estratégico, essa ferramenta é crucial para eliminar causas subjacentes. A análise dos 5 Porquês permite que a organização compreenda as causas fundamentais de um problema, orientando ações corretivas eficazes (Weiss, 2011).

A ferramenta 5W2H envolve responder às perguntas de "o quê", "por que", "onde", "quem", "quando", "como" e "quanto" para planejar e executar tarefas de forma eficaz. No planejamento estratégico, essa ferramenta é valiosa para definir e comunicar planos de ação de maneira clara. A análise 5W2H permite que a organização tenha uma visão abrangente de como executar e monitorar atividades estratégicas (DINIZ, CARRAZONI, 2018).

As ferramentas da qualidade oferecem uma abordagem sistemática e eficaz para identificar problemas, analisar causas e implementar soluções no contexto do

planejamento estratégico. A utilização dessas ferramentas - Diagrama de Pareto, Diagrama de Ishikawa, Fluxograma, 5 Porquês e 5W2H - contribui diretamente para a excelência operacional, a melhoria contínua e a realização dos objetivos estratégicos da organização.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada neste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) se baseia em uma pesquisa de natureza aplicada, que combina elementos de pesquisa descritiva e exploratória. O objetivo principal desta pesquisa é abordar o desafio de desenvolver um planejamento estratégico eficaz para a empresa Shalom Festas, que atua no segmento de aluguel de roupas para festas. A pesquisa busca fornecer soluções práticas e acionáveis para melhorar a posição de mercado da Shalom Festas, aumentando sua participação em 5% ao ano até 2035.

Esta metodologia foi selecionada com o intuito de abordar o problema de planejamento estratégico da Shalom Festas de forma abrangente, fornecendo recomendações acionáveis para melhorar a participação da empresa no mercado de aluguel de roupas para festas.

É importante ressaltar que a escolha dos métodos e abordagens de pesquisa foi orientada pelos objetivos da pesquisa e pela necessidade de soluções práticas para os desafios enfrentados pela Shalom Festas. A combinação de pesquisa aplicada, descritiva e exploratória permitirá uma análise abrangente e fundamentada para alcançar os objetivos estabelecidos neste trabalho

3.1 TIPOS DE PESQUISA

A seção sobre os tipos de pesquisa visa apresentar ao leitor uma compreensão abrangente dos diversos métodos de pesquisa utilizados na condução deste estudo. Isso permitirá uma escolha adequada do método que melhor atenderá aos objetivos da pesquisa, garantindo a solidez do processo investigativo.

3.1.1 Pesquisa Aplicada

Este tipo de pesquisa desempenha papéis específicos em diferentes momentos do TCC, contribuindo para a abordagem holística do problema da Shalom Festas. Nos vários segmentos da pesquisa, o tipo aplicado permitiu o desenvolvimento de soluções práticas e estratégias de negócios para a empresa. Foi utilizado para criar planos concretos que visam aumentar a participação de mercado da Shalom Festas, melhorar a gestão de dados dos clientes, estabelecer parcerias com outras empresas

do setor e implementar um programa de fidelização de clientes (SEVERINO, 2017).

3.1.2 Pesquisa Descritiva

O aspecto descritivo desempenhou um papel significativo ao analisar o ambiente interno e externo e ao identificar ameaças e oportunidades. Essa abordagem forneceu informações detalhadas sobre a situação atual da Shalom Festas, identificando os principais desafios enfrentados pela empresa, bem como as oportunidades que podem ser exploradas. Isso permitiu que as estratégias propostas se baseassem em uma compreensão sólida da realidade da organização (SEVERINO, 2017).

3.1.3 Pesquisa Exploratória

Elementos de pesquisa exploratória foram incorporados às análises do mercado e das tendências do setor. A pesquisa exploratória ajudou a aprofundar a compreensão do mercado de aluguel de roupas para festas na Paraíba, analisando tendências e características específicas. Essa abordagem enriqueceu as análises fornecendo insights sobre os fatores que afetam o mercado e as oportunidades de crescimento (Severino, 2017).

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

A seção que discute as etapas da pesquisa tem como objetivo esclarecer ao leitor os passos fundamentais que foram seguidos durante a condução deste estudo. Essas etapas fornecerão uma visão geral do processo de pesquisa, desde a coleta de dados até a análise e interpretação, permitindo ao leitor entender como as informações foram reunidas e avaliadas de forma lógica e organizada.

3.2.1 Coleta de dados iniciais

Na fase inicial do estudo, as principais fontes de informações foram identificadas, abrangendo documentos internos da empresa, relatórios e entrevistas com a equipe da Shalom Festas. A coleta de documentos incluiu históricos da empresa, demonstrativos financeiros, relatórios de vendas e informações sobre

recursos humanos. Além disso, foram conduzidas entrevistas com membros da equipe da Shalom Festas, visando a obter insights acerca dos desafios e oportunidades enfrentados pela empresa.

3.2.1.1 Identificação das fontes de informações

Foi realizada a identificação das principais fontes de informações, incluindo documentos da empresa, relatórios internos e entrevistas com a equipe da Shalom Festas.

3.2.1.2 Coleta de documentos e relatórios

Foram coletados documentos relevantes, como históricos da empresa, demonstrativos financeiros, relatórios de vendas e informações sobre recursos humanos.

3.2.1.3 Entrevistas

Foram realizadas entrevistas com membros da equipe da Shalom Festas para obter insights sobre os desafios e oportunidades enfrentados pela empresa.

3.2.2 Análise de SWOT

Na sequência, com base nos dados obtidos, foram identificadas as principais forças internas e fraquezas da empresa, bem como as oportunidades no mercado e as ameaças enfrentadas. A priorização dos elementos da análise SWOT foi realizada, destacando aqueles com maior relevância e impacto na estratégia da empresa.

3.2.2.1 Identificação das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

Com base nos dados coletados, identificou-se as principais forças internas da empresa, suas fraquezas, as oportunidades no mercado e as ameaças enfrentadas.

3.2.1.1 Priorização dos elementos da SWOT

Foi realizado um processo de priorização para destacar os elementos mais relevantes da análise SWOT, considerando seu impacto na estratégia da empresa.

3.2.3 Modelo VRIO

Na fase de aplicação do Modelo VRIO, os recursos e capacidades da Shalom Festas foram identificados, englobando elementos como reputação, localização estratégica e relações com fornecedores. Posteriormente, cada recurso e capacidade passou por uma avaliação baseada nos critérios de Valiosidade, Raridade, Capacidade de Imitação e Organização. Aqueles recursos que satisfizeram a esses critérios foram reconhecidos como vantagens competitivas.

3.2.3.1 Identificação de Recursos e Capacidades

Identificou-se os recursos e capacidades da Shalom Festas, incluindo reputação, localização estratégica e relações com fornecedores.

3.2.3.2 Avaliação VRIO

Cada recurso e capacidade foi avaliado quanto à sua Valiosidade, Raridade, Capacidade de Imitação e Organização. Os recursos que atenderam a esses critérios foram considerados como vantagens competitivas.

3.2.4 Forças de Porter

Na aplicação da análise das Cinco Forças de Porter, as etapas compreenderam a identificação e avaliação das forças em questão, englobando o poder de barganha dos fornecedores e clientes, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre os concorrentes. Em seguida, procedeu-se à avaliação do impacto de cada força no ambiente competitivo da empresa, com foco nas áreas mais críticas.

3.2.4.1 Identificação das Cinco Forças

As cinco forças de Porter foram identificadas e avaliadas, incluindo o poder de barganha dos fornecedores e clientes, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre os concorrentes.

3.2.4.2 Avaliação do Impacto

O impacto de cada força no ambiente competitivo da empresa foi avaliado, destacando as áreas mais críticas.

3.5.5 Os 4Vs da Produção

No contexto da avaliação dos 4Vs da Produção, a pesquisa englobou duas etapas essenciais. A primeira fase consistiu na avaliação dos 4Vs, abrangendo a análise do volume de demanda, da variedade de produtos oferecidos, da variação na sazonalidade e da visibilidade das operações da Shalom Festas. Posteriormente, a pesquisa visou à compreensão dos requisitos de produção com base nos 4Vs, possibilitando o planejamento da capacidade de produção de acordo com a demanda variável.

3.5.5.1 Avaliação dos 4Vs

A avaliou-se o volume de demanda, a variedade de produtos oferecidos, a variação na sazonalidade e a visibilidade das operações da Shalom Festas.

3.5.5.2 Compreensão dos Requisitos de Produção

Com base nos 4Vs, foi possível entender os requisitos de produção e planejar a capacidade de acordo com a demanda variável.

3.5.6 Modelo STEP

No que diz respeito à abordagem do Modelo STEP, a pesquisa compreendeu

duas etapas cruciais. A primeira fase teve como objetivo identificar os fatores socioculturais, tecnológicos, econômicos e políticos que eram relevantes para a Shalom Festas. Em seguida, na segunda etapa, procedeu-se à avaliação do impacto desses fatores no ambiente de negócios da empresa, com destaque para o reconhecimento de tendências e possíveis desafios.

3.5.6.1 Identificação dos Fatores STEP

Os fatores socioculturais, tecnológicos, econômicos e políticos relevantes para a Shalom Festas foram identificados.

3.5.6.2 Avaliação do Impacto STEP

O impacto desses fatores no ambiente de negócios da empresa foi avaliado, destacando tendências e desafios potenciais

3.5.7 Formulação de Estratégias de Planejamento

3.5.7.1 Desenvolvimento de Estratégias:

Com base nas análises anteriores, foram desenvolvidas estratégias específicas, como diversificação de produtos, aprimoramento do marketing e expansão geográfica.

3.5.7.2 Definição de Objetivos e Metas

Para cada estratégia, foram definidos objetivos e metas claras, incluindo indicadores de desempenho mensuráveis.

3.5.8 Plano de Ação e Ferramentas da Qualidade

O desenvolvimento do plano de ação representou um passo fundamental na pesquisa. Para cada estratégia formulada, um plano de ação detalhado foi elaborado, compreendendo as etapas a serem executadas, prazos, responsáveis e recursos necessários. Além disso, como parte integrante do processo de controle e melhoria

contínua, ferramentas da qualidade, incluindo o Diagrama de Pareto, a técnica dos 5 Porquês e o Diagrama de Ishikawa, serão aplicadas para identificar e solucionar eventuais desvios em relação às metas estabelecidas.

3.5.8.1 Desenvolvimento do Plano de Ação

Para cada estratégia, foi elaborado um plano de ação detalhado que inclui as etapas a serem executadas, prazos, responsáveis e recursos necessários.

3.5.8.2 Utilização de Ferramentas da Qualidade:

Para identificar e resolver desvios nas metas estabelecidas, ferramentas da qualidade, como Diagrama de Pareto, 5 Porquês e Diagrama de Ishikawa, serão aplicadas.

3.5.9 5W1H

A aplicação do método 5W1H foi uma etapa crucial do processo. Para cada ação delineada no plano de ação, detalhou-se "o que" será executado, "por quê" é relevante, "onde" ocorrerá, "quando" as ações serão implementadas, "quem" será responsável e "como" serão realizadas. Além disso, estimou-se os custos envolvidos em cada ação, fornecendo uma abordagem abrangente para a execução das estratégias.

3.5.9.1 Aplicação do Método 5W1H

O método 5W1H foi usado para detalhar cada ação no plano de ação. Para cada ação, foram definidos "o que" será feito, "por quê" é importante, "onde" será executado, "quando" as ações serão realizadas, "quem" será responsável e "como" serão executadas. Além disso, os custos envolvidos em cada ação foram estimados.

4 RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

4.1.1 Características Básicas da empresa

A Shalom Festas é uma loja prestadora de serviços especializada no aluguel de roupas para diversos eventos, incluindo casamentos, festas de 15 anos, formaturas e outras ocasiões que demandem vestuário específico. De acordo com as sócias proprietárias da empresa, ela tem uma presença consolidada no segmento desde a década de 80, com sua primeira filial em Guarabira.

Atualmente, a Shalom Festas expandiu suas operações e opera com duas filiais, situadas nas cidades de Guarabira e Solânea. Sua atuação é principalmente direcionada para as cidades da região do agreste paraibano, abrangendo municípios como Araçagi, Bananeiras, Belém, Cuitegi, entre outros. Além disso, a empresa estende seu alcance a algumas cidades da região da Mata Paraibana, incluindo Mamanguape, Rio Tinto, Itapororoca, Sapé, Mari, e outras localidades.

Essa ampla presença geográfica reflete o compromisso da Shalom Festas em atender às necessidades de um variado público em diferentes regiões da Paraíba, oferecendo opções de roupas adequadas para diversos tipos de celebrações e eventos.

Figura 1 - Geolocalização das filiais de Guarabira e Solânea no estado da Paraíba



Fonte: O autor, 2023.

4.1.2 Analisando os 4V's da produção

Os produtos da Shalom Festas são caracterizados por um alto volume e uma variedade significativa. Cada item apresenta singularidade, o que requer cuidados especiais para mantê-los atraentes e protegidos contra fatores como mofo e traças, que podem levar ao desgaste e à inutilização dos produtos, acarretando em custos adicionais.

Além disso, a demanda por esses produtos varia consideravelmente, com picos de procura observados especialmente nas épocas próximas ao final do ano. Essa variação na demanda impõe à empresa a necessidade de adaptar sua estratégia operacional, como aumentar o número de funcionários e investir mais em ações de propaganda, entre outras medidas.

É importante destacar que a maioria dos produtos da empresa é adquirida no mercado já prontos, enquanto outros são confeccionados por costureiras. As principais alterações realizadas consistem no ajuste das peças aos corpos dos clientes e na codificação dos produtos, por meio da atribuição de códigos representativos, como exemplificado na tabela a seguir. Essa codificação é essencial para a identificação e organização dos elementos do inventário da empresa.

Quadro 1 - Identificação dos produtos.

Codificação vestido de noiva: 0103001		
Vestido	Sereia	Renda
01	03	001
Codificação Terno: 0202002'		
Terno	Slim	Tamanho
02	02	002
Codificação Porta Alianças: 1520001		
Madeira	Quadrado	Forro em Renda
15	20	001
Codificação Pérolas para Bordado: 0708		
Cor	Tamanho	
07	08	

Codificação Manta: 0406001		
Manta	Longo	Renda
04	06	001

Fonte: O autor (2023).

Em relação à visibilidade, pode-se afirmar que ela é consideravelmente alta. Isso se deve à necessidade de atender a entregas pontuais, manter um contato frequente e próximo com os clientes e demonstrar flexibilidade para acomodar mudanças de datas e ajustes quando os clientes alteram sua estética. Além disso, a empresa precisa manter uma previsão precisa sobre quais produtos estão alugados, quais estão disponíveis e o estado em que se encontram, para garantir um serviço eficiente e atender às demandas dos clientes. Essa alta visibilidade implica em uma gestão cuidadosa e detalhada de todos os aspectos do negócio para assegurar a satisfação do cliente e a eficácia operacional.

Quadro 2 - Modelo das quatro dimensões (4V's)

Volume baixo	Variedade alta	Variação alta	Visibilidade alta
Grande estoque de roupas	Vários estilos de vestidos e ternos	Capacidade mutante	Tolerancia de espera limitada

Volume baixo	Variedade alta	Variação alta	Visibilidade alta
Alto volume de operações para a atender a vários tipos de clientes	Atende as preferências dos consumidores	Ajuste da demanda	Necessidade de contato com o consumidor
Alto custo	Alto custo	Alto custo	alto custo

Fonte: O autor (2023).

4.1.3 Portfolio dos produtos e precificação

A Shalom Festas possui um amplo portfólio de produtos, compreendendo mais de 3000 itens. Seu produto principal são os vestidos, com destaque para os vestidos de noiva. No entanto, a empresa oferece uma variedade de opções que atendem a diversas necessidades e ocasiões, incluindo:

- Vestidos de noivas.

- Vestidos de daminhas.
- Vestidos de festas de 15 anos.
- Vestidos de festas e eventos formais em geral, destinados a madrinhas, convidados e outras ocasiões especiais.
- Ternos infantis.
- Ternos de noivos.
- Ternos de convidados.
- Acessórios, tais como porta aliança, tiaras, coroas, sapatos, buquês e outros itens complementares.

Essa ampla gama de produtos permite à Shalom Festas atender a uma diversidade de clientes em busca de vestuário e acessórios para diferentes eventos e celebrações, consolidando sua presença no mercado de aluguel de roupas para ocasiões especiais.

Figura 2 - Foto ilustrativa de alguns produtos da Shalom Festas



Fonte: O autor (2023).

Em relação à precificação na Shalom Festas, a empresa oferece uma ampla faixa de preços para seus produtos, atendendo a diferentes segmentos de clientes e necessidades específicas. A seguir, apresenta-se uma tabela com alguns exemplos de preços:

Quadro 3 - Produtos e suas respectivas precificações

Produto	Precificação
Vestidos de noiva	De R\$500,00 a R\$2.500,00
Vestidos de festa	De R\$200,00 a R\$300,00
Vestidos de dama	De R\$200,00 a R\$300,00
Vestidos de 15 anos	De R\$400,00 a R\$600,00
Ternos adultos	De R\$130,00 a R\$300,00
Ternos crianças	De R\$100,00 a R\$200,00

Fonte: O autor (2023).

É importante notar que os acessórios são fornecidos como parte integrante do serviço e não geram custos adicionais para os clientes. A variedade de faixas de preço permite que a Shalom Festas atenda a diferentes orçamentos e preferências, tornando seus produtos acessíveis a um amplo espectro de clientes em busca de trajes e vestuário para eventos especiais.

4.1.4 Principais Fornecedores

A Shalom Festas mantém parceria com um grupo de 7 fornecedores principais, que são essenciais para o abastecimento e variedade de seus produtos. Esses fornecedores desempenham um papel fundamental na capacidade da empresa de oferecer uma ampla gama de opções aos seus clientes, garantindo qualidade e diversidade em seu portfólio

Tabela 1 - Principais fornecedores e suas respectivas localidades

Fornecedor	Produto Fornecido	Localidade
A	Vestidos	São Paulo - SP
B	Vestidos	Curitiba - PR

C	Vestidos	São Paulo - SP
D	Ternos	São Paulo - SP
E	Tiara	São Paulo - SP
F	Buquê	São Paulo - SP

Fonte: O autor (2023).

A relação da Shalom Festas com seus fornecedores é notavelmente sólida e duradoura, com a maioria deles mantendo parceria por mais de duas décadas. Isso demonstra a confiabilidade e o comprometimento de ambas as partes na manutenção dessa parceria de longo prazo.

É interessante observar que os fornecedores A, B e C fornecem uma ampla gama de vestidos, abrangendo categorias como noiva, festas e daminhas, o que contribui para a diversidade do portfólio da Shalom Festas. Enquanto isso, o fornecedor D desempenha um papel principal no abastecimento de ternos, tanto para adultos quanto para crianças.

A localização dos fornecedores, em sua maioria, em São Paulo, implica que as sócias da Shalom Festas viajam pessoalmente pelo menos uma vez ao ano para realizar as compras. No entanto, com relação ao fornecedor de Curitiba, o contato é mantido de maneira remota, o que pode indicar a eficácia das comunicações e processos de compras à distância.

A interação constante entre os fornecedores e as sócias da Shalom Festas em relação a novos produtos, tendências e outras questões relevantes demonstra um compromisso com a atualização e inovação do portfólio da empresa. Essa comunicação proativa possibilita que as lojas estejam sempre cientes das últimas novidades do setor, garantindo que ofereçam produtos que estejam alinhados com as preferências dos clientes e as tendências do mercado.

4.1.5 Principais Clientes

Os serviços da Shalom Festas têm como público-alvo os habitantes da Paraíba, particularmente aqueles localizados na região da Zona da Mata e do Agreste Paraibano, com foco nas cidades próximas das filiais da empresa em Guarabira e Solânea. O público atendido pode ser tanto do sexo masculino quanto feminino, com idades a partir de 4 anos, abrangendo pessoas com renda de um ou mais salários

mínimos, de diferentes níveis escolares e estados civis.

Os serviços são direcionados a indivíduos que buscam um serviço de aluguel de roupas de alta qualidade e confiabilidade, e que valorizam a excelência na realização de eventos especiais. Isso inclui pessoas que estão prestes a se casar, celebrar seus 15 anos ou participar como convidados em cerimônias formais de diversas naturezas.

4.2 DIAGNOSTICO: ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL

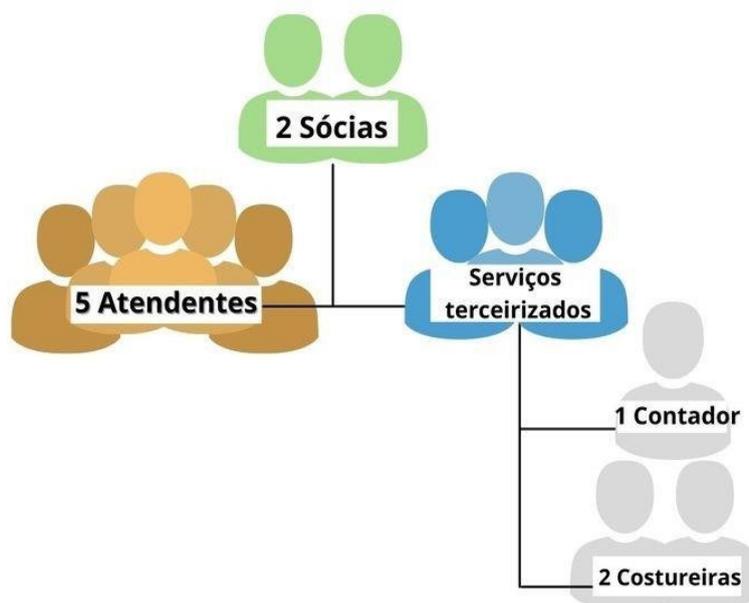
4.2.1 Análise do Ambiente Interno

4.2.1.1 *Estrutura Organizacional*

A estrutura organizacional da Shalom Festas é composta por duas sócias, cinco atendentes, duas costureiras e um contador terceirizado. Cada uma das sócias administra diretamente uma filial, sendo responsável por aspectos como contas de luz, aluguel, água, contratações de funcionários e estratégias de promoção específicas para sua respectiva filial.

No entanto, decisões que afetam ambas as filiais, como o plano de marketing, compras de produtos, estratégias de promoção mais elaboradas, escolha de fornecedores e outras ações estratégicas, são tomadas em colaboração entre as sócias.

A terceirização do contador e das costureiras sugere que a empresa optou por utilizar serviços terceirizados para essas funções, o que pode ser uma estratégia eficaz para otimizar custos e garantir conformidade financeira, permitindo que as sócias e a equipe interna se concentrem em suas funções principais.

Figura 3 - Organograma da Shalom festas

Fonte: O autor (2023).

As sócias desempenham um papel fundamental na tomada de decisões e na gestão de recursos, operações, contratações de pessoal, definições de metas, questões financeiras, planejamento e outras funções administrativas. Além disso, elas estão envolvidas no atendimento ao cliente, auxiliando-os juntamente com as atendentes na escolha do produto. As sócias também realizam reparos rápidos e ajustes simples nos produtos para atender às necessidades dos clientes.

As atendentes, por sua vez, têm um papel direto no atendimento ao cliente, organizam as prateleiras, cuidam da limpeza e organização do ambiente e realizam serviços gerais, incluindo o processamento de pagamentos. Além disso, elas realizam medições para possíveis ajustes nos trajés, garantindo que os produtos atendam às necessidades específicas dos clientes.

As costureiras, que atuam de forma terceirizada, são responsáveis pelos reparos nos produtos, criação de novos produtos e ajustes mais complexos relacionados às medidas dos clientes. Elas desempenham um papel crucial na manutenção e personalização dos trajés alugados.

O serviço de contabilidade é terceirizado e administrado por um contador, que lida com questões financeiras e contábeis da empresa, assegurando a conformidade e a precisão financeira.

Quadro 4 - Quadro representativo dos cargos e funções correspondentes da empresa Shalom festas

CARGO	FUNÇÃO
Sócia	Responsável pelo gerenciamento e controle de recursos (financeiros e materiais), operações, contratações, definição de metas, estratégias de marketing, planejamento e outras funções de caráter gerencial e administrativo. Ela desempenha um papel crucial na tomada de decisões e está à frente das operações da empresa. Além disso, a sócia também é responsável por reparos e atendimento ao cliente, garantindo uma abordagem abrangente na gestão da Shalom Festas.
Atendente	Responsável pelo atendimento direto ao cliente, cuidar da organização das prateleiras, manter a limpeza e a organização do ambiente e realizar serviços gerais, incluindo o processamento de pagamentos. Além disso, as atendentes realizam medições para possíveis ajustes nos trajes, assegurando que os produtos atendam às necessidades específicas dos clientes e garantindo um ambiente agradável e organizado para a clientela.
Contador	Cuidar da parte financeira da empresa, realizar prestações de contas, lidar com a escrituração fiscal, efetuar registros e lançamentos contábeis, calcular impostos, juros e taxas. Além disso, ele é encarregado de elaborar registros financeiros, balancetes, analisar contas e realizar o controle patrimonial. Sua função é essencial para garantir a conformidade financeira e o correto gerenciamento das questões contábeis da empresa.
Costureira	Realização de reparos nos produtos, a criação de novos produtos e ajustes mais complexos relacionados às medidas dos clientes. Elas desempenham um papel fundamental na manutenção, personalização e adaptação dos trajes alugados, garantindo que atendam de maneira precisa e satisfatória às necessidades individuais dos clientes.

Fonte: O autor (2023).

4.2.1.2 *Análise das Áreas Funcionais*

4.2.1.3 *Função produção*

Na Análise do modelo de transformação (Inputs, transformação e outputs) de entrega do produto loja/cliente, os recursos a serem transformados na empresa Shalom Festas são os vestidos de noivas e de festas, incluindo os destinados a madrinhas, damas de honra, etc., os ternos e os acessórios. Esses recursos são

submetidos a processos de produção e transformação para atender às necessidades dos clientes

Os recursos de transformação, que atuam sobre os recursos a serem transformados, incluem as atendentes, costureiras, o prédio/local/instalações da empresa e as máquinas de costura. Esses elementos desempenham um papel essencial na execução dos processos de produção e na entrega de produtos de qualidade aos clientes da Shalom Festas.

Quadro 5 - Recursos transformados e de transformação das entregas dos produtos pela loja

Recursos a serem transformados	Recursos de transformação
Vestidos	Prédio/local/instalações
Ternos	Atendentes
Acessórios	Costureiras
Materiais para costura	Maquina de custura

Fonte: O autor (2023).

Já no processo de transformação para a entrega do produto ao cliente segue a seguinte ordem:

Fluxograma 1 - Ordem dos processos de transformação loja /cliente



Fonte: O autor (2023).

A saída, ou output, refere-se ao produto final após a conclusão do processo de transformação. Este produto está pronto para ser fornecido ao consumidor, ou seja, no caso da empresa, ao cliente que alugou o traje. A saída representa o resultado final do processo de produção, que atende às necessidades do cliente e está pronto para ser utilizado em eventos especiais, como casamentos, festas de 15 anos e outras ocasiões formais.

Ja analisando o modelo de transformação (Inputs, transformação e outputs) de entrega do produto cliente/loja, os recursos a serem transformados continuam sendo

os mesmos, ou seja, os vestidos de noivas e de festas, ternos e acessórios. No entanto, os materiais de limpeza são adicionados como parte dos recursos necessários para a preparação dos produtos para reutilização.

Nessa etapa do processo, os recursos a serem transformados continuam sendo os mesmos, ou seja, os vestidos de noivas e de festas, ternos e acessórios. No entanto, os materiais de limpeza são adicionados como parte dos recursos necessários para a preparação dos produtos para reutilização.

Os recursos de transformação incluem os atendentes, que desempenham um papel essencial na organização e preparação dos produtos, a lavanderia, que cuida da limpeza e manutenção dos trajes, e o local/instalações/prédio, que fornece o ambiente necessário para essa etapa do processo. Juntos, esses elementos garantem que os produtos estejam em condições adequadas para serem alugados novamente aos clientes

Quadro 6 - Recursos transformados e de transformação das entregas dos produtos pelos clientes

Recursos a serem transformados	Recursos de transformação
Vestidos	Prédio/local/instalações
Ternos	Atendentes
Material para limpeza do produto	Lavanderia
Acessórios	

Fonte: O autor (2023).

Já no processo de transformação para a entrega do produto ao cliente segue a seguinte ordem:

Fluxograma 2 - Ordem dos processos de transformação cliente/loja

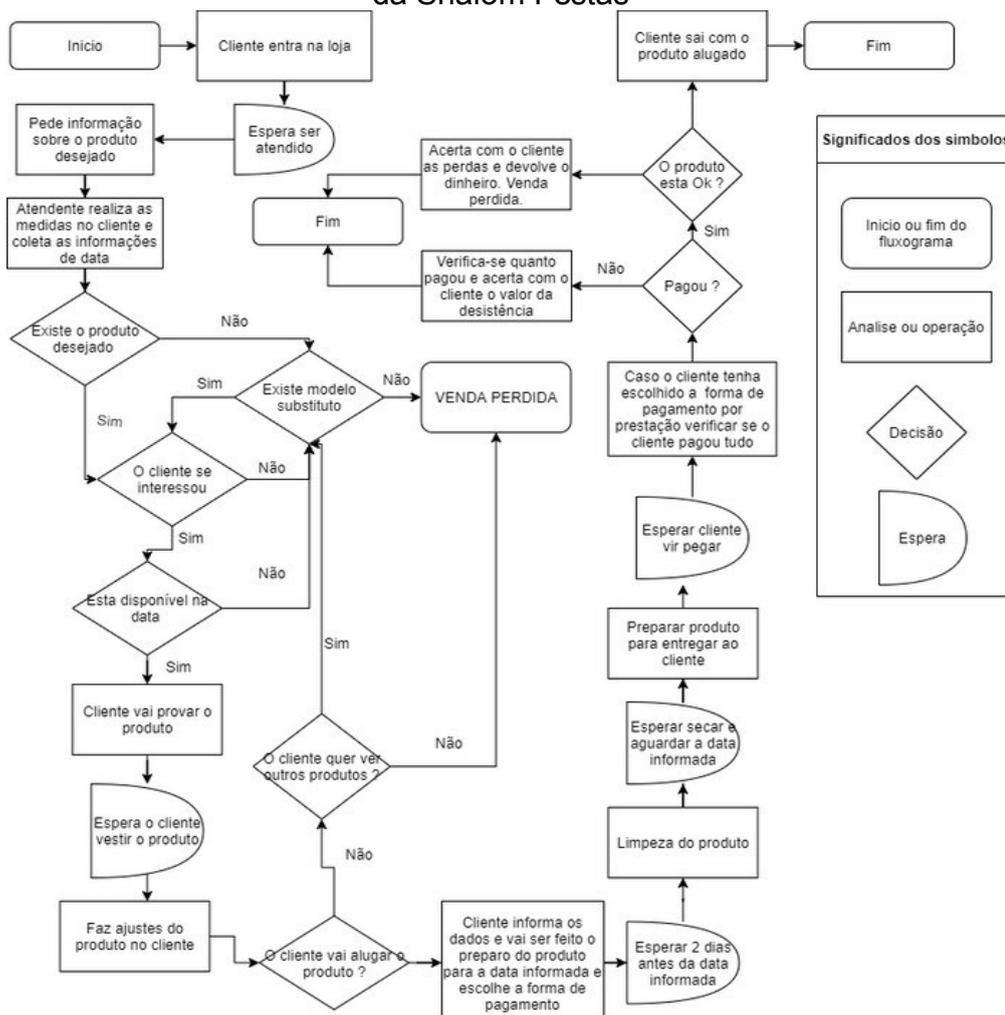


Fonte: O autor (2023).

A saída, ou output, refere-se ao produto final após a conclusão do processo de transformação. Este produto está pronto para ser colocado em exposição e disponibilizado para aluguel novamente aos clientes. A saída representa o resultado final do processo de preparação, no qual os produtos são devidamente limpos e prontos para uso, atendendo às necessidades dos clientes que desejam alugar trajes para eventos especiais.

Para uma melhor compreensão, o fluxograma geral foi dividido em duas etapas. A primeira corresponde à saída do produto, e a segunda à devolução do produto. No fluxograma a seguir, apresenta-se o fluxograma dos processos de saída do produto, ou seja, ele descreve os possíveis procedimentos desde a chegada do cliente à loja até a sua saída com o produto alugado ou não, incluindo eventuais acertos de contas em caso de desistência ou se o produto não estiver pronto.

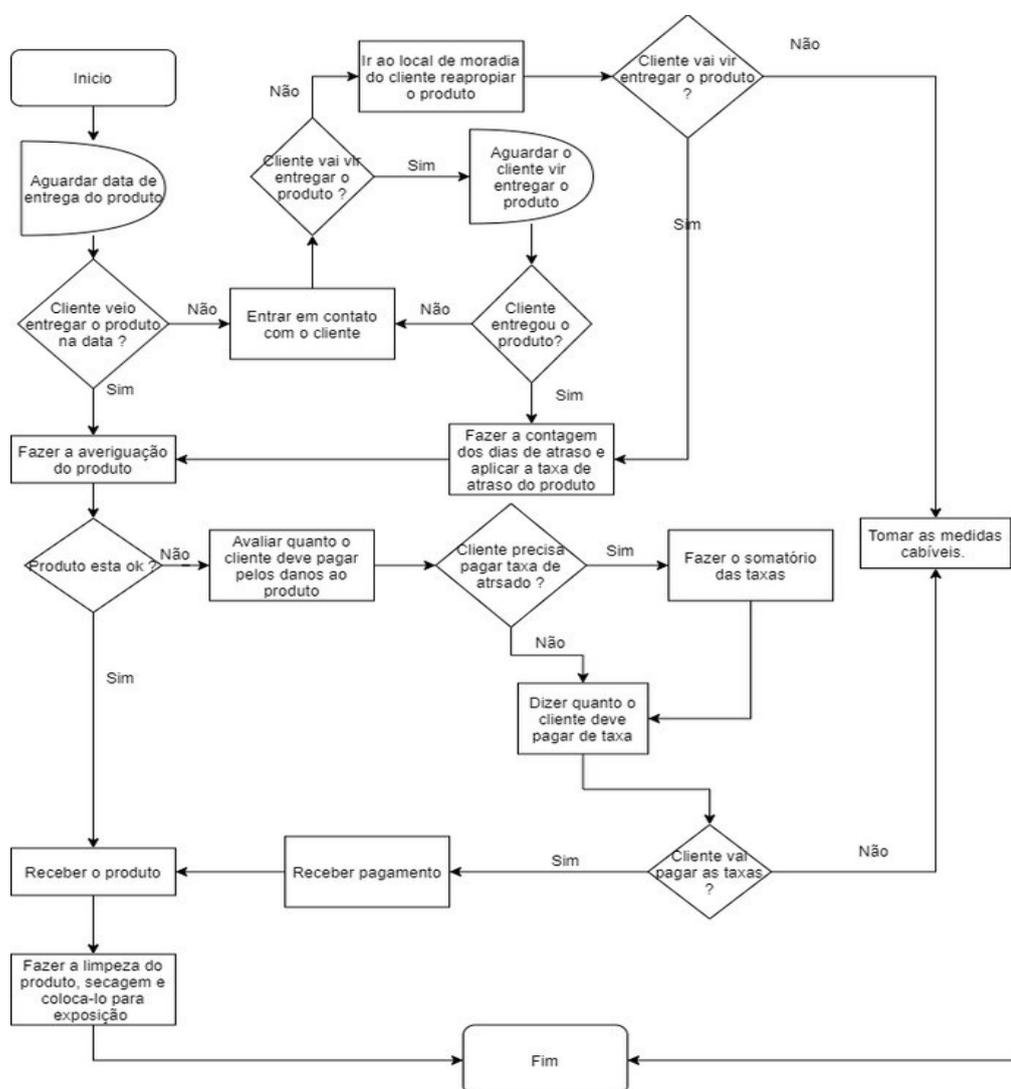
Fluxograma 3 - Fluxograma dos Processos de Saída do Produto (Produto Alugado) da Shalom Festas



Fonte: O autor (2023).

Já no Fluxograma 4, se tem o fluxo dos processos relacionados à devolução do produto pelo cliente. Isso descreve os possíveis procedimentos desde a espera pela data de entrega do produto pelo cliente até a limpeza do produto, a secagem e a sua exposição na loja, bem como o pagamento de taxas por atraso ou danos ao produto, ou até mesmo possíveis medidas a serem tomadas caso o cliente não cumpra o acordo de devolução, como o não pagamento das taxas ou a não devolução do produto

Fluxograma 4 — Fluxograma dos Processos de Devolução do Produto (Entrega do Produto pelo Cliente) da Shalom Festas



Fonte: O autor (2023).

Vale ressaltar que o significado dos símbolos usados como base para a elaboração desses fluxogramas está descrito no Fluxograma 3 e se aplica a ambos os fluxogramas 3 e 4.

Relacionando a gestão dos custos e vendas, entre as duas filiais (Guarabira e Solânea), a de Solânea é a única que documenta de forma adequada seus custos e vendas. Em contrapartida, a de Guarabira baseia sua 'gestão' em noções adquiridas devido à experiência da sócia, ou seja, ela não documenta essas informações, e esse controle é feito de maneira informal, muitas vezes anotando em papéis

Dentre as duas filiais, a de Solânea é a única que inclui em sua relação de custos os gastos com divulgação, seja por meio de influenciadores locais do Instagram ou Facebook, bem como via rádio e outros meios de publicidade. Além desses custos, a filial de Solânea também arca com o aluguel, enquanto a de Guarabira possui local próprio no centro comercial.

O pagamento dos funcionários é feito de forma semanal, e eles recebem o valor acordado, bem como um percentual adicional com base nas vendas realizadas. Essa estratégia é comum na região, e os próprios funcionários preferem esse modelo.

4.2.1.4 Função Marketing

Na identificação do público alvo, observou-se que os produtos da Shalom Festas têm como objetivo proporcionar vestimentas adequadas para eventos específicos, com qualidade, preços justos e o compromisso de que o produto estará em perfeitas condições na data acordada. No caso das noivas, busca-se entregar um produto que atenda às características desejadas pela noiva, como o estilo do vestido (ousado ou recatado, com muitos ou poucos detalhes, vestidos duplos para casamento e festa, acessórios de acordo com suas preferências, entre outros).

Além dos produtos em si, busca-se oferecer serviços confiáveis e flexíveis. Com mais de 30 anos de experiência na área, nosso objetivo é assegurar que nenhum imprevisto ocorra em relação aos vestidos e roupas alugadas. A mesma abordagem se aplica aos vestidos de festas, madrinhas, daminhas e ternos. A empresa busca-se constantemente atualizar-se com as últimas tendências da moda e oferecer produtos de qualidade, com serviços que adaptam esses produtos às necessidades do cliente, incluindo ajustes para garantir que as roupas se ajustem perfeitamente.

Portanto, nossos principais clientes são pessoas que desejam vestir-se adequadamente para eventos formais, como noivas, noivos, padrinhos e madrinhas de casamentos, convidados de festas e eventos formais, aniversariantes de 15 anos e daminhas, todos em busca de roupas adequadas e personalizadas para o dia do

evento.

Os serviços da Shalom Festas têm como objetivo atender os paraibanos localizados na Zona da Mata e no Agreste paraibano, principalmente nas cidades próximas às filiais, como Guarabira e Solânea. O público-alvo pode ser tanto do sexo masculino quanto do feminino, com idades a partir de 4 anos, variando em renda de um ou mais salários mínimos, abrangendo todos os níveis de escolaridade e estados civis. São indivíduos que buscam um serviço de aluguel de roupas de qualidade e confiabilidade, desejando que tudo ocorra da melhor forma possível, seja para pessoas que estão se casando, comemorando seus 15 anos ou atuando como convidados em cerimônias formais em geral.

A empresa utiliza os principais meios de comunicação com os clientes, como celular, WhatsApp e Instagram, além de oferecer atendimento presencial em ambas as lojas. É notável que os atendentes da Shalom sempre buscam ser corteses, amigáveis e prestativos, respondendo às dúvidas dos clientes e prestando um atendimento adequado.

No que diz respeito às plataformas de divulgação, observa-se que a loja de Solânea tem uma estrutura mais sólida no Instagram e em outras mídias sociais, mantendo suas redes ativas, divulgando fotos, vídeos dos produtos e realizando enquetes, entre outras táticas para interagir com os clientes e promover seus produtos. A filial de Guarabira, por outro lado, mostra-se atrasada em relação a essas estratégias, e a diferença em como essas plataformas de divulgação são tratadas é perceptível.

Ambas as filiais não possuem um sistema de armazenamento de dados dos clientes e, portanto, não costumam fazer divulgações diretamente para os clientes via mensagem de WhatsApp, Facebook, Instagram ou e-mail. A página do Facebook pertence a ambas as lojas, porém é administrada pela gerência da filial de Solânea. Vale ressaltar que a página é atualizada com certa frequência, embora não tão frequentemente quanto o Instagram. Outros meios, como rádio, carros de som, jornais, entre outros, são utilizados pelas filiais, mas com maior frequência pela filial de Solânea. No entanto, o uso desses meios é bastante limitado na filial de Guarabira. No quadro a seguir apresenta-se o nível de utilização ou aproveitamento de cada ferramenta de comunicação, com uma escala de 1 a 5, em que o nível 1 indica que a ferramenta não é utilizada, o nível 2 indica um uso muito baixo e ineficiente, o nível 3 reflete um uso moderado com bom aproveitamento, o nível 4 indica uso

frequente com bom aproveitamento e o nível 5 representa um uso frequente e excelente aproveitamento da ferramenta.

Quadro 7 - Tabela 8: Utilização ou aproveitamento de ferramentas de comunicação ou armazenamento de dados da Shalom Festas de Solânea ano 2023.

SÔLANEA					
FERRAMENTAS	1	2	3	4	5
Atendimento por todos os meios					X
Instagram					X
Facebook				X	
Rádio e outros meios		X			
WhatsApp		X			
Armazenamento de dados dos clientes	X				

Fonte: O autor (2023).

Quadro 8 - Tabela 8: Utilização ou aproveitamento de ferramentas de comunicação ou armazenamento de dados da Shalom Festas de Guarabira ano 2023.

GUARABIRA					
FERRAMENTAS	1	2	3	4	5
Atendimento por todos os meios					X
Instagram			X		
Facebook		X			
Rádio e outros meios		X			
WhatsApp	X				
Armazenamento de dados dos clientes	X				

Fonte: O autor (2023).

4.2.1.5 Análise das 5 forças de Porte

Poder de barganha dos fornecedores: O poder de barganha dos fornecedores pode ser considerado alto, uma vez que perder um cliente não representaria um grande impacto para eles. Por outro lado, se a Shalom Festas perder um fornecedor, sentirá o impacto na qualidade dos produtos que oferece. Pode-se perceber que a empresa tem poucos fornecedores para cada tipo de produto. Esses

fornecedores enfrentam pouca concorrência de produtos substitutos, além de oferecerem mercadorias diferenciadas. A troca para outro fornecedor geraria custos para a organização.

4.2.1.6 *Poder de barganha dos clientes:*

Aqui pode-se perceber que o poder de barganha dos clientes é baixo, uma vez que não há muita concorrência na região, e os produtos fornecidos têm grande importância para os clientes, uma vez que se trata de eles estarem vestidos adequadamente para o evento. Além disso, a instituição já oferece um bom custo-benefício na região.

4.2.1.7 *Ameaça de novos entrantes:*

Pode-se considerar essa ameaça como baixa, uma vez que, como mostram relatos da região, várias pessoas já tentaram abrir negócios no mesmo segmento, porém acabam fechando as portas, pois não conseguem se manter. Isso está relacionado à experiência das duas principais lojas do segmento, que já possuem um alto nível de confiança na região e estão bem estabelecidas em seus nichos de clientes. Além disso, o custo é bastante elevado e requer que as lojas tenham um grande volume de vestidos para atender às necessidades dos clientes. Outro fator importante é que as duas principais lojas da região mantêm uma boa relação com seus fornecedores, já que estão no mercado há mais tempo.

4.2.1.8 *Ameaças a produtos ou serviços substitutos:*

Pode-se considerar aqui as ameaças a produtos e serviços substitutos dos vestidos de noiva, ternos de noivo, vestidos de 15 anos e vestidos de daminha como baixas, uma vez que a única forma de substituir o aluguel de alguma roupa é comprando essa roupa e passando por um profissional do setor para ajustá-la às medidas do cliente. No entanto, isso exige um alto investimento para adquirir o produto, sendo mais viável o aluguel do mesmo. No caso dos vestidos de festas, as ameaças são maiores, visto que o número de sites e lojas que vendem produtos desse segmento só vem aumentando, assim como o segmento de ternos para convidados,

com as tendências de moda "sport fino".

4.2.1.9 Ameaças a rivalidade entre os concorrentes:

Também pode-se considerar essa ameaça como baixa, uma vez que a Shalom Festas possui poucos concorrentes diretos em Guarabira e Solânea. Ambas têm apenas um concorrente direto e poucas lojas que ameacem com produtos substitutos. Outro fator importante, no caso de Guarabira, é que os nichos dos tipos de cliente que buscam esses produtos são diferentes dos concorrentes diretos, uma vez que buscam clientes que são mais sensíveis ao preço e que desejam produtos de qualidade. A concorrente possui produtos semelhantes (utilizam alguns dos mesmos fornecedores), no entanto, o foco é em clientes com maior poder aquisitivo.

4.2.1.10 Análise do modelo VRIO

A Shalom Festas possui uma boa reputação e é uma das principais lojas do segmento na região. Como mencionado anteriormente, a loja possui mais de 30 anos de experiência no ramo. A localização de ambas as lojas é bem situada, no centro das cidades matrizes. No entanto, somente a loja de Guarabira tem local próprio. Ambas as lojas têm uma grande variedade de vestidos e buscam sempre se manter atualizadas com as novidades, destacando-se nesse quesito em relação aos concorrentes. Portanto, esses pontos mencionados podem ser considerados como vantagens sustentáveis, uma vez que são valiosos, raros, custosos de imitar e bem explorados pela organização na região.

No que diz respeito ao marketing, ele ainda pode ser aprimorado, considerando que a empresa, embora utilize os meios de divulgação tradicionais, como Instagram e Facebook, com destaque para a loja de Solânea, não aproveita outros meios, como WhatsApp e e-mails, para fazer a divulgação. Além disso, a instituição não mantém um cadastro de clientes em um banco de dados, limitando suas ações e estratégias. No entanto, as concorrentes também não utilizam essas ferramentas de maneira tão eficaz, tornando o marketing da organização na região uma paridade competitiva, uma vez que os meios de comunicação utilizados estão bem desenvolvidos.

Em relação às infraestruturas e instalações, pode-se considerar que estão

adequadas para os perfis de seus clientes. No entanto, não são únicas e podem ser facilmente imitadas por concorrentes ou novos entrantes, tornando-se, assim, uma paridade competitiva. No entanto, o serviço ao cliente pode ser considerado uma vantagem sustentável, uma vez que a organização oferece um bom atendimento, tanto pelos atendentes no local quanto pelos canais de comunicação. Além disso, oferece aos clientes várias opções de pagamento e até mesmo a opção de encomendar um produto para alugar a um cliente específico, o que é custoso de ser imitado por outras concorrentes.

No que diz respeito à tecnologia, a empresa não a explora adequadamente e é considerada uma desvantagem competitiva, uma vez que não utiliza tecnologias para o armazenamento de dados dos clientes. Quanto à gestão de custos, apenas a loja de Solânea demonstrou ter um controle adequado em relação aos custos, enquanto a de Guarabira possui uma gestão simplista.

É importante destacar que as filiais não mantêm o mesmo grau de padronização na gestão e nos serviços. Ambas as instituições operam de forma independente e com visões diferentes em relação aos seus objetivos.

Quadro 9 - tabela explicativa para análise de implicações competitivas utilizadas no modelo VRIO

Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas
Não	-	-	Não	Fraqueza
Sim	Não	-	Sim	Força
Sim	Sim	Não	Sim	Força e competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Força e competência distintiva sustentada
Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Aproveitado pela empresa?	Implicações competitivas
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-	Sim	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem sustentada

Fonte: O autor (2023).

Tabela 2 - Análise do modelo VRIO

Recurso	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela Organização?	Força e fraquezas competitivas	Implicação competitivas
Reputação da qualidade dos serviços prestados	Sim	Sim	Sim	Sim	Força e competência distintiva sustentada	Vantagem sustentada
Marketing de divulgação	Sim	Não	Não	Sim	Força	Paridade competitiva
Recurso	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela Organização?	Força e fraquezas competitivas	Implicação competitivas
Serviços de pagamento pelo cliente	Sim	Sim	Sim	Sim	Força e competência distintiva sustentada	Vantagem sustentada
Serviços de atendimento ao cliente	Sim	Sim	Não	Sim	Força e competência distintiva	Vantagem temporária
Inovação com a compra de novos produtos	Sim	Sim	Sim	Sim	Força e competência distintiva sustentada	Vantagem sustentada
Tecnologia de armazenamento de dados utilizadas	Sim	Não	Não	Não	Fraqueza	Desvantagem competitiva
Infraestrutura e instalações	Sim	Não	Não	Sim	Força	Paridade competitiva

Localização na região central do mercado	Sim	Sim	Sim	Sim	Força e competência distintiva sustentada	Vantagem sustentada
Variedade de produtos	Sim	Sim	Sim	Sim	Força e competência distintiva sustentada	Vantagem sustentada
Grau de padronização dos serviços e da gestão das duas filiais	Sim	Não	Não	Não	Fraqueza	Desvantagem competitiva
Experiência da empresa com o setor	Sim	Sim	Sim	Sim	Força e competência	Vantagem sustentada
Recurso	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela Organização?	Força e fraquezas competitivas	Implicação competitivas
					distintiva sustentada	

Fonte: O autor (2023).

4.2.2 Análise do Ambiente Externo

4.2.1.1 Análise do Macroambiente modelo STEP

Quadro 10 - Análise do macroambiente com base no modelo STEP

FATORES	ASPECTOS ANALISADOS
ECONÔMICOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado em crescimento no Brasil, tendo em vista que os números de festas sejam de casamento ou formais só aumentam; 2. Estimativa que haja um aumento no poder aquisitivo da classe B; 3. No país o aumento da inflação e diminuição dos postos de trabalhos, interferindo em todos os setores da economia.

POLÍTICO- LEGAIS	<p>1. Política governamental que busca a redução dos encargos trabalhistas, da burocracia fiscal e dos encargos para a criação de novas empresas, especialmente as micro e pequenas;</p> <p>2. A necessidade de controlar a inflação pode levar a ações governamentais que dificultem o acesso ao crédito ou ao seu encarecimento;</p> <p>3. O Fornecedor que aluga roupas é um prestador de serviços e está sujeito às normas do Código de Proteção e Defesa do Consumidor – CDC, que estabelece em seu Artigo 14 a responsabilidade deste por eventuais vícios de qualidade que os tornem impróprios ou diminuam seu valor;</p> <p>4. O CDC estabelece em seu Artigo 20 que o “fornecedor de serviços responde pelos vícios de qualidade que os tornem impróprios ao consumo ou lhes diminuam o valor, assim como por aqueles decorrentes da disparidade com as indicações constantes da oferta ou mensagem publicitária,” e garante ao Consumidor uma das opções:</p> <p>I - A reexecução dos serviços, sem custo adicional e quando cabível;</p> <p>II - a restituição imediata da quantia paga, monetariamente atualizada, sem prejuízo de eventuais perdas e danos;</p>
---------------------	---

FATORES	ASPECTOS ANALISADOS
	<p>III - o abatimento proporcional do preço.</p> <p>5. A Lei 8.078/90, relacionado a perdas e danos, estabelece em seu Artigo 6º os Direitos básicos dos Consumidores, dentre eles:</p> <p>VI - A efetiva prevenção e reparação de danos patrimoniais e morais, individuais, coletivos e difusos;</p> <p>VII - O acesso aos órgãos judiciários e administrativos com vistas à prevenção ou reparação de danos patrimoniais e morais, individuais, coletivos ou difusos, assegurada a proteção Jurídica, administrativa e técnica aos necessitados;</p> <p>6. Referente a essas previsões legais, não se mostrou-se que a empresa entende bem dessas regulamentações</p>
SOCIOCULTURAIS	<p>1. Os clientes estão preocupados e informados, buscando qualidade, novidades e bom atendimento;</p> <p>2. Aumento do mercado de trabalho e o crescimento da classe média faz com que a população invista em ações de lazer;</p> <p>3. A empresa tem em sua estrutura organizacional lideranças femininas e enfatizam isso em suas redes sociais;</p>

TECNOLÓGICOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. O crescimento econômico do país aumenta o acesso à tecnologia e aos equipamentos a preços acessíveis; 2. O desenvolvimento tecnológico possibilita a comunicação e o atendimento e clientes através de sites, de o que facilita o diálogo e a comercialização, reduzindo os custos das empresas; 3. A empresa busca usufruir das tecnologias de informação para melhor contato com o cliente e também para aumentar a quantidade de clientes;
--------------	--

Fonte: O autor (2023).

4.2.1.2 Síntese do Diagnóstico Estratégico: Análise FOFA

Forças: as lojas contam com uma ampla variedade de produtos, estão bem localizadas nos centros das cidades onde operam, oferecem preços mais competitivos em comparação com os concorrentes, possuem vasta experiência no mercado e desfrutam de uma excelente reputação pelos serviços prestados. Além disso, seus produtos seguem as últimas tendências da moda, mantêm uma sólida relação com seus fornecedores, oferecem diversas opções de pagamento e têm lideranças femininas em sua estrutura organizacional, o que é destacado em suas redes sociais. As redes sociais são utilizadas para divulgação e atendimento ao cliente.

- **Fraquezas:** Devido ao pequeno número de fornecedores, eles têm um alto poder de barganha. As filiais têm visões diferentes em relação à gestão. Há subutilização das ferramentas de armazenamento de dados dos clientes para fins de divulgação. A empresa depende exclusivamente das receitas geradas pelo aluguel de trajas.
- **Oportunidades:** Devido à necessidade de alto capital e conhecimento na área, há uma baixa ameaça de novos entrantes. Existem poucas ameaças para os produtos substitutos, como ternos de noivo, vestidos de noiva, daminhas e vestidos de festa de 15 anos. Há uma tendência de aumento das festas casuais e de casamento, juntamente com o aumento do poder aquisitivo da classe B. Os clientes estão cada vez mais informados e preocupados, buscando produtos de qualidade, atualizados e um bom atendimento.
- **Ameaças:** Há uma tendência para novos estilos de vestimenta de convidados, como o Sport Fino, que não requer o uso de terno completo.

Com o crescimento do comércio eletrônico e suas vantagens de entrega e preços competitivos, há um aumento nas vendas de vestidos de festa online. Além disso, novos segmentos de aluguel, como o aluguel de roupas por meio de entrega (delivery) estão surgindo, onde os vestidos são alugados em plataformas online por particulares. Além das ameaças mencionadas, também há ameaças de fatores como o aumento da inflação no país e a diminuição dos postos de trabalho, que, se não forem controlados, podem interferir negativamente em todos os setores econômicos, assim como a inflação não controlada pode dificultar o acesso ao crédito ou torná-lo mais caro.

Quadro 11 - Análise da matriz FOFA

MATRIZ FOFA		
	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<ul style="list-style-type: none"> 1 - Grande variedade de produtos; 2 - Localização centralizada; 3 - Preço de venda mais baixo; 4 - Conhecem bem o mercado; 5 - Produtos atualizados com as tendências do mercado; 6 - Boa relação com seus fornecedores; 7 - Várias formas de pagamento; 8 - Bom serviço de atendimento ao cliente; 9 - Boa reputação da qualidade dos serviços prestados 10 - A empresa tem em sua estrutura organizacional lideranças femininas e enfatizam isso em suas redes sociais; 11 - Utilização das redes sociais para divulgação e atendimento 	<ul style="list-style-type: none"> 1 - Existe um alto poder de barganha dos fornecedores; 2 - As filiais não seguem um padrão de gerenciamento; 3 - Pouco aproveitamento das ferramentas de armazenamento de dados dos clientes para divulgação; 4 - Dependência exclusiva das receitas geradas pelos alugueis dos trajés;
Fatores Externos	<ul style="list-style-type: none"> 1 - Pouca ameaça a novos entrantes; 2 - Poucas ameaças de produtos substitutos de vestidos de noivas, ternos de noivo, vestidos de daminhas e vestidos de 15 anos; 3 - Mercado de casamentos e festas vem crescendo; 4 - Os clientes estão cada vez mais informados e preocupados, buscando produtos com qualidade, novidades e bom atendimento; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 - Maiores ameaças a produtos substitutos dos vestidos de festas e trajés masculinos (sport fino); 2 - Vendas online de vestidos de festas tem crescido; 3 - Ameaças de sites de Delivery de roupas (aluguel de roupas de particulares); 4 - No país o aumento da inflação e diminuição dos postos de trabalhos, interferindo em todos os setores da economia; 5 - A necessidade de controlar a inflação pode levar a ações governamentais que dificultem o acesso ao crédito ou ao seu encarecimento;
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Forças ■ Fraquezas 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Oportunidades ■ Ameaças

Fonte: O autor (2023).

4.2.1.3 Possíveis insights e estratégias para os pontos fortes e fracos

Possíveis insights e estratégias para os pontos fortes

Ter um mix de produtos variados e atualizados traz vantagens competitivas. No entanto, é importante prestar atenção ao perfil e interesses dos clientes da empresa. Portanto, um estudo mais elaborado, com ênfase em obter um conhecimento mais profundo sobre os clientes, seria importante para tomar melhores decisões.

Outro ponto relevante para possíveis insights e estratégias é a melhoria na utilização das redes sociais e nas atividades de divulgação pela filial de Guarabira. Isso possibilitaria uma projeção mais eficaz dos produtos, atraindo mais clientes e, conseqüentemente, gerando mais lucro.

4.2.1.4 Possíveis insights e estratégias para os pontos fracos

Devido ao grande poder de barganha que os fornecedores têm, é de grande importância que as sócias procurem novos fornecedores além dos que já possuem. Abrir a concorrência para novos fornecedores, além de reduzir esse poder de barganha, permite à empresa avaliar diferentes serviços, comparando qualidade, preços, competências, entre outros. Também dá a oportunidade para outros fornecedores apresentarem suas propostas.

É evidente que existe um conflito de ideias sobre o gerenciamento entre as filiais, já que não possuem uma missão ou objetivos em comum. É fundamental que a marca estabeleça procedimentos padronizados, defina uma missão e objetivos gerais comuns entre as filiais para que tenham um direcionamento coeso. Com essas padronizações, os clientes não perceberiam diferenças entre as filiais, proporcionando uma experiência similar em qualquer unidade. A implementação de um sistema de gestão unificado, com a escolha de um software de gestão empresarial, é de suma importância para acompanhar em tempo real os principais indicadores do bom funcionamento do negócio. Com informações mais consistentes, a eficiência dos processos aumenta, refletindo diretamente na gestão das filiais.

As filiais utilizam as redes sociais como ferramentas de divulgação, no entanto, não possuem um banco de dados dos clientes para prospecções. Isso limita as chances de atingir possíveis clientes e aumentar a renda. Portanto, uma ferramenta de banco

de dados dos clientes seria essencial para maximizar a produtividade do marketing e aumentar as chances de alcançar novos clientes. É importante destacar que, especialmente no mundo corporativo, a informação é poder. Quanto mais dados válidos a empresa possui sobre seus clientes, parceiros e fornecedores, e quanto mais pessoas capazes de analisar essas informações ela tem, maior é seu potencial para se destacar no mercado.

4.2.1.5 *Possíveis insights e estratégias para as oportunidades e ameaças*

Embora existam poucas ameaças à entrada de novos concorrentes na região, bem como uma baixa ameaça de produtos substitutos para alguns produtos, a empresa deve manter-se sempre atenta às novas tendências do mercado. O e-commerce está crescendo rapidamente, e com ele surgem novos segmentos que podem afetar o faturamento da empresa, à medida que os clientes migram para essas novas alternativas. Isso é ainda mais relevante para segmentos que têm visto um aumento significativo na demanda, devido ao crescimento das festas de casamento e eventos casuais. Esse aumento no número de eventos é uma oportunidade, mas também requer atenção, uma vez que o número de interessados nesse mercado está em constante crescimento. A Shalom Festas deve acompanhar as mudanças no comportamento dos consumidores e as tendências do mercado para se manter competitiva.

4.3 FORMULAÇÃO

4.3.1 Identidade Organizacional

4.3.1.1 Missão da empresa.

O serviço da Shalom Festas tem como objetivo oferecer produtos de qualidade, preços justos e uma ampla variedade de opções para elevar a autoestima e realçar a beleza de nossos clientes em ocasiões especiais, por meio do aluguel de roupas e acessórios para festas.

4.3.1.2 *Visão da empresa.*

O objetivo da Shalom Festas é ser reconhecida como a melhor loja de aluguel de roupas para festas na Paraíba até o ano de 2035. Para alcançar esse reconhecimento, a empresa busca aprimoramento contínuo e inovação constante em seus produtos e serviços.

4.3.1.3 *Definição do Negócio*

Aluguel de roupas para festas, com variedade, qualidade e preço justo.

4.3.1.4 *Valores*

- Qualidade: Excelência na prestação de serviços de aluguel de roupas;
- Compromisso: Honrar sempre o compromisso com os nossos clientes;
- Preço Justo: Buscar ter preços equilibrados;
- Respeito: Respeitar a individualidade de cada cliente;
- Excelência: Compartilhar momentos inesquecíveis.

4.3.2 Formulação dos Objetivos Estratégicos

4.3.2.1 Aumentar participação no mercado de aluguel de roupas em 5% ao ano, até 2035.

O objetivo da Shalom Festas é aumentar sua participação de mercado no segmento de aluguel de roupas para festas em pelo menos 5% ao ano até 2035. Esse aumento na participação de mercado resultará em um crescimento do faturamento e na expansão dos negócios da empresa.

4.3.3 Definição das Estratégias

A estratégia visa aumentar a receita total da Shalom Festas proveniente dos serviços de aluguel de roupas em pelo menos 2% ao mês durante o período determinado. Isso implica em gerar mais receita mensalmente a partir das atividades de aluguel de

roupas da empresa.

4.3.3.1 *Abrir uma filial na região metropolitana da grande João pessoa até 2026*

Essa estratégia visa expandir a presença da Shalom Festas para um novo mercado, que abrange a região da Grande João Pessoa, incluindo municípios como Bayeux, Cabedelo, Conde, Cruz do Espírito Santo, João Pessoa, Lucena, Mamanguape, Rio Tinto e Santa Rita, até o ano de 2027. O objetivo é atrair uma nova base de clientes em uma localidade com alto potencial de negócios e ampliar a atuação da empresa nessa região.

4.3.3.1.1 Criar uma estratégia de marketing de referência até 2024.

O marketing de referência é um conjunto de estratégias que tem como objetivo estimular a indicação dos serviços prestados pela Shalom Festas pelos próprios clientes, resultando em um aumento na fidelização e nas vendas. A estratégia consiste em criar um plano de marketing de referência até o ano de 2024, com o intuito de incentivar os clientes a recomendarem os serviços da empresa para outras pessoas. Isso contribuirá para o crescimento do negócio por meio das indicações e da confiança dos clientes satisfeitos.

4.3.3.2 *Estratégias Competitivas*

4.3.3.2.1 Criar um plano de fidelização dos clientes até 2024.

Essa estratégia visa oferecer vantagens, seja através de descontos ou prêmios, para os clientes que fazem compras recorrentes dos serviços prestados pela Shalom Festas. Com isso, a empresa busca estabelecer um relacionamento mais constante com os clientes. A criação do plano de fidelização dos clientes deve ocorrer até o ano de 2024, com o objetivo de recompensar e incentivar a fidelidade dos clientes, o que contribuirá para o aumento da retenção de clientes e o crescimento do negócio.

4.3.3.2.2 *Criar programa de gerenciamento de dados dos clientes até 2024*

A estratégia visa criar um programa para gerenciar os dados dos clientes, o que envolve a coleta, armazenamento e manutenção das informações dos consumidores de forma ética e segura. Esse programa deve ser implementado até o ano de 2024, com o intuito de aumentar as vendas, melhorar a retenção de clientes, aprimorar a eficiência do marketing e a gestão do relacionamento com os clientes. A gestão eficaz dos dados do cliente é essencial para personalizar ofertas, compreender as preferências do cliente e melhorar a experiência geral do cliente.

O objetivo aqui é atrair e fidelizar novos clientes, por meio de parcerias com empresas que atuam no mesmo mercado da Shalom Festas. Essas parcerias devem ser estabelecidas até 2026, visando a expansão da base de clientes e o aumento das vendas.

A estratégia consiste em oferecer descontos para clientes que já adquiriram serviços da Shalom Festas ou que tenham indicado os serviços da empresa, com o objetivo de atrair novos clientes e fortalecer o relacionamento com os clientes fiéis. Essa estratégia deve ser implementada a partir de 2023.

A estratégia visa coletar depoimentos de clientes para entender como os serviços da Shalom Festas impactaram em suas vidas. Esses depoimentos contribuirão para a credibilidade da empresa no mercado e para o fortalecimento de sua reputação. A coleta de depoimentos dos clientes deve ser iniciada a partir de 2023.

Implementar uma política de Feedback dos funcionários mensalmente até 2023. O objetivo aqui é melhorar a qualidade da comunicação interna da empresa e garantir a manutenção das relações pessoais e profissionais, bem como promover um clima organizacional mais saudável. Isso resultará em melhorias no desempenho dos colaboradores e no ambiente de trabalho como um todo.

4.3.4 Visão alinhada ao objetivo estratégico e suas estratégias corporativas, competitivas e funcionais

A visão da empresa Shalom Festas é tornar-se reconhecida como a melhor loja no segmento de aluguel de roupas para festas no estado da Paraíba até 2030. Para

alcançar essa visão, foi estabelecido um objetivo estratégico: aumentar a sua participação no mercado de aluguel de roupas em pelo menos 5% ao ano. Isso significa que a empresa busca reter uma parcela significativa do mercado onde atua. Para atingir esse objetivo estratégico, foram definidas três estratégias corporativas. A primeira estratégia é aumentar o faturamento em 2% ao mês, visando a disponibilidade de recursos para futuros investimentos. A segunda estratégia é abrir uma filial na região metropolitana da grande João Pessoa até 2027, com o objetivo de ampliar a base de potenciais clientes. A terceira estratégia é criar um plano de marketing de referência até 2025, visando aumentar a fidelização e as vendas dos serviços da Shalom Festas.

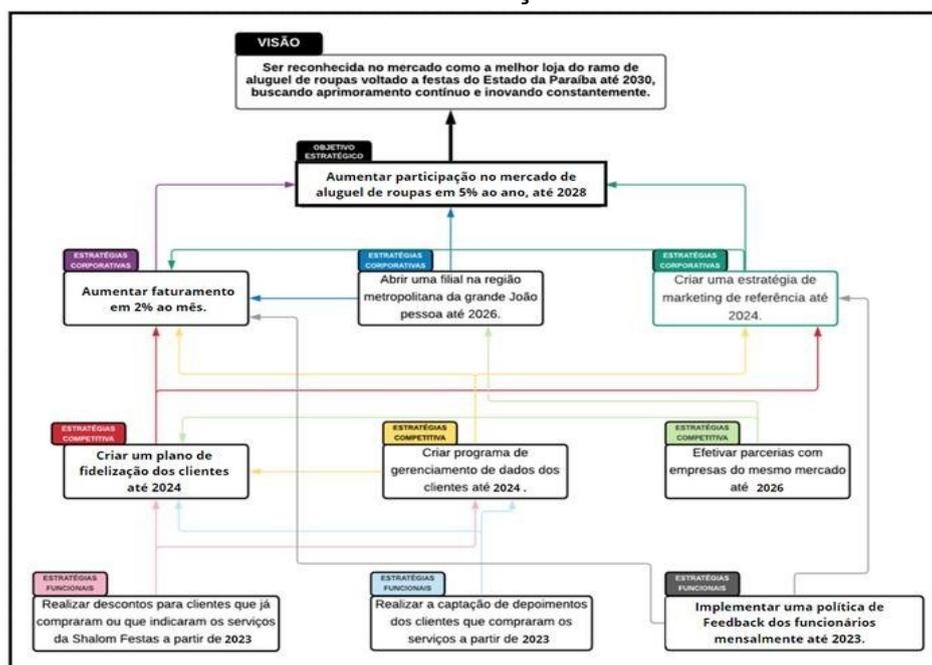
Essas estratégias corporativas não apenas complementam o objetivo estratégico, mas também são cruciais para outras estratégias corporativas, como a criação de marketing digital de referência e a abertura da filial na região da grande João Pessoa. Ambas estratégias têm um impacto direto no aumento do faturamento da empresa.

Na segunda etapa, foram definidas estratégias competitivas que fornecem suporte às estratégias corporativas. A primeira estratégia competitiva é a criação de um plano de fidelização dos clientes até 2024, com o intuito de aprimorar o relacionamento com os clientes e incentivá-los a comprar mais serviços. A segunda estratégia é a criação de um programa de gerenciamento de dados até 2024, visando aprimorar a gestão dos clientes e aumentar as vendas. A terceira estratégia é estabelecer parcerias efetivas com outras empresas do mesmo mercado até 2024, pois essas parcerias podem aumentar a fidelidade dos clientes e impulsionar as vendas, bem como o marketing de referência.

Por fim, na terceira etapa, foram definidas estratégias funcionais que servem como subsídios para as estratégias corporativas e competitivas. A primeira estratégia funcional é oferecer descontos para clientes que já compraram ou indicaram os serviços da Shalom Festas, visando o aumento da fidelização e das vendas, além de atrair novos potenciais clientes. A segunda estratégia funcional é realizar a captação de depoimentos dos clientes que adquiriram os serviços, fortalecendo a reputação da organização e sua credibilidade, o que resultará em mais vendas e fidelização. A terceira estratégia funcional é implementar uma política de feedback dos funcionários mensalmente, para criar um ambiente de trabalho mais saudável e melhorar o desempenho dos colaboradores.

Na Figura 8, é possível observar o alinhamento das estratégias corporativas, competitivas e funcionais em relação à visão e ao objetivo estratégico da empresa, bem como as interações entre as estratégias do mesmo segmento, demonstrando a importância de cada estratégia para as estratégias com as quais interagem. Esse alinhamento é fundamental para o sucesso e crescimento da Shalom Festas.

Figura 4 - Alinhamento das estratégias com a visão e o objetivo estratégico e suas interações.



Fonte: O autor (2023).

4.3.5 Planos de ação e Implementação

4.3.5.1 Ferramenta 5W2H

A utilização da ferramenta 5W2H é uma abordagem eficaz para planejar e executar estratégias de forma organizada e bem definida. Na tabela 3, os parâmetros (o que, por quê, onde, quando, quem, como e quanto) de cada estratégia são detalhados, fornecendo informações claras sobre as ações necessárias para alcançar os objetivos. Isso permite que a equipe da Shalom Festas compreenda completamente o que precisa ser feito, por que é importante, onde e quando as ações serão realizadas, quem é responsável por executá-las, como serão realizadas e qual será o investimento necessário.

Além disso, a inclusão de indicadores de desempenho é fundamental para monitorar o progresso em direção aos objetivos estratégicos. Esses indicadores

fornece dados que permitem avaliar o sucesso das estratégias e fazer ajustes quando necessário.

Ao utilizar a ferramenta 5W2H e definir indicadores de desempenho, a Shalom Festas está em uma posição favorável para planejar e executar suas estratégias de forma eficaz e garantir que estejam alinhadas com seu objetivo estratégico de aumentar sua participação no mercado de aluguel de roupas em 5% ao ano até 2035. Isso ajuda a empresa a acompanhar seu progresso e fazer as adaptações necessárias ao longo do tempo.

Tabela 3 - Aplicação da ferramenta 5W1H nas estratégias abordadas no tópico anterior.

What (O que?)	Why (Por quê?)	Where (Onde?)	When (Quando?)	Who (Quem?)	How (Como?)
Aumentar faturamento em 2% ao mês	Ter mais dinheiro em caixa	Socias	Julho de 2024 a janeiro de 2028	Departamento de vendas	<ul style="list-style-type: none"> · Aumentar número de vendas; · Aumentar quantidade de clientes; · Aumentar o gasto médio por cliente; · Reduzir custos desnecessários.
Abrir uma filial na região metropolitana da grande João pessoa	Atrair uma nova base de clientes em uma localidade com alto potencial de negócios.	Socias	Julho de 2024 a janeiro de 2029	Alta gerência	<ul style="list-style-type: none"> · Pesquisar onde será situada a nova filial; · Procurar o serviço terceirizado de costureiras; · Contratar atendentes; · Comprar mobília; · Separar produtos para exposição; · Contratar serviços de divulgação; · Ter uma reserva mínima de pelo menos 1/2 ano dos

 custos e despesas.

What (O que?)	Why (Por quê?)	Where (Onde?)	When (Quando?)	Who (Quem?)	How (Como?)
Criar uma estratégia de marketing de referência	Aumentar o número de vendas através da divulgação boca a boca	Socias	Julho de 2024 a janeiro de 2027	Departamento de marketing	<ul style="list-style-type: none"> · Aumentar a satisfação do cliente; · Definir qual melhor estratégia de incentivo referente a divulgação pelo próprio cliente; · Captar feedbacks dos clientes; · Acompanhar o pós venda.

Criar um plano de fidelização dos clientes	Ter um relacionamento com os clientes mais constantes.	Socias	Julho de 2024 a julho de 2025	Departamento de marketing	<ul style="list-style-type: none"> · Definir quais melhores benefícios do plano; · Compra de plano pra uso de um software de armazenamento de dados; · Treinamento para aprender a usar o software; · Compra de computadores;
Criar programa de gerenciamento de dados dos clientes	Armazenar dados dos clientes	Socias	Julho de 2024 janeiro de 2027	Departamento de marketing	<ul style="list-style-type: none"> · Compra de plano pra uso de um software de armazenamento de dados; · Treinamento para aprender a usar o software; · Compra de computadores.
What (O que?)	Why (Por quê?)	Where (Onde?)	When (Quando?)	Who (Quem?)	How (Como?)

Efetivar parcerias com empresas do mesmo mercado	Atrair e fidelizar novos clientes	Socias	Julho de 2024 janeiro de 2025	Alta gerência	<ul style="list-style-type: none"> · Fazer lista de possíveis parceiros; · Definir o que pode oferecer aos parceiros; · Buscar parcerias com empresas bem estabelecidas; · Definir vantagens para a Shalom, empresa parceira e clientes; · Clientes que compram mais ganham mais.
Realizar descontos para clientes que já compraram ou que indicaram os serviços da Shalom Festas	Atrair e fidelizar novos clientes	Socias	Julho de 2024 janeiro de 2025	Departamento de vendas	<ul style="list-style-type: none"> · Definir os descontos que serão estabelecidos; · Realizar o cadastro dos clientes; · Treinar funcionários para orientar a esses descontos e incentivar os clientes;
Realizar a captação de depoimentos dos clientes que compraram os serviços	Fortalecer reputação	Socias	Julho de 2024 janeiro de 2032	Departamento de marketing	<ul style="list-style-type: none"> · Estimular aos clientes a fazerem esse feedback; · Armazenar os dados dos depoimentos dos clientes; · Orientar aos funcionários sobre a abordagem aos clientes; · Fazer a divulgação dos

What (O que?)	Why (Por quê?)	Where (Onde?)	When (Quando?)	Who (Quem?)	How (Como?)
					depoimentos nas redes sociais; · Analisar o que fez o cliente dar um depoimento negativo; · Trazer soluções para melhorar a experiência dos clientes;
Implementar uma política de Feedback dos funcionários	Melhorar o clima organizacional	Socias	Julho de 2024 janeiro de 2025	Departamento dos recursos humanos	· Realizar feedbacks dos funcionários mensalmente; · Estabelecer datas para as reuniões; · Estudar melhorias referente a feedbacks negativos; · Estudar implementação dos feedbacks positivos; · Colocar uma caixinha onde os funcionários possam colocar feedbacks para serem analisados.

Fonte: O autor (2023).

4.4 CONTROLE

Para verificar se os objetivos das estratégias estabelecidas no tópico 4.3 estão sendo realizados com sucesso foi elaborado o seguinte plano de controle descrito na tabela a seguir.

Tabela 4 - Plano de controle

O que	Como	Meta/padrão	Instrumento (forma)	Frequência	Responsável	Ação
Aumentar faturamento em 2% ao mês	Através do aumento do percentual de receita gerada no período	Alcançar pelo menos um aumento de 0,5% a cada semana.	Análise do percentual de receita.	Semanal	Setor de vendas	Reuniões a cada 7 dias e realizar os feedbacks; Registrar dados da receita em planilha eletrônica. Em caso de déficit do cumprimento da meta realizar plano de ação utilizando as ferramentas Pareto se possível, 5 porquês, Ishikawa e 5w2h.

Abrir uma filial na região metropolitana da grande João pessoa	Por meio do plano de etapas estabelecidos	Atingir ao menos 1 etapa por mês.	Alcance de cada etapa do plano.	1 vez/mês	Alta gerência	Realizar reunião mensalmente entre o setor administrativo e de finanças; Realizar o checklist das etapas do
--	---	-----------------------------------	---------------------------------	-----------	---------------	---

O que	Como	Meta/padrão	Instrumento (forma)	Frequência	Responsável	Ação
						plano; Caso não tenha atingido alguma meta realizar o plano de ação utilizando as ferramentas Pareto se possível, 5 porquês, Ishikawa e 5w2h.

Criar uma estratégia de marketing de referência	Por meio do cumprimento das etapas do plano.	Atingir ao menos 1 etapa por mês.	Alcance de cada etapa do plano.	1 vez/mês	Setor de Marketing	Realizar reunião mensalmente entre o setor administrativo e de marketing; Realizar checklist das etapas do plano; Caso não tenha atingido alguma meta realizar o plano de ação utilizando as ferramentas Pareto se possível, 5 porquês, Ishikawa e 5w2h.
---	--	-----------------------------------	---------------------------------	-----------	--------------------	--

O que	Como	Meta/padrão	Instrumento (forma)	Frequência	Responsável	Ação
-------	------	-------------	---------------------	------------	-------------	------

Criar um plano de fidelização dos clientes	Por meio do cumprimento das etapas do plano.	Atingir ao menos 1 etapa por mês.	Alcance de cada etapa do plano.	1 vez/mês	Setor de Marketing	Realizar reunião mensalmente entre o setor administrativo e de marketing; Realizar checklist das etapas do plano; Caso não tenha atingido alguma meta realizar o plano de ação utilizando as ferramentas Pareto se possível, 5 porquês, Ishikawa e 5w2h.
Criar programa de gerenciamento de dados dos clientes	Por meio do cumprimento das etapas do plano.	Atingir ao menos 1 etapa por mês.	Alcance de cada etapa do plano.	1 vez/mês	Setor de Marketing	Realizar reunião mensalmente entre o setor administrativo e de marketing; Realizar checklist das etapas do plano; Caso não tenha atingido alguma meta

O que	Como	Meta/padrão	Instrumento (forma)	Frequência	Responsável	Ação
						realizar o plano de ação utilizando as ferramentas Pareto se possível, 5 porquês, Ishikawa e 5w2h.
Efetivar parcerias com empresas do mesmo mercado	Por meio do fechamento de acordos entre comércios do mesmo mercado de aluguel de roupas	Atingir pelo menos 3 novas parcerias até 2024	Buscar empresas bem-sucedidas	a cada 6 meses	Alta gerência	Realizar reuniões mensalmente entre o setor da alta gerencia e o setor administrativo Realizar uma lista de empresas com potencial pra parceria; Abordar as vantagens competitivas com a parceria; Manter uma boa relação com os parceiros; Realizar análise dos dados de vendas obtidas com

O que	Como	Meta/padrão	Instrumento (forma)	Frequência	Responsável	Ação
						as empresas parceiras;
Realizar descontos para clientes que já compraram ou que indicaram os serviços da Shalom Festas	Aplicando o desconto estabelecido de acordo com a quantidade de clientes indicados ou para clientes que já compraram	Ter uma fidelização de pelo menos 1/3 de cada cliente que já comprou assim como atingir uma média de 60% de indicações de clientes que já compraram	Analisar o percentual de aumento de fidelizações e de novos clientes por indicação.	1 vez/mês	Setor de vendas	Realizar reuniões mensalmente com o setor de vendas; Registrar os dados em planilha; Em caso de déficit do cumprimento da meta realizar plano de ação utilizando as ferramentas Pareto se possível, 5 porquês, Ishikawa e 5w2h.
Realizar a captação de depoimentos dos clientes que compraram os serviços	Aplicando o questionário pós-venda e divulgando os mesmos nas plataformas (Instagram, site e Facebook)	Ter em média 40% dos clientes fazendo o depoimento até 2026 anos, 50 até 2028, 65% até 2035.	Analisar o percentual de depoimentos	1 vez/mês	Setor de Marketing	Incentivar o cliente a fazer o depoimento Realizar reuniões mensalmente com o setor de marketings; Registrar os dados em planilha; Divulgar nas redes sociais;

O que	Como	Meta/padrão	Instrumento (forma)	Frequência	Responsável	Ação
						Em caso de déficit do cumprimento da meta realizar plano de ação utilizando as ferramentas Pareto se possível, 5 porquês, Ishikawa e 5w2h.

Implementar uma política de Feedback dos funcionários	Por meio de feedback dos funcionários	Ter uma média de 100% dos colaboradores realizando os feedbacks trimestralmente até julho de 2024.	Analisar os feedbacks e o percentual de colaboradores que realizaram os feedbacks	1 vez/mês	Alta gerência	Incentivar os colaboradores a fazer o feedback; Realizar reuniões com todos os colaboradores mensalmente Analisar e averiguar a possibilidade de aplicações dos feedbacks. Em caso de retroatividade do número de colaboradores realizando feedback realizar plano de ação
---	---------------------------------------	--	---	-----------	---------------	--

O que	Como	Meta/padrão	Instrumento (forma)	Frequência	Responsável	Ação
						utilizando as ferramentas Pareto se possível, 5 porquês, Ishikawa e 5w2h.

Fonte: O autor (2023).

A tabela 4 demonstra uma abordagem abrangente para o planejamento e execução das estratégias definidas, incluindo um plano de ação quando as metas não são alcançadas. A utilização de ferramentas da qualidade, como o Diagrama de Pareto, os 5 Porquês, o Diagrama de Ishikawa e o 5W1H, é uma prática sólida para a resolução de problemas e melhoria contínua.

- Diagrama de Pareto: Essa ferramenta é valiosa para identificar e priorizar as principais causas de um problema, ajudando a equipe a focar nos elementos mais impactantes e alocar recursos de forma eficaz.
- 5 Porquês: Essa técnica ajuda a explorar as raízes dos problemas, fazendo uma série de perguntas "por quê" para identificar a causa raiz de um problema.
- Diagrama de Ishikawa (Espinha de Peixe): Também conhecido como diagrama de causa e efeito, ajuda a visualizar as várias causas que podem levar a um problema específico. Isso é fundamental para entender as complexas relações de causa e efeito.
- 5W1H: Essa abordagem envolve fazer perguntas relacionadas à "o que, por que, onde, quando, quem e como" para elaborar um plano de ação abrangente e bem definido. Isso ajuda a garantir que todas as etapas necessárias sejam consideradas.

A integração dessas ferramentas em um plano de ação reforça a abordagem baseada em dados e análise crítica, permitindo que a Shalom Festas identifique, resolva problemas e otimize suas estratégias à medida que busca atingir seu objetivo estratégico. Isso demonstra um compromisso com a melhoria contínua e a eficácia na busca de suas metas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em síntese, este trabalho explorou a importância do planejamento estratégico no contexto da gestão organizacional, destacando as três fases cruciais desse processo: análise, formulação e implementação, respondendo assim à problemática proposta, pois com um planejamento mais assertivo, Shalom Festas poderá enfrentar os desafios do mercado e obter vantagens competitivas em relação às concorrentes. Durante a fase de análise, a avaliação abrangente do ambiente interno e externo da organização foi identificada como um passo fundamental. A utilização de ferramentas como a Matriz SWOT, Modelo VRIO, Modelo STEP e a análise das 5 Forças de Porter permitiram a compreensão das forças e fraquezas internas, bem como das oportunidades e ameaças externas, contribuindo para a definição de estratégias sólidas.

Na fase de formulação, a definição da visão, missão e metas de longo prazo foi ressaltada como um processo orientado pelas informações obtidas na etapa anterior. O uso de ferramentas como o Diagrama de Ishikawa, Fluxograma, e a metodologia 5W2H desempenhou um papel crucial na criação de planos de ação detalhados. A análise SWOT orientou a definição das estratégias, que foram consolidadas por meio do Modelo VRIO e do Modelo STEP, além de considerar as 5 Forças de Porter para o desenvolvimento de estratégias competitivas.

Na fase de implementação, as estratégias formuladas foram traduzidas em ações concretas, com o auxílio do Balanced Scorecard para monitorização e da técnica dos 5 Porquês e do Diagrama de Pareto para identificação de causas-raiz de problemas e priorização. O uso dos 4 Vs da Produção foi destacado para otimizar processos, e as metodologias 5W2H e Fluxograma foram cruciais para definir detalhes de execução e responsabilidades.

Finalmente, a importância do controle por meio de ferramentas da qualidade foi mencionada como um elemento essencial no processo de planejamento estratégico. Caso as metas não sejam atingidas, a capacidade de gerar um plano de ação é fundamental para a correção de rumo e para a contínua busca de aprimoramento. No que diz respeito a futuros trabalhos, uma sugestão de melhoria seria considerar a inclusão do Balanced Scorecard como uma ferramenta adicional de controle estratégico. O Balanced Scorecard é uma metodologia reconhecida e amplamente utilizada para traduzir a estratégia em métricas e indicadores tangíveis,

o que facilita a monitorização contínua do progresso rumo aos objetivos estratégicos. Sua inclusão em futuros estudos poderia enriquecer a análise das etapas de implementação e controle do planejamento estratégico.

Em última análise, este trabalho buscou fornecer uma visão abrangente das etapas do planejamento estratégico e seu impacto na gestão organizacional, com ênfase na aplicação prática das ferramentas e metodologias discutidas. Espera-se que este trabalho tenha contribuído para uma compreensão mais profunda da importância do planejamento estratégico e de como ele pode ser aplicado de forma eficaz para atingir os objetivos estratégicos de uma organização, como no caso da Shalom Festas, que busca se destacar no mercado de aluguel de roupas voltado a festas na Paraíba até 2035, mantendo um compromisso com o aprimoramento contínuo e a inovação.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Andre; BARAVELLI, Vivian. **Planejamento estratégico: métodos para gestão e marketing**. Editora Senac São Paulo, 2021.
- BALTZAN, Paige. **Business driven technology**. McGraw-Hill, 2020.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson, 2019.
- CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, A. A. **Planejamento de Marketing: e a confecção de planos**. São Paulo: Saraiva, 2006. 216 p.
- CARVALHO, M. M. de; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: Teorias e Casos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- CAVUSGIL, S. T. *et al.* **International Business**. New York: Pearson, 2019.
- COSTA, Cristiano Cunha et al. **Seleção de indicadores para a gestão do planejamento estratégico da Polícia Militar do Estado de Sergipe**. Boletim do Gerenciamento, v. 20, n. 20, p. 1-13, 2020.
- Diniz, M. A. M., & Carrazoni, R. S. D. N. (2018). **Análise do uso das ferramentas de gestão da qualidade nas escolas municipais de Bananeiras-PB** (Bachelor's thesis)
- HILL, Terry; HILL, Terry. **Manufacturing strategy: text and cases**. Basingstoke: Palgrave, 2000.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Cengage Learning. HORNGREN, C. T. et al. **Contabilidade**. São Paulo: Pearson, 2022.
- ISHIKAWA, Kaouru. **What is Total Quality Control**. 1998.
- KOTLER, Philip T. et al. **Marketing social**. Saraiva Educação SA, 2019.
- MONTGOMERY, Douglas C. **Introduction to statistical quality control**. John wiley & sons, 2019.
- NEVES, M. F. **O novo posicionamento da velha cana**. O Estado de São Paulo, 2004. Opinião Econômica, p. b2.
- PORTER, M. E. **Competitive Strategy: techniques for Analyzing Industries and Competitors**. Nova York: Simon and Schuster, 1980.
- RIBEIRO, Henrique César Melo. Modelo vrio: análise de sua produção científica. **Revista Pretexto**, v. 24, n. 1, 2023.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. Cortez editora, 2017.

SLACK, Nigel; BRANDON, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2015

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2009. Administração da Produção, v. 3, 2021.

WEISS, A.E. **Key business solutions**: essential problem-solving tools and techniques that every manager needs to know. Grã-Bretanha: Pearson Education Limited, 2011.