

UFV

Universidade Federal
de Viçosa



CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA RURAL
ERU 489 – TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO II

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:
PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO
CERVEJEIRO EM VIÇOSA – MG**

Trabalho de conclusão de curso apresentado por Saulo Botelho do Vale à Universidade Federal de Viçosa para obtenção do título de Bacharel em Cooperativismo.

Orientador: Pablo Murta Baião Albino.

Viçosa, Minas Gerais.

2021

Sumário

1. INTRODUÇÃO	2
2. REFERENCIAL TEÓRICO	3
2.1. Micro e Pequenas Empresas.....	3
2.2. Atividade Cervejeira no Brasil.....	6
2.3. Planejamento Estratégico	8
2.4. O planejamento estratégico como instrumento de gestão no desenvolvimento de micro e pequenas empresas.....	9
3. METODOLOGIA	10
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	12
4.1. Matriz SWOT	12
4.1.1. FORÇAS	13
4.1.2. FRAQUEZAS	14
4.1.3. OPORTUNIDADES.....	15
4.1.4. AMEAÇAS.....	16
4.2. <i>BALANCED SCORECARD</i>	18
4.2.1. PERSPECTIVA FINANCEIRA	20
4.2.2. PERSPECTIVA DOS CLIENTES	20
4.2.3. PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS.....	21
4.2.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO.....	22
4.3. 5W2H.....	22
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27

1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é pouco utilizado nas micro e pequenas empresas, seja pela complexidade na sua elaboração ou pela forma de gestão dessas organizações. De acordo com estudo do SEBRAE (2017), mais da metade dos empreendedores não realiza o planejamento estratégico antes do início das atividades do estabelecimento, o que pode ser prejudicial ao negócio.

A falta na utilização dessa ferramenta associada às dificuldades encontradas por essas organizações, principalmente durante os processos iniciais de abertura e estabilidade do negócio, pode levar esses empreendimentos a fecharem suas atividades em pouco tempo. Segundo Coelho e Souza (1999), o dirigente da pequena empresa reluta em se dedicar à elaboração do planejamento por considerá-lo uma questão demasiadamente técnica e de poucos resultados práticos e ainda uma tarefa que demanda muito tempo para se realizar e pôr em prática.

A elaboração e aplicação do planejamento estratégico, antes até mesmo do início das atividades da empresa, se mostra como uma ferramenta capaz de direcionar o empreendimento para se instalar no mercado, desenvolver suas atividades e atingir o público-alvo. A CoopCheio é a primeira marca de cervejas artesanais do Brasil com dedicação exclusiva para o público do cooperativismo. Criada em 2018 por três alunos do curso de Bacharel em Cooperativismo da Universidade Federal de Viçosa (UFV), a empresa tem como objetivo promover os princípios do cooperativismo através de produtos inovadores, utilizando os principais momentos, protagonistas e diretrizes que são a base da doutrina que rege qualquer organização cooperativista.

De acordo com o SEBRAE (2018), o segmento cervejeiro no Brasil tem consolidado o seu crescimento de mercado nos últimos anos e alcançado o posto de terceiro maior fabricante mundial de cervejas. Diante dessa afirmação, com a ascensão do mercado cervejeiro vinculado ao grande número de cooperativas presentes no Brasil, foi identificada a oportunidade de um negócio que possua atividades com foco direto no mercado corporativo do cooperativismo, sendo esta a finalidade da CoopCheio, na qual serão direcionadas as estratégias necessárias para atingir o público-alvo.

Portanto, o presente estudo tem como objetivo a elaboração do planejamento estratégico para a CoopCheio, definindo objetivos, metas e o plano de ação para a empresa se instalar no mercado e atingir o seu público-alvo, com a elaboração de estratégias visando o curto, médio e o longo prazo. O planejamento feito terá validade de dois anos, e durante esse tempo poderá ser

modificado e atualizado para que o negócio se adapte às eventuais alterações que podem ocorrer no ambiente em que está inserido.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Micro e Pequenas Empresas

As Micro e Pequenas Empresas possuem um papel importante na sustentação da economia brasileira, seja pela capacidade de gerar empregos, ou pelo número de estabelecimentos que detêm esse enquadramento de porte. De acordo com o SEBRAE (2016), os pequenos empreendimentos representam, no setor de serviços a 41,7% dos empregos, e no comércio 42,8%.

Os empreendimentos são regidos pela Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas, Lei 123/2006, que criou facilidades tributárias como o Simples Nacional. Esses enquadramentos de porte são definidos a partir de seu faturamento anual. De acordo com a Lei 123/2006, para se enquadrar como Microempresa (ME) o faturamento deve ser de até 360 mil reais por ano. Para as Empresas de Pequeno Porte (EPP) o faturamento é de até 4.8 milhões de reais por ano. Em 2008 foi criado no Brasil a figura do Microempreendedor Individual (MEI), que surgiu para regular trabalhadores que exerciam atividades sem amparo legal. Para se enquadrar como MEI o faturamento deve ser de até 81 mil reais por ano.

O Quadro 1 mostra a definição das empresas no Brasil de acordo com o seu faturamento anual:

Quadro 1: Definição de micro e pequenas empresas de acordo com o faturamento.

Enquadramento de porte	Faturamento
Microempreendedor Individual – MEI	R\$ 0,00 a R\$ 81 mil
Microempresa – ME	R\$ 81 mil a R\$ 360 mil
Empresa de Pequeno Porte – EPP	R\$ 360 mil a R\$ 4.8 milhões

Fonte: Elaboração própria com base na Lei 123/2006.

De acordo com o SEBRAE (2020), nas últimas três décadas, as micro e pequenas empresas (MPE) vêm desempenhando um papel cada vez mais estratégico na economia brasileira, e hoje já respondem por 30% do valor adicionado ao PIB do país. A força das MPE é notada principalmente nas atividades de Comércio e Serviços (que juntas respondem por 23% dos 30% do PIB). Ainda de acordo com o SEBRAE (2020), as micro e pequenas empresas possuem um peso por setor, sendo que são responsáveis, dentro das atividades de comércio, por

53% do PIB. E na construção civil tem apresentado um crescimento constante, que foi de 43% em 2014 a 55% do PIB do setor em 2017.

Um levantamento do SEBRAE (2017), identificou-se que os pequenos negócios geraram 13 vezes mais empregos do que as médias e grandes empresas. Os pequenos negócios abriram 351,6 mil vagas no período, enquanto os de médio e grande porte abriram apenas 27,2 mil.

Os pequenos negócios são responsáveis por mais da metade dos empregos formais no país, concentrados principalmente nas atividades de Comércio e de Serviços. As micro e pequenas empresas representavam, em 2017, 66% dos empregos no Comércio, 48% nos Serviços e 43% na Indústria. (SEBRAE, 2020)

Silva (2004) declara que uma das imprescindíveis formas descobertas na luta contra o desemprego é a criação de novos negócios, onde pessoas qualificadas, que possuem conhecimento e estão associadas a um perfil empreendedor assumem a missão de desenvolver sua própria empresa e com isso gerar produção, renda e em seguida, novos postos de trabalho.

De acordo com as informações apresentadas, nota-se a importância que as micro e pequenas empresas desempenham no panorama econômico brasileiro, sendo responsáveis por uma grande parcela da geração de empregos por carteira assinada, possuindo uma alta contribuição no percentual do PIB no Brasil.

Todavia, mesmo com esse peso econômico, o ciclo de vida dessas organizações pode ser curto, devido à alta taxa de mortalidade com as dificuldades encontradas nessas empresas, principalmente pela falta de planejamento e gestão financeira. Fatores importantes para a sua sobrevivência em um mercado altamente competitivo.

Segundo Chiavenato (2008, p. 15), “nos novos negócios, a mortalidade prematura é elevadíssima, pois os riscos são inúmeros e os perigos não faltam”. Perante essa afirmação o autor aponta possíveis causas de mortalidade nessas organizações, apresentadas no Quadro 2:

Quadro 2: Causas de mortalidade em novos negócios.

Causas (percentual de incidência)	Fatores relacionados
Inexperiência – 72%	Incompetência do empreendedor Falta de experiência de campo Falta de experiência profissional Experiência desequilibrada
Fatores econômicos – 20%	Lucros insuficientes Juros elevados Perda de mercado Mercado consumidor restrito Nenhuma viabilidade futura

Vendas insuficientes – 11%	Fraca competitividade Recessão econômica Vendas insuficientes Dificuldade de estoque
Despesas excessivas – 8%	Dívidas e cargas demasiadas Despesas operacionais
Outras causas – 3%	Negligência Capital insuficiente Clientes insatisfeitos Fraudes Ativos insuficientes

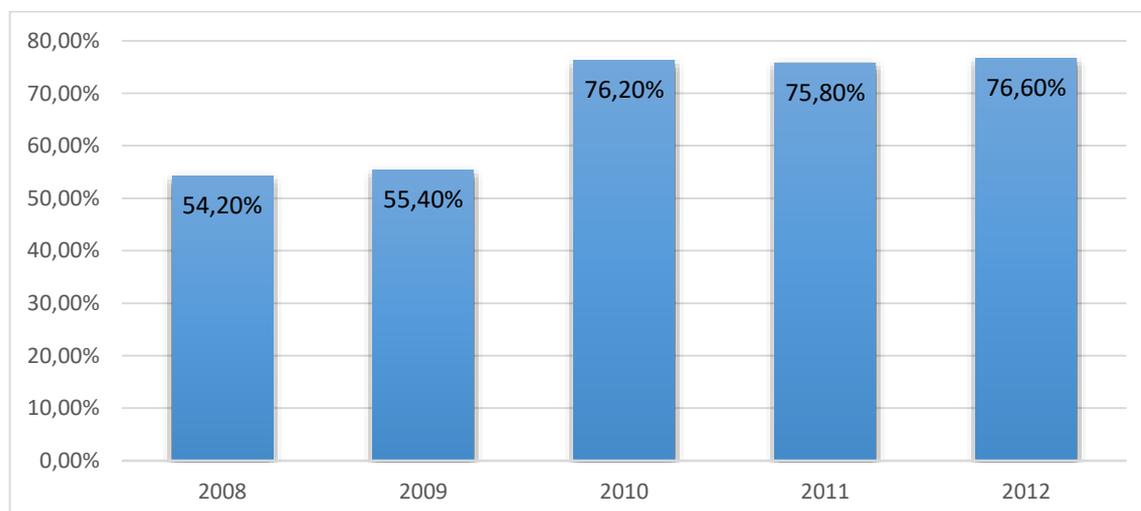
Fonte: CHIAVENATO (2008, p. 15)

A utilização do planejamento estratégico, definindo os objetivos, metas, indicadores e o plano de ação da empresa, ampara o empreendimento diminuindo os eventuais riscos existentes no ambiente. Direcionando a empresa para desenvolver as atividades e/ou serviços e os seus esforços para o segmento de mercado em que o negócio está inserido.

De acordo com estudo do SEBRAE (2016), tomando como referência as empresas brasileiras constituídas em 2012 e as informações sobre estas organizações disponíveis na Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (SRF) até 2014, a taxa de sobrevivência das entidades com até dois anos de atividade foi de 76,6%. Esta foi a maior taxa de sobrevivência dos negócios com até dois anos, já calculada para as empresas nascidas em todo o período compreendido entre 2008 e 2012.

O gráfico abaixo mostra a taxa de sobrevivência das empresas criadas no Brasil entre os anos de 2008 e 2012:

Gráfico 1: Taxa de sobrevivência de empresas de dois anos: Evolução no Brasil, 2008 a 2012



Fonte: Sebrae NA, a partir de processamento das bases de dados da SRF disponíveis até 2014.

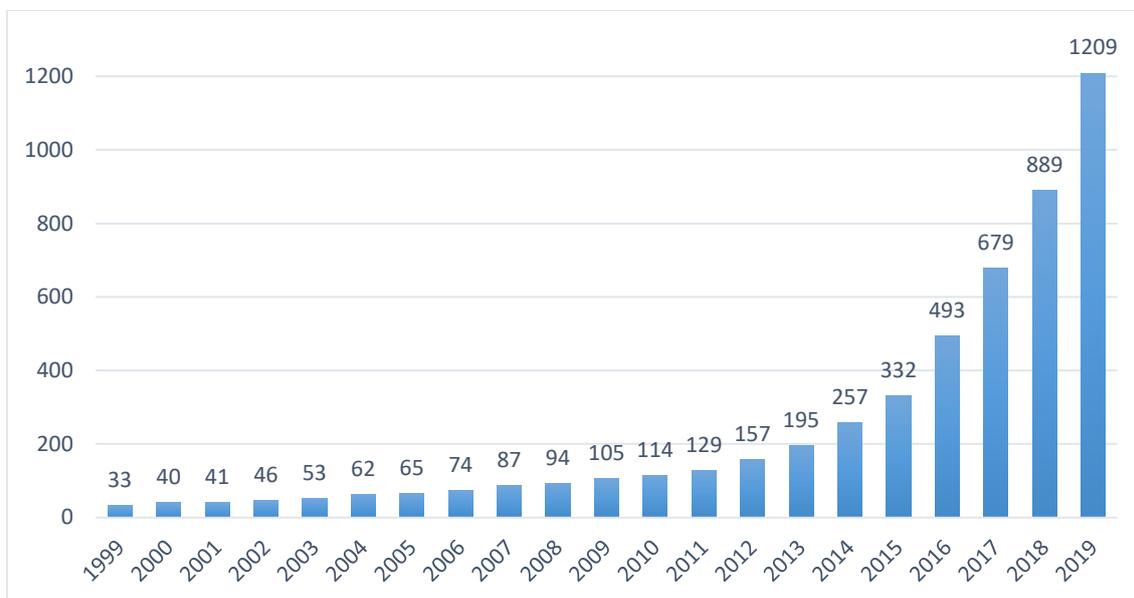
Mesmo que a taxa de sobrevivência das empresas a partir de dois anos venha subindo no Brasil, a falta na utilização de ferramentas de planejamento pode resultar na falência de empreendimentos. De acordo com o estudo do SEBRAE (2013), 24,4% das micro e pequenas empresas fecham as portas com menos de dois anos de existência. E esse percentual pode chegar a 50% nos estabelecimentos com menos de quatro anos.

De acordo com as informações apresentadas, as micro e pequenas empresas possuem uma participação significativa na economia brasileira. Sendo que a evolução dessas organizações representa uma parcela importante no PIB do Brasil, 30%, assim como, são responsáveis por uma alta geração de empregos, possuindo uma participação relevante principalmente no setor de comércio e serviços. Em 2017, 66% dos empregos do comércio, 48% do setor de serviços e 43% da indústria, foram provindos das micro e pequenas empresas. Todavia, apesar da relevância apresentada, algumas empresas encontram dificuldades nos estágios iniciais de sua abertura, que seja pela falta de planejamento ou pela má gestão empresarial, podendo resultar na falência do negócio.

2.2. Atividade Cervejeira no Brasil

No Brasil há um crescimento constante da atividade cervejeira. De acordo com o anuário da cerveja de 2019 (MAPA, 2019), alcançou-se a marca de 1.209 cervejarias registradas em 26 Unidades da Federação, somente o estado do Acre ainda não possui cervejarias registradas. Em 2018, quando o país atingiu a marca de 889 cervejarias, foram registrados 210 novos estabelecimentos, sendo que a cada dois dias uma cervejaria abria as portas no Brasil. Já em 2019 o crescimento foi ainda maior, foram 320 novas cervejarias registradas, ou seja, quase uma nova cervejaria por dia no país.

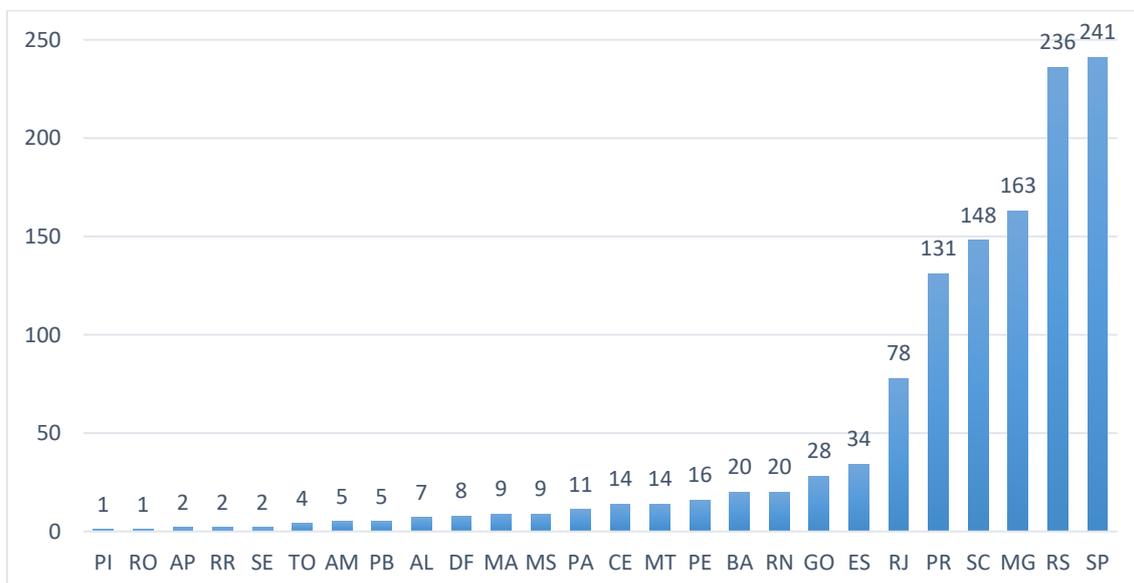
O gráfico a seguir mostra o crescimento do número de cervejarias registradas no Brasil no período de 1999 a 2019:

Gráfico 2: Número de cervejarias registradas por ano no Brasil, 1999 a 2019

Fonte: Anuário da cerveja 2019, MAPA.

De acordo com o MAPA (2019), o crescimento no número de estabelecimentos se mostra constante nos últimos vinte anos, com uma taxa média de 19,6% de crescimento por ano. Recentemente esta taxa de crescimento cresceu, sendo de 26,6% se analisado o período dos últimos 10 anos e 36,4% no período de 5.

O número de cervejarias distribuídas entre os Estados ainda é concentrado na região Sul-Sudeste. O gráfico a seguir apresenta o número de cervejarias por Estado:

Gráfico 3: Número de registro de estabelecimento por Unidade da Federação, 2019

Fonte: Anuário da cerveja 2019, MAPA.

Segundo o MAPA (2019), os registros de produto tiveram grande avanço no ano de 2019 e acompanham uma evolução que se mostra crescente nos últimos anos. A cerveja continua sendo o produto mais registrado no MAPA alcançando o número de 9.950 registros.

Já se tratando da densidade cervejeira, houve um gradual aumento no número de cervejarias por Estado, o que torna a relação desses empreendimentos mais intensa no ambiente em que está inserido, atendendo públicos mais próximos de sua localidade. De acordo com o MAPA (2019), no ano de 2017 a proporção nacional foi de 305 mil pessoas a cada planta cervejeira e no ano de 2018 era de 243 mil habitantes por cervejarias (hab./cerv.).

O Quadro 3 mostra o número de habitantes por cervejaria, apresentando os dez Estados brasileiros com maior densidade:

Quadro 3: Densidade cervejeira, 2019

Posição	UF	Habitante/Cervejaria
1	RS	48.209
2	SC	48.411
3	PR	87.282
4	ES	118.196
5	MG	129.870
6	RN	175.343
7	SP	190.535
8	RJ	221.345
9	MT	248.890
10	GO	250.656

Fonte: Anuário da cerveja 2019, MAPA.

A publicação da Instrução Normativa IN nº 72 de 16 de novembro de 2018 traz no seu artigo 11, parágrafo único: “o registro será concedido automaticamente, ficando condicionada à disponibilização desta função no sistema SIPEAGRO”. Devido a isto, o ano de 2019 trouxe inovações em relação ao registro dos produtos. De acordo com os dados apresentados, o mercado cervejeiro se mostra sustentado e em grande crescimento.

2.3.Planejamento Estratégico

De acordo com Tavares (2007, p.70), “o planejamento estratégico corresponde ao processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais”. Já Oliveira (1998) diz que, o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização,

visando o melhor grau de interação com o ambiente, considerando ainda a capacitação da organização para este processo de adequação.

O processo de elaboração do planejamento estratégico começa a partir do momento em que a empresa define o seu negócio, determina onde quer chegar, e quais as suas condições para conseguir alcançar o sucesso desejado. A utilização dessa ferramenta tem como objetivo determinar o propósito de um negócio, através do uso de instrumentos que auxiliam a organização a direcionar suas atividades para o mercado, definindo objetivos e metas condizentes com a missão e a realidade da empresa.

De acordo com Tavares (2007), a gestão estratégica deve seguir as características próprias de cada organização. A sua natureza, o porte, o estilo de gestão, a cultura e o clima irão influenciar a maneira como esse tipo de atividade deverá ser desenvolvida. Chiavenato e Sapiro (2003, p.39) complementam dizendo que o planejamento estratégico “é um processo de formulação de estratégias organizacionais, no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”.

Após a definição dos objetivos, metas e indicadores, é aplicado o plano de ação para conduzir a organização de forma a atingir os objetivos estratégicos estabelecidos, assim como, acompanhar e monitorar as respectivas tarefas. De acordo com Oliveira (2007, p.55), “o controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos”.

O planejamento estratégico é uma importante ferramenta que auxilia os caminhos e as ações que a organização deve tomar, tanto em seu ambiente interno quanto no externo. Trata-se de um processo contínuo que determina a relação da empresa com o ambiente, orientando o melhor aproveitamento dos seus recursos, de suas potencialidades e definindo seus objetivos.

2.4.O planejamento estratégico como instrumento de gestão no desenvolvimento de micro e pequenas empresas

As micro e pequenas empresas são as principais organizações que possuem dificuldades na gestão empresarial, seja pela falta de planejamento, a alta carga tributária e/ou um plano de negócios fora da realidade. Um estudo do SEBRAE (2017) diz que, 37% dos administradores abriram empresa pois desejavam ter seu próprio negócio. E para iniciar o seu empreendimento, 88% dos gestores contaram basicamente com recursos próprios ou da família. Também de acordo com o SEBRAE (2017), ao abrir a empresa, parte dos empreendedores não levanta informações importantes sobre o mercado como clientes, concorrentes e fornecedores.

Com base nessas afirmações, a elaboração e aplicação do planejamento estratégico nessas organizações tem como propósito a resolução de problemas, a promoção de melhores tomadas de decisões e, também, a continuidade de suas atividades.

De acordo com Golde (1986), o processo de planejamento na pequena empresa deve considerar as características básicas da organização, incluindo seu porte, além de analisar a forma pela qual essas características inibem o processo de planejamento. O processo deve também utilizar métodos para eliminar ou pelo menos reduzir os obstáculos ao planejamento nesses empreendimentos. Tiffany e Peterson (1998) complementam que o planejamento torna um administrador melhor, além de tornar a empresa, independentemente de seu porte, mais competitiva e com maiores possibilidades de sucesso a longo prazo.

A sua grande contribuição não está na formulação de estratégias, mas em preparar as mentes dos administradores para as tomadas de decisões estratégicas. Sob esta ótica, é uma ferramenta de aprendizado capaz de auxiliar os gestores a tomarem decisões estratégicas sólidas, fundamentadas em condições ambientais turbulentas e incertas (KAPLAN, BEINHOCKER, 2003).

O planejamento estratégico auxilia as empresas a diminuir os riscos e aprimorar os seus recursos, qualidades e potencialidades, melhorando a visão de longo prazo. Dessa forma, percebe-se a importância do planejamento estratégico, sendo ele um guia para o desenvolvimento das empresas.

3. METODOLOGIA

O trabalho foi desenvolvido utilizando-se de ferramentas de gestão e controle. Para análise dos ambientes interno e externo da CoopCheio, foi adotada a matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), ou FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) como é chamada no Brasil.

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão (DAYCHOUW, 2007). Ressaltando quais são suas variáveis internas (forças e fraquezas), e as variáveis externas (oportunidades e ameaças), para assim alcançar um melhor gerenciamento e desempenho.

Para melhor entender os quatro pontos da análise SWOT, Oliveira (2002) explica que:

- **Pontos fortes:** são as variáveis internas, possíveis de controlar, que geram condição favorável para a empresa em relação ao seu ambiente;

- **Pontos fracos:** situação inversa aos pontos fortes, também possível de controlar, mas proporcionam condições desfavoráveis;
- **Oportunidades:** são as variáveis externas, incapaz de se controlar, podem ser favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha interesse e saiba aproveitar;
- **Ameaças:** como contraponto as oportunidades, as ameaças, também não controláveis, podem prejudicar a organização, a não ser que ela esteja preparada para enfrentá-las ou se defender.

Para elaboração da matriz SWOT serão feitas análises do mercado e das variáveis que influenciam o segmento da empresa, alocando os principais pontos que podem influenciar o negócio de forma positiva ou negativa.

Para definir os objetivos e metas da empresa, assim como manter constante a medição desses indicadores será usado o *Balanced Scorecard* (BSC). Está é uma importante ferramenta na aplicação da gestão estratégica, que ampara a mensuração dos processos da organização visando as metas de longo prazo, traduzindo as estratégias em objetivos, indicadores, metas e ações estratégicas.

Os criadores do modelo *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (1997) dizem que, a ferramenta traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Também de acordo com Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre perspectivas interna e externa.

Segundo Tavares (2007), a ferramenta BSC, constitui-se em referencial para traduzir os objetivos estratégicos de uma empresa num conjunto coerente de indicadores de desempenho. Ou seja, é um modelo de gestão estratégica que auxilia os gestores a mensurar o progresso da organização através da tradução da estratégia para se alcançar os objetivos almejados.

O *Balanced Scorecard* engloba quatro perspectivas estratégicas, sendo elas:

- Perspectiva financeira;
- Perspectiva dos clientes;
- Perspectiva dos processos internos;
- Perspectiva de aprendizado e crescimento.

Após a definição das estratégias, o plano de ação surge como uma ferramenta para direcionar a empresa a atingir seus objetivos. Trata-se de elencar todas as ações necessárias que a empresa precisa exercer para alcançar os resultados desejados.

Para determinar o plano de ação da CoopCheio será aplicada a ferramenta 5W2H. Trata-se de um instrumento administrativo que registra de forma organizada e planejada as ações da empresa, assim como, o seu acompanhamento. Segundo Lisboa (2012), a ferramenta 5W2H pode ser um suporte para implementação de uma empresa, pois permite de forma simples a garantia de que as informações básicas sejam claramente definidas e as ações propostas sejam minuciosas executadas.

De acordo com Silva (2011), o objetivo da ferramenta 5W2H é eliminar os riscos mais graves nas condições e no ambiente do trabalho, verificando situações fundamentadas em encontrar, reconhecer e resolver.

A ferramenta 5W2H corresponde à seguinte estrutura:

- *What?* (O que?): é definida a ação a ser realizada;
- *Why?* (Por quê?): é descrito o motivo da ação que será realizada;
- *Where?* (Onde?): é definido o local de realização da ação;
- *When?* (Quando?): é definido o período de realização da ação;
- *Who?* (Quem?): é descrito o responsável pela ação, seja um indivíduo em específico ou algum departamento da organização;
- *How?* (Como?): é descrito o processo de realização da ação;
- *How Much?* (Quanto?): é definido o quanto irá custar para realizar a ação.

As ferramentas que serão utilizadas para elaboração do planejamento estratégico da CoopCheio são de extrema importância para que a empresa possa ter um direcionamento. Tendo clareza nos aspectos que influenciam o seu ambiente interno e externo, quais serão os objetivos, metas e indicadores elencados para a empresa se instalar no mercado e atingir o público-alvo. Também o plano de ação que ajudará a empresa a alcançar seus resultados, se desenvolver, e realizar metas e objetivos com efetividade.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Matriz SWOT

Como dito anteriormente para análise ambiental da CoopCheio foi empregada a matriz SWOT. O Quadro 4 apresenta a análise estratégica dessa ferramenta para a empresa.

Quadro 4: Matriz SWOT ou FOFA da cervejaria CoopCheio

<p style="text-align: center;"><i>Strengths – Forças</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Primeira marca direciona ao público cooperativista; • Marca “Pioneira de Rochdale” já registrada e em vigor; • Sócios possuem capacitação gerencial; • Os sócios possuem formação acadêmica em cooperativismo. 	<p style="text-align: center;"><i>Weaknesses – Fraquezas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • A CoopCheio não possui cervejaria própria; • Não há especialização voltada à produção de cervejas por parte dos sócios.
<p style="text-align: center;"><i>Opportunities – Oportunidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Crescente consumo de cervejas artesanais; • Amplo potencial de venda para cooperativas nacionais; • Visibilidade no segmento cooperativista. 	<p style="text-align: center;"><i>Threats – Ameaças</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta do câmbio (dólar); • Impostos e tributações altas no setor cervejeiro; • Novas leis direcionadas a produção de cerveja; • A produção de cervejas da CoopCheio é terceirizada, necessitando deslocamento dos membros para outra cidade; • Novos entrantes.

Fonte: Elaboração própria.

4.1.1. FORÇAS

No que se refere aos aspectos internos e controláveis pelo empreendimento, estabelecendo diferença e vantagem competitiva no mercado, as forças da CoopCheio são:

- Primeira marca direcionada ao público cooperativista

Após a busca por informações com o objetivo de averiguar possíveis organizações semelhantes à proposta estabelecida pela CoopCheio, chegou-se à conclusão de que a empresa é a primeira marca de cerveja com foco no público cooperativista, sem concorrentes diretos ao segmento. Diante dessa informação a marca possui o pioneirismo na figura de inovação e desenvolvimento no conceito proposto.

- Marca “Pioneira de Rochdale” já registrada e em vigor

A primeira submarca que confere nome a principal cerveja da CoopCheio, “Pioneira de Rochdale”, já possui registro em vigor pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI. O registro concede à empresa exclusividade no uso do nome descrito em todo o território nacional, assim como, a difere de outras marcas semelhantes. Todavia, o nome destaca os valores e tradições estabelecidos pelo conceito cooperativista, sendo o intuito da marca.

- Sócios possuem capacitação gerencial

O empreendimento possui três sócios, sendo um egresso e dois estudantes do curso de Bacharelado em Cooperativismo da Universidade Federal de Viçosa – UFV. Essa formação possui conhecimentos apontados para o gerenciamento de cooperativas, todavia, as teorias e técnicas aprendidas durante a formação acadêmica também são convenientes para organizações de outros formatos.

- Os sócios possuem formação acadêmica em cooperativismo

Dentre os sócios da empresa, um já possui graduação completa, e dois próximos de finalizar o curso. A formação em cooperativismo é uma fortaleza pois proporciona conhecimentos que apresentam autoridade no uso do conceito estabelecido pelo negócio. Além de assegurar capacidades gerenciais direcionadas a administração de cooperativas, a formação também proporciona conhecimentos teóricos voltados a origem e desenvolvimento do cooperativismo, o que reforça os valores e conceitos utilizados pela empresa para apresentar ao seu público-alvo as diretrizes e conceitos que regem o cooperativismo. Portanto, essa vantagem competitiva é ainda mais intensificada devido ao direcionamento do produto ofertado pelo negócio ao seu público específico que é o cooperativismo.

4.1.2. FRAQUEZAS

As fraquezas estão relacionadas aos aspectos internos que podem prejudicar o desempenho estratégico da empresa, todavia, são aspectos dentro do controle da organização. As fraquezas da empresa são descritas a seguir:

- A CoopCheio não possui cervejaria própria

Um dos principais pontos que podem comprometer o desenvolvimento do negócio é o fato de a empresa não possuir os equipamentos necessários para a sua própria produção de cerveja, na modalidade comercial legal de acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, órgão que regula a produção e comercialização de bebidas alcoólicas no Brasil. De acordo com o MAPA toda produção deve ser feita em uma cervejaria registrada, e devido ao alto custo para possuir tal aporte maquinário a CoopCheio opta por terceirizar a produção, sendo dependente de uma cervejaria já registrada.

Devido ao fato de a empresa estar trabalhando com marca branca, existe a dificuldade de atender qualquer demanda, visto que para produção a empresa deve entrar em contato com a cervejaria que produz a cerveja para assim fazer pedidos. O que pode levar a atrasos nas entregas dos produtos aos clientes.

- Não há especialização voltada a produção de cervejas por parte dos sócios

O objetivo da CoopCheio é entregar ao seu público a experiência cervejeira junto a proposta de apresentar os conceitos e diretrizes do cooperativismo. Todavia, os sócios da empresa, apesar de possuírem conhecimentos voltados ao conceito cooperativista, não possuem conhecimentos técnicos relacionados ao ramo cervejeiro. Essa fraqueza se mostra como uma limitação dos sócios, restringindo os mesmos a novas experiências relacionadas a produções de estilos de cervejas diferentes, também em proporções maiores. Essa falta de conhecimento também pode resultar em perdas de lote, devido à má elaboração de receitas e falta de métodos certos para estoque do produto, o que leva a uma perda de qualidade final da cerveja.

4.1.3. OPORTUNIDADES

As oportunidades se referem aos aspectos externos que a empresa não consegue controlar, mas que apresentam possibilidades de contribuição ao desenvolvimento do negócio. As oportunidades da CoopCheio são apresentadas a seguir:

- Crescente consumo de cervejas artesanais

O aumento do consumo de cervejas artesanais no Brasil, inclusive de estilos diversos, favorece a implantação de um modelo de negócio voltado ao segmento cervejeiro. Tendo também um público-alvo proposto pela marca CoopCheio, que neste caso é o cooperativismo. Segundo o SEBRAE (2018), de acordo com o aumento da renda dos consumidores de cervejas, foi permitida a experimentação de variados estilos e com maiores valores agregados, e o setor

se favoreceu através do fomento das associações criadas por entusiastas e apreciadores que difundiam informações acerca do universo das cervejas.

- Amplo potencial de venda para cooperativas nacionais

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2020), até o término do ano de 2019, o Brasil registrou a existência de 5314 cooperativas em território nacional e cerca de 15,5 milhões de cooperados. De acordo com o potencial de atuantes na segmentação do cooperativismo, o objetivo do empreendimento, direcionando suas ações para o atendimento do mercado corporativo do cooperativismo, se mostra promissor no desenvolvimento do negócio.

- Visibilidade no segmento cooperativista

A CoopCheio é a primeira marca dentro do segmento cooperativista, esse potencial de visibilidade do empreendimento, diante da concorrência no ramo de cervejarias já existentes, pode resultar no destaque do negócio e desenvolvimento do seu conceito, proporcionando a geração de novos adeptos ao bem oferecido. Tendo em vista que a empresa tem como objetivo direcionar suas estratégias com exclusividade ao mercado corporativo do cooperativismo, sendo assim, é comprovado o potencial de ausência de concorrência direta.

4.1.4. AMEAÇAS

As ameaças, assim como as oportunidades, são aspectos externos e incontroláveis pelo empreendimento. São considerados aspectos desfavoráveis ao desenvolvimento do negócio podendo comprometer os resultados desejados pela empresa. As ameaças da CoopCheio são:

- Alta do câmbio (dólar)

Os insumos utilizados na produção de cervejas são em sua maioria importados dos Estados Unidos ou de países Europeus, devido a este fator os preços são determinados de acordo com o valor do câmbio. A variação do câmbio vai influenciar diretamente os exportadores de insumos, que por sua vez vão transferir eventuais custos aos consumidores, o que pode dificultar as atividades comerciais referentes às indústrias produtoras de cervejas. O aumento nos preços dos insumos pode reduzir escalas produtivas, por consequência, a manutenção e reajustes no valor comercial do produto destinados ao público consumidor. Essa variação em moedas internacionais frente a moeda brasileira, pode se apresentar como um agente comprometedor ao comportamento dos consumidores.

- Impostos e tributações altas no setor cervejeiro

Segundo o SEBRAE (2018), um fator negativo presente no setor cervejeiro é a alta carga tributária existente em suas atividades, bem como a presença de uma legislação falha aos aspectos de diferenciação entre empresas de maior porte e microcervejarias, o que possibilita a aplicação de alíquotas iguais para as mesmas. Tais situações apresentam desvantagens ao setor de cervejas artesanais e principalmente às novas marcas no mercado.

- Novas leis direcionadas a produção de cerveja

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) é o órgão que regula e fiscaliza a produção de cervejas no Brasil. Mesmo que as leis atuais relacionadas a produção, comercialização e consumo da bebida não estejam comprometendo o sucesso das cervejarias, o setor pode ser alvo de novas leis que podem gerar mudanças significativas em seu processo de produção. Sendo assim, mudanças nos aspectos legais podem prejudicar ou não as funções realizadas pelas cervejarias.

- A produção de cervejas da CoopCheio é terceirizada, necessitando deslocamento dos membros para outra cidade

A necessidade de terceirização de maquinário para produzir a cerveja da empresa em uma indústria já certificada pelo MAPA é vista como uma ameaça, uma vez que, tornar inflexíveis o monitoramento das atividades por parte dos membros, o custo logístico aumenta devido a necessidade de trazer a cerveja para a cidade sede da empresa, esse custo ainda pode variar de acordo com o volume produzido.

- Novos entrantes

De acordo com estudos e informações que foram feitas pelos membros da CoopCheio, não existe até o momento outras empresas que possuem atividades direcionadas para o público cooperativista, que possam ser eventuais concorrentes diretos. Todavia, organizações que podem vir a utilizar conceitos e temáticas parecidos com o da empresa podem se tornar concorrentes, o que necessita atenção por parte dos membros da CoopCheio. As atividades propostas pela empresa representam um potencial de mercado apresentando indicadores positivos ao sucesso e desenvolvimento do empreendimento. Cervejarias já consolidadas, que possuem processos produtivos em escala, caso queiram atuar no mesmo mercado terão relevante vantagem devido ao seu processo produtivo, tendo em vista que já estão atuando no

mercado cervejeiro, possuindo maquinário para produção, e já se enquadram nas questões legais do setor.

4.2. *BALANCED SCORECARD*

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi a ferramenta usada para definir os objetivos, indicadores e metas que a CoopCheio deverá focar as suas ações pelos próximos dois anos. Como a ferramenta transpõe a missão, visão e estratégia da organização em objetivos e métricas, primeiro serão definidas a missão, a visão e os valores da CoopCheio.

A CoopCheio é uma empresa que tem por finalidade a venda de cervejas artesanais ao seu público-alvo, porém o objetivo da empresa é promover as histórias, conceitos, protagonistas e diretrizes do cooperativismo, associado a venda de experiências cervejeiras diversas para os seus clientes. Sendo assim, para elencar a missão, a visão e os valores foram feitos brainstorms e análises dos conceitos propostos pela empresa. Sendo respectivamente:

- Missão: Existimos para divulgar a história e conceitos do cooperativismo;
- Visão: Ser uma empresa reconhecida pela sua excelência e desempenho em difundir o cooperativismo através de produtos de alta qualidade;
- Valores: Inovação; Foco no cliente; Qualidade; Competência; Ética.

O Quadro 5 apresenta o *Balanced Scorecard* da CoopCheio seguindo as suas quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Também a iniciativa que será usada para alcançar esses objetivos estratégicos.

Quadro 5: Balanced Scorecard da cervejaria CoopCheio

Mapa Estratégico – Balanced Scorecard				
Perspectiva	Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativa
Financeira	Aumentar a receita	Prospectar 5 novos clientes por mês	Demonstrativos financeiros e número de novos clientes	Pesquisas, buscas e contato com organizações e pessoas que são o público-alvo da empresa
	Melhorar a eficiência do capital de giro	Reduzir os níveis do ciclo de caixa	Demonstrativos financeiros	Analisar qual tem sido o período entre a compra de produtos e a venda
Clientes	Canais de venda	Aumentar em 20% a média de visitas diárias no site de vendas e nas redes sócias da empresa	Contagem de clientes	Marketing direcionado ao público-alvo
	Satisfação dos clientes	Atingir um nível médio de satisfação entre 7,5 e 9	Respostas do feedback	Direcionar pesquisas de feedback aos clientes
	Retenção de clientes	Fidelizar 50% dos novos clientes a cada ano	Número de clientes fidelizados	Desenvolver o relacionamento com os clientes
Processos Internos	Liderança da marca	Lançar 1 produto novo por semestre	Números de produtos novos desenvolvidos	Pesquisa e desenvolvimento de produtos inovadores
	Manter uma comunicação contínua com o cliente	100% de contato com o cliente durante o processo de venda e no pós-venda	Satisfação dos clientes	Contato com o cliente durante todo o processo de venda
	Liderança em fornecedores	Dois fornecedores disponíveis para compra dos produtos que a empresa oferta em seus kits	Prazo de entrega e qualidade dos produtos	Pesquisas por fornecedores que possuem qualidade em seus produtos
	Ser responsável com o meio ambiente	10% de descarte de rejeitos sólidos nas embalagens propostas	Número de uso de matérias sustentáveis	Cadeia de produção utilizando matérias menos prejudiciais ao meio ambiente
Aprendizado e Crescimento	Capacitar a equipe de vendas	Treinar 100% da equipe de vendas	Número de pessoas capacitadas	Busca por cursos e profissionais que estão falando sobre o assunto
	Sistema de informação funcional	Informações dos clientes, processos internos e situação financeira 100% mapeada	Planilha de controle do sistema	Montar uma planilha que será compartilhada com todos os sócios
	Especializar os sócios em relação a produção de cervejas artesanais	Fazer um curso por ano sobre produção de cervejas	Cursos feitos	Comprar um curso seja online ou não, com foco na produção de cervejas artesanais

Fonte: Elaboração própria.

4.2.1. PERSPECTIVA FINANCEIRA

O aspecto financeiro leva em conta o longo prazo, e os objetivos estão diretamente conectados com a estratégia da empresa. De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 53), “os objetivos financeiros de todas as unidades de negócios devem ser analisados periodicamente, pelo menos uma vez por ano, a fim de que a estratégia financeira da unidade seja reafirmada ou mudada”.

Para a perspectiva financeira da CoopCheio foram determinados os objetivos: aumentar a receita e melhorar a eficiência do capital de giro. Para uma empresa que está em processo de crescimento, com produtos que possuem potencial de vendas, o aumento da receita está associado ao aumento das vendas para que haja o reinvestimento desses recursos em novos produtos, sistemas operacionais, infraestrutura, capacitações dos membros e relacionamento com os clientes, com o intuito de a empresa atingir o objetivo de expandir e desenvolver suas atividades no mercado.

A eficiência do capital de giro nos permite ter um melhor controle sobre as finanças da empresa, analisando os períodos entre a compra de mercadorias e o seu pagamento (contas a pagar), e a venda desses produtos para o público-alvo e a sua data de pagamento (contas a receber). O objetivo é diminuir esse período, tanto em relação as contas a pagar quanto as contas a receber, para que a empresa possa estar sempre reinvestindo seus recursos em um processo mais rápido, e evitando grandes períodos de dívidas e cobrança de clientes.

4.2.2. PERSPECTIVA DOS CLIENTES

Kaplan e Norton (1997, p. 67) dizem que, “na perspectiva dos clientes do *balanced scorecard*, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir”.

Os objetivos elencados para a CoopCheio nessa perspectiva foram: Canais de venda, satisfação dos clientes e retenção dos clientes. Para os canais de venda, a empresa vai investir em seu marketing usando as redes sócias, Instagram e Facebook, assim como, um site próprio apresentando os produtos, a história da empresa e do cooperativismo, além de abrir uma loja virtual onde os clientes poderão ver os produtos, preços, formas de pagamento e efetuar as compras.

A medição da satisfação dos clientes é de grande importância pois através dela a empresa terá conhecimento sobre os produtos que estão sendo mais aceitos pelos clientes, o nível de satisfação do público-alvo em relação a empresa, e quais as melhorias que a

CoopCheio deve implementar para aprimorar e desenvolver novos produtos para assim alcançar níveis maiores de satisfação. Dito isso, a empresa espera possuir uma retenção de pelo menos 50% dos clientes, esse objetivo é importante para promover a marca, aumentar as vendas e a receita, otimizar o trabalho e melhorar a adesão de clientes a novos produtos oferecidos pela empresa.

4.2.3. PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 97), “para a perspectiva dos processos internos da empresa, os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas”.

O objetivo de liderança da marca baseia-se no eficiente uso das informações de mercado para produzir e desenvolver produtos inovadores, sempre prevendo as tendências dos clientes. O público-alvo da CoopCheio é um mercado que ainda não foi explorado, e mesmo que a empresa seja pioneira nesse aspecto, investir em produtos inovadores é o que vai diferenciar a empresa de possíveis novos concorrentes.

O intuito de manter uma comunicação contínua com o cliente está associado ao fato de sermos uma empresa com um público-alvo bem específico, e que vai exigir qualidade nos produtos ofertados pela CoopCheio. Sendo assim, o objetivo é manter a comunicação durante todo o processo de venda e no pós-venda. Contudo, poderemos adquirir conhecimento sobre as tendências dos clientes, possíveis ideias de melhoria e desenvolvimento de novos produtos inovadores, qualidade dos produtos ofertados, falhas na prestação do serviço e como foi a experiência de compra dos clientes.

Na liderança em fornecedores o objetivo da empresa é ter e manter contato com pelo menos dois fornecedores de produtos que não seja a cervejaria onde está sendo produzida a nossa cerveja. Fornecedores de copos personalizados, bolachas, abridor de garrafa personalizado, *tags* de papel semente e os fornecedores de madeira para os kits quórum e assembleia geral. Visto que, a CoopCheio vai sempre analisar os prazos de entrega, preços e qualidade dos produtos ofertados por essas empresas, para assim manter o padrão de qualidade de seus produtos.

A responsabilidade com o meio ambiente vem do compromisso que a CoopCheio tem em buscar produtos que sejam menos prejudiciais à natureza, sendo assim, a empresa vai trabalhar com 10% de descarte de rejeitos sólidos nas embalagens propostas. Todas as embalagens ofertadas poderão ser reutilizáveis.

4.2.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Kaplan e Norton (1997, p. 131) dizem que, “os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas”.

Para alcançar os clientes e efetuar vendas significativas e promover os produtos da empresa. O investimento na capacitação da equipe de vendas é de suma importância, visto que a empresa está começando as suas atividades e precisa direcionar o seu marketing ao público-alvo, captar os clientes e efetuar vendas para gerar caixa e se expandir no mercado.

O objetivo do sistema de informação funcional está relacionado as informações relevantes sobre a empresa: produtos, fornecedores, clientes e situação financeira. A ideia desse objetivo é capacitar os sócios para terem consciência sobre qual o impacto que as suas decisões geram na empresa. Assim como, manter sobre contato de todos os envolvidos a situação financeira da empresa, os produtos ofertados, quem são os fornecedores e os clientes. Para tanto serão criadas planilhas com todas essas informações na qual todos os sócios terão acesso.

Uma das fraquezas da CoopCheio na matriz SWOT é a falta de especialização dos sócios em relação a produção de cervejas artesanais. Devido a isso um dos objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento será promover essa especialização, com o intuito de capacitar os sócios no que tange a produção de cervejas artesanais. Para tanto, será feito o investimento em um curso, seja online ou presencial, voltado ao processo de produção de cervejas artesanais.

4.3.5W2H

O 5W2H é utilizado na elaboração de projetos e na delegação de tarefas, direcionando as ações necessárias para que os responsáveis por cada projeto possam alcançar os objetivos desejados. Através do uso dessa ferramenta a empresa melhora a implementação de projetos e ideias, tendo uma visão mais consciente sobre as etapas fundamentais para alcançar os objetivos. Por meio do *checklist* cada responsável sabe o que fazer e como fazer, aumentando assim a produtividade da empresa. Portanto, uma vez que cada projeto é esquematizado o tempo e os recursos são mais bem utilizados, facilita-se a gestão da empresa em executar e controlar cada atividade.

O Quadro 6 apresenta a utilização da ferramenta 5W2H para determinar o plano de ação da CoopCheio. Ressalta-se que a empresa conta com três sócios e serão estes os

responsáveis por todas as funções determinadas. Para acompanhamento e controle da ferramenta será utilizado o aplicativo Asana¹, onde serão vinculadas todas as informações apresentadas no 5W2H, para que todos os membros da empresa possam acompanhar o desenvolvimento das atividades e monitorarem uns aos outros.

¹ Asana é um aplicativo online, com versões móveis para Android e IOS, que auxilia equipes a organizar, controlar e gerenciar trabalhos.

Quadro 6: 5W2H da cervejaria CoopCheio

O que?	Por quê?	Onde?
Pesquisas, buscas e contato com organizações e pessoas que são o público-alvo da empresa	Apresentar a empresa, divulgar os produtos e fechar vendas	Viçosa-MG
Analisar qual tem sido o período entre a compra de produtos e a venda	Melhorar a eficiência do capital de giro	Planilha financeira
Marketing direcionado ao público-alvo	Aumentar as visitas diárias no site e nas redes sócias da empresa e fechar vendas	Online
Direcionar pesquisas de feedback aos clientes	Obter feedback para melhorar os produtos, serviços e a satisfação dos clientes	Online
Desenvolver o relacionamento com os clientes	Fidelizar os clientes	Online
Pesquisa e desenvolvimento de produtos inovadores	Buscar liderança no mercado através de produtos inovadores que satisfaçam os clientes	Viçosa-MG
Contato com o cliente durante todo o processo de venda	Ter uma relação em que o cliente tenha uma boa experiência de compra	Online
Pesquisas por fornecedores que possuem qualidade em seus produtos	Ter mais fornecedores que ofertam os produtos que a empresa precisa	Online
Cadeia de produção utilizando matérias menos prejudiciais ao meio ambiente	Responsabilidade com o meio ambiente	Viçosa-MG
Busca por cursos e profissionais sobre capacitação de vendas	Capacitar a equipe de vendas	Online
Montar uma planilha atualizada sobre as informações da empresa	Possuir um sistema de informação funcional	Excel
Comprar um curso seja online ou não, com foco na produção de cervejas artesanais	Especializar os sócios sobre a produção de cervejas artesanais	Online e Viçosa-MG

Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
01/05/2021 a 31/07/2021	Luís Fernando	Através das redes sociais, telefone e e-mail	R\$ 300,00
01/05/2021 a 01/05/2022	Saulo	Fazer uma planilha do sistema financeiro da empresa	R\$ 0,00
01/05/2021 a 01/05/2023	Luís Fernando	Utilizar as redes sócias para segmentar e direcionar os produtos da CoopCheio ao público-alvo	R\$ 500,00
01/05/2021 a 01/05/2023	Luís Fernando	Através de formulários online, e-mail, WhatsApp	R\$ 100,00
01/05/2021 a 01/05/2023	William	Promoções exclusivas para clientes fidelizados, feedback	R\$ 200,00
01/05/2021 a 01/05/2023	William	Através de brainstorming, pesquisas de mercado direcionadas ao público-alvo e utilizando os conceitos do cooperativismo	R\$ 200,00
01/05/2021 a 01/05/2023	Luís Fernando	Manter constante o contato com o cliente durante todo o processo de compra, também no pós-compra através da pesquisa de satisfação	R\$ 200,00
01/05/2021 a 31/07/2021	Saulo	Pesquisas online sobre empresas que oferecem os produtos que a CoopCheio precisa para a formulação de seus kits, visando a qualidade, prazos de produção, entrega e o preço	R\$ 100,00
01/05/2021 a 01/05/2023	William	Compra e uso de produtos menos prejudiciais ao meio ambiente	R\$ 1.905,10
01/05/2021 a 31/10/2021	William	Pesquisar, estudar, e analisar a possível compra de um curso voltado a capacitação de vendas	R\$ 1.000,00
01/05/2021 a 30/06/2021	Saulo	Criar uma planilha no Excel com todas as informações da empresa: financeiras, vendas, estoque, clientes e fornecedores	R\$ 0,00
01/05/2021 a 30/09/2021	Saulo	Pesquisar por um curso e interagir com as pessoas que fazem cerveja artesanal. Viçosa conta com pelo menos 88 cervejeiros	R\$ 1.000,00

Fonte: Elaboração própria.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo apresenta a criação do planejamento estratégico direcionado à proposta de negócio da empresa CoopCheio. Entende-se que, mesmo que a empresa esteja no processo inicial de abertura e desenvolvimento de suas atividades, o uso desta ferramenta se mostra necessário para que o negócio possa ter um direcionamento. Buscou-se identificar da forma o mais correta possível quais são as variáveis que influenciam tanto o seu ambiente interno quanto o externo, os objetivos e metas que devem ser elaborados para desenvolver o negócio e atingir o seu público-alvo, e quais as ações necessárias para alcançar esses objetivos.

O planejamento estratégico feito e os objetivos propostos no *balanced scorecard*, tem por finalidade o foco no crescimento da empresa, visto que o negócio está apenas começando e não possui um público fidelizado. Porém dispõe de produtos com significativo potencial de crescimento. Portanto, o uso adequado de ferramentas de marketing e propaganda direcionadas ao público-alvo do negócio, será importante para o desenvolvimento das atividades da CoopCheio, associado também ao fato de que não existe concorrência direta dentro da ideia estabelecida pelas atividades da empresa.

Compreende-se a importância de promover os ideais do cooperativismo através dos produtos ofertados, o que se apresenta como uma prática nada comum quando comparada ao que já é proposto pelo mercado institucional do setor. Desta forma a empresa tem o pioneirismo no desenvolvimento dessas atividades direcionadas ao público corporativo do cooperativismo.

Contudo, mesmo que o mercado cervejeiro esteja em ascensão, é de grande importância que uma nova marca esteja comprometida em destinar suas atividades a um público-alvo específico, sendo que, no caso do cooperativismo é um mercado já estabelecido. Sendo assim, o direcionamento dos produtos com exclusividade para esse público-alvo pode determinar o sucesso do negócio e possibilitar, além do consumo de um produto de alta qualidade, a possível fidelização daqueles que se identificam com a proposta de valor oferecida pela marca.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. F. **A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS**, 1999, Anais..., São Paulo, São Paulo.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.415p.

DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

Instituto Brasileiro de Coaching – IBC. **Entenda a importância do 5W2H para elaboração de um plano de ação**. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/entenda-importancia-do-5w2h-para-elaboracao-de-um-plano-de-acao/#:~:text=A%20metodologia%205W2H%20%C3%A9%20um,em%20busca%20de%20objetivos%20organizacionais>. Acesso em: 05 de maio de 2021.

GOLDE, R. A. (1986). Planejamento prático para pequenas empresas. In: **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo, Nova Cultural, v. 9, p.7-34.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 4º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, S.; BEINHOCKER, E. D. **The real value of strategic planning**. MIT Sloan Management Review, v. 44, n. 2, winter, 2003.

Lisboa, M. D. G. P., & Godoy, L. P. (2012). **Aplicação do método 5W2H no processo produtivo do produto: a joia**. Iberoamerican Journal of Industrial Engineering, 4(7), 32-47.

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA. **Anuário da Cerveja 2019**. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/publicacoes/anuario-da-cerveja-2019>. Acesso em: 19 de fevereiro de 2021.

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. **Números do Cooperativismo**. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/numeros>. Acesso em: 17 de março de 2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. São Paulo: Atlas 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 17ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Pesquisa mostra a importância da MPE para manutenção dos empregos no Brasil**. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pesquisa-mostra-a-importancia-da-mpe-para-manutencao-dos-empregos-no-brasil,4239123c73ea4610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 16 de maio de 2021.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 16 de maio de 2021.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **O mercado de cervejas artesanais no Brasil e em Santa Catarina**. Portal de atendimento SEBRAE/SC, 2018. Disponível em: <https://atendimento.sebrae->

sc.com.br/inteligencia/cenario/o-mercado-de-cervejas-artesanais-no-brasil-e-em-santa-catarina. Acesso em: 17 de março de 2021.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Benefícios de se tornar Empresário.** Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/76b24d971c7df79dd7a904a397df305c/\\$File/7600.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/76b24d971c7df79dd7a904a397df305c/$File/7600.pdf). Acesso em: 17 de fevereiro de 2021.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência das empresas no Brasil.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acesso em: 15 de fevereiro de 2021.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Pequenos negócios já representam 30% do Produto Interno Bruto do país.** Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pequenos-negocios-ja-representam-30-do-produto-interno-bruto-do-pais,7b965c911da51710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 08 de outubro de 2020.

SILVA, João Braz. **O Uso de Ferramentas de Gestão Empresarial como Fator de Sucesso dentro das Empresas** - Um Estudo de Caso. Dissertação – Mestrado em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2004.

SILVA, A. L. C. **A segurança do trabalho como uma ferramenta para a melhoria da qualidade.** 2011. 147f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Sistema de Gestão da Qualidade e Processos) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2011.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica.** 2.ed. São Paulo: Atlas. 2007. 440 p.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. **Planejamento Estratégico:** o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro, Campus, 1998.