



Fundação Presidente Antônio Carlos – FUPAC
Faculdade Presidente Antônio Carlos de Ubá
www.ubafupac.com.br

8º PERÍODO DE ADMINISTRAÇÃO
ANA CAROLINA SOARES FERREIRA

TRABALHO DE CURSO

(Planejamento Estratégico)

Ubá

Novembro de 2023



Fundação Presidente Antônio Carlos – FUPAC
Faculdade Presidente Antônio Carlos de Ubá
www.ubafupac.com.br

2

8º PERÍODO DE ADMINISTRAÇÃO
ANA CAROLINA SOARES FERREIRA

TRABALHO DE CURSO

(Planejamento Estratégico)

**Trabalho de Curso apresentado à Disciplina
Trabalho de Curso do Curso de
Administração. Ubá, coordenado pelo
professor Paulo Roberto.**

Ubá

Novembro de 2023



SUMÁRIO

Sumário

1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	4
1.1 CONCEITO E DEFINIÇÃO	4
2.1 ETAPAS DO PLANEJAMENTO	4
3.1 IMPORTÂNCIA	6
2. INTRODUÇÃO	7
3. DESENVOLVIMENTO	8
3.1 ORGANOGRAMA	8
5. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	10
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	12
7. REFERÊNCIAS	13



1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1.1 CONCEITO E DEFINIÇÃO

Segundo Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. O Planejamento estratégico é um processo sistêmico que permite definir o melhor caminho a ser seguido por uma organização para atingir um ou mais objetivos. Ele constitui uma das funções administrativas mais importantes e é através dele que serão definidos os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa. Deve-se levar em consideração que uma empresa sem planejamento pode ser levada facilmente ao fracasso, pelo fato de não seguir nenhum padrão pré-definido e com objetivos previstos previamente.

Segundo Michael Porter, um professor e teórico de negócios da Harvard Business Scholl, escritor de temas como a estratégias de competitividade, “*Uma estratégia delineia um território no qual uma empresa busca ser única*”, pode-se compreender pelas palavras do autor que a estratégia que uma empresa cria e segue fará com que ela seja reconhecida em seu seguimento e conseqüentemente se destaque no que faz. Porter (1996) disse que “*Estratégia é fazer escolhas, fazer concessões; trata-se de escolher deliberadamente ser diferente.*” A empresa que opta por um planejamento estratégico assume a posição de se tornar diferente a partir das decisões tomadas no processo do planejamento até sua introdução no ambiente organizacional

2.1 ETAPAS DO PLANEJAMENTO

Para Tavares (2010), o processo de planejamento deve seguir as características próprias de cada organização. As etapas para se criar um planejamento estratégico se inicia em avaliar o ambiente onde a empresa está inserida, definir seu público alvo, visar potenciais clientes e também fornecedores/ parceiros e determinar quais são seus principais concorrentes bem como seus pontos fracos e fortes. Dentro dessa avaliação ainda é levado em consideração informações externas, como a situação econômica atual do país, se a inflação está tendo oscilação, se há algum fator político que possa interferir em seus objetivos e quais são as tendencias do mercado, o que determina com grande intensidade se o que a empresa oferece está atendendo as expectativas do mercado e o que pode e deve ser melhorado. Um fator importante é que a empresa tenha uma análise interna da empresa, com relação a capital humano, a estoque, recursos financeiros e tudo aquilo onde ela possa encontrar deficiências que devam ser corrigidas.



Albrecht (1995) salienta que o planejamento estratégico nas mais variadas organizações quando seguidas religiosamente, na verdade pode travar a sua agilidade de responder as mudanças do ambiente. A elaboração da estratégia é uma das etapas fundamentais do planejamento estratégico. Após a empresa ter feito a avaliação do ambiente dentro e fora da empresa, ela já tem em mãos o que é necessário mudar, com isso, poderão criar estratégias para modificar e sanar as deficiências encontradas. Para iniciar essa elaboração, a empresa tem que ter descoberto seu diferencial competitivo, ou seja, aquilo que a faz singular com relação aos seus concorrentes e o que leva a seus clientes a escolherem no ato da compra do produto e/ou serviço ofertado. Após a definição da vantagem competitiva, a empresa deverá descrever a estratégia em objetivos estratégicos, que traduzem a visão da empresa. Vale ressaltar que esses objetivos se diferem de metas, que é o objetivo a ser alcançado ao final do plano estratégico para os próximos três a cinco anos. São exemplos de objetivos estratégicos: abrir uma nova unidade de negócio, adequar os produtos aos padrões internacionais, reduzir o custo de produção, entre outros. A definição desse objetivo será baseada naquilo que a empresa necessita e visa para o futuro.

Como terceira etapa, há o desenvolvimento do plano de execução, que pode ser considerado consequência das etapas anteriores, pois sem ela não é possível colocar o planejamento em prática. O plano de execução funciona como uma “rota” para alcançar a visão de futuro por se tratar de um detalhamento da estratégia e que permitirá que ela seja monitorada conforme for colocada em prática. Dentro dessa etapa, será especificado o papel de cada colaborador e os recursos necessários para a execução do planejamento. Durante essa etapa, a ferramenta 5W2H é muito útil. Para Polanski (2012), essa ferramenta consiste em um plano de ação que deve ser adotada pelos gestores, possibilitando uma maior clareza das informações e processos. Essa ferramenta quer dizer: *Watt*= o que, *Who*= quem, *Where*= onde, *When*= quando, *Whyte*= por quê, *Howe*= como, *Howe Much*= quanto custa – Ou seja, são perguntas a serem feitas dentro da organização acerca da situação a ser resolvida, como por exemplo, uma implantação de energia solar para diminuição do gasto de energia. O que será feito? Quem fará essa mudança? Onde serão resolvidas as burocracias a respeito? Quando será realizada a implantação? Por que foi definida essa mudança? Como será feito e quanto isso vai custar para a empresa? – Através de um exemplo simples, é possível perceber como a implantação dessa ferramenta do direcionamento ao objetivo principal e traz consigo todas as informações necessárias em primeiro momento.

A partir do momento que as ações necessárias foram tomadas, é necessário monitorar e avaliar os resultados, a fim de verificar se está fluindo bem, se é necessário fazer alguma correção e alinhar os planos de acordo com as situações novas que forem surgindo.



3.1 IMPORTÂNCIA

Para Silva (2001, p.89), o planejamento tem grande importância na administração e se originou nos tempos primórdios das civilizações. Enquanto Maximiano (2000), dizia que o planejamento é utilizado para administrar decisões futuras, ou seja, as decisões que influenciam ou que são colocadas em práticas no futuro. Devido à grande dificuldade de uma empresa em se inserir de forma definitiva no mercado, por fatores econômicos, concorrência, as empresas optam por usar a ferramenta do planejamento estratégico para conseguirem atingir seus objetivos. Sendo assim, sua criação foi e é de extrema importância como material de base para que uma empresa nova no mercado consiga se conhecer, estudar o mercado, ter visão de futuro e assim aplicar estratégias que realmente sejam favoráveis a situação dela e que tenha potencial de sucesso e ascensão. Nada impede também que uma empresa já estabelecida no mercado use do planejamento estratégico para inovação, implantação de uma nova ferramenta dentro da empresa, ou até mesmo como uma saída para evitar o impacto de concorrência ou uma possível falência, até porque, a empresa está suscetível as mudanças do mercado, portanto o que era favorável a ela no momento em que foi criada, pode não se aplicar mais atualmente e ter que ser mudada.

De acordo com Lãs Casas (2006, p.13) “planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica que alinhe as metas e os recursos da organização com suas mutantes oportunidades de mercado”. Portanto, é importante frisar, que o planejamento estratégico deve estar presente nas organizações que buscam a excelência como também no desenvolvimento dos seus produtos e serviços, sendo que é preciso estar sempre se atualizando, devido as grandes mudanças que vem surgindo no mercado.

4.1 BENEFÍCIOS

Para Harrison (2005) as empresas que realizam o PE tendem a obter melhores resultados que as outras que não utilizam desse processo. Pode-se colocar como benefício do planejamento estratégico o fato de ele direcionar de forma clara os objetivos a serem alcançados e os principais caminhos para chegar até eles. Além disso, o planejamento estratégico estruturado proporciona uma visão ampliada do negócio. Isso permite a tomada de decisões mais coerentes para o sucesso da empresa. A empresa contará com uma Gestão organizada, uma comunicação mais alinhada, haverá agilidade das ações, desenvolvimento contínuo, poderá identificar mais rapidamente novas oportunidades e conseguirá antecipar cenários favoráveis e corrigir situações que possam atrair situações ruins para a empresa.



2. INTRODUÇÃO

As organizações utilizam o processo de consultoria como uma atividade que auxilia os gestores nas tomadas de decisões, esse auxílio acaba se caracterizando como um serviço de aconselhamento de pessoas que atuam nestas funções, esta ajuda muitas vezes pode ser considerada como uma vantagem competitiva para a organização (LOMBARDI 2010). Como uma empresa de consultoria empresarial, recebemos a missão de fazer um planejamento estratégico detalhado da empresa Carinho Serviços Contábeis que está enfrentando problemas internos que tem refletido em seus resultados operacionais e financeiros. O principal objetivo é identificar quais as dificuldades que a empresa está enfrentando, verificar seus pontos fortes e os fracos, criar um plano estratégico exclusivo, onde as demandas serão voltadas para a correção e a melhoria das etapas de desenvolvimento da empresa, além de estratégias a longo prazo para que a empresa previna.

Pode-se afirmar que Planejamento Estratégico é o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro (STONER, 1995). Desse modo, o objetivo do estudo é elaborar um planejamento estratégico voltado para a resolução dos problemas enfrentados pela empresa Carinho e assim fazer com que a mesma se desenvolva de uma forma mais assertiva. Tal afirmativa feita por James Stone, falada anteriormente também foi citada por Maximiano (2000), que dizia que o planejamento é utilizado para administrar decisões futuras, ou seja, as decisões que influenciam ou que são colocadas em práticas no futuro.

Potter (2004) conceitua estratégia como a definição do lugar de destino e a escolha dos caminhos básicos para se chegar até lá. Partindo disso, o planejamento estratégico será a porta de entrada para que a empresa possa resolver suas pendências e fraquezas dessa forma alavancar seus resultados tanto operacionais como econômicos.

O anexo A descreve todas as etapas a serem seguidas ao longo este estudo, onde o Prof. Paulo Roberto deixou todas as orientações e exigências quanto à realização do planejamento estratégico, bem como a formatação e entrega do documento impresso.

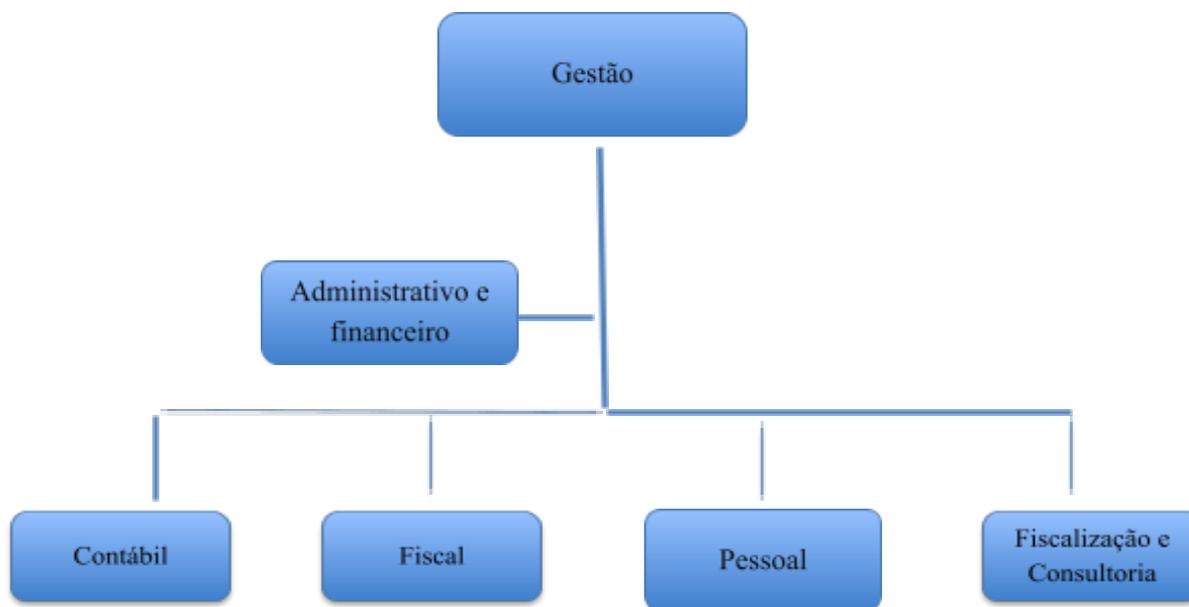
3. DESENVOLVIMENTO

A empresa Carinho serviços Contábeis é uma empresa do ramo da contabilidade, teve início no ano de 2013 na cidade de Ubá MG, localizado na zona da mata mineira. Oferece serviços de apuração dos resultados fiscais e financeiros das empresas, gerenciando seus patrimônios da melhor forma possível. Ele também orienta os gestores e responsáveis quanto à administração das finanças de seus clientes.

Sua missão é disponibilizar, com qualidade e honestidade, serviços contábeis e de consultoria empresarial, que proporcionem a satisfação a seus clientes e o desenvolvimento profissional de seus colaboradores, sua visão é ser um escritório contábil reconhecido na Zona da Mata por seu serviço diferenciado e personalizado e pela qualidade e credibilidade de seus profissionais. Por último, seus valores são atuar de forma responsável e transparente, com ética, honestidade, comprometimento e seriedade, respeitando as leis, as pessoas, o meio ambiente e promovendo a formação de novos profissionais.

Na figura 1, verifica-se a relação hierárquica da empresa em estudo.

3.1 ORGANOGRAMA



Fonte: Próprio autor

A empresa Carinho Serviços Contábeis tem como vantagens o fato de ter um bom sistema de prestar serviços, por ter microempreendedores fidelizados como seus clientes além de ser pioneira no ramo. Porém, suas desvantagens têm pesado mais na balança do mercado. Carinho não investiu em treinamento específico para seus funcionários, seus recursos tecnológicos estão ultrapassados com relação a seus concorrentes, não há um bom



atendimento por parte dos funcionários, o que incomoda alguns clientes e seus gestores não possuem habilidades conceituais capazes de enxergar o panorama geral da organização e desenvolver um diagnóstico a fim de solucionar os problemas existentes dentro da organização.

Pode-se citar como oportunidades relevantes para a empresa o fato de ser citada em Ubá, uma cidade que de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística possui aproximadamente 115.000 habitantes, concentra médias e grandes empresas, principalmente de móveis e confecções, possui um comércio abundante e variado, além, de ter apresentado um grande crescimento no setor de serviços. Por se tratar de um município com um potencial de crescimento grande na região, conseqüentemente gera mais empregos e uma gama maior de clientes. Diante dessa realidade, a empresa Carinho possui uma oportunidade de atrair novos clientes, até porque, se a infraestrutura e a economia do município colabora para a abertura de novas empresas, conseqüentemente essas empresas necessitarão de um escritório capaz de cuidar do processo de abertura de CNPJ, colocar os novos gestores a par de toda a rotina contábil que deverão seguir, acompanhar a empresa em seu processo para que não fique nenhuma pendência para com a receita federal, evitando ficar irregular, além de trazer mais agilidade para a administração da empresa no geral.

Como desvantagem para a empresa Carinho Serviços Contábeis está o fato de que na cidade de Ubá, de acordo com pesquisa feita pelo *site* Diário Cidade, são cadastrados mais de 40 escritórios para serviços de contabilidade, o que torna a concorrência bem grande e tornando mais difícil a tarefa de atrair e fidelizar novos clientes. Levando para o âmbito nacional, de acordo com o Conselho Federal de Contabilidade, estão cadastradas cerca de 70mil organizações contábeis no Brasil, o que leva a crer que a contabilidade está presente em grande proporção não só na cidade de Ubá, mas no país inteiro

Levando em consideração as falhas da empresa, pode-se observar que ela estará sendo substituída por seus concorrentes em breve caso não tome atitudes para sanar problemas e melhorar seu desempenho tanto com relação ao serviço prestado quanto ao atendimento entre colaborador x cliente.

O principal objetivo que a empresa Carinho busca com esse Planejamento Estratégico é se destacar dentre tantos concorrentes e captar o máximo de clientes possível. Para isso, será necessária a correção das falhas citadas anteriormente e a adoção de novos métodos para a melhoria da qualidade do serviço e do atendimento.

5. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

De acordo com Tschohl (1996), para os clientes, todo e qualquer funcionário é a empresa. É o desempenho deste, no contato com o cliente que determina uma relação de fidelidade e confiança ou não. A Carinho Serviços Contábeis conta com uma equipe de colaboradores com um nível de treinamento muito baixo, o que está impactando diretamente nos resultados da empresa. O primeiro passo será aplicar um treinamento individualizado para a equipe voltado para a melhoria de comportamentos e processos importantes no dia a dia do escritório contábil, bem como a melhoria na desenvoltura e cuidados no atendimento aos clientes a fim de gerar boas experiências.

Segundo Drucker (1987, p.47), quando uma empresa traça metas e objetivos e faz esforços para atingir esses objetivos, ela define o porquê da sua existência e como realiza suas atividades, assim, o planejamento é vital para empresas que estão em fase inicial de mercado, bem como aquelas que desejam se desenvolver cada vez mais no ambiente empresarial. Dessa forma, por meio dos resultados positivos do planejamento a empresa entenderá a necessidade do mesmo na execução de suas atividades.

De início, reunirão toda a equipe, onde será apresentada toda a estrutura da empresa, mesmo que já saibam, é importante que estejam atualizados quanto ao espaço que a empresa ocupa no mercado atualmente. Será explicada a missão da empresa, sua visão e seus valores, o que para os funcionários é extremamente importante, pois é através dessa estrutura de missão, visão e valores que os clientes verão o que a empresa diz proporcionar e ao contratarem os serviços não esperarão menos que isso. Serão abordadas na reunião todas as dificuldades que a empresa tem enfrentado, como *feedbacks* ruins de clientes devido ao mau atendimento, reclamações de demora ou descaso em algum momento e após estarem cientes de toda a parte introdutória serão apresentadas e aplicadas ferramentas para intensificar o rendimento dos funcionários e solucionar os problemas que foram colocados em evidência na introdução da reunião.

Os colaboradores que lidam diretamente com os clientes, seja por telefone, *e-mail* e/ou pessoalmente serão treinados para aplicarem técnicas que melhorem as experiências dos clientes tais como:

- Cumprir tudo aquilo que tratar com o cliente, pois manter a credibilidade é extremamente importante;
- Agilidade no atendimento telefônico e retorno de e-mails, pois a morosidade no atendimento traz a sensação de desordem e descaso por parte da empresa;
- Demonstrar conhecimento dentro da função que exerce, portanto, em caso de dúvidas durante o atendimento sempre buscar solucioná-las para garantir o atendimento mais transparente possível;



- Ouvir atentamente o que o cliente tem a dizer antes de responde-lo, principalmente em atendimentos telefônicos, onde interrupções podem ser consideradas rudes além de atrapalhar a comunicação e a resolução da questão;
- Manter sempre uma comunicação proativa, pois nem sempre será possível resolver os problemas da forma que o cliente deseja, então informa-lo o mais breve possível, mantendo sempre o diálogo sob controle a fim de evitar conflitos e desentendimentos é uma boa maneira de passar transparência e confiabilidade;

As atitudes acima embora pareçam simples, certamente trará uma credibilidade para a empresa, pois colocará os colaboradores mais próximos dos clientes, deixando-os à vontade para solucionar conflitos, dúvidas e melhorará os *feedbacks* com relação ao atendimento tanto pré, durante e o pós venda do serviço, contribuindo ainda para a possível fidelização desse cliente.

Além do cuidado com o treinamento da equipe que lida diretamente com o cliente dentro da empresa, haverá também um treinamento para a gestão. Embora pareça invasivo, se faz necessária essa medida pois um dos sintomas que a empresa tem apresentado é a falta de habilidade conceitual por parte da linha de frente, então, é necessário que a gestão passe por um treinamento para que tenham visão tanto interna quanto externa da empresa, para diagnosticar o mais rápido possível problemas que podem ser prejudiciais para o desenvolvimento da organização como um todo. Influenciar, motivar e delegar tarefas exige amadurecimento administrativo e conhecimento de sua equipe, pois deve-se cobrar a devida capacidade para executá-la, vencer os desafios diários, comandar com objetividade e manejar conflitos. Além disso, para ser um líder que otimiza resultados precisa-se de uma grande dose de dedicação e entusiasmo pelo o que faz, pois, a persistência e a dedicação levam ao aperfeiçoamento das habilidades e competências necessárias para a obtenção de bons resultados.

Após a resolução de toda a parte do capital humano da empresa, é hora de verificar como estão os recursos tecnológicos do escritório. Uma equipe de TI deverá ser contratada para atualizar os *softwares* de todas as máquinas a fim de que possibilitem o trabalho com mais agilidade. Máquinas que não suportem o sistema operacional atualizado deverão ser substituídos por novos. A previsão, já que são contabilizadas aproximadamente 12 máquinas, é de que o serviço de limpeza, atualização do sistema operacional, instalação de antivírus e o sistema interno da empresa fique em torno de R\$ 2.100,00 levando em conta que o profissional cobra em média 160,00 por máquina e cobra adicional pela hora de serviço trabalhada. Tendo máquinas atualizadas, equipe de atendimento bem treinada, conseqüentemente o rendimento da empresa melhorará, fazendo com que os colaboradores trabalhem com mais afinco e tornem a experiência de



cada cliente algo único e aumente as chances de fideliza lós e de se destacar dentre tantos outros escritórios no mesmo ramo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como principal objetivo desse planejamento a dificuldade da empresa Carinho Serviços Contábeis de se fixar no mercado por deficiências dentro de sua equipe de profissionais, como reclamações de mau atendimento, a obsolescência de suas ferramentas de trabalho, faz-se necessária a intervenção estratégica imediata e a aplicação de protocolos através do planejamento estratégico apropriado para a empresa. Foi levada em consideração todas as áreas com dificuldade e também formas de maior aproveitamento dos pontos positivos que a Carinho possui. Com a aplicação das medidas descritas na estratégia do planejamento, a empresa melhorará consequentemente seus resultados pelo fato de contar com uma gestão preparada para os riscos, colaboradores bem treinados e motivados, além de equipamentos apropriados para a execução dos serviços da melhor forma possível.



7. REFERÊNCIAS

DRUKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor, P. Vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Editora Pioneira, 1996.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LAS CASAS, A. L. Administração de marketing. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LOMBARDI, M. F. S. & BRITO, E. P. Z. Incerteza subjetiva no processo de decisão estratégica: uma proposta de mensuração. RAC, v. 14, n. 6, 990-1010, p. nov/dez, 2010.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Introdução a Administração. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000

POLACINSKI et al. Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de erva -mate. In: Congresso Internacional de Administração (ADM), 2017, Ponta Grossa, PR, Anais... Ponta Grossa, PR, 2017

PORTER, Michael. O que é estratégia? 1996, p. 70

SILVA, Reinaldo Oliveira. Teorias da Administração. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.

STONER, James A. O que é a gestão estratégica? 1985. Disponível em: <http://www.strategia.com.br/>. Acesso em 17 nov. 2023

TSC HOHL, John. Encantando totalmente o cliente. São Paulo: Makron Books, 1996.



ANEXO A - TRABALHO DE CURSO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Faculdades Presidente Antônio Carlos de Ubá Trabalho de Curso Curso de Administração e Ciências Contábeis

ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 1

Vocês são uma equipe de Consultores, contratados para elaborar o Planejamento Estratégico da empresa *Carinho Serviços Contábeis*, uma tradicional prestadora de serviços completos em Contabilidade, na Zona da Mata Mineira, com sede em Ubá, MG.

A empresa está enfrentando a entrada de novos concorrentes neste mercado, alguns deles incentivados pelas Prefeituras e Associações.

Ela tem como vantagem:

- Um bom sistema de prestar serviços baseados em relacionamentos antigos e estáveis com microempresas.
- Ser a pioneira no ramo.

Como desvantagem apresenta:

- Baixo nível de treinamento;
- Recursos Tecnológicos obsoletos
- Falha na educação dos colaboradores com os clientes internos;
- Falta de habilidade conceitual na sua linha de frente.

Questões para desenvolvimento com embasamento científico (citações e referências de acordo com ABNT)

CAPA

FOLHA DE ROSTO

SUMÁRIO

- PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- Conceito e Definição
- Etapas do Planejamento
- Importância
- Benefícios
-
- A) INTRODUÇÃO

I

- B) Desenvolvimento:



Elaboração de uma estrutura de planejamento estratégico, contemplando um prazo de três anos,

definindo:

1) Sumário Executivo

2) Razão Social

3) Nome de Fantasia

4) Localização

Faculdades Presidente Antônio Carlos de Ubá Trabalho de Curso Curso de Administração e Ciências Contábeis

5) Ramo de Atividade

6) Tipo de Negócio

7) Mercado de atuação

8) Público Alvo

9) Estrutura organizacional

10) Missão

11) Visão

12) Valores

13) Formulação dos objetivos organizacionais

14) Análise interna das forças e limitações da empresa (Análise SWOT- FOFA)

15) Análise externa do meio Ambiente (Análise SWOT - FOFA)

16) Fixação de objetivos e metas

- **C) Estabelecer a estratégia empresarial a ser utilizada para alcançar os objetivos propostos, elaborando os planos táticos para as áreas e/ou departamentos que serão mais atingidos pelas mudanças do ambiente externo.**

- **D) Encerrar o Planejamento Estratégico da Empresa com:**

1) Considerações finais

2) Referências

OBS: Todo o Trabalho será elaborado dentro das Normas da ABNT

Sugestão de Fonte a ser Pesquisada:

- **Biblioteca da FUPAC_Ubá**
- **Internet e Google acadêmico e outros**
- **Lei orgânica do Município – Câmara de Vereadores**
- **Prefeitura Municipal (ISSQN) – Região da Zona da Mata**
- **IBGE**



Fundação Presidente Antônio Carlos – FUPAC
Faculdade Presidente Antônio Carlos de Ubá
www.ubafupac.com.br

16

- • **SEBRAE/MG (Regional e Local)**
- • **FGV**
- • **Agência de desenvolvimento das cidades – Associação Comercial**
- • **Projeto Pedagógico do Curso**
- • **Conselho Regional de Contabilidade (CRC)**
- • **Outros**