

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

RODRIGO PACHECO RESENDE

***BALANCED SCORECARD* PESSOAL – BSCP
O CAMINHO PARA O ALCANCE DO SUCESSO PESSOAL E EFICÁCIA
ORGANIZACIONAL**

**CRICIÚMA
2012**

RODRIGO PACHECO RESENDE

***BALANCED SCORECARD* PESSOAL – BSCP
O CAMINHO PARA O ALCANCE DO SUCESSO PESSOAL E EFICÁCIA
ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Juliano Vitto Dal Pont

CRICIÚMA

2012

RODRIGO PACHECO RESENDE

***BALANCED SCORECARD* PESSOAL – BSCP
O CAMINHO PARA O ALCANCE DO SUCESSO PESSOAL E EFICÁCIA
ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado para obtenção do grau de
Bacharel no Curso de Ciências Contábeis
da Universidade do Extremo Sul
Catarinense – UNESC, com linha de
pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 09 de Julho de 2012.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Juliano Vitto Dal Pont - Especialista - UNESC - Orientador

Prof. Milla Guimarães - Especialista - UNESC - Examinadora

Prof. Fabricio Miguel – Especialista – UNESC - Examinador

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, pois ele é o principal motivo de existirmos, ele esta presente em todos os momentos de nossas vidas, proporcionando amor, sabedoria e muita força de vontade para que alcançarmos nossos objetivos.

Minha família, especialmente meus pais, Antonio e Jacira, que me deram suporte e apoio sempre quando precisei. Apesar de tudo sempre se dedicaram aos filhos ensinando os valores necessários para uma família decente e feliz. Aos meus irmãos, sendo companheiros em todas as horas difíceis.

A uma pessoa muito especial para mim, Vanessa, por sempre estar do meu lado, nas horas alegres e tristes, me fazendo uma pessoa mais feliz a cada dia.

Ao meu orientador Juliano Vitto Dal Pont, por sua dedicação durante a elaboração deste trabalho e pelos conhecimentos que me passou durante a realização do mesmo. Principalmente me passando tranqüilidade no desenvolvimento do trabalho e dando conselhos valiosos.

A todos os meus amigos, que fiz durante o decorrer da faculdade, e tive a chance de conviver durante todo o período, realizando diversas atividades juntos, mostrando que aqueles que lá estavam, sempre serão amigos, ainda que o curso chegue ao fim.

Enfim, agradecer a todos que tiveram parcela de incentivo, e contribuíram para que esse trabalho fosse realizado, pois cada um foi de extrema importância para mim.

A todos o meu Muito Obrigado.

*“Faça da pedra de tropeço, um degrau de subida.
Transforme cada fato negativo, em uma experiência
positiva”.*

Bruce Lee

RESUMO

Atingir todos os objetivos e metas desejadas é o objetivo de todas as empresas existentes. Porém, este processo nem sempre é simples, principalmente quando o mundo econômico é tão competitivo, como o atual. A competitividade é uma ameaça para as organizações, pois faz com que elas sejam diariamente comparadas com as demais, exigindo mudanças de melhorias constantes, tudo em prol ao contentamento e satisfação dos clientes e consumidores. No mundo pessoal não é diferente. As pessoas estão sendo sempre avaliadas, seja pela empresa na qual trabalha, por familiares, amigos, filhos, etc. A competitividade também está presente na vida do indivíduo, fazendo com que este se polície com relação às suas atitudes e posição profissional, pois assim como as empresas, o indivíduo também pode ser eliminado do mercado. Em virtude deste cenário, as empresas e pessoas precisam tomar algumas atitudes preventivas com relação ao seu futuro. A literatura traz algumas ferramentas que podem ser utilizadas para a realização de um planejamento, seja pessoal ou empresarial. Esta ideia de planejamento já vem sendo utilizada há anos pelas organizações, mas por pessoas, nem sempre. O presente estudo visa apresentar uma opção de planejamento que garante a aplicação de metas e atingimento de objetivos pré-determinados, o *Balanced Scorecard* Pessoal. O BSC já é uma ferramenta utilizada no mundo inteiro por grandes instituições, e já provou sua eficiência. Há poucos anos, os autores estão adaptando-o a vida pessoal, mostrando que é possível utilizá-la para o planejamento do indivíduo. Baseado nesta linha de pensamento será realizada uma abordagem teórica do assunto, bem como, a elaboração de um exemplo desta utilização para melhor entendimento.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico Pessoal, Medidor de Desempenho, *Balanced Scorecard* Pessoal.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Princípios do Planejamento	18
Quadro 2: Tipos e Níveis de Planejamento nas Empresas	20
Quadro 3: Evolução da Gestão Estratégica	23
Quadro 4: Os Tipos de Grupos de Pessoas.....	25
Quadro 5: Controle Orçamentário Pessoal.....	28
Quadro 6: Temas Estratégicos.....	39
Quadro 7: Dez Razões para a Aplicação do <i>Balanced Scorecard</i> Pessoal	53
Quadro 8: Perguntas Base para a Estruturação do BSCP	57
Quadro 9: Questões Principais a sua Missão e Visão Pessoal	60
Quadro 10: Indicadores de Desempenho Pessoal – Perspectiva Interna	65
Quadro 11: Indicadores de Desempenho Pessoal – Perspectiva Externa	66
Quadro 12: Indicadores de Desempenho Pessoal – Conhecimento e Aprendizagem.....	67
Quadro 13: Indicadores de Desempenho Pessoal – Financeira	68
Quadro 14: Ambição Pessoal de João da Silva	76
Quadro 15: Fatores Críticos de Sucesso Pessoal de João da Silva	77
Quadro 16: Objetivos Pessoais de João da Silva.....	79
Quadro 17: Indicadores de Desempenho Pessoal de João da Silva.....	79
Quadro 18: <i>Balanced Scorecard</i> Pessoal de João da Silva – Perspectiva Interna ...	83
Quadro 19: <i>Balanced Scorecard</i> Pessoal de João da Silva – Perspectiva Externa ..	84
Quadro 20: <i>Balanced Scorecard</i> Pessoal de João da Silva – Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	85
Quadro 21: <i>Balanced Scorecard</i> Pessoal de João da Silva – Perspectiva Financeira.....	86

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	37
Figura 2: Grupo de Medidas Essenciais dos Clientes	42
Figura 3: Modelo da Cadeia de Valor Genérica	46
Figura 4: Mapas Estratégicos.....	49
Figura 5: Relação Causa e Efeito dos FCS de João da Silva	56
Figura 6: Relação Causa e Efeito dos Objetivos Pessoais de João da Silva	80
Figura 7: Ciclo PDAC de João da Silva.....	87

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSCP – *Balanced Scorecard* Pessoal

BSC – *Balanced Scorecard*

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

PDAC – *Plan, Do, Act, Challenge* (Planejar, Fazer, Agir e Desafiar)

SMART – *Specific Measurable Achievable Result-Oriented Time-Specific*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	TEMA E PROBLEMA.....	12
1.1.1	Objetivo Geral	13
1.1.2	Objetivos Específicos	13
1.1.3	Justificativa.....	14
1.1.4	Metodologia da Pesquisa.....	15
2	TERMOS E VARIÁVEIS.....	18
2.1	PLANEJAMENTO.....	18
2.1.1	Tipos de Planejamentos.....	19
2.1.2	Origem e Evolução do Planejamento.....	21
2.2	PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	22
2.2.1	Planejamento Financeiro Pessoal.....	23
2.2.2	Finanças Pessoais.....	24
2.2.2.1	Conceito de Finanças Pessoais	25
2.2.2.2	Origem da Renda	25
2.2.2.3	Gastos Pessoais.....	26
2.2.2.4	Planejamento Estratégico Pessoal	26
2.2.2.5	Orçamento Pessoal	27
2.2.2.6	Softwares de Apoio ao Planejamento Estratégico Pessoal	30
2.3	<i>BALANCED SCORECARD</i> – BSC	30
2.3.1	Histórico	31
2.3.2	Conceito	32
2.3.3	Princípios do <i>Balanced Scorecard</i>.....	34
2.3.4	Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>.....	36
2.3.4.1	Perspectiva Financeira	38
2.3.4.2	Perspectiva de Clientes.....	40
2.3.4.3	Perspectiva de Processos Internos	43
2.3.4.4	Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.....	46

2.3.5	Mapas Estratégicos	47
2.3.6	Indicadores de Desempenho	49
2.3.7	Estabelecendo Metas	50
2.4	BALANCED SCORECARD PESSOAL	52
2.4.1	Ambição Pessoal	57
2.4.1.1	Missão Pessoal	58
2.4.1.2	Visão Pessoal.....	59
2.4.1.3	Papéis-Chave Pessoais	61
2.4.1.4	Fatores Críticos de Sucesso Pessoal.....	62
2.4.1.5	Objetivos Pessoais	63
2.4.1.6	Indicadores de Desempenho Pessoal	64
2.4.1.7	Metas Pessoais	69
2.4.1.8	Iniciativas de Melhoria Pessoal	70
2.4.2	Ciclo PDAC.....	71
3	ELABORAÇÃO DO CASO PRÁTICO	72
3.1	IDENTIFICAÇÃO DO INDIVÍDUO	72
3.1.1	Ambição Pessoal de João da Silva.....	73
3.1.2	Missão Pessoal de João da Silva.....	73
3.1.3	Visão Pessoal de João da Silva.....	74
3.1.4	Papéis-chave Pessoais de João da Silva	75
3.2	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PESSOAIS DE JOÃO DA SILVA.....	77
3.3	RELAÇÃO CAUSA E EFEITO	78
3.3.1	Objetivos Pessoais de João da Silva.....	79
3.3.2	Indicadores de Desempenho Pessoal de João da Silva	81
3.4	METAS PESSOAIS DE JOÃO DA SILVA.....	82
3.5	INICIATIVAS DE MELHORIA PESSOAL DE JOÃO DA SILVA	82
3.6	BALANCED SCORECARD PESSOAL DE JOÃO DA SILVA	83
3.7	EXECUÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	86
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	89
	REFERÊNCIAS.....	91

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, será apresentado o tema e o problema do trabalho, demonstrando os objetivos a serem alcançados no andamento dos estudos. Em seguida a justificativa onde a importância do tema torna-se mais clara. Por fim, a metodologia que será utilizada no exercício.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Com o crescimento econômico global, as empresas tornam-se pressionadas e preocupadas, com relação ao seu patrimônio sua contínua atividade. As organizações estão enquadradas em parâmetros de competitividade muito elevados, ficando cada vez mais ameaçadas. Sua permanência no mercado depende do seu preparo para superar as dificuldades no mercado mundial.

O maior desafio para atingir o sucesso institucional é o procedimento que a mesma irá utilizar para o alcance dos seus objetivos e metas. A empresa deve estar sempre preparada para as adversidades do mercado, conhecer seus pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças, definindo uma tática preventiva para eventuais contingências, utilizando ferramentas e mecanismos que auxiliam na elaboração das metas estratégicas de curto e longo prazo.

Com base em dados contábeis ou de gestão interna, utilizam-se as ferramentas gerenciais e constrói-se um planejamento estratégico, no qual objetiva definir os planos de ações direcionados as suas metas de mercado. Normalmente, o planejamento é constituído apenas por dados financeiros, com objetivo de aumentar os resultados lucrativos, entretanto não abrange outros departamentos da organização.

Desta forma, o *Balanced Scorecard* tem a intenção de contribuir com o planejamento, de forma mais ampliada, sendo diferenciado dos demais, por abranger e enfatizar aspectos financeiros e não financeiros, traduzindo as estratégias, que foram traçadas anteriormente, monitorando os resultados e consequentemente, aumentando a lucratividade das organizações.

Neste contexto, as pessoas precisam elaborar estratégias pessoais, de forma a alcançar seus objetivos e metas pessoais. Empresas e pessoas podem utilizar ferramentas, que apoiam a elaboração dessa estratégia. O *Balanced Scorecard* Pessoal - BSCP tem este mesmo objetivo, por se tratar de uma ferramenta inicialmente utilizada no mundo empresarial, que foi adaptada para o mundo pessoal, a fim de visar uma constante melhora do indivíduo levando a uma vida mais equilibrada, produtiva e feliz.

O BSCP é uma ferramenta de desenvolvimento pessoal com base no aprendizado constante, tanto no aspecto interior, como no ambiente familiar e comunitário, objetivando alcançar a melhora completa do indivíduo, inclusive profissionalmente. Contudo nota-se a problemática de evidenciar de que forma é elaborado um BSCP e sua aplicação.

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho consiste em identificar quais as semelhanças do *Balanced Scorecard* empresarial com o *Balanced Scorecard* Pessoal, partindo das premissas do Planejamento Estratégico de uma empresa.

1.1.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos estabelecidos no intuito de alcançar o resultado esperado são:

- Averiguar em literatura específica, os conceitos de planejamento e de planejamento de finanças pessoais;
- Examinar em literatura específica, as premissas do *Balanced Scorecard* e do *Balanced Scorecard* Pessoal;

- Verificar de que forma o *Balanced Scorecard* Pessoal pode ser elaborado e aplicado;
- Elaborar um caso prático, com intuito de mostrar o formato de um *Balanced Scorecard* Pessoal.

1.1.3 Justificativa

Com o aumento da competitividade de mercado, as empresas passaram a estar mais ameaçadas, sendo esta, uma das principais causas de extinção das organizações. Com o mercado financeiro em constantes variações e o perigo de crise eminente em que o mundo está passando, as empresas estão ampliando cada vez mais suas linhas de atuação, tornando-se assim mais fortes no mercado, de forma que apenas empresas com grande competência e capacidade competitiva se mantêm ativas.

O fator determinante para o aumento da competitividade de uma organização é a forma que ela define suas metas e toma suas decisões, além de, como é projetado seu futuro com relação aos objetivos e como está agindo para atingi-los, formando um conjunto de informações e perspectivas que são agregados ao planejamento estratégico.

Contudo, pode-se perceber que com a elaboração de um planejamento, a organização tem mais possibilidades de se fortalecer no mercado, por determinar e estabelecer ações que direcionarão o caminho no qual a organização percorrerá. Pensando nisso, os estudiosos Kaplan e Norton desenvolveram uma ferramenta de auxílio ao planejamento estratégico, chamado de *Balanced Scorecard*, contribuindo também com as operações da empresa.

Seguindo esta linha de pensamento, com relação ao mundo pessoal, podem-se perceber algumas semelhanças. Com inúmeras dificuldades como o desemprego, baixos salários e uma grande competitividade de mercado, as pessoas tem que buscar ampliar cada vez mais seus conhecimentos, realizando cursos e especializações, devido à instabilidade que deixa todos em uma posição de extrema dificuldade em conseguir alcançar o sucesso profissional planejado.

As organizações vencedoras são aquelas onde as pessoas que nela trabalham sentem-se realizadas profissionalmente e felizes. O potencial humano é ilimitado, uma pessoa que encontra condições para realizar todo seu potencial, alcança níveis de produtividade muito acima da média.

As organizações que alinharem suas necessidades estratégicas às necessidades dos indivíduos, alcançarão o sucesso duradouro, por contarem com um nível totalmente diferenciado de comprometimento pessoal de seus colaboradores.

Para suprir essas necessidades pessoais e conseqüentemente organizacionais, Dr. Hubert Rampersad elaborou uma ferramenta para ser utilizada não apenas pelas empresas. Ele adaptou o *Balanced Scorecard* empresarial, para uma esfera pessoal, nomeando-o de *Balanced Scorecard* Pessoal.

Os conceitos apresentados pelo Dr. Rampersad podem ser aplicados por qualquer pessoa que busca o crescimento, tanto pessoal como profissional. Permite alinhar expectativas, traçar objetivos e metas, buscar um maior autoconhecimento, desenvolver suas habilidade e, com isso, obter maior eficácia e satisfação no trabalho.

1.1.4 Metodologia da Pesquisa

A metodologia são as técnicas e procedimentos utilizados na execução de trabalhos científicos. Conforme Andrade (2005, p. 129) “a metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”.

Quanto aos objetivos defini-se como abordagem descritiva, pois descreve e interpreta dados de uma população. Segundo Marconi e Lakatos, o método de pesquisa descritiva, (1999, p. 86), “consiste em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou isolamento de variáveis”.

De acordo com Andrade (2007, p. 114) o tipo de pesquisa adotada caracteriza-se como “técnica padronizada da coleta de dados, realizada principalmente através de questionários e da observação sistemática”. Com isso,

essa forma de pesquisa visa identificar, analisar e interpretar os fatos. Neste caso, a pesquisa tem objetivo de identificar o efeito que o *Balanced Scorecard* Pessoal pode causar, no planejamento estratégico de um indivíduo.

Com relação à maneira pela qual se alcança os dados necessários, a pesquisa que foi adotada no trabalho é a bibliográfica. De acordo com Fachin (2003, p. 125):

A pesquisa bibliográfica diz respeito ao conjunto de conhecimentos humanos reunidos nas obras. Tem como finalidade fundamental conduzir o leitor a determinado assunto e proporcionar produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para desempenho da pesquisa.

O autor salienta ainda que, o primeiro passo para qualquer tipo de trabalho científico, elaborado independentemente ou com outras modalidades de análises, é a pesquisa bibliográfica. No entanto, Andrade (2007), conceitua que a finalidade da pesquisa bibliográfica é solucionar determinados problemas, através da implantação de processos científicos.

Quanto à abordagem do problema, o estudo considera-se qualitativo. De acordo com Sampieri (2006, p. 5):

O enfoque qualitativo, em geral é utilizado, sobretudo para descobrir e refinar as questões de pesquisa. Com frequência esse enfoque está baseado em métodos de coleta de dados sem medição numérica, como as descrições e observações. Regularmente, questões e hipóteses surgem como parte do processo de pesquisa, que é flexível e se move entre os eventos e sua interpretação, entre as respostas e o desenvolvimento da teoria. Seu propósito consiste em “reconstruir” a realidade, tal como é observada pelos atores de um sistema social predefinido.

Richardson (1989, p. 39), cita que “estudos que empregam metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação entre as variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Ou seja, referente à análise dos dados, estes serão avaliados pelo método qualitativo, pois o mesmo trata-se de um estudo de aprimoramento dos conceitos e de procedimentos estratégicos de um novo modelo de planejamento, com sua aplicação e projeção de resultados, possivelmente atingidos.

Neste estudo será elaborado um exemplo prático de construção do *Balanced Scorecard* Pessoal, o modelo terá com base, a aplicação dos fundamentos literários e informações retiradas do conhecimento teórico. Desta forma, o caso prático tratará de uma pessoa fictícia, com características criadas pelo autor, com a intenção de facilitar o entendimento dos dados estudados.

2 TERMOS E VARIÁVEIS

Neste capítulo será apresentado o contexto e os tópicos referentes ao tema de planejamento financeiro.

2.1 PLANEJAMENTO

Para analisar uma abordagem do programa empresarial e do pessoal, deve-se utilizar a ferramenta do planejamento, pois ele é importante, tanto para a empresa, quanto para a pessoa física. Tavares (2005, p. 68) diz que “o planejamento é um processo de transformar o conhecimento em ação, com o suporte de recursos. Refere-se a uma estimativa de impacto que as ações adotadas no presente possam ter no futuro”. Portanto, os fatos e acontecimento anteriores são relevantes, pois servem como base para formação do planejamento.

O planejamento possui uma importante parcela de contribuição para a gestão, segundo Oliveira (2004), para obter uma visão mais ampla dos benefícios que a ferramenta do planejamento disponibiliza para as empresas, é necessário conhecer seus princípios, demonstrados no Quadro 1.

Quadro 1: Princípios do Planejamento.

PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO	
O princípio da contribuição aos objetivos	Regra que o planejamento deve sempre buscar atingir os altos objetivos das empresas.
O princípio da precedência do planejamento	Corresponde a função da administração que vem na ponta do processo.
O princípio da maior penetração e abrangência	Envolve toda a empresa no processo de planejamento, de forma direta as

	<p>peessoas que podem necessitar de treinamento, transferência e até substituição.</p>
<p>O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade</p>	<p>Buscar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.</p>

Fonte: Adaptado de Oliveira (2005).

Contudo, pode-se perceber que, é necessário estar atento e tomar certas precauções na elaboração do planejamento, sempre procurando enfatizar os seus pontos fortes e diminuir seus pontos fracos.

No ponto de vista de Drucker (1986), o planejamento é a base do sucesso do empreendimento, que se trata de um mecanismo para criar e manter os objetivos, de acordo com os pontos fortes da empresa. Com isso, fica claro que o planejamento propõe a possibilidade de organizar os objetivos, de acordo com as mudanças de mercado, tornando-se uma ferramenta essencial para alcançar os objetivos e, conseqüentemente, o sucesso corporativo.

Entretanto, com o desenvolvimento de conceitos, focadas em diferentes especialidades, Drucker (1986) comenta que o planejamento tornou-se mais amplo e diversificado, classificando-se em várias modalidades de planejamento.

2.1.1 Tipos de Planejamentos

O planejamento nas organizações pode ser dividido em três níveis que, de acordo com Oliveira (2003, p. 38), são:

- Nível estratégico, em que são planejadas as decisões que afeta o todo da entidade. Além disso, não pode voltar atrás, uma vez que essas decisões a afetam a longo prazo.
- Nível administrativo, também conhecido como tático ou integrativo, que faz a ligação entre as decisões estratégicas e as operacionais.
- Nível operacional, em que as ações realmente acontecem.

Para Oliveira (2004), o planejamento se distingue em três tipos, com objetivo de evidenciar as peculiaridades dentro de uma empresa, de acordo sua organização e objetivos, longo e curto prazo. Esse três tipos de planejamento são; estratégico, tático e operacional.

Pode-se verificar no Quadro 2, os níveis e tipos de planejamento anteriormente descritos:

Quadro 2: Tipos e Níveis de Planejamento nas Empresas.

TIPOS E NÍVEIS DE PLANEJAMENTO NAS EMPRESAS					
Tipo					Nível
Planejamento Estratégico					Estratégia
Planejamento Mercadológico	Planejamento Financeiro	Planejamento de produção	Planejamento de recursos humanos	Planejamento organizacional	Tático
Plano de preços e produtos	Plano de despesas	Plano de capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	Operacional
Plano de promoção	Plano de investimento	Plano de controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoque	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão-de-obra	Plano de promoção	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisas de mercado	Plano orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicação	

Fonte: Adaptado de OLIVEIRA (1999).

No quadro 2, pode-se perceber que em nível estratégico, o planejamento é constituído considerando-se os interesses relevantes da empresa, fazendo uma relação entre os objetivos futuros com as ações estratégicas para atingir esses objetivos.

No nível tático, Oliveira (2004) defende que o planejamento é utilizado para efetuar melhorias em departamentos debilitados, ou desenvolver novas políticas na organização, com isso, pode-se analisar e constatar se os objetivos anteriormente propostos estão realmente sendo alcançados ou não.

No nível operacional, o planejamento é desenvolvido de acordo com o dia-a-dia da organização, em um prazo curto. Oliveira (2002) afirma que o planejamento operacional pode ser considerado uma formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação fixadas. O autor destaca ainda que nesse período do processo existe basicamente o plano de ação ou planos operacionais, e que o planejamento operacional é um conjunto de parcelas iguais do planejamento tático.

2.1.2 Origem e Evolução do Planejamento

De acordo com Lunkes (2005), a palavra estratégia tem origem do grego, que basicamente significa a função que o general possui diante o exército, seu objetivo principal, para aquela época era conquistar vitórias em batalhas contra o inimigo. Após a segunda revolução industrial, em meados do século XIX, a estratégia foi relacionada com o ramo dos negócios, com objetivo de alcançar vantagens competitivas no mercado. Apenas após a segunda guerra mundial que o pensamento estratégico passou a ser mais estimulado.

Com o crescimento global do mercado, surgiu com o passar dos anos, uma necessidade de planejar. Tavares (2005) aborda que a evolução dos conceitos e práticas referentes ao planejamento, tanto em seu campo financeiro, administrativo ou gestão estratégica, possui uma ligação indireta com o aumento do ritmo das mudanças do ambiente de mercado.

Para Tavares (2005), a evolução do planejamento foi marcada por quatro fases, que de acordo com o autor são:

Quadro 3: Evolução da Gestão Estratégica

Anos 50 e 60	Anos 70	Anos 80	Anos 90
Planejamento Financeiro	Planejamento de longo prazo	Planejamento Estratégico	Gestão Estratégica
Orçamento anual	Projeção de tendências	Pensamento estratégico	Flexibilidade
	Análise de lacunas	Análise das mudanças no ambiente	Ênfase na informação
		Análise das forças e fraquezas organizacionais	Conhecimento como recurso crítico
			Integração de Processos, pessoas e recursos.

Fonte: Adaptada de Gluck et al (1981) *apud* Tavares (2005).

Contudo, observa-se que, o surgimento de um mercado mais competitivo acarretou como um estímulo para a atenção aos negócios, obrigando que a rotina empresarial fosse recriada de maneira mais adaptada ao novo mercado, tendo novos focos e sendo embasado por um planejamento e estratégias.

2.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

De acordo com Lunkes (2003), o surgimento do planejamento financeiro ocorreu na década de 50, nos Estados Unidos. No Brasil o orçamento era a principal ferramenta de controle e planejamento, pois na época apenas o fator financeiro era levado em consideração.

Para Tavares (2005) o planejamento era considerado bastante objetivo, pois tinha como base a previsão das receitas, estimativa dos gastos e na

classificação e organização das mesmas, ou seja, simplesmente existia um controle de faturamento, custos e despesas. E nas projeções, os gastos que eram mensurados nos meses anteriores e servia de base para as próximas projeções, não tinham o pensamento de possivelmente reduzir essas despesas e gastos.

No Brasil esse tipo de planejamento foi, e ainda é adotado mais no setor público, pois segundo Tavares (2005), a Lei Federal número 4.320/64, que estabeleceu a base para a implantação do orçamento-programa, que primeiro tinha objetivo de estimar as receitas, em seguida alocá-las a determinados programas, ocasionado várias falhas, em virtude da não existência da previsão dos gastos, mensuração de falhas ou deficiências orçamentárias.

2.2.1 Planejamento Financeiro Pessoal

Segundo Frankenberg (1999, p. 31), planejamento financeiro significa estabelecer uma estratégia direcionada para acumulação de bens e valores, que no futuro formarão o patrimônio de determinada pessoa e sua família.

Ferreira (2006, p. 19) cita que:

No planejamento, determinamos antecipadamente o que pretendemos com nosso dinheiro e detalhamos os planos necessários para alcançar o objetivo definido. Começa com a determinação dos objetivos e detalhamentos dos planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível.

Com isso pode-se verificar que o planejamento do dinheiro significa o direcionamento e norteamento que as pessoas precisam seguir com a intenção de alcançar seus objetivos futuros.

Com relação aos métodos e ferramentas para realizar o planejamento financeiro, fica a critério de cada um realizar e elaborar sua própria maneira de realização de sua estratégia. O planejamento financeiro de uma pessoa e de sua família para uma vida inteira não é, de maneira alguma, um conceito rígido e inflexível, ao contrario, cada um pode estabelecer metas para si próprios. Mas, uma vez que as defina, deve sempre manter em sua mente e lutar com determinação

para alcançá-las. Essas metas podem receber no futuro algumas alterações, mas nada que mude a direção e o foco pré-definido anteriormente (FRANKENBERG, 1999).

Alguns componentes que podem ampliar e melhorar em muito o desempenho de seu planejamento são os componentes profissionais, Frankenberg (1999, p. 32) diz que, ajuda de profissionais competentes e escolhidos criteriosamente, como contadores, advogados, gerentes entre outros, agregam ainda mais com seus critérios técnicos e experiência na busca dos seus objetivos.

2.2.2 Finanças Pessoais

Fazendo uma comparação com as atribuições de um profissional em administração, pode-se dizer que existem várias semelhanças, pois, de acordo com Ferreira (2006, p. 17), “em finanças pessoais devemos seguir alguns critérios que os administradores utilizam, como o processo de planejar, organizar e controlar o dinheiro tanto no curto, médio e longo prazo.”

Planejar finanças pessoais significa determinar antecipadamente o que pretendemos com nosso dinheiro e entalhar os planos necessários para alcançar o(s) objetivo(s) definido(s). *Organizar* nosso dinheiro significa organizar nossos hábitos de consumo e investimento visando ao alcance do(s) nosso(s) objetivo(s) definido(s). *Controlar* significa assegurar que os resultados do que foi planejado se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos (FERREIRA, 2006, p. 18).

As etapas comentadas pelo autor são de suma relevância e necessidade para compor o planejamento financeiro pessoal e elaboração de uma estratégia. Neste contexto, o planejamento financeiro pessoal deve obedecer aos seguintes passos: Planejar, Organizar e Controlar. A ausência de alguma das etapas pode distorcer os resultados esperados, tornando-o ineficiente.

2.2.2.1 Conceito de Finanças Pessoais

O conceito de finanças pessoais, para Ferreira (2006, p. 17), é “a arte e a ciência de gerenciamento do dinheiro pessoal. Assim, com esse estudo a administração do dinheiro pode ser mais aperfeiçoada”. Com isso, o autor buscou demonstrar que o conceito de finanças pessoais é um estudo mais aprofundado sobre como administrar melhor o dinheiro que cada pessoa.

2.2.2.2 Origem da Renda

O Quadro 4, mostra que existem dois grupos de pessoas, o primeiro grupo estão estabelecidos os empregados e os autônomos e o segundo grupo os empresários e investidores, e demonstra a diferença financeira entre eles.

Quadro 4: Os Tipos de Grupos de Pessoas

1º grupo		2º grupo	
Empregado	Autônomo	Empresário	Investidor
Eles trabalhando pelo dinheiro		O dinheiro trabalhando por eles	

Fonte: Adaptado de Ferreira (2006, p.18).

Hoje está cada vez mais difícil fazer parte deste primeiro grupo, pois de acordo com Ferreira (2006, p. 19):

[...] as empresas importam tecnologia inovadora que substitui o homem, além deste precisar de aprendizado constante, o que muitos não conseguem ou não se preocupam em melhorar seu conhecimento. O emprego formal está acabando. Existem vantagens para quem é empregado, principalmente pelo fato de poder contar com o salário todo mês [...].

No caso do segundo grupo, que são os empresários e os investidores, o dinheiro está trabalhando por eles e, por isso, não precisam trabalhar em empresas cumprindo metas e horas de trabalho, pois estes estão colhendo os frutos que seus investimentos estão lhe proporcionando.

2.2.2.3 Gastos Pessoais

Segundo Frankenberg (1999, p. 39) “gastar com prudência significa saber a diferenciar o que é essencial do que é supérfluo”. É importante estar atento com o que realmente as pessoas precisam e o que é desnecessário, pois determinados produtos que são adquiridos, como eletrodomésticos, roupas ou até mesmo certos produtos alimentícios, podem ser considerados dispensáveis.

Existem alguns gastos pessoais que estão ligados com a globalização, é o caso dos telefones celulares que, de acordo com Halfeld (2007, p. 23), “em uma década, os celulares obtiveram um crescimento espantoso, hoje a grande maioria dos cidadãos possuem um aparelho celular. O que antes era um bem de poucos, por naquela época se tratar de um produto caro, agora passou a ser um bem extremamente necessário na vida da população.”

2.2.2.4 Planejamento Estratégico Pessoal

No âmbito organizacional, Chiavenato e Sapiro (2004) alegam que o planejamento estratégico é uma ferramenta que permite a visualização de uma prévia situação de fatos e resultados futuros de uma empresa.

Para Oliveira (2004), a finalidade das estratégias é estabelecer quais caminhos e direções os programas planejados devem seguir, para que, os objetivos sejam alcançados com o máximo de rapidez e o mínimo de dificuldades, pois em

uma organização a estratégia tem objetivo de adequar todos os recursos organizacionais, visando minimizar os problemas e maximizar as oportunidades.

O planejamento estratégico empresarial possui muitas semelhanças com o planejamento estratégico pessoal. Tomasi (2007) defende que em um planejamento pessoal, é necessário estabelecer uma estratégia para conseguir atingir seus objetivos. Por mais que a palavra dívida possa colocar muitas pessoas para baixo e desanimá-las, não é esquecendo esse assunto que resolverá o problema. O autor ainda comenta que uma estratégia bem elaborada, poderá restaurar sua saúde financeira novamente.

O fato de uma estratégia ser bem elaborada, não quer dizer que a mesma necessite ser muito complexa, ela pode ser bem simples, mas bem elaborada.

Comece adotando uma estratégia bastante simples, mas muito difícil nos dias de hoje: evite contratar outro tipo de dívida até que tenha quitado as que já têm. Por mais que sofra pressões no emprego, tenha desilusões amorosas ou simplesmente acredite que merece um prêmio, mantenha esta estratégia e não gaste o que não pode pagar em dinheiro (TOMASI, 2007, p. 93).

O autor orienta que todas as pessoas que estão passando por situações financeiras difíceis, devem sempre manter a calma e acreditar na estratégia que foi traçada em um primeiro momento. Caso contrário, a situação acabará ficando cada dia mais insustentável.

2.2.2.5 Orçamento Pessoal

O principal desafio no orçamento pessoal é obter um equilíbrio entre os gastos e as receitas recebidas. O controle do gasto é o caminho para elaborar um orçamento com maior qualidade e eficácia. De acordo com Domingos (2007, p. 74):

Para ter um equilíbrio financeiro, é fundamental que você seja capaz de viver dentro do orçamento. O problema é que a maioria das pessoas enxerga o orçamento como uma camisa-de-força. Elas imaginam que terão de viver com sacrifício por longos períodos ou por toda a vida, e é justamente o contrário. Quando maior for sua capacidade de viver dentro do orçamento, maior será sua liberdade.

O quadro 5 apresenta um modelo de planilha de orçamento mensal pessoal, a fim de proporcionar o melhor entendimento e esclarecimento do que foi abordado.

Quadro 5: Controle Orçamentário Pessoal.

CONTROLE ORÇAMENTÁRIO PESSOAL	
RECEITAS	6.200
Salários	5.600
Receitas Ordinárias	600
DESPESAS	3.340
<u>MORADIA</u>	570
Aluguel/Impostos	250
Condomínio/prestação da casa	150
Conta de luz	50
Telefone	20
Conserto/Manutenção	100
<u>ALIMENTAÇÃO</u>	600
Supermercado	450
Feira/padaria	150
<u>TRANSPORTES</u>	620
Prestação do carro/seguro	350
Combustíveis/estacionamento	200
Impostos	50
Ônibus/metrô/trem	20
<u>SAÚDE</u>	200
Plano de Saúde	60
Médicos/dentistas	120
Farmácia	20
<u>EDUCAÇÃO</u>	400
Mensalidades escolares	200
Cursos extras – idiomas/computação	200
<u>LAZER/INFORMAÇÃO</u>	220
Academia/programas culturais	100

Jornais/revistas	60
TV por assinatura/internet	60
OUTROS GASTOS	170
Vestuário	120
Cuidados pessoais	50
RESERVA PARA GASTOS FUTUROS	560
Impostos	300
Estudos	200
Viagem	60
SALDO (Receitas - Despesas)	2.860

Fonte: Adaptado de FERREIRA (2006, p. 25).

Contudo, pode-se analisar o orçamento pessoal fazendo uma breve definição de algumas contas citadas no demonstrativo. Com relação às receitas, é todo o capital que recebemos em um determinado período. De acordo com Ferreira (2006, p. 25), “[...] é todo o dinheiro que recebemos no período, neste caso, no mês”. Em relação ao salário, deve-se considerar o valor líquido, proventos menos os descontos, ou seja, o valor que entra em sua conta corrente.

Despesas, Ferreira (2006, p. 25) corrobora que “é todo o gasto que temos durante o mês”. Com relação a *superávit* e *déficit*, o autor salienta que é o valor resultante da subtração das receitas com as despesas, e ainda menciona que:

É imprescindível que haja superávit no mês, assim podemos aproveitar e realizar algumas aplicações com este valor [...]. Mas se as despesas forem maiores que as receitas, haverá um déficit, o que poderá levá-lo a precisar de dinheiro emprestado para cobrir a falta.

Portanto, o orçamento pessoal precisa estar com saldo positivo, onde as receitas suprem as despesas, para que não haja nenhuma obrigação ou necessidade de se obter capital de terceiros.

2.2.2.6 Softwares de Apoio ao Planejamento Estratégico Pessoal

Além das ferramentas que a contabilidade disponibiliza para elaborar um bom planejamento financeiro pessoal, existem também alguns programas que podem ajudar e somar positivamente nessa elaboração. São os *softwares*, responsáveis por dar mais agilidade e exatidão no desenvolvimento das funções.

Frankenberg (1999, p. 172) afirma que esses programas:

:

[...] tornam-se cada dia mais importantes em nossas vidas. Nos Estados Unidos existe inúmeros desses programas, já traduzidos e adaptados para o Brasil. A tendência no mundo inteiro é de que todas as instituições financeiras comecem a utilizá-los. É, portanto, importante que você os entenda também. Os programas financeiros têm múltiplos usos e servem tanto para manter em dia as contas correntes e de poupança como os investimentos mais complexos do mercado financeiro e acionário. Diversos bancos já adaptaram seus sistemas aos programas financeiros utilizados pelo consumidor em sua residência ou escritório. São chamados programas de "Home Banking". Nesses programas, a partir de seu próprio micro, você pode efetuar a maioria das transações que faria na própria agência bancária.

Com isso podemos perceber a importância dessa ferramenta para a elaboração do planejamento financeiro tanto pessoal quanto empresarial. Nota-se o crescimento destes no mundo inteiro e a diversidade destes programas.

2.3 BALANCED SCORECARD – BSC

De acordo com Lunkes (2003) as empresas buscam, cada vez mais, novas maneiras de melhorar seus sistemas de informação. As mudanças de mercado vão acontecendo e a procura das empresas por métodos mais adequados de mensuração vai aumentando. Na década de 1990, Kaplan e Norton, preocupados com isso, desenvolveram uma ferramenta de gerenciamento das estratégias empresariais, conhecido como *Balanced Scorecard* – BSC.

2.3.1 Histórico

Para Silva, Silva e Santos (2006), a história da administração mostra que as estratégias são embasadas em medições de desempenho empresarial, com o intuito de nortear o futuro da organização, por meios de acontecimentos e índices passados. Os ambientes empresariais estavam diretamente ligados a um pensamento imediatista, ou seja, preocupavam-se apenas com os resultados de curto prazo, com ações voltadas para produção, deixando de lado a capacidade que seus ativos intangíveis tinham de gerar valores futuros.

O fato desses procedimentos não se adaptarem às reais necessidades da empresa provocou uma mobilização entre os estudiosos da área administrativa, com a intenção de reascender uma metodologia de administração estratégica. Metodologia esta que não consiste apenas em indicadores de análise financeira no processo de gestão estratégica, mas sim, que incorpore outros indicadores, aprimorando os processos internos e externos empresariais, buscando sempre a continuidade destes (SILVA; SILVA; SANTOS, 2006).

Kaplan e Norton (2004) comentam que sua colaboração um com o outro, começou em 1990, com um projeto de pesquisa em várias empresas chamado de “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”, que significa “Medir o Desempenho Futuro da Organização”, que tinha o intuito de buscar novas maneiras de medir o desempenho organizacional.

Na época em que o *Balanced Scorecard* estava sendo criado, Kaplan e Norton (2003) afirmam que os colaboradores e as tecnologias de informação estavam se tornando cada vez mais importantes para o sucesso corporativo nas empresas.

Contudo, o principal sistema de avaliação das empresas ainda era fornecido pela contabilidade financeira. Todos os investimentos com capacitação de funcionários eram tratados como despesas do período. Esse mesmo sistema era responsável pelos relatórios financeiros tradicionais, que não demonstravam o valor criado pelo aumento das habilidades dos seus ativos intangíveis (KAPLAN; NORTON, 2003).

Os autores também comentam que um ano após o projeto de pesquisa elaborado por eles, a ideia passou para um conceito de sistema de balanceamento

de mensuração, o *Balanced Scorecard*. A partir desse período, o mundo passou a conhecer um novo mecanismo de auxílio ao bom desempenho estratégico das organizações.

Conforme Silva, Silva e Santos (2006, p. 60):

A lapidação desse estudo culminou, após dois anos, no desenvolvimento de um modelo que considera os objetivos em curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, indicadores de desempenho e as expectativas internas e externas de desempenho empresarial. A síntese desse estudo e pesquisa feita por Robert S. Kaplan, professor da *Harvard Business School*, bem como David P. Norton, presidente da *Renaissance Solutions*, em 1992, que foi aplicada na *Harvard Business Review* em um artigo intitulado: *The Balanced Scorecard – measuries that drive performance (Balanced Scorecard – medidas que impulsionam o desempenho)*.

Segundo Kaplan e Norton (2004), as empresas que possuem estratégias sobre relacionamento com clientes, competência essencial e capacidade organizacional, utilizam apenas as medidas financeiras. Os autores comentam que os relatórios baseados apenas em indicadores financeiros estão ficando insignificantes, pois não são capazes de estimar acontecimentos futuros. Com a utilização de medidas não financeiras de resultado, procura-se abater certas limitações.

Kallás (2003) menciona que no Brasil esta metodologia foi conhecida apenas no ano de 2000, pela Consultoria Synmetics Ltda., empresa na qual foi fundada pelos próprios criadores o *Balanced Scorecard*.

2.3.2 Conceito

Para Kaplan e Norton (2003) o *Balanced Scorecard* conceitua-se como uma ferramenta estratégica de gestão, relacionada com medidores de desempenho e priorizando o ramo organizacional. Trata-se de um novo instrumento de integração, de medidas retiradas da estratégia, respeitando as medidas financeiras

de desempenho do passado, mas dando ênfase a novas medidas não financeiras de desempenho, visando uma alta efetividade de longo prazo.

[...] esses vetores, que abrangem as perspectivas dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, nascem de um esforço consciente e rigoroso de traduções de estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis. (KAPLAN, NORTON, 2003, p. 38)

Utilizando a mesma linha de pensamento dos autores, o *Balanced Scorecard* é um sistema de indicadores que contemplam informações, que os sistemas gerenciais não preenchem.

Para descrever a essência do *Balanced Scorecard*, Nair (2004, p. 13, apud SILVA; SILVA; SANTOS, 2003, p. 62) afirma que “[...] o *Balanced Scorecard* é uma metodologia para solucionar desafios balanceando as teorias da estratégia com sua execução”.

Para Olve e Sjostrans (2002, p. 1, apud SILVA; SILVA; SANTOS 2006) afirmam que:

O *Balanced Scorecard* é uma forma para descrever atividades de uma organização através de um número de medidas para cada uma de, (usualmente) quatro expectativas. Um bom *Scorecard* documenta uma lógica estratégica: relações de causa e efeito entre atividades correntes e sucesso de longo prazo.

Conforme Silva, Silva e Santos (2006, p. 61) “A metodologia desenvolvida por Kaplan e Norton, consiste em um conjunto de medidas e gráficos de um painel de controle da empresa”. De acordo com os autores, seu principal objetivo é que os gestores empresariais tenham uma rápida visualização de seus negócios.

No *Balanced Scorecard* a apresentação gráfica dos resultados financeiros, que são referentes as decisões anteriores já tomadas, são acrescidas as medidas operacionais de satisfação de clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 2003).

Contudo pode-se entender que BSC é o elemento básico que conduz a empresa para um bom desempenho financeiro futuro do negócio. Kaplan e Norton (1997, p. 8, apud SILVA; SILVA; SANTOS 2006 p. 61) afirmam que:

O Balanced Scorecard capta as atividades criativas de geração do valor criadas por funcionários e executivos capazes e motivados da empresa. Preservando o interesse no desempenho em curto prazo, através da expectativa financeira, o *Balanced Scorecard* revela claramente os vetores de valor para um desempenho financeiro competitivo superior em longo prazo.

Segundo Leal Filho (2007) o *Balanced Scorecard* é um mecanismo de gestão focado no futuro da empresa e nos caminhos que deverão ser seguidos, transformando-o em um sistema de gerenciamento estratégico. Considerado como fundamental para a gestão das empresas na era da informação, o BSC é capaz de avaliar o desempenho organizacional reconhecer que indicadores financeiros não são suficientes para uma gestão eficaz.

Desta forma pode-se analisar com os pensamentos dos autores, que o *Balanced Scorecard* possui algo mais que os sistemas contábeis atuais, ele é capaz de fazer medições de desempenho e também mensurar o valor dos ativos intangíveis da empresa, análises que os relatórios financeiros não são capazes de demonstrar, tornando-se uma peça primordial para a obtenção de uma melhor performance perante as demais empresas do mercado atual.

2.3.3 Princípios do *Balanced Scorecard*

Para atingir os objetivos elaborados pelo *Balanced Scorecard*, é necessário conhecer e destacar cinco princípios gerenciais, conforme Kaplan e Norton (2003) que são:

- Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva;

- Traduzir a estratégia em termos operacionais;
- Alinhar a organização com a estratégia;
- Motivar para transformar a estratégia em tarefa de todos;
- Gerenciar para converter a estratégia em processo contínuo;

Segundo Tavares (2005), o primeiro princípio trata-se da ferramenta fundamental para o desenvolvimento de qualquer estratégia, pois conforme o processo vai se desenvolvendo, os sistemas gerenciais devem seguir o mesmo caminho e serem modificados segundo as necessidades levantadas.

Com toda a mudança no ambiente competitivo, as estratégias precisam desenvolver mudanças, para que isso reflita no futuro, permitindo a captação e controle das ameaças e oportunidades da organização. Ou seja, a estratégia deve sempre estar ligada com as mudanças ocorridas, tanto na empresa quanto no mercado, a função executada pela liderança é equilibrar a tensão entre a estabilidade e a mudança (KAPLAN; NORTON, 2004).

O segundo princípio citado fala sobre a tradução da estratégia em termos operacionais. Tavares (2005) afirma que o *Balanced Scorecard* visa despertar potenciais adormecidos na empresa, traduzindo a estratégia, detalhando-a e aplicando indicadores que proporcionarão uma proposição única de valor para o mercado alvo da organização. O autor deixa claro que não se pode implantar uma estratégia se esta não está bem descrita.

Para que o desempenho da empresa seja uniforme, a estratégia precisa ser integrada e alinhada com a operacionalização da empresa, contemplando assim o terceiro princípio. O alinhamento da estratégia deve ser considerado em torno do conceito de sinergia (TAVARES, 2005).

Oliveira (2007) identifica sinergia estratégica como a combinação de mais de uma estratégia que obtenha resultados maiores que os individuais. Contudo para que os resultados da organização sejam mais satisfatórios, os objetivos e as estratégias devem sempre estar em sintonia.

Com relação ao quarto princípio, Tavares (2005) comenta que é necessário que todos os colaboradores compreendam a estratégia e convertam suas atividades de forma que possam contribuir mais ainda para o alcance do sucesso. Olve, Roy e Wetter (2001) fundamentam ainda que para desenvolver um

Scorecard de alto nível para a empresa, todos os interessados devem entender e concordar com as características gerais da organização.

Para a implantação da estratégia, Tavares (2005) enfatiza ser necessário um acompanhamento contínuo, a partir de encontros, reuniões e pontos de checagem. Fazendo isso, a ligação da estratégia com o dia-a-dia começa a ficar mais visível. O autor contempla que a estratégia é um trabalho de todos, por isso seus participantes devem ser encorajados a possuir o conhecimento necessário de suas atividades.

Oliveira (2007) complementa que o acompanhamento da estratégia permite avaliar se os objetivos e metas de implantação, em que um primeiro momento foi estabelecido, estão realmente se concretizando.

2.3.4 Perspectivas do *Balanced Scorecard*

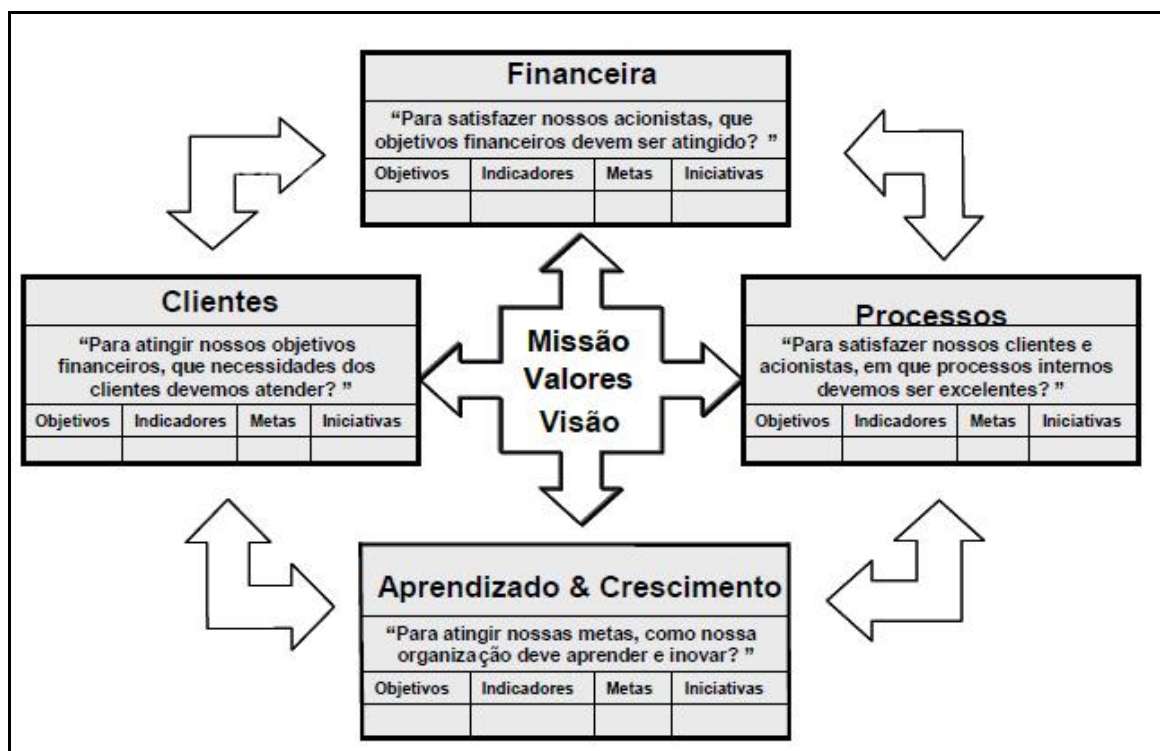
Para que a implantação do *Balanced Scorecard* seja eficaz, fazem-se necessários elementos fundamentais que são vistos por perspectivas. Tavares (2005) afirma que o *Balanced Scorecard* é um instrumento que busca acompanhar as mudanças no ambiente competitivo.

O BSC é um instrumento que procura acompanhar a mudança nas oportunidades de criação de valor para o cliente pela gestão do patrimônio tangível e pela gestão do patrimônio intangível: relacionamento com clientes, produtos e serviços inovadores, processos operacionais sensíveis e de alta qualidade, database e informações tecnológicas, capacidade, habilidade e motivação das pessoas. Baseia-se na constatação de que a vantagem competitiva hoje é devido mais ao conhecimento, capacidade e relacionamentos criados por pessoas, do que os investimentos em patrimônio físico e acesso a capitais. (TAVARES, 2005, p. 351).

Na elaboração do *Balanced Scorecard* devem-se ser abordadas quatro medidas, que estão interligadas e definem o caminho a ser percorrido. Kaplan e Norton (2003) citam que o BSC deve contar a história da estratégia, principalmente os objetivos financeiros de longo prazo, em seguida, fazendo uma relação com os

processos financeiros, de clientes, dos processos internos e finalmente o processo de aprendizagem e crescimento, dos funcionários e sistemas, com foco no desempenho econômico desejado.

Figura 1: Perspectivas do *Balanced Scorecard*.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

No entanto, o modelo sugerido pelos autores não tem obrigatoriedade de implantação nas empresas, pode ser adaptado conforme as necessidades específicas de cada um. A escolha das perspectivas para o *Balanced Scorecard* deve ser fundamentada partindo do pressuposto do que é mais importante para a organização, pois Niven (2005) destaca que é preciso escolher as perspectivas que mais se adaptam aos principais interesses da instituição e atendam a cada um deles, para que assim a estratégia alcance o sucesso almejado.

2.3.4.1 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira representa os objetivos de eficiência e eficácia na utilização dos recursos e no aumento de receitas, buscando informação em exercícios anteriores e baseando-se nos índices determinados pelos resultados financeiros já atingidos (KALLÁS, 2003).

De acordo com Kaplan e Norton (2003) os objetivos financeiros servem como foco para os objetivos almejados em outras perspectivas, pois qualquer medida tomada deve sempre estar relacionada e fazer parte uma cadeia, que resulte em um valor financeiro melhor.

Ao iniciar o desenvolvimento da perspectiva financeira para o *Balanced Scorecard*, é necessário identificar nas unidades de negócio quais as medidas financeiras mais adequadas para a estratégia (KAPLAN; NORTON, 2003).

Para Leal Filho (2007) a principal função da perspectiva financeira é equilibrar os negócios, medir a lucratividade, a receita operacional e mensurar o valor econômico agregado. Embora ele aborde o lucro, existe uma preocupação com o risco, buscando paralelamente o retorno da atividade exercida ou capital investido, prevenindo-se das contingências.

Os objetivos financeiros podem sofrer alterações conforme o andamento do ciclo de vida da empresa. Kaplan e Norton (2003) classificam esse ciclo como: Crescimento, Sustentação e Colheita.

O crescimento, segundo os autores, relaciona-se às organizações que estão iniciando suas atividades. O objetivo nesta fase é investir em produtos, serviços, instalações e infra-estrutura, não se preocupando em priorizar o retorno desse investimento, pois o objetivo principal dessa fase é aumentar as receitas, ampliar os clientes e o mercado.

Com relação à segunda fase, Kaplan e Norton (2003) afirmam que nesse estágio, com as empresas já mais estruturadas, seu objetivo agora é maximizar suas aplicações de capital e obter um retorno sobre seus investimentos. O lucro é o objetivo principal nesta fase, é medida por dados contábeis, receita operacional.

Os autores definem também que a fase de colheita corresponde a maturidade do negócio, e seu objetivo é obter os resultados dos investimentos das

fases anteriores, ou seja, o primordial é aumentar o fluxo de caixa operacional diminuir a necessidade de capital de giro.

Quadro 6: Temas Estratégicos.

		TEMAS ESTRATÉGICOS		
		Aumento emix da receita	Redução de custos da produtividade	Utilização de Ativos
Estratégia	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento	Receita / funcionários	Investimentos (percentual de vendas)
		Percentual da receita gerado por novos produtos, serviços e clientes		
	Sustentação	Fatias de clientes e contas-alvo	Custo x custos dos concorrentes	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa)
		Vendas cruzadas	Taxas de redução de custos	ROCE por categoria-chave de ativo
		Percentual da receita gerado por novas aplicações	Despesas indiretas (percentual de vendas)	Taxa de utilização do ativo
		Lucratividade por clientes e linhas de produção		
		Colheita	Lucratividade por cliente e linhas de produtos	Custo unitário (por unidade de produção, por transação)
	Percentual de clientes não lucrativos		Rendimento	

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2003, p. 55).

De acordo com o Quadro 6, é notório que a proposta dos autores permita que a empresa obtenha um aumento no retorno gerado por seus ativos financeiros e físicos.

Na primeira coluna, de aumento e mix de receita, Kaplan e Norton (2003) afirmam, nesta fase a maneira mais comum de aumentar a receita, são os percentuais de aumento de vendas e participações de mercado e clientes selecionados.

Além de estabelecer metas para o crescimento e diversificação de receita, os autores propõem que a organização possa buscar uma redução de seus custos e também uma melhoria em sua produtividade, pois de acordo com (KAPLAN; NORTON, 2003, p. 58):

É improvável que a unidade de negócio na fase de crescimento dediquem muito esforço à redução de custos. Tentativa de redução de custos através da automação específica e de processos padronizados podem conflitar com a flexibilidade necessária para customizar novos produtos e serviços para novos mercados.

Contudo, os autores comentam que o objetivo principal de produtividade, para empresas que se encontram na fase crescimento, é focalizar o aumento de receitas.

Já na terceira coluna, Kaplan e Norton (2003) abordam que os objetivos como retorno sobre o capital investido, retorno sobre o capital empregado e valor econômico agregado, oferecem medidas de aumento de receitas, redução dos custos e aumento da utilização dos ativos.

Os autores destacam também, que a melhoria da utilização dos ativos torna-se uma importante alternativa para aumentar os lucros da organização. Investimentos em pesquisa e desenvolvimento, sistemas, funcionários e ativos intelectuais, elevam o retorno sobre o investimento da empresa.

2.3.4.2 Perspectiva de Clientes

Kaplan e Norton (1997) citam que os indicadores de desempenho de clientes permitem que as organizações alinhem suas medidas de resultado

relacionadas aos clientes, satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade. Nesta mesma linha de pensamento, Leal Filho (2007, p. 92) comenta sobre perspectiva do cliente, que:

A perspectiva do cliente permite aos executivos identificarem os segmentos de clientes e mercados com os quais a unidade de negócio da organização competirá, e medidas de desempenho nesses segmentos. Busca-se a satisfação de clientes com ofertas de produtos e serviços diferenciados pela empresa.

Kaplan e Norton (2003) mencionam ainda que, na perspectiva de clientes do *Balanced Scorecard*, as empresas selecionam quais segmentos de clientes e mercado a mesma pretende competir. Esses segmentos representam a fonte que produzirão as receitas dos objetivos financeiros da organização.

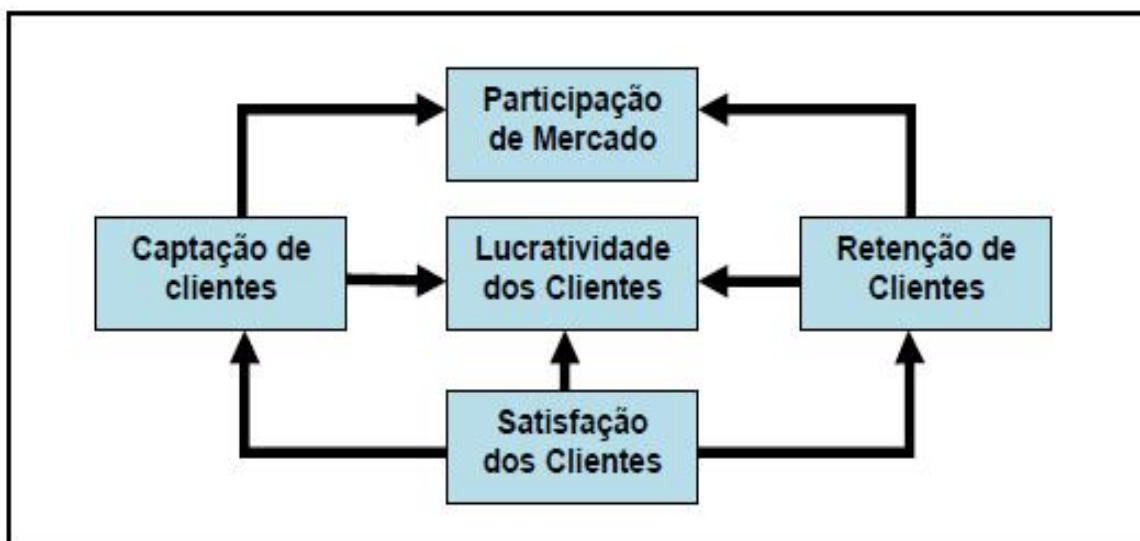
Neste mesmo contexto, Oliveira (2000, p. 300), afirma que a perspectiva de cliente do *Balanced Scorecard* permite identificar os segmentos de clientes e mercados, “[...] utilizando algumas medidas de desempenho como o nível de satisfação dos clientes, nível de aquisição de novos clientes, rapidez de produção e pontualidade da empresa”. Ou seja, o autor concorda com Kaplan e Norton quando menciona sobre a identificação dos segmentos em que a empresa esta competindo.

Contudo, Kaplan e Norton (2003, p.68) corroboram que “para obter um desempenho financeiro superior a longo prazo, as unidades de negócio precisam criar e oferecer produtos e serviços valorizados pelos clientes”. Diante disso, as empresas da atualidade, estão voltando seu foco para os clientes. Os autores também mencionam que além de satisfazer os clientes, os gestores das unidades de negócio, devem traduzir sua missão e estratégia, em objetivos específicos, tendo base mercados e clientes.

Conforme Kaplan e Norton (2003), no passado as empresas podiam se dedicar exclusivamente em suas capacidades internas, dando ênfase em novas tecnologias e produtos. No entanto, várias empresas eram derrotadas por sua concorrência, por não compreenderem as necessidades de seus clientes. Os autores citam ainda que não adianta obter muitos clientes se estes forem meros consumidores. É necessário satisfazê-los para buscar ser o fornecedor principal desse cliente.

Os autores abordam que primeiramente deve-se identificar o segmento de mercado, em seguida criar medidas necessárias para a satisfação dos clientes e salientam os seguintes indicadores:

Figura 2: Grupo de Medidas Essenciais dos Clientes.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

A participação de mercados, conforme Kaplan e Norton (2003, p. 72), “reflete a proporção de negócio num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido)”. Contudo, percebe-se que a empresa deve buscar ser o fornecedor principal de seus clientes, pois neste caso ocorrerá um maior número de negociações, caso isso não aconteça, é sinal de que a concorrência está conquistando mais espaço no mercado.

Os autores mencionam que medir a participação de mercado é simples, quando o grupo de clientes ou segmentos de mercado desejado é convencido. Pois estes grupos setoriais, associações comerciais, estatísticas de governo e outras fontes públicas, frequentemente oferecem estimativas do tamanho total do mercado.

Kaplan e Norton (2003) conceituam retenção de clientes da seguinte maneira, “controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que a unidade de negócio retêm ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes”. Ou seja, essa medida destaca como melhorar a forma de manter ou

aumentar a participação de mercado em segmentos específicos, sendo assim, esta medida está diretamente ligado com a primeira etapa.

Os autores defendem ainda que além de manter seus clientes, algumas empresas buscam medir a felicidade dos mesmos, essa medição se da pelo percentual de negociações realizadas pelas partes.

Com relação à captação de clientes, Kaplan e Norton (2003, p.72) saliente que “mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócio atrai ou conquista novos clientes ou negócios”. Esse é o objetivo das empresas, ampliar seu número de clientes dentro do mercado de atuação.

Em geral, as empresas procuram aumentar a sua carteira de clientes em seu segmento. O indicador de captação de clientes pode ser medido pelo número de novos clientes ou pelo volume total de vendas para novos clientes em seu segmento (KAPLAN; NORTON, 2003).

A satisfação de clientes tem como objetivo medir “o nível de satisfação de clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor” (KAPLAN; NORTON, 2003, p. 72). Os autores citam ainda que os indicadores de satisfação dos clientes fornecem para a empresa *feedback* sobre o seu desempenho. Importante explicar que o nível de satisfação de clientes estar apenas adequado à estrutura da organização não basta para garantir uma felicidade, retenção e lucratividade maior desses clientes.

A lucratividade de clientes, segundo Kaplan e Norton (2003, p. 72) “mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes”. Significa dizer qual a participação que cada cliente tem em relação ao lucro líquido da empresa. Os autores defendem que não basta apenas ter clientes satisfeitos, é necessário também contar com clientes lucrativos, por razões de necessidade e continuidade dos negócios.

2.3.4.3 Perspectiva de Processos Internos

De acordo com Kaplan e Norton (2003), para a perspectiva dos processos internos da empresa, os gestores identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. Como as empresas nos processos anteriores já definiram os objetivos e medidas, essa sequência permite que a empresa direcione suas forças para os processos que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas.

A principal diferença entre os sistemas tradicionais de medição de desempenho e o *Balanced Scorecard*, de acordo com Kaplan e Norton (2003), são as derivações de objetivos e medidas, pois os sistemas tradicionais visam o controle e a melhoria dos departamentos existentes, enquanto no *Balanced Scorecard*, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos, são derivadas das estratégias, e estão voltadas para atender as expectativas dos acionistas e clientes-alvo.

Os sistemas de medida de desempenho da maioria das organizações direcionam a melhora dos processos operacionais que já existem, Kaplan e Norton (2003, p. 97) afirmam que no *Balanced Scorecard* recomenda-se:

[...] que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação – identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades --, prossiga com os processos de operações – entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes – e termine com os serviços pós-vendas – oferta de serviços pós-vendas que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa.

Para os autores, cada empresa utiliza seu próprio conjunto de processos com a finalidade de agregar valor para os clientes e produzir resultados financeiros satisfatórios. Entretanto, são proporcionadas as empresas que sigam uma cadeia de valor genérica, que pode ser adaptada, na construção da perspectiva dos processos internos, conforme cada empresa. Esse modelo propõe três processos principais, que são eles:

- Inovação;
- Operação;

- Serviço pós-venda.

Kaplan e Norton (2003) comentam que processo de inovação é considerado como apoio na maioria das cadeias de valor e não apenas um elemento básico. Percebeu-se que na aplicação do *Balanced Scorecard*, este fator era internamente crítico, com isso, ampliou a necessidade de incorporá-lo na perspectiva dos processos internos.

Considere o processo de inovação como a onda longa da criação de valor, em que as empresas primeiro identificam e cultivam novos mercados, novos clientes e as necessidades emergentes e latentes dos clientes atuais. Depois, mantendo-se nessa onda de criação de valor e crescimento, as empresas projetam e desenvolvem novos produtos e serviços que lhes permitem atingir novos mercados e clientes e satisfazer as necessidades recém-identificadas dos clientes. Os processos de operações, por outro lado, representam a onda curta da criação de valores, onde as empresas oferecem os produtos e serviços aos clientes existentes. (KAPLAN; NORTON, 2003, p. 103)

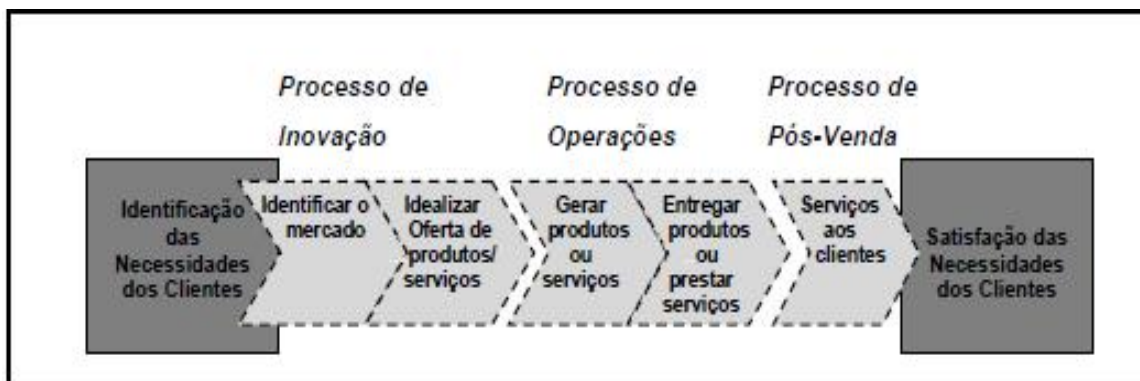
Contudo, os autores evidenciaram a diferença entre o processo de inovação e processo de operações, onde as empresas primeiramente identificam onde existem clientes possíveis de atingir, em seguida, são projetados e desenvolvidos produtos e serviços que possam atender as expectativas desses clientes recém-identificados.

O processo de operações representa para Kaplan e Norton (2003, p. 110) “[...] a onda curta da criação de valor nas empresas.” Ou seja, os produtos e serviços que são oferecidos aos clientes que já existem, com início nos pedidos recebidos dos clientes e finaliza com a entrega de produtos ou serviços prestados, enfatizando sempre a eficiência na entrega, priorizando a pontualidade.

A fase final da cadeia de valor interna é o serviço pós-venda. Neste processo inclui-se garantias de consertos, correções de defeitos, devoluções e a finalização dos pagamentos. As empresas que tentam atender as expectativas dos clientes utilizando os serviços pós-vendas, podem medir seu desempenho aplicando

os mesmos parâmetros de tempo, qualidade e custo descrito nesse processo (KAPLAN; NORTON, 2003).

Figura 3: Modelo da Cadeia de Valor Genérica



Fonte: Kaplan e Norton (2003, p. 102).

2.3.4.4 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

A capacidade de alcançar objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos depende das capacidades organizacionais para o aprendizado e crescimento. Pois, para Kaplan e Norton (1997), os vetores de aprendizado e crescimento decorrem essencialmente de três fontes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. Estratégias voltadas para uma performance de qualidade superior na maioria das vezes demandam investimentos expressivos em pessoal, sistemas e processos que produzam as competências organizacionais necessárias.

De acordo com Leal Filho (2007, p. 92), esta perspectiva representa os ativos intangíveis necessários para alcançar um bom desempenho.

A quarta e última perspectiva é a do aprendizado, composta pela infraestrutura da empresa para gerar crescimento e melhoria de longo prazo, satisfação dos funcionários e disponibilidades dos sistemas de informação. Essa perspectiva provém de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais, o que abre oportunidade para participação efetiva das pessoas nos processos decisórios da organização.

Atkinson, Banker, Kaplan e Young (2000) entendem que a quarta perspectiva do *Balanced Scorecard* é a fase em que a empresa identifica quais melhorias deve fazer em suas capacidades em processos internos, como pessoas e sistemas, que agregarão valores futuros. Essas melhorias na parte de aprendizagem e crescimento incluem satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários e sistemas de informações.

Diante do exposto, tem-se que a perspectiva do aprendizado e crescimento norteia os colaboradores para os fatores essenciais ao sucesso organizacional, guiando-os por meio das iniciativas sugeridas para suas metas específicas em cada trabalho do dia-a-dia, com intuito de adequar o andamento da empresa em todos os aspectos, em função da insatisfação operacional.

2.3.5 Mapas Estratégicos

O mapa estratégico busca estabelecer uma relação entre os resultados que foram planejados e os vetores que irão impulsionar esse alcance, funcionando como uma relação de causa e efeito (TAVARES, 2005). Ou seja, o mapa estratégico demonstra o caminho que será percorrido para chegar ao resultado esperado.

Para Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico é a reprodução visual da estratégia, ele mostra a relação entre os objetivos nas quatro perspectivas combinadas. Tendo em vista que os objetivos das empresas são diferenciados umas das outras, cada uma delas pode adaptar seu mapa estratégico de acordo com seu conjunto de objetivos específicos.

O mapa estratégico do *Balanced Scorecard* explicita a hipótese da estratégia. Cada indicador do *Balanced Scorecard* se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essa consequência. O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 81).

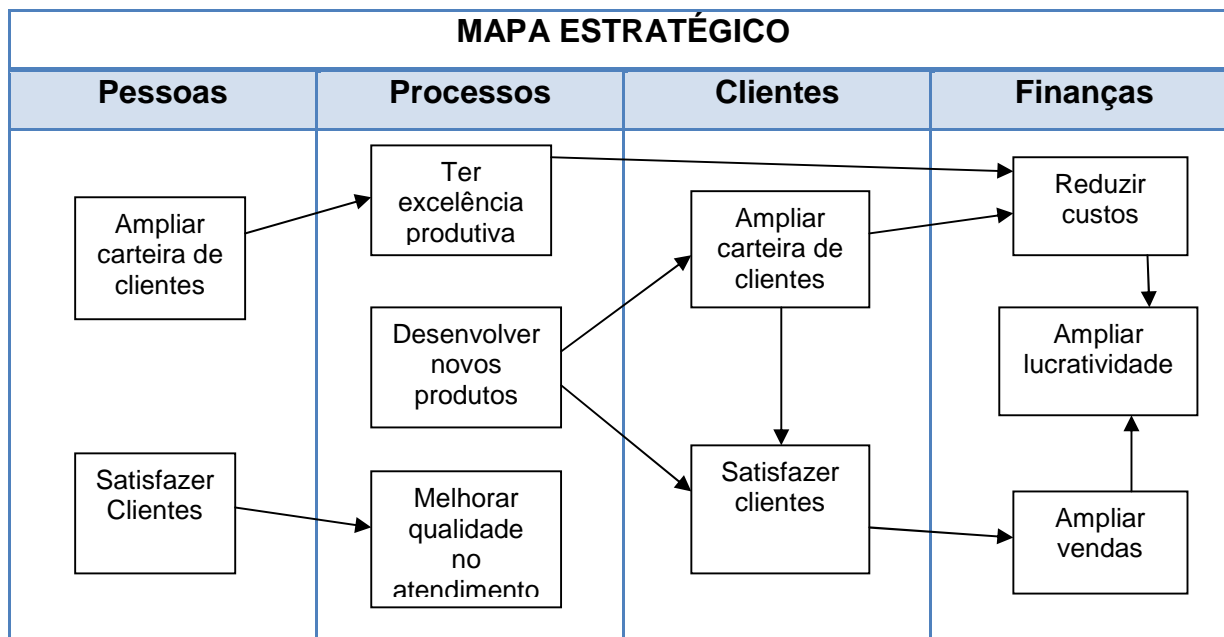
O mapa estratégico é uma ferramenta essencial para o entendimento das práticas da cadeia sistemática de ações, decididas em concordância pelo grupo, com um objetivo único. Para Tavares (2005, p. 360),

os mapas estratégicos foram desenvolvidos para permitir que os colaboradores da empresa tenham uma percepção clara de como as funções estão ligadas aos objetivos gerais da organização e esta, por sua vez, à visão. Possibilita o trabalho de maneira coordenada e colaborativa para o atingimento das estratégias almejadas pela empresa.

O mapa estratégico é uma ferramenta que disponibiliza aos gestores, uma representação para descrever e gerenciar a estratégia na economia do conhecimento. Contudo, nota-se que os mapas estratégicos permitem uma visão melhor da estratégia, abordando individualmente todas as perspectivas e evidenciando os reflexos que elas têm entre si (KAPLAN; NORTON, 2004).

Os autores Kaplan e Norton (2004) explicam que para cada perspectiva deve-se elaborar um objetivo, em seguida fazer uma relação de causa e efeito entre os objetivos, onde um objetivo induza o outro a ser realizado. Após isso, faz-se uma representação visual, que contemple todas as perspectivas e seus objetivos, e também as relações causa e efeito demonstradas por setas, que irão se ligando até atingir o objetivo alocado no topo do mapa.

Figura 4: Mapas Estratégicos



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2003).

Conforme Kaplan e Norton (2004), identificar os objetivos e metas não é o bastante, a empresa necessita elaborar um conjunto de programas que institua condições favoráveis para o alcance desse objetivo final. Para que esse processo seja eficaz, é primordial a realização de uma medida de desempenho dos objetivos almejados, que são os indicadores de resultado.

2.3.6 Indicadores de Desempenho

Os indicadores de desempenho são mecanismos utilizados para constatar se realmente, os objetivos que foram previamente delimitados, estão sendo desempenhados, com isso se pode verificar se a organização está caminhando na direção do sucesso (NIVEN, 2005).

De acordo com FNQ (2008), os medidores de desempenho abrangem informações que quantificam em dados numéricos, todo o processo, as entradas,

saídas, desempenho dos fornecedores, satisfação de ambas as partes e são utilizados para acompanhar a organização ao longo do tempo.

Para selecionar os indicadores, Olve et al (2001, p. 199-200) enfatizam alguns critérios que devem ser ressaltados. Esses critérios nortearão a escolha dos indicadores para as perspectivas, são eles:

As medidas não devem ser ambíguas e devem ser definidas uniformemente em toda a companhia;
Tomadas juntamente, as medidas usadas devem cobrir, de modo suficiente, os aspectos do negócio que estão incluídas nas estratégias e nos fatores críticos do sucesso;
As medidas usadas nas diferentes perspectivas devem estar conectadas de maneira clara [..];
As medidas devem ser úteis na fixação dos projetos considerados realistas por aqueles responsáveis por alcançá-los;
A medição deve ser um processo fácil, sem complicações, devendo possibilitar o emprego das medições em sistemas diferentes, como a internet e o arquivo de dados da companhia, por exemplo.

Tavares (2005) ressalta a importância na escolha dos indicadores e na alocação dos mesmos aos objetivos elencados. *No Balanced Scorecard* é conveniente que cada objetivo esteja relacionado com apenas um indicador, se não for esse o caso, deve-se vincular o mínimo de indicadores possíveis, pois com isso, as atividades podem ser acompanhadas de maneira mais rápida e os resultados evidenciados de forma mais objetiva.

Portanto os indicadores representam fórmulas, índices ou níveis de medidas com a função de avaliar o desempenho dos objetivos em cada perspectiva, e apontar se os resultados estão sendo alcançados. Além de definir os indicadores, é necessário o estabelecimento de algumas metas.

2.3.7 Estabelecendo Metas

As ações necessárias para a realização dos objetivos estratégicos são estabelecidas pelas metas. De acordo com Kaplan e Norton (2004, p. 55),

O *Balanced Scorecard* traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas. Mas os objetivos e metas não serão alcançados apenas porque foram identificados; a organização deve lançar um conjunto de programas que criarão condições para que se realizem as metas de todos os indicadores. A organização também deve fornecer os recursos escassos-pessoas, financiamento e capacidade – para cada programa.[...] para cada indicador do *Balanced Scorecard*, os gerentes precisam identificar as iniciativas estratégicas necessárias para alcançar a meta. As iniciativas criam resultados e assim a execução da estratégia é gerenciada por meio do acompanhamento das iniciativas estratégicas.

O BSC necessita a imposição de metas para os indicadores de desempenho, com interesse de descrever a história incondicional das estratégias. Entretanto, caso isso não ocorra os gestores estarão impossibilitados de a análise e tomada de decisão, pois estarão sem *feedback* necessário para seus dados de desempenho (NIVEN, 2005).

De acordo com Kaplan e Norton (2003, p. 233) esta etapa corresponde à realização de quatro ações importantes, que são elas:

- Estabelecer metas de superação;
- Identificar e racionalizar as iniciativas estratégicas;
- Identificar estratégias críticas que envolvam mais de uma unidade de negócios;
- Vincular a estratégia à alocação de recursos e aos orçamentos anuais.

Em resumo, esta etapa é referente ao momento em que será definido quais resultados a organização almeja alcançar de longo prazo, partindo dos princípios dos mecanismos que a mesma irá adotar. Essa etapa as metas devem ser realizadas no período de cinco anos, para que com isso ocorra mudanças mais acentuadas. O BSC possibilita a realização de grandes metas, sempre respeitando um alinhamento necessário, pois de forma isolada o resultado esperado pela organização seria mais difícil de ser alcançado (KAPLAN; NORTON, 2001).

Kaplan e Norton (2001) afirmam que existe uma falha ao elaborar o planejamento estratégico e o orçamento anual, pois as empresas tratam das duas situações de maneira distintas e com isso são realizadas de forma individual. Os autores defendem a opinião que os dois processos tem relação e são próximos, não

deveriam ser feitos de forma isolada. É necessário elaborar os processos juntos, utilizando os recursos disponíveis e alinhando as metas propostas previamente.

Assim sendo, o processo de estabelecer metas é fundamental para a concretização das estratégias empresariais, pois a mesma estabelece os níveis em que a empresa tem encargo de conseguir. Com o BSC, é possível mensurar os resultados organizacionais resultantes da implementação da estratégia baseando-se nos indicadores e nas metas projetadas inicialmente, com a possibilidade de revisão desses medidores.

2.4 *BALANCED SCORECARD* PESSOAL

Para Rampersad (2006) o *Balanced Scorecard* Pessoal, também conhecido pela sigla BSCP, identifica-se como a mensuração pessoal com base na auto-análise. A mudança no processo de pensamento e no raciocínio tem o objetivo de preparar o indivíduo para a ação e envolvimento interno e em seu trabalho. O autor salienta ainda que ao realizar seu próprio BSCP, com base nas ideias adquiridas no processo, as pessoas se tornarão mais eficientes, seguras de si, aprenderão com maior rapidez e irão ganhar mais em inteligência.

Conforme Jansen (2004), o *Balanced Scorecard* Pessoal é uma metodologia extremamente importante para o desenvolvimento pessoal, pois definindo a própria ambição pessoal, isso envolverá a busca da própria identidade e, conseqüentemente, a chave da ação é o reconhecimento dessa identidade.

O BSCP gera um equilíbrio adequado entre ambição pessoal e comportamento, gerando um domínio interior que exerce positivamente sobre os sentimentos, ou seja, a pessoa torna-se mais decidida e possuindo um controle interior maior e fazendo suas funções, tanto pessoais quanto organizacionais de maneira mais eficiente e comprometida (JANSEN, 2004).

O BSCP encerra a missão e visão pessoal, os papéis-chave, os fatores críticos de sucesso, os objetivos, os indicadores de desempenho, as metas e iniciativas de melhorias, todos eles divididos ao longo de quatro perspectivas: interna, externa, aprendizagem e conhecimento e financeira. Refere-se, por exemplo, aos seus hábitos pessoais, às habilidades e ao comportamento, apontados para o bem-estar pessoal e sucesso na sociedade (RAMBERSAD, 2006, p. 23).

Percebe-se que existe uma grande semelhança entre o BSCP e o *Balanced Scorecard* utilizados em empresas, pois em ambos existem os objetivos, indicadores de desempenho, as metas e as iniciativas de melhoria, entre outros. Além disso, ambos são alocados em perspectivas adaptadas às necessidades, no caso do BSCP, para o âmbito pessoal. Essas perspectivas irão dar base para construção de uma pessoa mais satisfeita com seus objetivos de vida (RAMBERSAD, 2006).

O autor elenca ainda uma série de benefícios que o BSCP pode proporcionar ao indivíduo, demonstrados no Quadro 7:

Quadro 7: Dez Razões para a Aplicação do *Balanced Scorecard* Pessoal

Dez Razões para a Aplicação do <i>Balanced Scorecard</i> Pessoal	
1. Autocoaching e Autogestão	Você será capaz de identificar melhor sua força interna, dons e objetivos pessoais, e com base nisso criará seu próprio futuro.
2. Auto-aprendizagem e Trabalhar com mais Eficiência	Elaboração e implementação do BSCP resulta em uma melhor auto-imagem, habilidade mais ampla de auto-aprendizagem e maior criatividade.
3. Integridade Pessoal	Com base no equilíbrio entre sua ambição e seu comportamento pessoal, você criará paz interior e melhorará sua própria credibilidade, bem como tentará evitar que esteja agindo contra sua consciência.

4. Satisfação no Trabalho	Como resultado do equilíbrio entre a sua ambição pessoal e a compartilhada, seu envolvimento interior no trabalho é estimulado e mais “afetuoso”.
5. Gerenciamento Efetivo de Talentos	Integração do BSCP no sistema de avaliação resulta em um processo sustentável de gestão de talentos.
6. Aprendizado de Equipes	Estimular os indivíduos a compartilharem sua ambição pessoal com os outros de modo que eles se conheçam melhor e tenham mais respeito e confiança.
7. Administrador do Tempo	Tornar-se um administrador do tempo, altamente disciplinado, utilizando efetivamente seu tempo.
8. Expulsar o medo	O BSCP é uma filosofia que cria condições para eliminar todos os receios dos funcionários e os capacita a terem seu potencial pleno.
9. Reduzir o Estresse	
10. Recrutar Funcionários com Eficiência	Harmonizar a ambição pessoal com os requisitos dos trabalhos e com a ambição organizacional.

Fonte: Adaptado de Rampersad (2006).

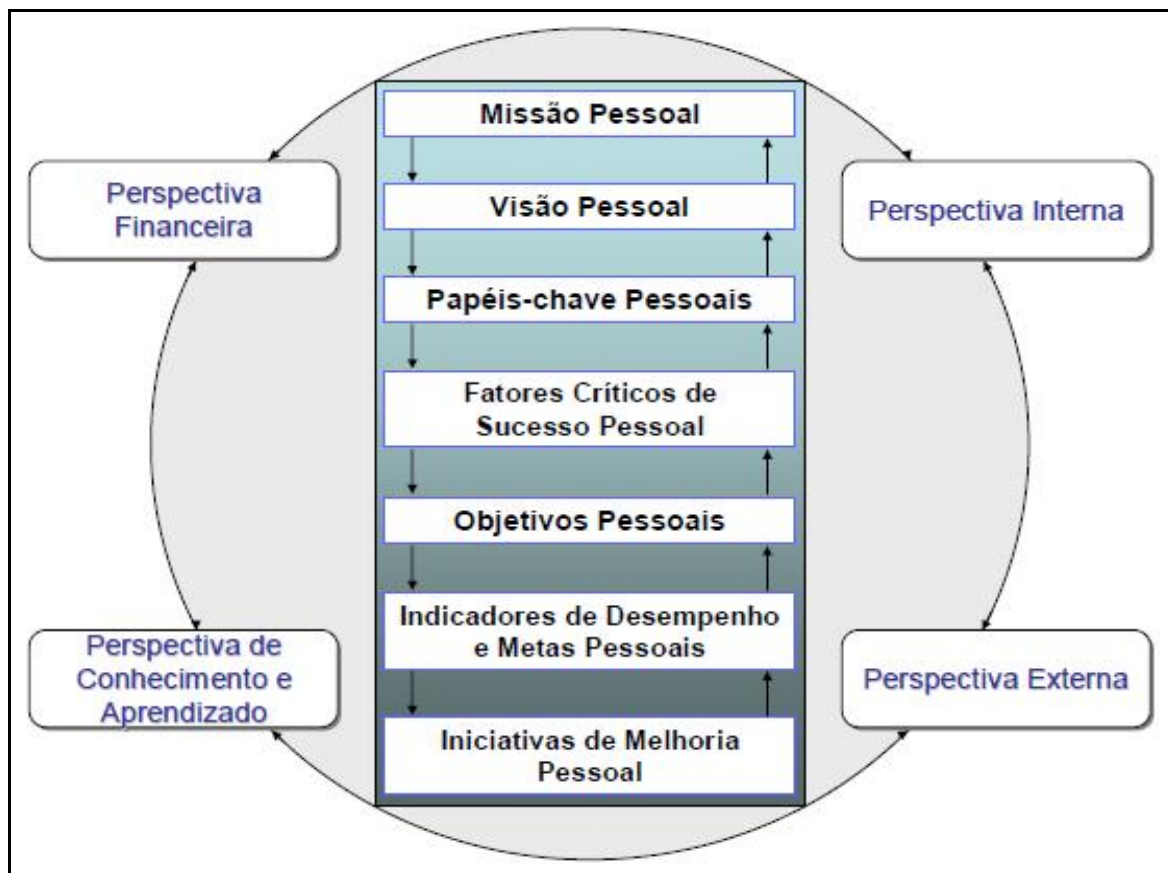
Portanto o BSCP possibilita reformular sua própria ambição e montar uma estratégia que mostre o caminho mais eficaz para alcançar o objetivo. Além de satisfazer as necessidades, tanto da esfera pessoal quanto a empresarial, pois com ele pode-se planejar o futuro pessoal e também ajuda na capacitação dos funcionários dentro da organização.

Os elementos do BSCP são divididos entre perspectivas, que são de suma importância para o auto-desenvolvimento, bem-estar e sucesso na sociedade, e acordo com Rampersad (2006, p. 35) essas perspectivas são:

1. *Interna*: A própria saúde física e o próprio estado mental. Como controlar esses fatores, para criar valor para si próprio e para os outros? Como permanecer sentindo-se bem no trabalho e em seu tempo ocioso?
2. *Externa*: Relacionamentos com a esposa, filhos, amigos, empregados, colegas e com os outros. Como eles o vêem?
3. *De conhecimento e aprendizado*: Habilidades e capacidade de aprendizado. Como se aprende, e de que modo preservar o sucesso no futuro?
4. *Financeira*: Estabilidade financeira. Até que ponto se é capaz de atender às próprias necessidades financeiras?

O autor ainda enfatiza que essas quatro perspectivas formam uma parte integral da missão, visão e papéis-chave pessoais. Essas perspectivas somadas aos fatores críticos de sucesso compõem uma ponte entre, de um lado, a ambição pessoal (longo prazo), e de outro, os objetivos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas de melhorias pessoais (curto prazo). Formando um vínculo entre a ambição e a ação pessoal, pois a ambição sem ação é como uma alucinação.

Figura 5: Perspectivas do *Balanced Scorecard* Pessoal



Fonte: Adaptado de Rampersad (2006).

Elaborando a missão pessoal, visão e objetivos, o indivíduo irá deixar suas ideias mais claras e concretas, aprendendo melhor para obter sucesso na prática deste plano.

Para que esses objetivos sejam alcançados é necessário que três perguntas primárias sejam feitas e sempre respondidas: Quem sou eu? Qual o meu propósito aqui na Terra? Para onde estou indo? Essas perguntas se pautam com as ambições pessoais e refletem a missão e a visão de cada indivíduo (RAMBERSAD, 2006). Além dessas perguntas, existem outras perguntas que darão mais ênfase e que formarão base para a estruturação do *Balanced Scorecard* Pessoal, sendo elas:

Quadro 8: Perguntas Base para a Estruturação do BSCP

<i>Missão Pessoal</i>	QUEM SOU EU?	Qual é minha filosofia de vida? Para que estou aqui? Quais são meus objetivos? Qual significado da minha vida?
<i>Visão Pessoal</i>	PARA ONDE VOU?	Que valores e princípios orientam minha trajetória? O que pretendo alcançar? Quais são minhas intenções a longo prazo? Qual meu ideal?
<i>Papéis-chave Pessoais</i>	QUE TIPO DE RELACIONAMENTO GOTARIA DE TER COM AS OUTRAS PESSOAS?	Como pretendo cumprir diferentes papéis em minha vida, a fim de realizar minha missão e visão pessoal?
<i>Fatores Críticos de Sucesso Pessoal</i>	QUE FATORES ME FAZEM SER UMA PESSOA SINGULAR?	Que fatores em minha ambição pessoal são decisivos para meu bem-estar e sucesso pessoal? Quais são as minhas competências mais importantes?
<i>Objetivos Pessoais</i>	QUE RESULTADOS EU DESEJO ATINGIR?	Que resultados pessoais mensuráveis de curto prazo eu desejo atingir? Quais são as minhas deficiências mais graves? Qual a mudança mais importante que devo fazer em relação ao meu trabalho e carreira?
<i>Indicadores de Desempenho e Metas Pessoais</i>	COMO POSSO MEDIR MEUS RESULTADOS PESSOAIS?	O que torna meus objetivos pessoais mensuráveis? Que valores eu devo obter? Quais as minhas metas?
<i>Iniciativas de Melhoria Pessoal</i>	COMO PRETENDO ATINGIR OS RESULTADOS?	Como posso realizar meus objetivos pessoais? Qual melhoria necessito para atingir esses propósitos? De que forma eu vejo o fato de aprender continuamente?

Fonte: Adaptado de Rampersad (2006).

2.4.1 Ambição Pessoal

Para Rampersad (2006), as pessoas devem ter uma declaração de ambição pessoal na vida, se sempre esperar que o melhor aconteça, isso certamente ocorrerá, o autor menciona que pessoas com performance de primeira linha atraem o sucesso.

Ambição pessoal nada mais é do que um conjunto de princípios que orientam o indivíduo e definem quem ele é, para onde está indo e aonde quer chegar, também incorpora os valores pessoais. Ela funciona como um regulador dos sonhos, sendo definida pelo autor como a missão, a visão e os papéis-chave pessoais (RAMPERSAD, 2006).

Argor (1998) argumenta que as habilidades intuitivas se tornarão futuramente mais importante, pois durante o período existirão várias surpresas, complexidades e rápidas mudanças. Com tudo, executivos que estejam treinados e aptos na tomada de decisão, estarão em uma classe diferenciada dos demais.

De acordo com o autor, executivos bem-sucedidos tendem a confiar menos em aglomerados de fatos e mais em seus instintos, pois a partir do momento que a empresa necessite de uma decisão com maior rapidez, em que os executivos não possuem tempo suficiente para analisar e se aprofundar no assunto, o gerente que tiver desenvolvida sua intuição terá vantagem sobre aqueles que não possuem essa qualidade.

2.4.1.1 Missão Pessoal

Missão pessoal, para Rampersad (2006) é a filosofia e seus objetivos totais de vida, são os propósitos e aspirações mais profundas. É uma auto-análise da identidade pessoal, ou seja, entende-se que missão pessoal significa a posição única que o indivíduo pretende estar. O autor exemplifica alguns tipos de declarações de missão pessoal.

- Criar um mundo de amor e capacitação, amando e habilitando a mim mesmo e as demais pessoas.
- Ser autêntico e generoso, criar alegria e significados profundos nas vidas dos outros com base em minhas peculiaridades.
- Servir à humanidade como um embaixador de Deus demonstrando como perpetuar a bondade, e elevar as almas de todos com quem eu possa interagir.
- Servir às necessidades da humanidade com o melhor de minhas habilidades, para construir organizações fortes e viáveis e orientar

peças na trajetória de uma vida saudável e prazerosa (RAMBERSAD, 2006, p. 40).

Pessoas insatisfeitas ou desmotivadas com sua vida, que tem dificuldade com o trabalho que exerce, possuem possibilidades quase que totais de não obterem sucesso no futuro. Conforme Frankenberg (1999) àquelas pessoas que não estão motivadas com seu trabalho e que tem problemas em acordar cedo pela manhã para ir trabalhar, necessitam de uma avaliação pessoal, para que apontem qual o motivo dessa insatisfação, pois o sucesso financeiro este diretamente ligado ao quanto a pessoa está contente com seu ambiente de trabalho.

Contudo, constata-se que a missão pessoal do indivíduo funciona como uma finalidade de vida, pois pessoas que tem dificuldade de delimitar seus propósitos são insatisfeitas com seu trabalho. Pode incluir filosofias de vida e objetivos primários e delineiam os alvos para que se esteja vivendo e o que se está buscando em sua vida. Essas respostas darão o rumo certo para a vida da pessoa.

2.4.1.2 Visão Pessoal

A visão pessoal proporciona a ideia de onde se quer ir, com valores e princípios que direcionam a vida do indivíduo. Formulando a visão e missão pessoal, ocasionalmente poderão aparecer oportunidades para aperfeiçoar a habilidade de aprendizagem e seu comportamento. Com relação ao comportamento faz-se outra pergunta que diz respeito a que tipo de relacionamento o indivíduo deseja ter com colegas, amigos, familiares e vizinhos. Essa formulação também favorecerá um maior auto-conhecimento e uma melhor auto-imagem, podendo aprimorar a habilidade de aprendizado pessoal (RAMBERSAD, 2006).

A declaração da visão pessoal encerra uma definição do modo que as pessoas querem executar suas missões, ou seja, significa os sonhos de cada indivíduo, uma projeção de longo prazo. Rampersad (2006, p. 42) descreve algumas declarações de visão pessoal, exemplificando-as da seguinte forma:

Desejo realizar minha missão da seguinte maneira;

1. atuar como parceiro junto a meus clientes internos e externos e agregar valor a ele;
2. manter sempre minha condição física e mental em boa forma;
3. desenvolver continuamente minhas habilidades profissionais;
4. desfrutar do meu trabalho por ter muitas iniciativas e continuar aprendendo;
5. criar um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal;
6. reter estabilidade financeira.

De acordo com Rampersad (2006), missão e visão pessoal são relacionadas com as necessidades e razões internas do indivíduo, com o autoconhecimento, imaginação e consciência. Portanto, pode-se perceber que através da consciência, as pessoas podem contatar seus princípios, com isso, elas estarão capacitadas a dar direcionamento a sua vida.

Quadro 9: Questões Principais a sua Missão e Visão Pessoal.

Missão Pessoal (SER)	Visão Pessoal (VIR A SER)
Quem sou eu?	Para onde vou?
Qual a minha filosofia de vida?	Que valores e princípios orientam minha trajetória?
Para que estou aqui?	O que quero ajudar a realizar?
Quais são meus objetivos gerais na vida?	O que pretendo alcançar?
Para que vivo?	Quais são minhas intenções no longo prazo?
Quais são minhas aspirações mais profundas?	Qual é meu ideal?
Por que faço o que faço?	O que represento?
Quais são minhas aptidões singulares?	Em que acredito?
Qual é minha situação hoje?	Que contribuição à sociedade me esforço por fazer?

Quais são minhas crenças básicas?	Como pretendo distinguir-me na sociedade?
O que penso sobre mim mesmo?	Como me vejo (auto-imagem e auto-avaliação)?
O que mais aprecio?	Como trato as outras pessoas?

Fonte: Adaptado de Rampersad (2006).

Percebe-se nos exemplos citados no quadro 9, as quatro perspectivas básicas do BSCP, interna, externa, conhecimento e aprendizado e financeira. Essas perspectivas deverão ser uma parte integral da ambição pessoal, com isso, a pessoa poderá constituir o BSCP de maneira integral, pois de acordo com Rampersad (2006), elas são identificadas como fatores críticos de sucesso na ambição pessoal, em seguida, são traduzidos em objetivos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas de melhorias pessoais.

2.4.1.3 Papéis-Chave Pessoais

Os papéis-chave pessoais são os modos que o indivíduo deseja realizar os diversos papéis essenciais na vida, realizando sua missão e visão pessoal, ou seja, qual o tipo de relacionamento se gostaria de ter com colegas, amigos, familiares, vizinhos e com outras pessoas. Formulando os papéis-chave, a pessoa terá como resultado um maior autoconhecimento e uma melhor auto-imagem, posteriormente aumentará também suas habilidades de seu aprendizado (RAMPERSAD, 2006). O autor destaca também alguns exemplos de papéis-chave pessoais.

- *Esposa*: sermos felizes juntos, fazermos coisas divertidas, estimularmo-nos mutuamente e apreciarmos esse processo. Construímos juntos um futuro, no qual eu conceda e receba amor, demonstre respeito e inspire confiança.

- *Marido*: minha esposa é a pessoa mais importante da minha vida.
- *Mãe*: um suporte para meus filhos, no qual eu possa ceder e estar ao lado deles enquanto eles se esforçam para ter uma vida feliz.
- *Pai*: orientar meus filhos no caminho da independência. ajudá-los a extrair o máximo de todas as possibilidades que seus corpos e almas têm a oferecer.
- *Filha*: dar e receber amor de meus pais e aprender da sabedoria que eles têm da vida.
- *Irmã*: compartilhar e fazer coisas em conjunto.
- *Namorada*: confiar em que nossa relação nunca será prejudicada.
- *Amigo*: meus amigos sempre podem contar comigo, pois eu nunca os desapontarei.
- *Colega*: trabalhar alinhadamente com meus pares, compartilhar conhecimento e assegurar que há uma atmosfera de trabalho aberta e harmoniosa. Eu me certificarei de que meus colegas me vejam como uma pessoa confiável e esclarecida.
- *Estudante*: eu aprendo algo todos os dias. Até certo ponto, permanecerei sempre como um estudante.
- *Gerente*: ajudar a criar a organização para a qual trabalho com sucesso e, por meio disso, servir a comunidade.
- *Consultor*: ajudar os meus clientes a atingir seus objetivos.
- *Gerente-interino*: ajudar as organizações a ter desempenhos superiores (RAMPERSAD, 2006, p. 45-46).

O autor salienta que os papéis-chave têm uma relação com a perspectiva externa no BSCP. Alguns elementos dos papéis-chave necessitariam serem identificados e traduzidos em objetivos, metas, indicadores de desempenho e iniciativas de melhorias pessoais.

2.4.1.4 Fatores Críticos de Sucesso Pessoal

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) pessoal são provenientes da ambição pessoal e são relacionados com as quatro perspectivas: interna, externa, conhecimento e aprendizado, e financeira. Os FCS pessoal formam uma ponte interligando um lado que está a ambição pessoal e de outro lado os objetivos, indicadores de desempenho, metas e as iniciativas de melhorias pessoais, referente a longo e curto prazo, respectivamente. Esse vínculo é instituído identificando as competências centrais da ambição pessoal referente às quatro perspectivas (RAMPERSAD, 2006).

De acordo com Rampersad (2006, p. 61) os fatores críticos de sucesso pessoal devem ser no mínimo quatro e serão traduzidos em objetivos pessoais sólidos.

Esses fatores críticos de sucesso pessoais serão, então, traduzidos em objetivos pessoais concretos. Uma ambição pessoal, portanto, tem no mínimo quatro FCSs (no mínimo um por perspectiva), cada FCS tem um ou mais correspondentes objetivos pessoais, cada objetivo tem no máximo dois correspondentes indicadores de desempenho, cada indicador de desempenho tem somente um correspondente meta, e cada meta é vinculada a uma ou mais correspondentes iniciativas de melhoria.

De acordo com o pensamento do autor, pode-se entender que os fatores críticos de sucesso pessoal são oriundos da ambição pessoal, traduzidos em objetivos pessoais. Os FCS necessitam ser no mínimo uma por perspectiva e possuir correspondentes, nota-se claramente a ligação entre esses correlativos.

2.4.1.5 Objetivos Pessoais

Rampersad (2006) define objetivo pessoal como um resultado pessoal a ser atingido, decorrentes dos FCSs e resultam também de uma análise dos pontos fortes e fracos do indivíduo. Cada FCS possui um ou mais objetivos pessoais correlacionados com uma das quatro perspectivas do BSC, os objetivos pessoais servem como padrão de referência.

O autor salienta que a quantificação dos objetivos se dará por meio de indicadores e metas de desempenho pessoal. Os objetivos abastecem os critérios indispensáveis para que a pessoa discuta, monitore e avalie seu desempenho. Ele especifica objetivos de curto e longo prazos que são importantes para o indivíduo, são firmados de maneira clara, resumida, específica, voltada para resultados, desafiadora, entretanto realista, relevante e eficaz no tocante aos custos.

É importante fazer uma lista dos pontos fortes e fracos pessoais, encarar coisas nas quais o indivíduo tem mais dificuldade e também focar em coisas que o

mesmo consegue realizar com facilidade. Rampersad (2006, p. 62-63) comenta sobre os pontos fortes e fracos, devem ser realizadas algumas perguntas:

Faça uma lista de todos seus pontos fortes e fracos. Você tem de enfrentar coisas nas quais não se sai bem. Ainda envolvidos estão hábitos que o restringem, influenciam sua vida desfavoravelmente e geram fracos resultados pessoais. É, no entanto, também importante focar em coisas que você consegue realizar bem, para torná-las ainda melhor. Quando estiver analisando seus pontos fortes, faça a si mesmo as seguintes perguntas: Quais são alguns dos pontos fortes que contribuíram para o meu sucesso até o momento? Como será que eles podem criar problemas pra mim no futuro? Com que problemas eu gostaria de poder controlar melhor? Ao analisar os pontos fracos, as seguintes questões são centrais: na sua opinião, quais seriam seus principais defeitos? Alguém já mencionou algum desses defeitos para você? Você poderia descrever uma situação em que um desses defeitos constitui uma séria desvantagem?

Tommasi e Lima (2007, p. 13-14), alertam que “apesar de o dinheiro ser de grande importância, ele nunca deve ser tratado como objetivo final ou principal do planejamento, o objetivo que realmente interessa são os benefícios que ele trará e sonhos que com ele serão realizados”. Contudo deve-se encarar o dinheiro produto essencial para condução ao objetivo final.

2.4.1.6 Indicadores de Desempenho Pessoal

Os indicadores de desempenho pessoal são modelos, que medem os avanços de seus objetivos pessoais. Uma mensuração de desempenho pessoal é um ponto de medição através do qual é possível avaliar a performance do indivíduo em relação aos fatores críticos de sucesso e aos objetivos pessoais. Os indicadores de desempenho pessoal oferecem medições aos objetivos e a visão pessoal, sem eles e as metas fica mais difícil aplicar o *autocoaching* com base no *feedback* (RAMBERSAD, 2006).

As mensurações de desempenho instam você à atuação, se elas estiverem conectadas com os objetivos correlacionados, de modo que você pode extrair desses dados uma certa direção. Elas lhe fornecem sinais no devido tempo em relação à orientação direcionada a si mesmo, com base na medição de mudanças e comparações dos resultados medidos com a norma. (RAMBERSAD, 2006, p. 64)

O autor recomenda ainda, definir no máximo dois indicadores de desempenho para cada objetivo. Assim sendo, constatou-se que os indicadores de desempenho são as medições extraídas do indivíduo, ela solicita o mesmo a agir, e quando esses indicadores estão ligados com os objetivos, pode-se retirar um caminho a seguir. São alguns exemplos de indicadores de desempenho pessoal:

Quadro 10: Indicadores de Desempenho Pessoal – Perspectiva Interna.

Perspectiva	Indicadores de Desempenho Pessoal	
Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de inspiração • Nível de tensão • Nível de estresse • Nível de imunidade ao estresse • Nível de frustração no trabalho • Nível de frustração no trabalho • Nível de contentamento ao ir ao trabalho • Número de vezes em que fico irritado • Horas de descanso físico • Porcentagem de licenças por doença • Número de vezes de impulsos 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de satisfação • Nível de risadas • Nível de confiança de meu gerente • Número de horas caminhadas • Porcentagem de ausência mental • Peso corporal • Número de horas de sono • Frequência de atividades esportivas • Números de novos desafios • Número de cigarros

intuitivos	consumidos por dia
<ul style="list-style-type: none"> • Porcentagem de incidentes de segurança • Velocidade de meu trabalho • Tempo completo de meu trabalho • Tempo de resposta a solicitação de um serviço 	<ul style="list-style-type: none"> • Teor de gordura • Número de vezes que me sinto em plena energia • Número de erros nos processos • Porcentagem de pedidos atrasados

Fonte: Adaptado de Rampersad (2006).

Quadro 11: Indicadores de Desempenho Pessoal – Perspectiva Externa.

Perspectiva	Indicadores de Desempenho Pessoal	
Externa	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de satisfação dos outros em relação as minhas ações • Nível de satisfação de meus clientes • Número de advertências de meu gerente • Número de horas produtivas em meu trabalho • Número de mudanças iniciadas por mim • Número de vezes em que houve <i>feedback</i> positivo de meus clientes, do gerente e de meus pares • Disponibilidades • Acessibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentagem de funcionários que consideram estar trabalhando sob efetiva liderança • Pontuação e avaliação de meus clientes • Confiabilidade de execução de meus serviços • Porcentagem de meus clientes que querem desistir devido à insatisfação • Porcentagem de entregas pontuais, completas, segundo especificações • Tempo necessário para resolver uma reclamação • Porcentagem de clientes

<ul style="list-style-type: none"> • Nível de reclamações oriundas de clientes internos e externos • Grau de fidelidade dos clientes • Número de reclamações de meus clientes com relação ao meu comportamento 	<ul style="list-style-type: none"> • perdidos • Porcentagem de clientes satisfeitos com a comunicação
---	---

Fonte: Adaptado de Rampersad 2006.

Quadro 12: Indicadores de Desempenho Pessoal – Conhecimento e Aprendizagem.

Perspectiva	Indicadores de Desempenho Pessoal	
Conhecimento e Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • Número de cursos concluídos de gestão • Porcentagem de competências disponíveis de gestão • Porcentagem de habilidades estratégicas disponíveis • Número de participações em exposições práticas e palestras • Número de treinamento requerido • Grau de satisfação do cliente em relação ao meu profissionalismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Custo de treinamento • Gastos com estudos • Números de propostas bem-sucedidas de melhoria estratégica • Número de idéias inovadoras • Número de aptidões necessárias • Tempo prévio para o desenvolvimento do produto • Porcentagem de falhas na comunicação

Fonte: Adaptado de Rampersad (2006).

Quadro 13: Indicadores de Desempenho Pessoal – Financeira.

Perspectiva	Indicadores de Desempenho Pessoal	
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Retorno sobre o investimento em ações • Giro anual da própria companhia • Razão entre ganhos e despesas • Nível de regulação financeira • Porcentagem de desvio do orçamento • Porcentagem de rendimento devida a novos pedidos • Porcentagem de receita devida a novos produtos • Demonstrativo de conta poupança • Número de horas tributáveis • Número de aquisições bem-sucedidas • Nível de ativos financeiros 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de faturas pagas em atraso • Nível de débitos • Balancete econômico • Crescimento de receita • Proporção de receitas para com gastos • Rendas • Salários • Nível de bônus • Fluxo de caixa • Nível de investimento • Rentabilidade • Eficiência = resultado real / resultado previsto • Produtividade no trabalho

Fonte: Adaptado de Rampersad (2006).

2.4.1.7 Metas Pessoais

De acordo com Rampersad (2006), meta pessoal é um alvo quantitativo de uma medição de desempenho pessoal, é um valor perseguido e avaliado por meios de mensurações de performance pessoal. Para cada indicador de desempenho, aloca-se um valor desejado, podendo assim ser utilizado para medi-lo. As metas indicam os valores que devem ser atingidos, são dependentes do nível de ambição pessoal. As metas e os indicadores de desempenho necessitam atender os critérios SMART, ou seja:

- *Specific* (Específico): definidos com o propósito específico de também influenciar o comportamento.
- *Measurable* (Mensuráveis): formulados de maneira que possam medir os objetivos.
- *Achievable* (Atingíveis): Realistas, executáveis, viáveis e aceitáveis.
- *Result-oriented* (Orientados para Resultado): Relacionados com os resultados concretos.
- *Time-specific* (Temporais): Sujeitos a limitações do tempo, para que seja possível monitorar sua consecução ao longo do tempo.

Portanto, se deve definir o propósito específico, estabelecer uma maneira que venha a medir os objetivos, onde, esses objetivos necessitam ser claros realistas e viáveis. Em seguida, deve-se realizar uma relação com os resultados concretos. As metas devem ser traçadas para alcançar as realizações pessoais de cada um. Frankenberg (1999, p. 38) defende que:

Primordial para o leitor é determinar quais são, de fato, suas grandes metas ou objetivos. Vale a pena meditar à exaustão sobre este tema. Caso seu dia-a-dia não lhe permita fazer isso, tire uma semana de férias e vá à praia. Sozinho, andando pela areia, faça um balanço de sua vida e verifique se está fazendo o que planejava fazer, trabalhando naquilo que lhe dá satisfação.

Pode-se dizer que para realizar um planejamento pessoal a primeira coisa que se deve fazer é traçar suas metas e seus objetivos. Após realizar esse

procedimento fica mais claro o que realmente é necessário fazer e quais caminhos serão mais eficientes para chegar ao alcance dessas metas.

2.4.1.8 Iniciativas de Melhoria Pessoal

De acordo com Rampersad (2006, p. 71) as iniciativas de melhoria pessoal são estratégias empregadas na concretização da ambição pessoal. São utilizadas para ampliar as aptidões, melhorar seu comportamento, conferir autodomínio e aprimorar sua performance.

Existem algumas perguntas que deve ser feitas na realização das iniciativas de melhoria, como por exemplo: Como pretendo alcançar meus resultados pessoais? Como posso melhorar meu comportamento? Como garantir o aprendizado contínuo, tanto individual como coletivo? Segundo Chopra (1995), a prática de exercícios são ferramentas auxiliadoras no processo de concepção de consenso interno e também se torne uma maneira bastante eficaz de combater o estresse. São orientações para esse processo:

- Faça caminhadas diárias de 30 minutos; o melhor horário para essa prática é das seis às dez horas da manhã. Não faça exercícios depois das 18 horas, exceto numa caminhada suave.
- Você ainda pode acostumar-se com outro tipo de luz para praticar exercícios moderados, ininterruptos, tais como ciclismo ou natação. Aparelhos ergonômicos também são convenientes. Use roupas confortáveis e folgadas.
- Não faça exercícios logo após a ingestão de alimentos; espere duas ou três horas.
- Durante o exercício, alongue todos os músculos por um breve período de tempo e, depois, relaxe-os paulatinamente. Foque a atenção e a respiração na parte do corpo que está sendo alongada.
- Use apenas 50% de sua capacidade física; se você capaz de andar de bicicleta por dez quilômetros, percorra apenas cinco quilômetros. Os exercícios regulares aumentarão a sua capacidade. Não force o corpo.
- Não se esforce demasiadamente; durante e após os exercícios, você deve sentir-se com energia e forte, não fadigado e fraco.
- Caso você esteja acostumado a esforçar-se demais, reduza essa prática à metade durante um mês e veja o que isso promove em seu corpo (RAMPERSAD, 2006, p. 71-72).

Conforme o autor, esses exercícios são importantes, pois um corpo saudável conforta uma mente sadia. Existe uma vinculação entre o corpo e a mente, porque quando o corpo é elástico, ou seja, ele está livre de tensões, a mente se torna mais clara, tranquila e focada mais nos objetivos. Esse é um dos motivos da prática da ioga ser bastante eficaz, ela mantém o corpo relaxado enquanto ocorre um acompanhamento da mente (RAMPERSAD, 2006).

No entanto, para atingir um desempenho superior, é importante que o corpo esteja em estado de relaxamento, pois conforme foi citado, o corpo e a mente estão relacionados. Rampersad (2006) orienta que é mais difícil ter eficácia quando a mente não está saudável e, uma das maneiras de reverter esse caso, é praticando exercícios físicos, mantendo um corpo sadio e uma mente sã. São utilizadas para estender as capacidades pessoais e melhorá-las.

2.4.2 Ciclo PDAC

O ciclo PDAC consiste em quatro fases, que de acordo com Rampersad (2006), ajudarão no momento em que o indivíduo for reformular suas estratégias. Contemplando a fase, Plan, Do, Act e Challenge que significam planejar, fazer, agir e desafiar respectivamente.

Em resumo o autor salienta que através desse processo, as pessoas podem analisar se as metas estão sendo alcançadas ou necessitam de uma reformulação, por não estarem sendo atingidas.

3 ELABORAÇÃO DO CASO PRÁTICO

Esta fase do trabalho abrange a elaboração de um caso prático com a implantação do *Balanced Scorecard* Pessoal, com objetivo de analisar de uma forma prática o conteúdo abordado no referencial teórico. Até o momento, o tema foi abordado teoricamente, apresentando as semelhanças entre o BSC implantado em empresas e o BSC Pessoal, além disso, foi estudado seus conceitos e sua estrutura, porém, para que ocorra um entendimento de maneira mais concretizada, é necessário demonstrar o conteúdo na parte prática.

Na preparação deste estudo, opta-se pela elaboração do caso prático, pois percebe-se que a ferramenta BSCP é pouco conhecida pela maioria das pessoas. O mesmo proporciona às pessoas a oportunidade de implantá-lo, pois traz um modelo contendo as etapas necessárias para construí-lo e colocá-lo em prática.

Na elaboração do caso prático, cria-se uma ambição pessoal de um indivíduo, que neste caso será denominado João da Silva, opta-se por um indivíduo fictício, pois o intuito é demonstrar de uma forma mais simplificada o processo, podendo ser aplicado com qualquer pessoa.

3.1 IDENTIFICAÇÃO DO INDIVÍDUO

O indivíduo João da Silva é proprietário de uma pequena empresa de consultoria em gestão de Santa Catarina. Nascido em 1953, em meados de 1974, conheceu Maria da Silva, com ela se casou. Com isso, após algum tempo, João da Silva seria pai de um casal, chamados de Junior da Silva e Joana da Silva.

João da Silva recebia constantemente reclamações dos seus clientes por causa de seu comportamento e fraco desempenho. Sua esposa e filhos também não estavam satisfeitos com ele devido à falta de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

3.1.1 Ambição Pessoal de João da Silva

De acordo com a literatura abordada ambição pessoal é um conjunto de princípios que definem claramente o indivíduo, para onde o mesmo vai e aonde ele quer chegar. Ela mantém o curso certo em direção aos sonhos almejados, incorporando todos os valores pessoais. Dentro da ambição pessoal é necessária a elaboração da missão, visão e papéis-chave pessoais, que darão rumo e indicarão o caminho que o indivíduo percorrerá e aonde o mesmo quer chegar.

3.1.2 Missão Pessoal de João da Silva

A missão pessoal indica qual a filosofia de vida, os objetivos, propósitos e razão de existência do indivíduo. Funciona como uma legítima auto-análise da identidade pessoal. Contudo é apresentada a seguinte missão pessoal:

“Desfrutar da liberdade de ajudar os outros e criar um mundo de amor e capacitação”

Conhecida a missão, chega o momento de identificar a visão pessoal de João da Silva, que baseará os objetivos pessoais.

3.1.3 Visão Pessoal de João da Silva

Como foi visto na fundamentação teórica, a visão pessoal encerra uma descrição do modo pelo qual se quer executar a missão pessoal, significa os sonhos e objetivos que são almejados a longo prazo. A visão pessoal de João da Silva é:

“Desejo realizar minha missão da seguinte maneira”

- ***Conquistar o respeito de meus clientes, pares, amigos e entes queridos;***
 - ***Continuar a buscar desafios em meu trabalho, aceitá-los e apreciar essa empreitada;***
 - ***Ajudar as organizações a obter sucesso;***
 - ***Continuar a desenvolver ainda mais minhas aptidões e competências e aprender continuamente;***
 - ***Não atuar em conflito com minha consciência;***
 - ***Continuar a aumentar minha força interior e mantê-la em equilíbrio com minha saúde física;***
 - ***Alcançar a segurança financeira.***
-

As quatro perspectivas básicas são reconhecidas na declaração de visão pessoal de João da Silva, a perspectiva interna, externa, conhecimento e aprendizagem, e financeira. Essas perspectivas devem ser uma parte integral da ambição pessoal. Os tópicos demonstram o caminho que João da Silva percorrerá até alcançar o sucesso social e organizacional.

3.1.4 Papéis-chave Pessoais de João da Silva

Os papéis-chave pessoais dizem respeito à maneira desejada para cumprir os diversos papéis essenciais na vida, ou seja, como o indivíduo deve se comportar em determinadas situações, com isso, realizar a missão e visão pessoal. No caso em questão os papéis-chave de João da Silva, são os seguintes:

“Para realizar minha missão, os seguintes papéis-chave têm prioridade total”

- ***Marido: cumprimento máximo do que é importante para minha esposa, baseado no amor, na confiança no suporte e na verdade incondicional.***
- ***Pai: ser exemplo para meus filhos de modo que eles se tratem e as pessoas em volta deles com respeito, e transmitir-lhes a habilidade de efetuar as escolhas corretas e tomar decisões.***
- ***Consultor: competente, honesto, colaborador e comprometido.***
- ***Amigo: dar e receber confiança.***

Pode-se perceber que os papéis-chave norteiam o indivíduo, determinando como o mesmo pretende se comportar em aspectos familiares e profissionais.

Contudo, a ambição pessoal do caso prático em questão já pode ser estabelecida, a ambição pessoal de João da Silva é demonstrada com a seguinte estrutura:

Quadro 14: Ambição Pessoal de João da Silva

Ambição Pessoal de João da Silva
<p><u>Missão Pessoal</u></p> <p>Desfrutar da liberdade de ajudar os outros e criar um mundo de amor e capacitação</p>
<p><u>Visão Pessoal</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Conquistar o respeito de meus clientes, pares, amigos e entes queridos.• Continuar a buscar desafios em meu trabalho, aceitá-los e apreciar essa empreitada.• Ajudar as organizações a obter sucesso.• Continuar a desenvolver ainda mais minhas aptidões e competências e aprender continuamente.• Não atuar em conflito com minha consciência.• Continuar a aumentar minha força interior e mantê-la em equilíbrio com minha saúde física.• Alcançar a segurança financeira.
<p><u>Papéis-chave</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Marido: cumprimento máximo do que é importante para minha esposa, baseado no amor, na confiança no suporte e na verdade incondicional.• Pai: ser exemplo para meus filhos de modo que eles se tratem e as pessoas em volta deles com respeito, e transmitir-lhes a habilidade de efetuar as escolhas corretas e tomar decisões.• Consultor: competente, honesto, colaborador e comprometimento.• Amigo: dar e receber confiança.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PESSOAIS DE JOÃO DA SILVA

Os fatores críticos de sucesso mais importantes de João, que serão correlacionados com sua ambição pessoal, estão representados no quadro 15. Esses fatores fazem de dele uma pessoa única e com os quais, posteriormente, se desenvolverá e se distinguirá.

Quadro 15: Fatores Críticos de Sucesso Pessoal de João da Silva

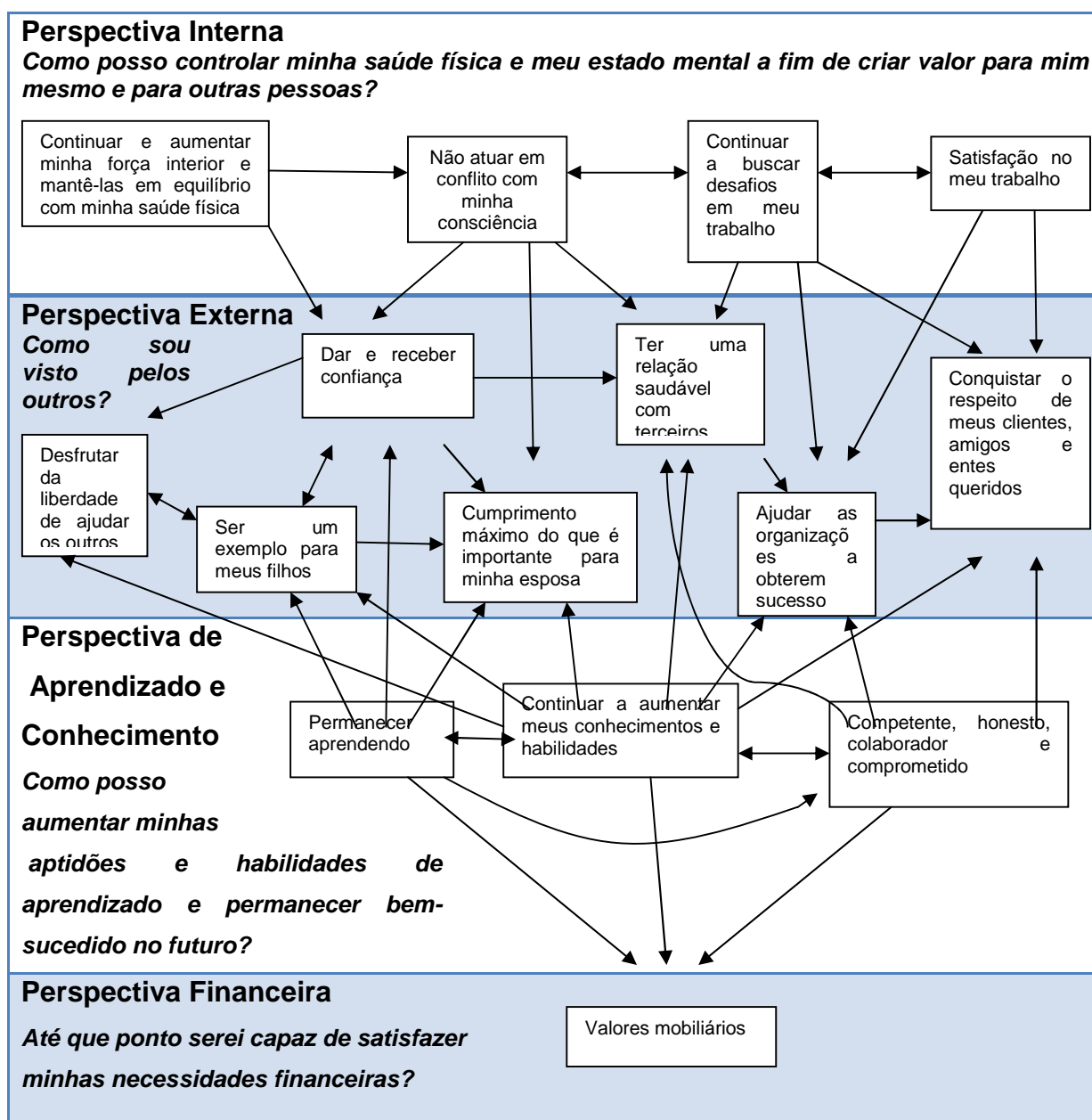
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PESSOAL DE JOÃO DA SILVA	
Perspectiva Interna	Perspectiva Externa
<ul style="list-style-type: none"> • Continuar a buscar desafios em meu trabalho, aceitá-los e apreciar essa empreitada; • Não atuar em conflito com minha consciência; • Continuar a aumentar minha força interior e mantê-la em equilíbrio com minha saúde física. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter uma relação saudável com terceiros; • Conquistar o respeito de meus clientes, pares, amigos e entes queridos; • Ajudar as organizações a obterem sucesso; • Cumprimento máximo do que é importante para a minha esposa; • Ser um exemplo para meus filhos; • Dar e receber confiança.
Perspectiva de Conhecimento e Aprendizado	Perspectiva Financeira
<ul style="list-style-type: none"> • Continuar a aumentar meu conhecimento e habilidades, e continuar meu aprendizado. • Competente, honesto, colaborador e comprometido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores mobiliários.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 RELAÇÃO CAUSA E EFEITO

A Figura 5 mostra os inter-relacionamentos dos fatores críticos de sucesso de João da Silva com as quatro perspectivas pessoais. Ela revela que todos esses fatores guardam alguma relação. Tendo base o diagrama suposto, João poderá ganhar um maior *insight* sobre si mesmo.

Figura 5: Relação Causa e Efeito dos FCS de João da Silva



Fonte: Elaborado pelo autor.

O mapa estratégico é uma ferramenta bastante útil na comunicação do BSCP com a pessoa de confiança, essa pessoa é alguém que transpasse confiança e tenha consideração por ele, com as melhores intenções para orientá-lo no processo, dando *feedback*.

3.3.1 Objetivos Pessoais de João da Silva

Neste caso prático optou-se pelos seguintes objetivos pessoais:

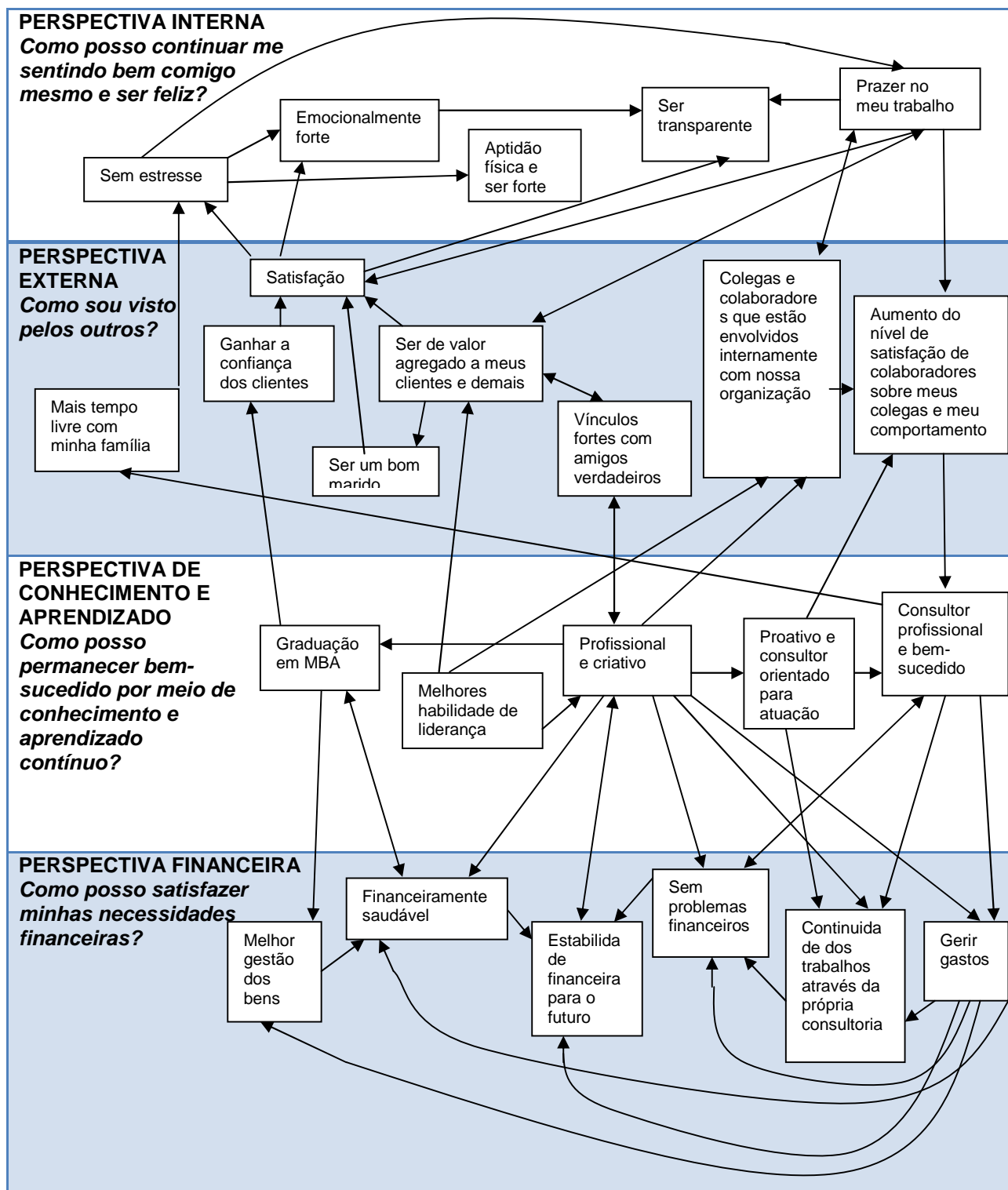
Quadro 16: Objetivos Pessoais de João da Silva

Objetivos Pessoais			
<i>Perspectivas</i>			
<i>Interna</i>	<i>Externa</i>	<i>Conhecimento e Aprendizado</i>	<i>Financeira</i>
➤ Prazer no meu trabalho	➤ Satisfação	➤ Graduação em MBA	➤ Melhor gestão dos bens
➤ Sem estresse	➤ Ganhar confiança dos clientes	➤ Melhores habilidades de liderança	➤ Financeiramente saudável
➤ Ser transparente	➤ Mais tempo livre com minha família	➤ Profissional e criativo	➤ Estabilidade financeira para o futuro
➤ Emocionalmente forte	➤ Ser um bom marido	➤ Proativo e consultor orientado para atuação	➤ Sem problemas financeiros
➤ Aptidão física e ser fisicamente forte	➤ Ser de valor agregado a meus clientes e demais	➤ Consultor profissional e bem-sucedido	➤ Continuidade dos trabalhos através da própria consultoria
	➤ Vínculos fortes com amigos verdadeiros		➤ Gerir gastos
	➤ Colegas e colaboradores que estão envolvidos internamente com nossa organização		
	➤ Aumento do nível de satisfação de meus colaboradores e colaboradores sobre meu comportamento		

Fonte: Elaborado pelo autor.

A relação entre diversos objetivos é claramente expressada em uma cadeia de causa e efeito, as posições dos objetivos e suas relações mútuas, dentro das quatro perspectivas, são expostas neste diagrama.

Figura 6: Relação Causa e Efeito dos Objetivos Pessoais de João da Silva



Fonte: Elaborado pelo autor.

Todos esses objetivos resultam no objetivo final, que no caso, é a estabilidade financeira e social de João da Silva, tornando-o uma pessoa mais feliz e satisfeita financeiramente.

3.3.2 Indicadores de Desempenho Pessoal de João da Silva

O quadro 17, mostra os indicadores, relacionados em suas respectivas perspectivas, que foram utilizados para realizar a mensuração do desempenho pessoal de João da Silva.

Quadro 17: Indicadores de Desempenho Pessoal de João da Silva

Indicadores de Desempenho Pessoal de João da Silva			
Perspectivas			
Interna	Externa	Conhecimento e Aprendizado	Financeira
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nível de satisfação e felicidade no meu trabalho ➤ Nível de estresse ➤ Número de vezes que recebo <i>feedback</i> positivo referente ao meu comportamento ético ➤ Número de horas de sono ➤ Peso e aptidão física 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nível de satisfação dos outros em relação a minha contribuição para um mundo melhor ➤ Número de doações por ano ➤ Confiabilidade na entrega de meus serviços ➤ Número de idéias inovadoras que criam valor para meus clientes ➤ Pontuação de satisfação de colegas e colaboradores ➤ Tempo gasto com meus filhos ➤ Número de 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Graduação em MBA ➤ Número de propostas de melhoria estratégica bem-sucedidas na prestação de serviços ao cliente ➤ Satisfação do cliente referente ao meu profissionalismo ➤ Porcentagem de funcionários que contatam que estão trabalhando sob uma efetiva liderança ➤ Número de projetos de consultoria que obtiveram êxito ➤ Número de iniciativas efetivas implementadas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Retorno do investimento em portfólio de ações ➤ Consultoria do próprio movimento financeiro ➤ Provisões de pensões ➤ Seguro contra invalidez ➤ Nível de qualidade de meus recursos financeiros ➤ Período entre duas atribuições

	feedback afetuosos e apreciação recebidos de minha esposa	como consultor
	➤ Número de projetos de consultoria para assistência	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como foi demonstrado da fundamentação teórica, para cada indicador de desempenho, é possível vincular um valor ou ação que se deseja alcançar, e utilizá-lo para medi-lo. As metas são derivadas dos indicadores e indicam os valores a serem atingidos.

3.4 METAS PESSOAIS DE JOÃO DA SILVA

A meta pessoal é um alvo quantitativo de uma medição de desempenho pessoal, ou seja, é o valor que deve ser perseguido para atingi-lo no futuro, em seguida avaliado por meio de uma mensuração de performance pessoal. As metas elaboradas para o caso prático são descritas na tabela do *Balanced Scorecard* Pessoal de João da Silva e estarão alocados em suas determinadas perspectivas.

3.5 INICIATIVAS DE MELHORIA PESSOAL DE JOÃO DA SILVA

As iniciativas de melhoria pessoal são estratégias utilizadas para materializar a ambição pessoal, são utilizadas para desenvolver as aptidões, melhorar o comportamento organizacional e familiar, e aperfeiçoar a performance pessoal. Descritos todos os critérios, já é possível elaborar o BSCP para o caso prático estudado.

3.6 BALANCED SCORECARD PESSOAL DE JOÃO DA SILVA

Como foi comentado anteriormente, todas as fases do processo BSCP estão inter-ligadas e correlacionadas em suas respectivas perspectivas, portanto, o quadro seguinte mostra todas as relações entre os fatores críticos de sucesso, os objetivos, indicadores, as metas e as iniciativas de melhoria pessoal, do caso em questão, dentro da perspectiva interna do *Balanced Scorecard* Pessoal.

Quadro 18: *Balanced Scorecard* Pessoal de João da Silva – Perspectiva Interna

Balanced Scorecard Pessoal de João da Silva				
Perspectiva Interna				
Fatores Críticos de Sucesso Pessoal	Objetivos Pessoais	Indicadores de Desempenho Pessoal	Metas Pessoais	Iniciativas de Melhoria Pessoal
Continuar a buscar desafios em meu trabalho, aceitá-los e apreciar essa empreitada	Prazer no meu trabalho	Nível se sensação de felicidade no trabalho	80% de meu tempo	Reservar 20 minutos todas as manhãs para fins de desenvolvimento.
	Sem estresse	Nível de estresse	Diminuição de 75% dentro de seis meses	Equilibrar as horas de estresse com as horas de relaxamento
Não atuar em conflito com minha consciência	Ser transparente	Número de vezes que recebo feedback positivo referente ao meu comportamento ético	Aumento mínimo de 20% ao ano	Atualizar regularmente meu BSCP e alinhá-lo com meu comportamento
Continuar a aumentar minha força interior e mantê-la em equilíbrio com minha saúde física	Emocionalmente forte	Número de horas de sono	Seis horas por dia	Atividades contínuas não intermináveis, mas definir prazos-limite e cumpri-los. Prestar atenção na qualidade do sono
	Ser fisicamente forte e ter aptidão física	Peso aptidão física	Até o início de dezembro de 2012 perder peso, no mínimo 12kg	Ao menos quatro vezes ao ano, percorrer 200 km de bicicleta uma vez por semana. Iniciar uma lista de treinamentos

Fonte: Elaborado pelo autor.

O próximo quadro traz as informações dos fatores críticos de sucesso, objetivos, indicadores, metas e iniciativas de melhoria referentes à perspectiva externa dando continuidade ao BSCP de João da Silva.

Quadro 19: *Balanced Scorecard* Pessoal de João da Silva – Perspectiva Externa

Balanced Scorecard Pessoal de João da Silva				
Perspectiva Externa				
Fatores Críticos de Sucesso Pessoal	Objetivos Pessoais	Indicadores de Desempenho Pessoal	Metas Pessoais	Iniciativas de Melhoria Pessoal
Ter uma relação saudável com terceiros	Satisfação	Nível de satisfação dos outros em relação a minha contribuição para um mundo melhor	Pontuação de satisfação de, no mínimo, 80% dentro de dois anos	Atuar para ajudar os outros sem tentar lucrar com isso. Ter uma atitude mais solidaria
Conquistar o respeito de meus clientes, pares, amigos dos clientes e entes queridos	Conseguir a confiança	Confiabilidade na entrega de meus serviços	Pelo menos 95% dentro dos prazos-limites concordados	Pedir feedback dos clientes sobre a qualidade dos produtos prestados e documentar esses procedimentos
	Clientes satisfeitos	Número de idéias inovadoras que criam valores para meus clientes	Pelo menos quatro por ano	Pelo menos uma vez por semana participar de reuniões a respeito do desenvolvimento de novos produtos e serviços
	Melhorar o nível de satisfação de meus colegas e colaboradores sobre meu comportamento	Pontuação de satisfação de colegas e colaboradores	Mínimo de 80% dentro de uma ano e meio	Ouvir mais atentamente meus pares e funcionários, e aprender a ser menos arrogante e a respeitá-los
Ser um exemplo para meus filhos	Formulário de apreciação de meus filhos	Tempo gasto com meus filhos	No mínimo uma hora por dia	Fazer mais atividades com os filhos. Compartilhar meu BSCP com meus filhos
Cumprimento máximo do que é importante para minha esposa	Relacionamento de afeição e amor pela minha esposa	Número de feedback afetuosos e de apreciação recebidos de minha esposa	Mínimo uma vez por dia	Fazer comentários afetuosos em relação a ela
Ajudar as	Atuar como um	Número de	Aumento anual	Desenvolver

organizações a obterem sucesso	valor agregado junto as organizações	projetos de consultoria para assistência	mínimo de 10%	conhecimentos na área financeira e de gestão de RH
Dar e receber confiança	Agregar valor a vida dos outros	Nível de satisfação das outras pessoas em relação as minhas ações	Aumentar de 20% dentro de um ano	Atuar mais positivamente com as demais pessoas

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 20 traz as informações referentes à perspectiva de conhecimento e aprendizado, dando continuidade ao BSCP de João da Silva.

Quadro 20: *Balanced Scorecard* Pessoal de João da Silva – Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Balanced Scorecard Pessoal de João da Silva				
Perspectiva de Conhecimento e Aprendizado				
Fatores Críticos de Sucesso Pessoal	Objetivos Pessoais	Indicadores de Desempenho Pessoal	Metas Pessoais	Iniciativas de Melhoria Pessoal
Continuar a aumentar meus conhecimentos e habilidades e continuar meu aprendizado	Graduação em MBA	Graduação em MBA	Formatura no MBA até dezembro de 2012	Fazer planos de estudo dentro de três meses, iniciar com o material de graduação
	Consultor proativo e orientado a atuação	Número de propostas de melhorias estratégicas bem-sucedidas na prestação de serviços ao cliente	Pelo menos uma por semana	Ter mais iniciativa e ser efetivo, mais focado em resultados, mais proativo e atuar com maior persuasão
	Profissional e criativo	Satisfação do meu cliente referente ao meu profissionalismo	Média de 85% até novembro	Mapeamento mental da sistemática com mais frequência
	Melhores habilidades de liderança	Porcentagem de funcionários que constatem que estão trabalhando sob uma efetiva liderança	85% dentro de uma ano	Fazer uma curso de ética corporativa e expandir minhas competências comunicativas
Competente, honesto, colaborador e comprometido	Consultor profissional e bem-sucedido	Número de projetos de consultoria que obtiveram êxito	No mínimo oito por ano	Estudar por conta e poder se apresentar confiantemente, sem apreensões perante um grupo de pessoas
		Número de iniciativas efetivas implementadas como consultor	Aumento mínimo de 30% ao ano	

Fonte: Elaborado pelo autor.

E por fim, é o momento de apresentar os fatores críticos, objetivos, indicadores, metas e iniciativas de melhoria pessoal da perspectiva financeira encerrando o demonstrativo do BSCP de João da Silva.

Quadro 21: *Balanced Scorecard* Pessoal de João da Silva – Perspectiva Financeira

Balanced Scorecard Pessoal de João da Silva				
Perspectiva Financeira				
Fatores Críticos de Sucesso Pessoal	Objetivos Pessoais	Indicadores de Desempenho Pessoal	Metas Pessoais	Iniciativas de Melhoria Pessoal
Valores mobiliários	Melhor gestão de ativos	Retorno sobre o investimento em portfólio de ações	8% ao ano	Formular o OBSC de nossa organização.
	Financeiramente saudável	Consultoria do próprio movimento financeiro	Mínimo de R\$ 850.000 por ano	Desenvolver minha aptidões de aquisição
	Estabilidade financeira par a o futuro	Provisões de pensões	Uma pensão mensal de no mínimo 5.000R\$ a partir do s meus 65 anos	Providenciar um fundo de aposentadoria
	Sem problemas financeiros	Seguro contra invalidez	Uma rendimento mensal de no mínimo 5.000R\$ no caso de invalidez	Providenciar seguro contra invalidez
	Continuidade dos trabalhos através da própria consultoria	Nível de qualidade de meus recursos financeiros	Reserva de, no mínimo, um ano	Obter continuamente novos trabalhos de consultoria.
	Gerir gastos	Período entre duas atribuições	Máximo de um mês	Desenvolver novos produtos e serviços. Agir mais proativamente, retendo atenção nas tendências
			Razão entre receitas e despesas	Aumento de, no mínimo, 5% ao ano

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.7 EXECUÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

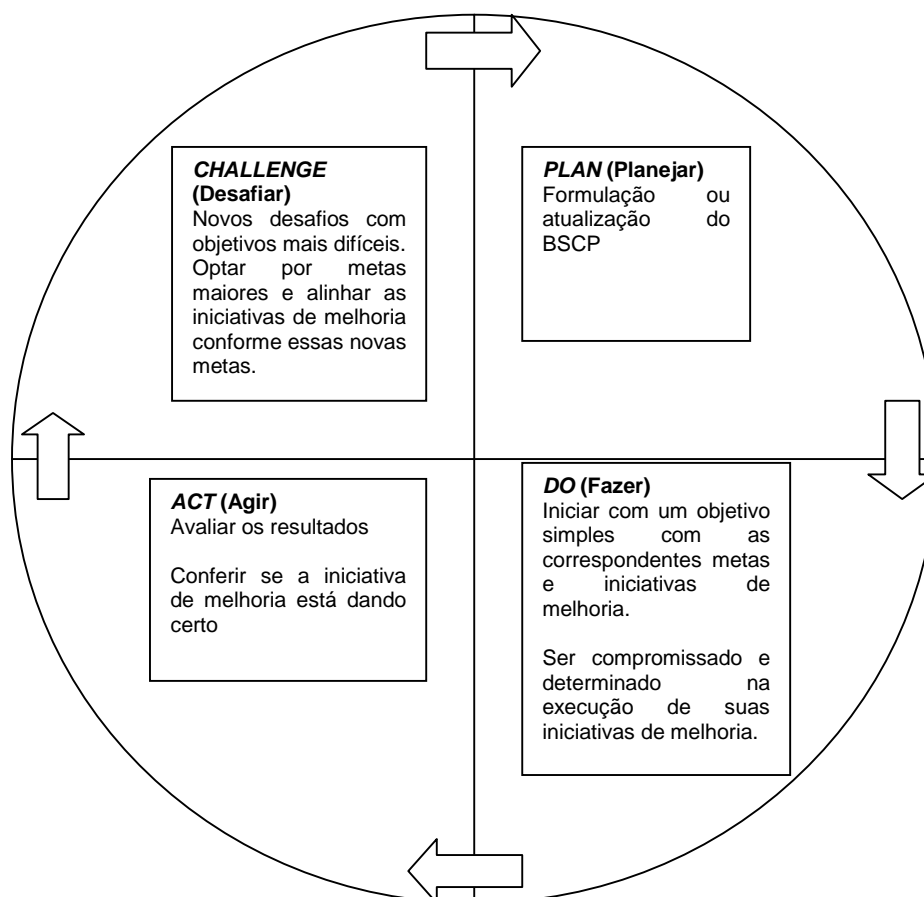
A execução é fundamental para o sucesso das estratégias é um conjunto de atividades que, quanto vinculadas, permitem a utilização de uma estratégia e a

faça funcionar. Contudo, é importante estar atento e analisar as metas, para que as mesmas sejam identificadas como, quais já foram alcançadas e quais necessitam de uma nova formulação de iniciativas de melhoria.

Se as metas inicialmente formuladas, forem alcançadas em determinado fase, é necessário que seja traçadas novas iniciativas de melhoria, para que com isso, essas metas sejam atingidas novamente. Pois com a variação que ocorre em vários aspectos, tanto no âmbito organizacional e no pessoal, as iniciativas de melhoria que anteriormente serviriam para atingir certas metas podem não obter esse mesmo efeito em outro período.

A Figura 7 demonstra o ciclo PDAC que João deve seguir para que suas estratégias se tornem bem-sucedidas.

Figura 7: Ciclo PDAC de João da Silva.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Caso as iniciativas de melhorias pessoais não estejam dando o efeito suficiente para alcançar as metas, um novo planejamento do objetivo deve ser elaborado. Contendo novas iniciativas de melhorias e adaptando-as de acordo com as metas reformuladas no novo planejamento do objetivo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme as mudanças no mercado vão acontecendo, muitas empresas optam por fazer um planejamento estratégico, pois percebem que esse mecanismo irá ajudá-las a obter um sucesso corporativo no futuro. Pensando nisso, foi desenvolvido várias ferramentas que as organizações podem utilizar para elaborar esse planejamento, como o orçamento e o *Balanced Scorecard*.

No decorrer dos anos, esses mecanismos foram reformulados e adaptados para âmbito pessoal, com isso, as pessoas físicas podem usufruir dessa importante ferramenta que, até então, era exclusiva das corporações. O propósito desse estudo era utilizar o *Balanced Scorecard* no planejamento de uma pessoa física que, assim como as demais ferramentas, eram utilizadas apenas no âmbito empresarial.

Para elaboração de um *Balanced Scorecard* é necessário um planejamento estratégico, pois são utilizadas as premissas nele apresentados, de interesses e objetivos da organização, bem como as estratégias estabelecidas, para que, com a aplicação do BSC, seja possível implementá-las e acompanhar seus resultados. No BSC pessoal não é diferente, sua funcionalidade é bastante semelhante ao BSC empresarial, fazendo-se também necessária a elaboração de um planejamento pessoal.

O BSCP objetiva levantar dados referentes às expectativas, metas e percepções pessoais de um indivíduo, definindo traços que este precisa seguir para alcança-los, fazendo uma correlação entre todos os pontos, sejam de âmbito interno, externo, de aprendizagem e crescimento ou financeiro, e permitindo que estes sejam concretizados. É uma forma de planejar a realização pessoal e profissional de forma sistemática.

A elaboração do caso prático foi realizada com intuito de esclarecer o funcionamento desta ferramenta, podendo ser utilizada por qualquer pessoa que desejar. Além de simples, é uma ferramenta eficiente no que diz respeito à disciplina e monitoramento que ela proporciona.

A elaboração deste estudo beneficia amplamente as teorias contábeis, contribuindo com mais uma base de pesquisa e conhecimento, além de proporcionar

ao leitor, uma ideia de planejamento estratégico pessoal, apoiado por uma ferramenta altamente eficaz, que vêm se destacando ao longo dos anos, o BSC.

O *Balanced Scorecard* Pessoal pode contribuir significativamente com o sucesso das pessoas, pois ele delimita os objetivos e traça metas a serem alcançadas através de iniciativas de melhorias. Cabe ressaltar que, com essa ferramenta, as pessoas podem se tornarem bem-sucedidas, tanto em sua vida familiar e social quanto em seu trabalho, pois ele aborda todos os aspectos pessoais e profissionais.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: Elaboração de trabalhos na graduação**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 160 p.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da Ciência: Filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Thomson, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 415 p.

DOMINGOS, Reinaldo. **Terapia financeira: quebre o ciclo de gerações endividadas e construa sua independência financeira**. 4. ed. São Paulo: Elevação, 2007.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986. 378 p.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003. 200 p.

FRANKENBERG, Louis. **Seu Futuro Financeiro: Você é o maior responsável**. 16.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERREIRA, Rodrigo. **Como Planejar Organizar e Controlar seu Dinheiro: Manual de finanças pessoais**. São Paulo: Thomson, 2006.

Fundação Nacional da Qualidade – FNQ. **Cadernos de Excelência: Estratégias e Planos**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. Disponível em: www.fnq.org.br.

HALFELD, Mauro. **Investimentos: Como administrar melhor seu dinheiro**. São Paulo: Editora Fundamento Educacional, 2007.

KALLAS, David. **Balanced Scorecard: aplicações e impactos. Um estudo com jogo de empresas**. Dissertação. Mestrado em Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard***. 16. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003. 348 p.

_____. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 471 p.

LEAL FILHO, José Garcia. **Gestão estratégica participativa: teoria e prática para criação de organizações que aprendem**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007. 205 p.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003. 161 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisas: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard – Passo a Passo: Elevando o Desempenho e Mantendo Resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

NUNES, Patrícia. Utilização da contabilidade no planejamento e controle as finanças pessoais. **Revista catarinense da ciência contábil**. Florianópolis, v.5,n.15, p. 59-72, ago./nov. 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007a. 279p.

_____. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 5. ed São Paulo: Atlas, 2007b.

_____. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 24. ed São Paulo: Atlas, 2007c.

OLVE, Nils-Goran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da performance: um guia prático para o uso do “*balanced scorecard*”**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001. 376 p.

PASCHOARELLI, Rafael. **Como comprar mais gastando menos: Descubra como utilizar as técnicas de compra para gastar menos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

RAMBERSAD, Hubert. **Balanced Scorecard Pessoal**: O Caminho para a Felicidade Individual, Integridade Pessoal e Eficácia Organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

SAMPIERI, Roberto Hernández. **Metodologia da pesquisa**. 3. ed São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SILVA, José Alberto Teixeira da; SANTOS, Roberto Fernandes dos; SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Criando valor com serviços compartilhados**: aplicação do *balanced scorecard*. São Paulo: Saraiva, 2006.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 440 p.

TOMMASI, Alessandro; LIMA, Fernanda de. **Viva melhor sabendo administrar suas finanças**. São Paulo: Saraiva, 2007.