

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**MODELO DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO
INTEGRADO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
PESSOAL**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Cristiano Descovi Schimith

Santa Maria,RS, Brasil

2013

MODELO DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO INTEGRADO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PESSOAL

Cristiano Descovi Schimith

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Gerência de Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM-RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. Rolando Juan Soliz Estrada

Santa Maria, RS, Brasil

2013

© 2013

Todos os direitos autorais reservados a Cristiano Descovi Schimith. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita com autorização por escrito do autor.

Endereço: Rua Padre Josimo, nº 316, Bairro Centro, Cerro Grande- RS, 98340-000
Fone (055) 9695 – 1819 ; E-mail: cristiano.schimith@gmail.com

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a dissertação de Mestrado**

**MODELO DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO INTEGRADO AO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PESSOAL**

elaborada por
Cristiano Descovi Schimith

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO EXAMINADORA:

Rolando Juan Soliz Estrada, Dr.
(Presidente/Orientador)

Andreas Dittmar Weise, Dr. (UFSM)

Julio Cezar Mairesse Siluk, Dr. (UFSM)

Santa Maria, 21 de Fevereiro de 2013.

AGRADECIMENTOS

Se hoje sou um pouco melhor do que fui ontem, tenho a absoluta certeza que grande parte desta conquista tem um piloto que me ajudou, e que sempre irá me conduzir a vitórias. Esta pessoa a quem tenho muita admiração é Professor Dr. Rolando Juan Soliz Estrada, que assim como um pai, me acolheu em seu circuito e me educou na arte acadêmica. Muito obrigado.

À minha família (Elizete, Enio, Eduardo, Leonardo e Carol), pela amor incondicional, a Família Schimith/Zanon (Maria Denise, Denilso, Vinicius, Lucas e Bruno) que me acolheu neste período como se fosse um filho, em especial a minha tia Maria Denise Schimith e ao meu Tio Denilso Zanon que foram e continuam sendo amigos e gurus inspiradores. A minha companheira, amiga, e namorada Karina Biaggio Soares, pelo carinho, apoio e seu jeito “Ourinhense” de ser.

Aos colegas do Núcleo de Inovação e Competitividade NIC (Bartho, Alvaro, Vanessa, Tiago, Robson, Edson, Kelen) e principalmente ao Núcleo de Gestão Empresarial (NGE), (Mártin, Lucas, Orion, Michele, Andrea, Bruno, Gabriela) pela parceria e relacionamentos gratificantes, especialmente, ao Lorenzo Sanfelice Frazon, amigo especial ao qual tenho uma admiração enorme pela pessoa que é e pela amizade cativada.

Ao coordenador, professores, funcionários e colegas do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP), em especial aos Professores Julio Cezar Mairesse Siluk e Andreas Dittmar Weise, pela amizade, receptividade e carisma. Obrigado por todo apoio, incentivo e compreensão.

A Deus, por me fazer acreditar que tudo tem um sentido.

“Analise seu passado, Gerencie seu presente e Planeje seu Futuro”

"Seu tempo é limitado, então não o desperdice vivendo a vida de outra pessoa. Não fique preso pelo dogma - que é viver pelos resultados do que outras pessoas pensam. Não deixe o ruído da opinião dos outros afogar a sua voz interior. E o mais importante, tenha a coragem de seguir seu coração e sua intuição. Eles de alguma forma já sabem o que você realmente quer se tornar. Tudo o mais é secundário"

Steve Jobs

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria

MODELO DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO INTEGRADO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PESSOAL

AUTOR: CRISTIANO DESCOVI SCHIMITH

ORIENTADOR: ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 21 de Fevereiro de 2013.

Planejamento financeiro pessoal é um campo de estudo que vem se destacando, nos últimos tempos, principalmente, quando observados alguns períodos de incertezas econômicas e financeiras que envolvem o mercado global, e que acabam impactando diretamente no cotidiano das pessoas. Neste estudo, o objetivo principal é propor um Modelo de Planejamento Financeiro Pessoal. Quanto a sua natureza a pesquisa é qualitativa, de abordagem exploratória e descritiva, fazendo uso da pesquisa bibliográfica para descrever um modelo de planejamento Estratégico organizacional, e um Planejamento Estratégico pessoal, que servirão de base para a estruturação do modelo proposto, que é composto por três etapas: Avaliação, formulação e implementação. Por sua vez estas etapas são divididas em cinco fases que interligadas por meio da retroalimentação denominam-se em: diagnóstico financeiro, objetivos financeiros, aspectos internos, aspectos externos e ações. No resultado do estudo é apresentado o modelo proposto, que possui potencial para servir como suporte de melhoria no desempenho financeiro dos indivíduos e também poderá servir como uma ferramenta de apoio aos profissionais de consultoria e *coaching* financeiros.

Palavras-chave: Finanças Pessoais; Planejamento Financeiro Pessoal; Modelo de Planejamento Financeiro Pessoal.

ABSTRACT

Master Degree Dissertation
Graduate Program in Industrial Engineering
Federal University of Santa Maria, RS, Brasil.

PERSONAL HEALTH STRATEGIC PLANNING AS HOLDER FOR THE INDIVIDUAL PLANNING

AUTHOR: CRISTIANO DESCOVI SCHIMITH

ADVISSER: ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA

Defense Day, and Place: Santa Maria, February, 21 th, 2013.

Personal financial planning is a field of study that has been highlighted in recent times, especially when observed some periods of economic and financial uncertainty involving the global market, and that end directly impacts in life of people's. The main objective of this study is to propose a model of Personal Financial Planning. As for nature research is qualitative, exploratory and descriptive, making use of literature review to describe a model of organizational Strategic Planning, and Personal Strategic Planning, which served as the basis for structuring the proposed model. The conceptual basis is constructed through an analysis and description of the methodologies used by authors who are references in the financial field. The proposed model is composed of three stages: assessment, formulation and implementation. The stages consist of five steps interconnected through of feedback, and are subdivided into financial diagnostic, financial goals, internal aspects, external and actions. As a result of the study is presented the proposed model, has the potential to serve as support would improve the financial performance of individuals and can also serve as a tool to support professional consulting and financial coaching.

Key-words: Personal finance; Personal Planning Financial; Model of Personal Planning Financial

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da Pesquisa	18
Figura 2 – Modelo Planejamento Estratégico Organizacional, de Estrada, (2006) ...	21
Figura 3 – Áreas do Planejamento Estratégico Pessoal, do Modelo Estrada	24
Figura 4 – Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal, de Estrada.....	25
Figura 5 – Planejamento Financeiro Pessoal de Cerbasi.....	33
Figura 6 – Modelo de Planejamento Pessoal Evoke	35
Figura 7 – Planejamento Financeiro de Macedo.....	38
Figura 8 – Modelo de planejamento Financeiro pessoal de Ewald	45
Figura 9 – Modelo de planejamento Financeiro pessoal de Sousa e Torralvo.....	49
Figura 10 – Modelo de planejamento Financeiro pessoal de Cherobim e Espejo.....	52
Figura 11 – Estrutura de enquadramento metodológico da pesquisa	66
Figura 12 – Etapas da pesquisa.....	68
Figura 13 –Modelo de Planejamento Financeiro Pessoal	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Metodologias pesquisadas que dão suporte ao modelo Proposto	54
Quadro 2 – Comparação entre os Modelos de Planejamento Financeiro Pessoal ...	59
Quadro 3 – Categorias Analíticas do Estudo	67

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE QUADROS	10
SUMÁRIO	11
1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Problema de pesquisa.....	14
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 Justificativa.....	15
1.4 Estrutura do trabalho.....	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 Planejamento Estratégico.....	19
2.1.1 Modelo de Planejamento Organizacional de Estrada.....	21
2.1.2 Planejamento Estratégico Pessoal.....	23
2.1.3 Modelo de Planejamento Pessoal de Estrada.....	24
2.2 Finanças Pessoais	27
2.2.1 Modelo de Cerbasi	29
2.2.2 Modelo de Kinder Galvan	34
2.2.3 Modelo de Macedo.....	36
2.2.4 Modelo de Ewald.....	39
2.2.5 Modelo Sousa e Torralvo	46
2.2.6 Modelo de Cherobim e Espejo	50
2.3 Caracterização das Metodologias analisadas.....	53
2.4. Comparação dos modelos de Planejamento Financeiro Pessoal	58
3. METODOLOGIA	63
3.1. Classificação da pesquisa	64
3.2. Categorias analíticas do estudo	66
3.3. Coleta e Análise dos Dados	67
4. MODELO DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO PESSOAL	69
4.1 Modelo Proposto	69
4.1.1 Avaliação.....	70
4.1.2 Formulação	72
4.1.3 Implantação.....	80
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
5.1 Conclusões.....	87
5.2. Recomendações	92
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o cenário mundial tem sido objeto de grandes transformações e inovações, sejam elas sociais, tecnológicas, culturais, políticas e econômicas. Em consequência dessa realidade, tanto os mercados consumidores se tornaram mais exigentes quanto os mercados fornecedores ficaram mais competitivos. Nesse cenário de dinamismo e de mudanças, a tecnologia gerencial caracteriza-se como diferencial competitivo, que envolve planejamento e controle (MÜLLER, 2003).

Para acompanhar a estas mudanças, e se adaptar a um novo cenário, uma das ferramentas mais utilizadas pelos gestores, segundo o relatório Management Tool & Trends (2011), é o planejamento estratégico. Com esta ferramenta é possível realizar um processo gerencial voltado à conquista de metas, através do diagnóstico organizacional da empresa que, busca demonstrar os pontos fortes e as oportunidades de melhorias, formula-se assim a visão de onde a empresa quer estar no futuro, elaborando um plano de ação para alcançar os objetivos. (PEREIRA, 2007).

Primeiramente, o planejamento era visto como uma ferramenta estratégica das grandes corporações, no entanto, hoje ele é considerado uma das principais ferramentas de gestão, à ser usado também pelas micro e pequenas empresas como mecanismo para otimizar recursos, avaliar desempenho e maximizar resultados (AUGUSTIN, 2008).

Da mesma forma que as organizações usam o planejamento estratégico, os indivíduos, por sua vez, também podem se beneficiar desse instrumento para planejarem suas vidas, de forma a obterem melhores resultados, tanto na área profissional quanto na área pessoal.

Diante desta perspectiva, o planejamento pessoal se torna uma ferramenta de apoio às decisões pessoais, pois, com ela, é possível conhecer o caminho que o indivíduo está percorrendo, estabelecer metas e objetivos de onde ele deseja chegar, e definir as ações que devem ser realizadas. Com isso, o individuo estará melhor estruturado para enfrentar os desafios, prevenindo-se de ficar vulnerável a outras pessoas, a situações adversas e a fatores externos (AUGUSTIN, 2008).

Apesar de ser uma ferramenta que direciona as pessoas ao sucesso, são

recentes as pesquisas que abordam o tema planejamento pessoal. Segundo Calvosa (2011), existem treze modelos de planejamento pessoal consolidados na literatura, o que demonstra a importância de se desenvolver novas pesquisas, principalmente sobre diversas as áreas que o planejamento pode abranger.

Dentre os treze modelos existentes, é destacado o modelo de planejamento estratégico pessoal apresentado por Estrada, Augustin (2011), o qual tem como objetivo desenvolver a pessoa nas áreas de atuação ou desempenho, à saber: Individual, Profissional, Familiar, Negócios Pessoais e Participação Social. Estas cinco áreas são interligadas e, quando uma é comprometida, ou modificada, poderá interferir nas demais. Além disso, para que a pessoa melhor compreenda o que compõe cada área e aprenda a equilibrá-las, o modelo é dividido em campos específicos.

O objeto deste estudo é trabalhar com a área do planejamento individual do modelo de Estrada (2011) que é composta por seis campos, assim divididos: Afetividade, Economia, Finanças, Saúde, Lazer/Cultura e Tempo. Para este trabalho, será abordado especificamente o campo de finanças do planejamento individual, uma vez que compreende-se como tema da dissertação proposta.

Finanças pessoais é o processo de planejar, organizar e controlar o dinheiro, tanto em curto quanto em médio e longo prazo. Neste caso, para desenvolver o campo das finanças pessoais, é importante desenvolver um modelo de Planejamento financeiro que auxilie o indivíduo no processo de gerenciamento do dinheiro para atingir os seus objetivos. (FERREIRA, 2006).

O objetivo deste trabalho portando é propor um modelo de Planejamento Financeiro que possa contribuir com o Planejamento Pessoal, ou seja, que seja capaz de auxiliar as pessoas no planejamento e gestão do seu dinheiro no presente para que elas possam, através deste, atingir objetivos pessoais no futuro.

Para garantir um futuro, sem problemas financeiros, é preciso fazer um bom planejamento, tomar as decisões certas e escolher os melhores investimentos. Sendo assim, é importante que a pessoa comece, desde já, a planejar sua vida financeira, pois a longo prazo isso fará uma enorme diferença. (NAPOLITANO, 2006).

1.1 Problema de pesquisa

Para realizar uma pesquisa, parte-se da formulação de algum problema e, por isso, depende da adequação do mesmo para que se busque sua solução. Na acepção científica, problema é qualquer questão não resolvida e que seja objetivo de discussão, em qualquer domínio do conhecimento. No entanto, o problema só pode ser considerado científico quando envolver variáveis que possam ser observadas ou manipuladas (GIL, 2010). Os problemas da pesquisa não se referem a como são as coisas, suas causas e consequências, mas sim a indagar acerca de como fazer as coisas, não envolvendo questões de valor.

O objetivo da elaboração de pesquisa é, em relação ao problema que aborda, “torná-lo individualizado, específico e inconfundível” (RUIDO, 2003, p. 94). Por isso, torna-se tão importante esta etapa, uma vez que, sem a sua precisa definição, será/seria muito difícil desenvolver a proposta e encontrar resultados satisfatórios.

E como o objetivo principal da presente pesquisa é elaborar um planejamento Financeiro que sirva de suporte para o Planejamento Pessoal, pode-se embasar em problemas comuns que são identificados na sociedade.

Estes problemas são variáveis de acordo com o período no qual ambiente econômico se encontra. No entanto para a presente pesquisa busca-se solucionar problemas como o aumento da expectativa de vida dos brasileiros, deixando um descrédito na previdência social, devido ao aumento do *déficit* anual (IBGE, 2012). Por sua vez o governo ainda não encontrou uma solução, e neste caso cabe ao trabalhador, garantir o seu futuro financeiro, para isso a ferramenta do Planejamento Financeiro Pessoal torna-se necessária.

O planejamento financeiro se faz necessário também na medida em que os limites da aposentadoria, é reduzida, tornando-se diferente dos padrões de vida de muitos contribuintes no momento da aposentadoria (INSS, 2012).

Além disso a oferta desordenada de créditos pessoais, que fazem aumentar a cada dia o índice de inadimplência são considerações que estruturaram o presente trabalho, o qual tem como objetivo responder à questão: “É possível melhorar a gestão financeira pessoal através de um modelo de planejamento financeiro que venha contribuir ao planejamento pessoal?”.

1.2 Objetivos

Para que se possa responder a questão problemática foi elaborado objetivo geral e específico, conforme se pode conferir abaixo.

1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver um modelo de planejamento financeiro pessoal que contribua com o planejamento estratégico pessoal.

1.2.2 Objetivos Específicos

Colocar uma introdução chamando os objetivos específicos

- a) Descrever um modelo de planejamento estratégico organizacional;
- b) Analisar o modelo de planejamento estratégico pessoal de Estrada e Augustin (2011);
- c) Descrever e realizar um comparativo dos modelos de Planejamento Financeiro Pessoal, como suporte conceitual para o modelo proposto; e
- d) Construir um modelo de planejamento financeiro pessoal

1.3 Justificativa

A justificativa da pesquisa parte do princípio de que uma grande parte da população brasileira tem problemas financeiros - como dívidas, dificuldades para adquirir bens e despreparo em momentos de desemprego. Acrescidos a essa realidade, há o crédito fácil e o descontrole financeiro, alguns dos motivos que levam as pessoas a se endividarem. (MACEDO, 2010).

O uso incorreto do cartão de crédito é o maior responsável pelo recorde no índice de inadimplência no País, divulgado pelo Banco Central (BC). Na média, a

inadimplência no Brasil chegou a 6%, maior índice desde o início da série histórica, em junho de 2000. A inadimplência também aumentou no financiamento de veículos (de 5,9% para 6,1%), cheque especial (de 10,1% para 11,3%), crédito pessoal (de 5,6% para 5,7%) e aquisição de bens (de 13,5% para 13,9%). Estes crescentes índices pressupõem que uma grande parcela da população brasileira realiza movimentações financeiras sem ter um conhecimento mínimo do assunto. (JORNAL NACIONAL, 2011b)

Mais que uma necessidade básica, o dinheiro não só determina a qualidade de vida, mas também vincula a ele significados, tais como sucesso, poder, estabilidade, tranquilidade e prazer. Sendo assim, o ideal seria que na educação básica as pessoas fossem preparadas para a gestão do próprio dinheiro, bem como para uma conscientização da importância de se ter um planejamento financeiro contínuo e de longo prazo.

Outro fator que justifica a importância da elaboração de um planejamento financeiro pessoal é a possibilidade de complementar a aposentadoria normal com o aporte de recursos financeiros ao longo da vida, uma necessidade emergente já que, segundo o Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), o contribuinte terá limites de aposentadoria. Os valores desta variam de R\$ 1.958,11 à R\$ 3.916,20 – o que está bem abaixo do padrão de vida que muitas pessoas terão no ano da própria aposentadoria. (JORNAL NACIONAL, 2011a).

Outro fator importante, é o tempo de incertezas sobre o futuro da previdência social no Brasil, isso justificado pelo aumento do déficit da previdência social, que fechou agosto com R\$ 25,8 bilhões de saldo acumulado (OTONI, 2012).

Diante destas perspectivas, o avanço da inadimplência e a incerteza da previdência torna-se relevante o uso de uma ferramenta que venha suprir a necessidade de gestão financeira pessoal, o que nos leva a propor o problema da pesquisa da seguinte forma: “É possível melhorar a gestão financeira pessoal através de um modelo de planejamento financeiro que venha contribuir ao Planejamento Pessoal?”.

Esta dissertação, que investiga o Planejamento Financeiro Pessoal, é estruturada em seis capítulos, o que estará sendo descrito no item 1.4, estrutura do trabalho.

1.4 Estrutura do trabalho

Esta pesquisa investiga o Planejamento Financeiro e está estruturada em sete capítulos conforme pode-se observar na Figura 1. Estrutura da pesquisa.

Capítulo 1: apresenta a introdução do estudo, que abrange a contextualização do tema proposto, a justificativa que enaltece a importância do estudo, o problema de pesquisa, a descrição do objetivo geral bem como a descrição dos objetivos específicos que serviram de norteadores deste estudo, e a estrutura do trabalho.

Capítulo 2: trata sobre a revisão de literatura, que envolve Planejamento Estratégico Organizacional, sua contextualização e modelo de referência. Contempla também o planejamento pessoal, que servirá de base para o modelo proposto, Planejamento Financeiro Pessoal, com descrição de modelos dos principais escritores do tema proposto, como Cerbasi, (2009); Kinder; e Galvan, (2005); Macedo, (2010); Ewald, (2010); Sousa; e Torralvo, (2008); Cherobin; e Espejo, (2010;), que fazem referência à saúde financeira pessoal.

Capítulo 3: descreve a metodologia, na qual estão descritos a classificação da pesquisa, as categorias analíticas do estudo e os procedimentos de coleta, organização e análise dos dados.

Capítulo 4: apresenta a caracterização das metodologias utilizadas sobre modelos de Planejamento Pessoal, que referenciam o Planejamento Financeiro e os fatores que determinem e modifiquem o mesmo. Além disso, apresenta um quadro comparativo dos modelos de planejamento financeiro pessoal, que serviram de base para a elaboração do Modelo proposto.

Capítulo 5: apresenta o Modelo de Planejamento Financeiro proposto, com a descrição das três fases propostas, avaliação; Formulação e implantação.

Capítulo 6: refere-se às considerações finais que concluí e demonstra o resultado da pesquisa e recomendações que para futuros novos trabalhos que sigam este tema.

Capítulo 7: Referencias Bibliográficas, utilizada no presente trabalho.

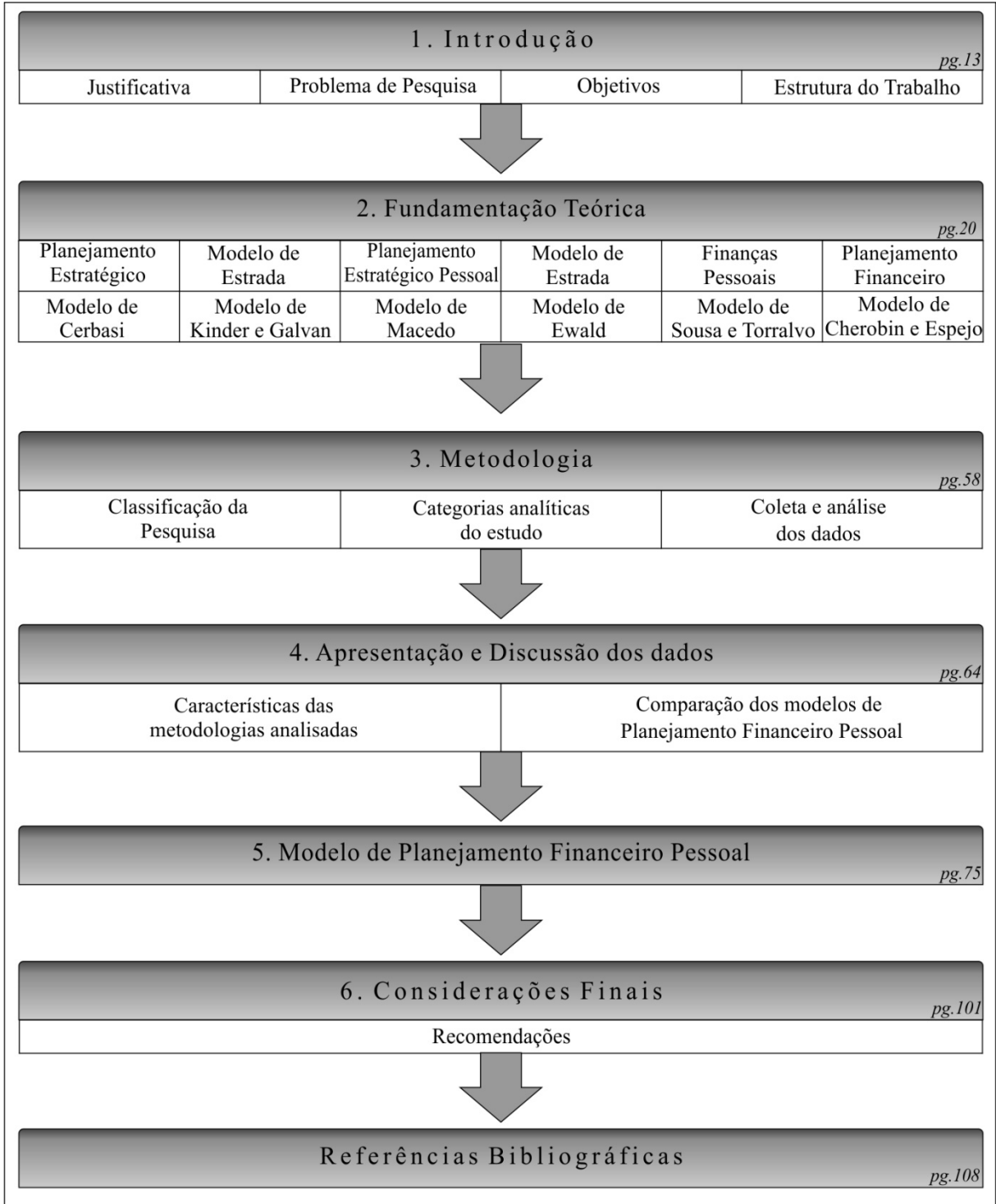


Figura 1 – Estrutura da Pesquisa

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para que os objetivos propostos nesta dissertação sejam atendidos, eles precisam ser subsidiados por amparo bibliográfico que contribua e sustente o trabalho. Desse modo, este capítulo tem como finalidade fazer uma discussão sobre: Planejamento Estratégico, Planejamento Pessoal; Finanças Pessoais; Modelos de planejamento financeiro pessoal.

2.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é um instrumento de gestão utilizado pelas organizações mais competitivas atualmente no mercado. Todavia, o planejamento assim como vem sendo utilizado é derivado de um progresso, de mudanças que se sucederam na gestão das organizações devido às constantes modificações no ambiente de trabalho e ao aumento gradativo da competitividade (AUGUSTIN, 2008). Observa-se, portanto, que para uma melhor compreensão dos conceitos desta ferramenta, busca-se, a partir da literatura existente, na área Planejamento Estratégico, refletir sobre a sua importância na seara organizacional.

Como resultado disso, o emprego de métodos inovadores de gestão relacionados às perspectivas de planejamento estratégico empresarial é identificado na obra de diversos autores (AUGUSTIN, 2008; BESAMKO et al., 2006; BOEIRA; JOHNS, 2009; CASTOR; ZUGMAN, 2009; KOTLER; KANTAJAYA, H.; SETIAWAN, 2010) tanto como diferencial de negócio quanto como meio de vantagem competitiva.

A utilização de estratégias tem origem milenar, sucedida pelos militares (BELMIRO; ZUGMAN, 2009), sendo utilizadas atualmente através do diagnóstico e planejamento das competências da organização para alcançar determinados objetivos (BESANNO et al., 2006; BELMIRO; ZUGMAN, 2009), envolvendo assim reflexão sofisticada, discernimento, pensamento sistêmico e complexa iniciativa de empreendedorismo. Por outro lado, os estudos acerca do Planejamento Estratégico têm sido amplamente utilizados e atualmente discutidos nas organizações, uma vez

que as constantes mudanças e inovações estão cada vez mais aceleradas e imprevisíveis. Dessa forma, a realidade se altera invariavelmente, fazendo com que organizações criem métodos, estratégias e utilizam Planejamento Estratégico visando sua sobrevivência em um mercado cada vez mais acirrado e competitivo (AUGUSTIN, 2008).

É interessante observar, no entanto, que a estratégia organizacional deve estar pautada aos “importantes” desafios que uma empresa enfrenta e às suas decisões (BESANKO et al., 2006). Assim, as organizações devem conduzir suas estratégias de forma singular, garantindo proeminência e distanciamento das demais empresas em termos de excelência, competitividade e preparação para o futuro.

Tais fatos levaram Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) a ressaltar que as organizações em todo planeta atravessam um momento de intensas e avassaladoras transformações e que recentes crises financeiras, aumento da emissão de gases, aquecimento global, mudanças climáticas estão desafiando tais organizações a repensarem os processos tradicionalmente aceitos na área de planejamento estratégico. Assim, para que os planos a curto, médio e longo prazo se concretizem de forma mais eficiente e eficaz, é necessário planejamento (NAVARRO, 2006).

O Planejamento Estratégico é considerado uma moderna ferramenta de gestão que, fundamentada no que a organização sustenta, torna o ato de planejar um método inteligente, capaz de indicar uma sequência de ações futuras, para alcançar seus objetivos. Destaca-se que o modo de planejar, em si, é mais imprescindível que o seu resultado final, identificando-se com prováveis mudanças e constituindo, assim, uma conformidade entre a organização e o seu meio ambiente (VALADARES, 2002).

Diante disso, Cotterman e Wilber (2000) observam que, fundamentalmente, o Planejamento Estratégico visa a responder a seis perguntas para a organização:

- a) Onde a organização está?;
- b) Onde a organização pretende chegar?;
- c) De que modo irá chegar lá?;
- d) Em que momento deve estar lá?;
- e) Quem a auxiliará a chegar lá?; e,
- f) De que modo medirá e avaliará o desenvolvimento do plano?.

Observa-se, portanto, que a partir do levantamento das respostas, a organização espera, conforme Oliveira (2002): identificar e utilizar melhor seus pontos fortes; identificar e neutralizar, ou eliminar, seus pontos fracos; conhecer e desfrutar as oportunidades externas; identificar e evitar as ameaças externas e conseguir um efetivo plano de trabalho.

2.1.1 Modelo de Planejamento Organizacional de Estrada

Estrada (2006), desenvolveu um modelo de Planejamento Estratégico, o qual é composto de quatro etapas: Avaliação; Formulação; Implementação e Aprendizagem. Assim, essas etapas interagem entre si através da condução do processo de mudança organizacional, monitoramento se retroalimentando, conforme é demonstrado na Figura 2) Modelo de Planejamento Estratégico Organizacional de Estrada (2006).



Figura 2 – Modelo Planejamento Estratégico Organizacional, de Estrada, (2006)

Fonte: Estrada (2006, p. 67).

A primeira etapa do modelo de Estrada é denominada Avaliação (também chamada de Pré-Operacional), pois visa a levantar aspectos quantitativos e qualitativos da organização, fazendo assim, uma análise em relação aos aspectos da 'Cultura e Poder' da organização.

Da mesma forma, também são avaliados os aspectos inerentes ao crescimento econômico, processos internos, posicionamento no mercado pessoal e responsabilidade social da organização, sendo que, também se almeja definir as condições e a viabilidade para a implementação de estratégias. Como resultado disso, é realizada uma 'Avaliação Organizacional', que terá como enfoque indicar qual é a atual situação da organização, auxiliando, dessa forma, na definição da visão de futuro (ESTRADA 2006).

A segunda etapa, denominada Formulação, estabelece a 'Visão de Futuro' da organização, focada no que a empresa visa a alcançar (valores, finalidade básica ou missão, supermetas), bem como na análise dos 'Ambientes Interno e Externo'. Por fim, são levantadas as 'Questões Estratégicas'.

A terceira etapa é denominada Implementação, que realiza, através das questões estratégicas, um "Planos de Ação". Essas são etapas primordiais que necessitarão ser cumpridas para que objetivos estabelecidos sejam alcançados. Com isso, os planos deverão conter o profissional responsável pela ação e pelo gerenciamento da atividade, prazos, orçamento e indicadores de controle dos resultados no decorrer da execução, datas de realização e prioridades de execução. Paralelamente, o "Controle Estratégico" tem como intuito mensurar quantitativamente os planos desenvolvidos durante o planejamento para nortear e dar suporte às ações corretivas necessárias e indispensáveis, garantindo assim o alcance da visão de futuro da empresa (ESTRADA, 2006).

Findando o modelo, a quarta etapa, chamada de Aprendizagem, que se refere à 'Inovação' gerada pelo crescimento e desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, derivados da mudança organizacional. Desse modo, as informações levantadas durante o processo de mudança são canalizadas através do monitoramento sucessivo para retroalimentar as etapas do processo de tal modo que a organização esteja consecutivamente aprimorando as suas ações e estratégias, que estão sendo implantadas visando a atingir a Visão de Futuro estabelecida no Planejamento Estratégico (ESTRADA, 2006).

2.1.2 Planejamento Estratégico Pessoal

Assim como no Planejamento Estratégico Organizacional, o Planejamento Pessoal compreende conhecer o caminho que se está percorrendo, estabelecendo metas e objetivos de onde se deseja chegar e definindo o que deva ser realizado para atingi-lo (PRADO, 2006; AUGUSTIN, 2008). Portanto, torna-se primordial o autoconhecimento, para, a partir daí, constituir os sonhos, os desejos, as necessidades, os propósitos, as preferências e os talentos, para consecutivamente realizar a definição da missão, metas, estratégias e ações individuais. Com disso, o indivíduo estará melhor estruturado para enfrentar os desafios, impedindo de ficar vulnerável a outras pessoas, situações e fatores externos (AUGUSTIN, 2008).

De acordo com Amâncio (2006), atualmente é praticamente improvável que uma pessoa ou profissional alcance o sucesso sem um devido planejamento, pois, embora fatores determinantes como sorte e felicidade sejam importantes componentes do sucesso, não se pode isoladamente ter garantia da eficácia dos mesmos. Portanto, a atividade de planejar não é fácil, mas é primordial quando o indivíduo e/ou profissional visa a alcançar suas metas de modo eficiente e eficaz (NAVARO, 2006).

É importante observar que o Planejamento Estratégico Pessoal é considerado uma forma de gerenciamento de vida, que abrange mudanças de hábitos e atitudes, visando, portanto, possibilitar maior organização pessoal, potencialização dos recursos pessoais e do tempo, assim como no desenvolvimento e eliminação de conhecimento, habilidades e atitudes (PROENÇA, 2003; COSTA, 2005).

O Planejamento Pessoal é a capacidade de organizar os recursos e adaptá-los no tempo, de forma lógica, sequencial e eficaz para atingir um objetivo. Para isso, é necessário dividir o longo caminho a ser percorrido em vários trechos menores, tornando possível dar um passo após o outro (SANTOS, 2009).

Conforme Pires (2005), o Planejamento Estratégico Pessoal é o caminho para a autorrealização e para o sucesso pessoal, abrangendo a motivação do indivíduo e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Nesse sentido, esse planejamento visa a direcionar o indivíduo assim como uma bússola determinante na travessia rumo ao futuro, pois, quando o indivíduo estiver fazendo algo que não fizer sentido, o planejamento será fator determinante para orientar a continuar no caminho certo

(SHIBATA, 2007). No entanto, Navarro (2006) ressalta que não existe melhor modelo de Planejamento Estratégico Pessoal, o que existe são sugestões que devem ser adotadas visando à melhor adaptação ao modo de vida e à realidade da pessoa.

2.1.3 Modelo de Planejamento Pessoal de Estrada

O Planejamento Estratégico Pessoal é um método de gestão de vida, que surgiu da necessidade de o ser humano buscar seu desenvolvimento pessoal, progresso e crescimento por meio do autoconhecimento. Consiste também em uma ferramenta útil, a qual propicia a pessoa conhecer-se, organizar-se, administrar melhor o seu tempo e estabelecer objetivos pessoais, na busca de maior equilíbrio e de resultados nas diferentes áreas de sua vida.

O Modelo Estrada de Planejamento Estratégico Pessoal foi dividido em cinco áreas: Planejamento Familiar, Planejamento de Negócios Pessoais, Planejamento da Participação Social, Planejamento Profissional e Planejamento Individual. Conforme pode ser observado na Figura (3).



Figura 3 – Áreas do Planejamento Estratégico Pessoal, do Modelo Estrada

Fonte: Estrada, Neto e Augustin (2011).

Essas cinco áreas estão interligadas, ou seja, uma interfere no equilíbrio da outra. Para desenvolver cada uma dessas áreas, elas foram subdivididas em campos (Figura 3). Cada campo trata de aspectos relevantes para aquele planejamento, permitindo que a pessoa elabore um plano que vá ao encontro de seus objetivos e aspirações. Nesse caso, as metas estabelecidas são uma verdadeira autorreflexão do indivíduo.

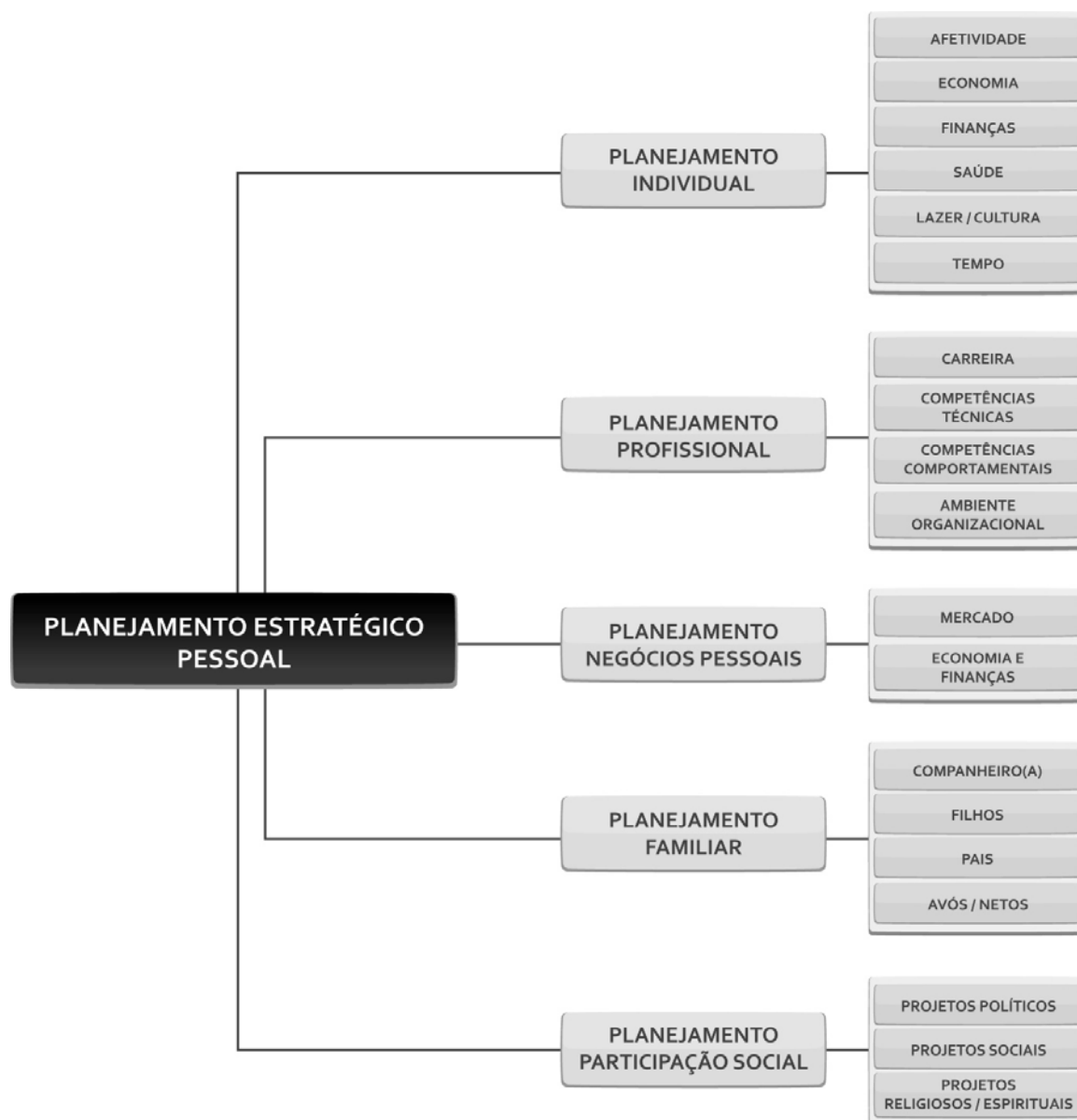


Figura 4 – Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal, de Estrada

Fonte: Estrada, Neto e Augustin (2011) .

Nesse modelo, a pessoa deve descrever seus alvos para todas as áreas, tão

completamente quanto possível, sendo necessário priorizá-los e estabelecer um plano estratégico para alcançá-los.

Os cinco planejamentos podem ser trabalhados conjunta ou separadamente, o que torna o modelo flexível. Além disso, não existe uma sequência a ser seguida, ou pré-requisitos para a implementação dos planejamentos.

O Planejamento Familiar, segundo Estrada (2011) deve aprimorar as relações com o(a) companheiro(a), filhos, pais, avós e netos, em questões como dependência e individualidade. É importante trabalhar o relacionamento destas pessoas, pois elas participam da trajetória de vida de cada ser humano. Portanto, a família consiste em um grupo de pessoas envolvidas por laços consanguíneos, de adoção e/ou de afetividade.

Quanto ao Planejamento de Negócios, este instrui a pessoa em relação ao mercado, nos aspectos econômico/financeiro. Conhecer o mercado é o primeiro passo para o sucesso de uma empresa, envolvendo aspectos como produto e segmento. Na economia/finanças, os elementos são o patrimônio, a rentabilidade e a lucratividade, fundamentais à vida organizacional.

Já o Planejamento da Participação Social abrange projetos que buscam o engajamento do indivíduo com seus valores, crenças, participação na sociedade e desenvolvimento de relacionamentos interpessoais. São projetos políticos, sociais e religiosos/espirituais (ESTRADA; NETO; AUGUSTIN, 2011).

O Planejamento Profissional envolve o estabelecimento de metas adequadas e alinhadas com as expectativas profissionais e com o plano de carreira. Este planejamento trabalha em quatro campos: Carreira, que envolve os elementos função, cargo e remuneração; Competências Técnicas, que são formadas por conhecimentos e por habilidades; Competências Comportamentais, que tratam dos elementos autoconhecimento, emoção, comunicação, aprendizagem, liderança; e Ambiente Organizacional, que é constituído por pessoas, local, instalações físicas e equipamentos (ESTRADA; NETO; AUGUSTIN, 2011). O Planejamento Individual envolve a análise de características particulares, já que cada ser humano é único e diferenciado. Além disso, promove o autoconhecimento e a definição de ações prioritárias para a pessoa. Este processo permite que esta analise sua vida e perceba quais aspectos deseja mudar, desenvolver, manter ou atingir. Ele envolve seis campos: Afetividade; Economia; Finanças; Tempo; Lazer/Cultura e Saúde (ESTRADA; NETO; AUGUSTIN, 2011).

Em relação à saúde, o modelo de Estrada (2011) de Planejamento Estratégico Pessoal, envolve duas esferas: mental e física. Ele enfatiza a saúde física com os seguintes elementos: alimentação, atividade física, controle médico.

2.2 Finanças Pessoais

Finanças são as atividades relacionadas à administração do dinheiro: sua obtenção, aplicação, juros a serem pagos pelos empréstimos, rendimento do capital aplicado, análise dos riscos envolvidos nessa atividade, programação, execução e controle de recebimento e pagamentos, etc (LACOMBE, 2009).

Portanto, Finanças Pessoais é a ciência que estuda a aplicação de conceitos financeiros nas decisões financeiras de uma pessoa ou família. Neste aspecto/campo são considerados os eventos financeiros de cada indivíduo, bem como sua fase de vida para auxiliar no planejamento financeiro. Destacam-se: estudo de opções de investimentos, gerenciamento de conta corrente, plano de aposentadoria, acompanhamento de patrimônio e acompanhamento de gastos, pois são todos exemplos de tarefas associadas a finanças pessoais.

Os conhecimentos básicos de finanças pessoais não devem ficar restritos aos especialistas da área financeira. Qualquer pessoa, independentemente de sua atividade profissional, deve conhecer os princípios básicos necessários à administração de sua vida financeira. É importante que se saiba como poupar, escolher os investimentos que geram a melhor rentabilidade, administrar os riscos envolvidos nessa operação, além de enquadrar um perfil de investidor que se adapte aos seus objetivos de curto médio e longo prazo. Para realizar esta programação, é utilizado o Planejamento Estratégico, uma das ferramentas mais utilizadas pelas empresas competitivas (HSM MANAGEMENT, 2011).

Em se tratando de Planejamento Financeiro, Gitman (2001), explica que se trata de um ponto decisivo nas operações das empresas e famílias, pois ele mapeia os caminhos para, coordenar e controlar as ações voltadas para atingir seus objetivos.

Já de acordo com Ross, Westerfield, e Jaffe (1995, p. 525), “o planejamento financeiro formaliza o método pelo qual as metas financeiras tanto das empresas

quanto das famílias devem ser alcançadas”.

O planejamento financeiro por si só é capaz de responder a três questões relevantes, quais sejam: como aproveitar as oportunidades de investimento que o mercado propõe; identificar o grau de endividamento aceitável; e determinar a 15ª parcela dos lucros aferidos. Para Gitman (2001, p. 434), “o processo de planejamento financeiro começa com planos financeiros de longo prazo, ou estratégicos, que por sua vez guiam a formulação de planos a curto prazo ou operacionais”.

O Planejamento de longo prazo é feito com base em períodos que vão de 2 a 10 anos; acrescenta-se que esse planejamento, ainda, em conjunto com os planos de *marketing* e produção, dita o caminho pelo qual os controladores da empresa utilizam para atingir os objetivos da organização (GITMAN, 2001). Por sua vez, o Planejamento de curto prazo fica responsável pelas decisões com base em um período entre 1 e 2 anos. A princípio, Gitman (2001, p. 434) define Planejamento Financeiro em curto prazo como “especificação das ações financeiras a curto prazo e o impacto antecipado destas ações”. Neste plano entram decisões de rotinas administrativas, previsões de vendas, orçamentos de caixa e demonstrações financeiras projetadas.

Com base em um plano financeiro empresarial se consegue elaborar um plano com uma perspectiva voltada para o uso pessoal, entendendo-se que Planejamento Financeiro Pessoal é, conforme Frankenberg, (1999, p. 31).

Estabelecer e seguir uma estratégia precisa, deliberada e dirigida para a acumulação de bens e valores que irão formar ou proteger o patrimônio de uma pessoa e de sua família. Essa estratégia pode estar voltada para curto ou longo prazo (FRANKENBERG, 1999, p. 31).

Como lembra Frankenberg (1999), o planejamento financeiro pessoal tem objetivos semelhantes aos das empresas, que, entre outros objetivos, buscam um crescimento de seus respectivos patrimônios, geração de riqueza para os acionistas assim como para o indivíduo, família. Assim como no planejamento empresarial, o planejamento financeiro pessoal é dividido em períodos de curto e longo prazo, permitindo assim um melhor aproveitamento dos recursos.

2.2.1 Modelo de Cerbasi

O autor Cerbasi (2009), não apresenta graficamente um Modelo de Planejamento Financeiro; no entanto, este é facilmente interpretado no decorrer do seu livro Como Organizar sua Vida Financeira, através de capítulos, conforme é mostrado abaixo:

- a) Autoconhecimento;
- b) Orçamento doméstico;
- c) Utilize seu orçamento com Inteligência;
- d) Declaração de Imposto de Renda;
- e) Compras;
- f) Crédito;
- g) Dívidas;
- h) Segurança;
- i) Investimentos; e
- j) Detalhes que podem ser esquecidos.

Autoconhecimento é considerado o passo mais importante, pois, quanto mais o indivíduo aperfeiçoar sua organização financeira, menos dúvida terá na hora de fazer escolhas de consumo, investimento e realizações pessoais e, com isso, mais eficientes serão essas escolhas (CERBASI, 2009).

Buscar o autoconhecimento resume-se em realizar um diagnóstico financeiro para saber identificar quais as principais características do momento financeiro com que a pessoa está convivendo, e isso é realizado com uma série de perguntas que buscam sanar dúvidas referente à idade, a orçamento, a despesas, a metas, a planos para aposentadoria, a investimentos e sonhos que a pessoa busca conquistar.

Uma ferramenta utilizada pelo autor para identificar o momento financeiro que a pessoa está passando são os indicadores de *performance*. Estes indicadores são divididos em:

- a) Patrimônio mínimo de sobrevivência: é um valor mínimo necessário para sobreviver em caso de desemprego, doença ou planos frustrados de atividades como negócios. Esta reserva de segurança servirá para manter o padrão de

consumo em, no mínimo, seis meses; por isso, para quantificá-la, basta multiplicar o custo médio mensal por seis. O resultado será o valor do Patrimônio Mínimo de Sobrevivência, valor esse que aquela pessoa deverá ter (CERBASI, 2009);

- b) Patrimônio mínimo recomendado para sua segurança: é um valor que proporciona uma segurança maior para tomar decisões e iniciativas quanto a emprego, por exemplo. Este valor é estimado em, no mínimo, doze a vinte vezes o custo médio mensal. Com essa reserva, o indivíduo tem uma liberdade maior para poder escolher o emprego que desejar, sem se preocupar com as contas que logo estarão chegando;
- c) Patrimônio ideal para sua idade e situação de consumo: este é um indicador que será ajustado na proporção da idade da pessoa. Recomenda-se que a reserva de segurança deva ser de trinta a quarenta vezes o valor dos custos mensais. Vale ressaltar que, caso o indivíduo esteja em uma idade avançada, ou seja, perto da aposentadoria, esta reserva deverá ser maior para que se possa viver com mais tranquilidade; e
- d) Patrimônio necessário para a independência financeira: o indicador ideal para alcançar a independência financeira é quando os rendimentos das aplicações financeiras cobrem os gastos mensais, ou seja, em um custo médio de UM 5.000,00 com rendimentos de 1%, a quantia equivalente aplicada será de UM 500.000,00 para gozar da independência financeira (CERBASI, 2009).

A partir desses indicadores, torna-se evidente o autoconhecimento financeiro, proporcionando aos indivíduos a visão atual de suas finanças. Dessa forma, eles conseguirão exercitar o planejamento Financeiro convictos do sucesso de suas decisões.

Na etapa seguinte o modelo de Cerbasi (2009), traz o Orçamento Doméstico, organize o uso de seu dinheiro neste tema o autor relata que é preciso ser taxativo, o Planejamento Financeiro não será eficiente se não tiver equilíbrio orçamentário, o que se traduz em gastar menos do que ganha e investir a diferença com regularidade. Alcançar e manter o equilíbrio orçamentário mês a mês é fundamental para viabilizar a realização de sonhos (CERBASI, 2009). O ideal é, além de ter conhecimento detalhado dos gastos mensais, saber agir com tais informações, adotando iniciativas como investimentos, que irão potencializar ainda mais as

“gorduras” provenientes do seu fluxo. Investir o que sobra faz com que se multiplique rapidamente o seu capital, resultado da valorização de dinheiro ao tempo, se aplicado corretamente.

Mas não basta ter um planejamento doméstico deve ser utilizar o Orçamento com inteligência, para que seja realmente eficaz e traga resultados, sugere-se algumas ações, como controle através de planilhas do orçamento. Esta planilha deverá ser desenvolvida com o propósito de obter informações como: receitas, despesas, investimentos, previsão de valores - para uma prévia dos destinos dos recursos dos próximos meses (CERBASI, 2009).

Em seu modelo de planejamento financeiro o autor trabalha com uma fase de preparação para a declaração de imposto de renda, partindo do pressuposto de “que quem não deve não teme”. Esse ditado pode ser traduzido para o contexto da Declaração de Ajuste Anual de Imposto de Renda, com a seguinte interpretação: não se deve dar motivos para ser acusado de desonesto; com isso, não há com que se preocupar com as informações transmitidas ao governo (CERBASI, 2009). O autor tenta desmitificar a falácia criada em torno do “leão”, imagem associada à Receita Federal, relacionada ao recolhimento do Imposto de Renda, desenvolvendo a metodologia que realmente temos que tê-lo como aliado e não como inimigo: se o indivíduo está em um plano de ficar milionário, não poderá esconder sua fortuna por muito tempo, mais dia ou menos dia a receita irá identificar; aí sim acabará retendo uma boa parte dos seus bens.

Diante disso o indivíduo deve também se preparar para as compras, a essência de planejar envolve desejar algo, estudar os caminhos para viabilizar esse desejo, escolher o melhor caminho e agir, ou seja, percorrer um caminho parecido com o planejado. A vontade, pura e simplesmente, não leva a lugar algum (CERBASI, 2009). Estar preparados para as compras é um passo fundamental para alcançar os objetivos; por isso, é preciso fazer reservas de dinheiro com algum propósito, ou seja, não adianta realizar um planejamento sem ter uma visão do futuro, a saber, onde se deseja chegar com tal procedimento.

No entanto pode-se considerar que boas compras esta diretamente ligado em ótimos créditos, por isso organize-os para usá-lo a seu favor. Nada é mais importante na vida financeira do que o crédito, porém, as limitações na educação financeira faz do crédito um conceito vago e abstrato para a maioria das pessoas; é, portanto, em torno do mau uso deste que as instituições financeiras montam suas

estratégias e realizam seus lucros no Brasil. (CERBASI, 2009). Diante disso, quanto melhor a avaliação do crédito pessoal, maior os limites disponíveis em linhas como: cheque especial, cartão de crédito, juros mais baratos etc., ou seja, os credores terão maior confiança em emprestar dinheiro a estes indivíduos.

Diante da organização e do crédito concedido, existe um fator de empolgação que pode facilmente ligar as dívidas, então busca-se sempre manter-se em equilíbrio, para isso o modelo proposto pelo autor traz orientações tanto para quem está perdendo o equilíbrio, quando para aqueles indivíduos que apresentam um déficit nas finanças pessoais. Estas orientações são dicas e sugestões que favorecem a todos que estejam realizando o planejamento pessoal (CERBASI, 2009).

No modelo proposto pelo autor, ainda é abordado o tema de Segurança, no pensamento que podem existir pessoas que dependem deste orçamento, neste caso a construção de um futuro de sucesso depende da sobra do orçamento, e o perfeito condicionamento destes recursos proporciona ao indivíduo que realiza o planejamento financeiro uma rentabilidade em seus ganhos, que, por sua vez, deverá ser colocada em um fundo de reserva para dar maior segurança nas tomadas de decisões dos usuários (CERBASI, 2009).

Para maior segurança o autor recomenda investir para multiplicar as reservas financeiras. É importante, então, realizar uma poupança com qualidade, reservando o dinheiro em alternativas financeiras que sejam eficientes. (CERBASI, 2009). Para conseguir tal façanha, a de ser um investidor, o indivíduo deve abrir mão de desejos presentes. Nesse ponto, o autor também ressalva a importância de saber diferenciar um poupador de um investidor.

Ao final do modelo de Cerbasi (2009) o autor relata alguns detalhes que não podem ser esquecidos como dicas importantes e alguns detalhes que fazem a diferença no planejamento financeiro, como: não se planejar apenas para a aposentadoria; ser honesto; conversar sobre dinheiro; ter uma vida equilibrada; colocar a família em primeiro lugar; praticar caridade; e fazer um *checklist* anual.

Para uma melhor compreensão do modelo proposto pelo autor, buscou-se interpretar a intenção proposta através da Figura (5), Modelo de Planejamento Financeiro Pessoal de Cerbasi, a qual pode-se conferir abaixo:

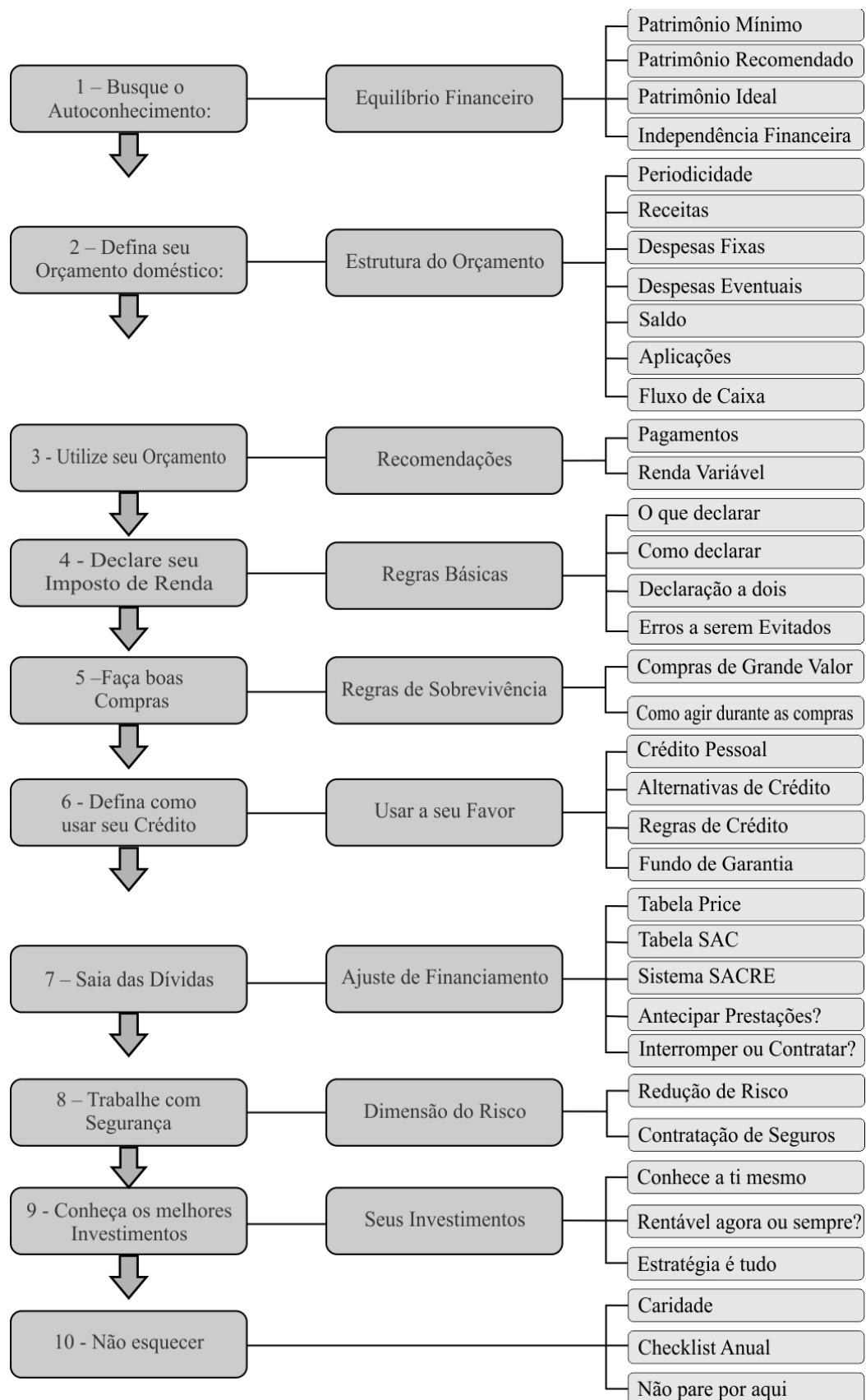


Figura 5 – Planejamento Financeiro Pessoal de Cerbasi

Fonte: Elaborado pelo autor baseado a partir de CERBASI (2009).

2.2.2 Modelo de Kinder Galvan

Para um Planejamento Estratégico Pessoal eficaz, muitos planos, procedimentos e métodos estão envolvidos para a descoberta das capacidades e competências dos indivíduos. Os planejadores ajudam os seus orientados com uma visão de futuro que possa expandir o seu senso de liberdade e gerar satisfação pessoal, na qual são evidenciados os valores, os sonhos e os propósitos de vida do *coachee*, (KINDER; GALVAN, 2007).

Uma metodologia sugerida para a análise e o planejamento de vida do indivíduo é um método composto com cinco fases distintas: Exploração, Visão, Obstáculos, Conhecimento e Execução, conforme Figura (6). Também denominado EVOKE, (KINDER; GALVAN, 2006).

Para Kinder e Galvan (2006), o relacionamento mais próximo do planejador e do aconselhado deve superar apenas a tradicional implementação de um plano financeiro por um profissional destinado apenas a fornecer um retomo material ao aconselhado. Antes, permite uma exploração conjunta de significado e propósito na vida desse indivíduo. As fases dessa metodologia são a seguir explicitadas:

- a) Exploração: o objetivo do planejador durante todo o encontro com o aconselhado é criar um vínculo entre os dois e mover o segundo de um estado de ansiedade para um estado relaxamento. Porém, na fase da exploração, ao ouvir atentamente o indivíduo, o planejador começa a entender os valores mais profundamente enraizados e os seus anseios. (KINDER; GALVAN, 2006);
- b) Visão: nesta fase é necessário uma grande sensibilidade para nutrir a capacidade de manter abertos todos os tipos de possibilidades sem prejulgamento. Na verdade, é essencial que o planejador seja positivamente inspirado pelos desejos do aconselhado, trazendo entusiasmo e confiança, assegurando ao cliente que esses desejos possam ser a peça central do seu plano financeiro;
- c) Obstáculos: os obstáculos internos também podem ser identificados durante essa fase do processo de planejamento de vida. Este, aliás, é o momento de uma análise ambiental da pessoa, se eles estão enraizados em crenças inocentes de infância ou experiências dolorosas de dinheiro no passado, por exemplo. Usando as ferramentas de planejamento financeiro tradicional de

- fluxo de caixa, orçamentos, investimentos, planejamento tributário e gestão de risco, o planejador mescla metas sinceras com vários cenários alternativos, o que gerará algum conforto para o aconselhado (KINDER; GALVAN, 2006);
- d) **Conhecimento:** é o momento voltado para aguçar a curiosidade do indivíduo que esteja realizando o planejamento financeiro. Esta etapa busca esclarecer dúvidas e ensinar conceitos relativos ao ambiente financeiro daquela pessoa, o autoconhecimento, e faz com que ele trabalhe seus objetivos e identifique as oportunidades que o ambiente lhe proporciona (KINDER; GALVAN, 2006); e
- e) **Execução:** nesta etapa o planejador irá servir o cliente, acompanhando-o e incentivando-o na aplicação do plano. Ao longo do tempo, o planejador interage com o cliente, especialmente em termos de se reunir de forma periódica para monitorar e atualizar o plano (KINDER; GALVAN, 2007).

As fases do modelo, são melhor compreendidas a partir da Figura (6) Modelo de Planejamento Pessoal Evoke, que traz o diagrama do modelo proposto pelo autor.

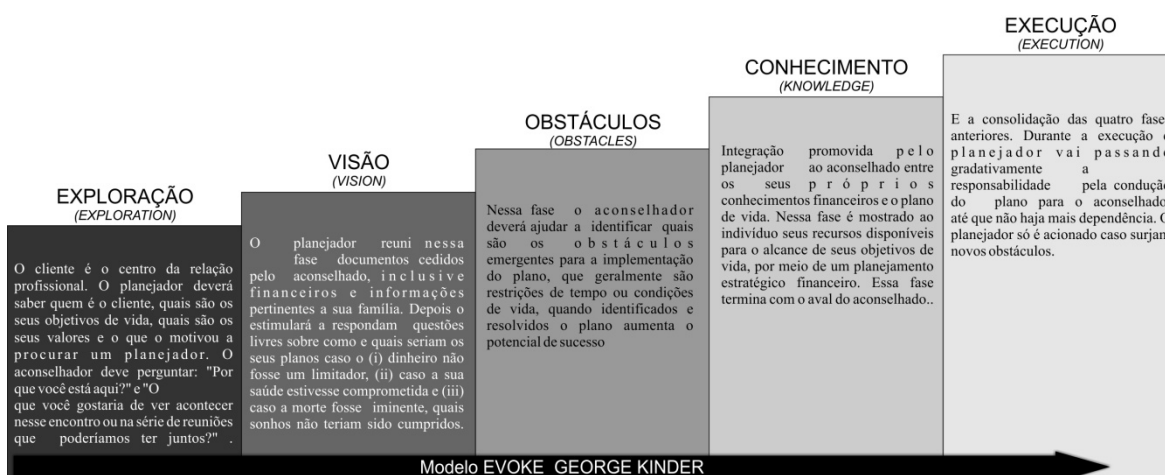


Figura 6 – Modelo de Planejamento Pessoal Evoke

Fonte: Elaborado a partir de Kinder e Galvan (2006).

2.2.3 Modelo de Macedo

Para o Macedo, (2010), Planejamento Financeiro é o processo de que o indivíduo possa gerenciar seu dinheiro com o objetivo de atingir a satisfação pessoal. Permite que ele controle sua situação financeira para atender a necessidades e alcançar objetivos no decorrer da vida. Inclui programação de orçamento, racionalização de gastos e otimização de investimentos.

Planejar possibilita que cada um assuma as rédeas de sua própria vida e guie-a para alcançar seus objetivos; planejar significa, ainda, ter independência financeira, pessoal e profissional.

Um erro que a maioria das pessoas comete é fazer o planejamento financeiro somente quando está endividada. Nessa situação, o planejamento necessariamente implica cortes e gera situação de desgaste familiar (MACEDO, 2010), quando o ideal é fazer o planejamento financeiro quando a situação não é de crise. Dessa forma, o plano visa a redirecionar os gastos para aquilo que realmente pode melhorar sua vida.

Já o investimento para o futuro é apenas um dos itens que ajuda a fazer isso acontecer. Investir permite ter tranquilidade e paz de espírito, mas, ao mesmo tempo, também faz bem planejar para fazer sobrar dinheiro para uma viagem, para a compra da casa, para a troca de carro.

Abaixo será descrito o modelo de Planejamento Financeiro de Macedo (2010), que é composto por seis passos, assim elencados:

Determinar a situação financeira atual: Nesta fase pretende-se realizar um levantamento de tudo o que tem, mencionando suas receitas e despesas mensais. Pode-se utilizar de uma tabela com duas colunas para listar todos os ativos e passivos, subtraindo um ao outro para obter a resposta de qual é o seu patrimônio líquido. Após realizar o levantamento do patrimônio, a próxima etapa consiste em descobrir o destino do dinheiro, ou seja, quais são os principais gastos mensais. Para isso, deve-se elaborar um orçamento familiar, que nada mais é do que um plano de gastos e poupança (MACEDO, 2010).

Definir os objetivos, para Macedo (2010) é difícil encontrar pessoas que tenham seus objetivos claros e definidos, geralmente quanto esta pergunta é exposta, as pessoas não conseguem respondê-la com clareza, ou têm seus

objetivos “na cabeça”. Segundo o autor, os objetivos realistas têm cinco características básicas: são atingíveis, específicos, mensuráveis, previsíveis e priorizados (MACEDO, 2010). Dentro disso, deve-se se preocupar com o que quer, quando e por quanto tempo quiser e, ainda, analisar os objetivos mais emergentes, ou seja, quais que deverão ser realizados primeiro. Estes objetivos precisam ser elaborados a curto médio e longo prazo.

Criar metas de curto prazo para cada objetivo, ou seja, uma vez definido os objetivos, elaboram-se metas para poder atingi-los sempre associando-os a seu orçamento mensal. A elaboração deste plano de ação não significa que ele estará pronto, pois poderá sofrer mudanças no decorrer do sua execução (MACEDO, 2010).

Os planos de mudança geralmente envolvem aumento de receita ou redução de despesas, quando entra a questão: será que precisará cortar gastos ou trabalhar mais? O autor lembra que o segredo, no fim das contas, é fazer sobrar. Ao fazer isso, o indivíduo estará mais perto de alcançar seus objetivos financeiros.

Avaliar a melhor forma de atingir as metas, ou seja, desenvolver um plano para que inclua pequenas ações em seu dia a dia, as quais proporcionem uma aproximação a suas metas (MACEDO, 2010).

Podem ser utilizadas algumas técnicas como: orçamento doméstico, pague-se primeiro e falsa noção de escassez; com isso, as metas de economizar e fazer sobrar dinheiro ficam mais evidentes e mais fáceis de serem alcançadas.

Após a realização da análise, colocar em pratica o plano de ação, realizar o as atividades propostas no plano, o autor recomenda que se comece logo, ou seja, não deixar para quando a situação “melhorar”, porque talvez isso nunca chegará. Quanto mais cedo começar a se preparar, mais fácil será o caminho. Vale lembrar que elaborar um plano de ação exige cuidados, mas principalmente atitudes. Muitas vezes as metas não são alcançadas porque o primeiro passo nunca foi dado. É imprescindível fazer o plano funcionar.

Revisão das estratégias, ou seja, o planejamento financeiro é um processo dinâmico, dentro do qual as metas e as decisões devem ser revistas regularmente. Por isso, o autor salienta: “Se a vida não o satisfaz mude logo” (MACEDO, 2010 P 32), ou seja, não se deve se manter em uma situação de desconforto, deve-se, outrossim, mudar, buscar o seu “oceano azul”, revendo seus conceitos, suas ideias, suas ideologias e indo em busca da satisfação pessoal.

Para melhor compreender as intenções propostas por Macedo (2010), pode-se conferir a Figura (7) Planejamento Financeiro de Macedo, onde são mencionados os 6 passos descritos anteriormente:

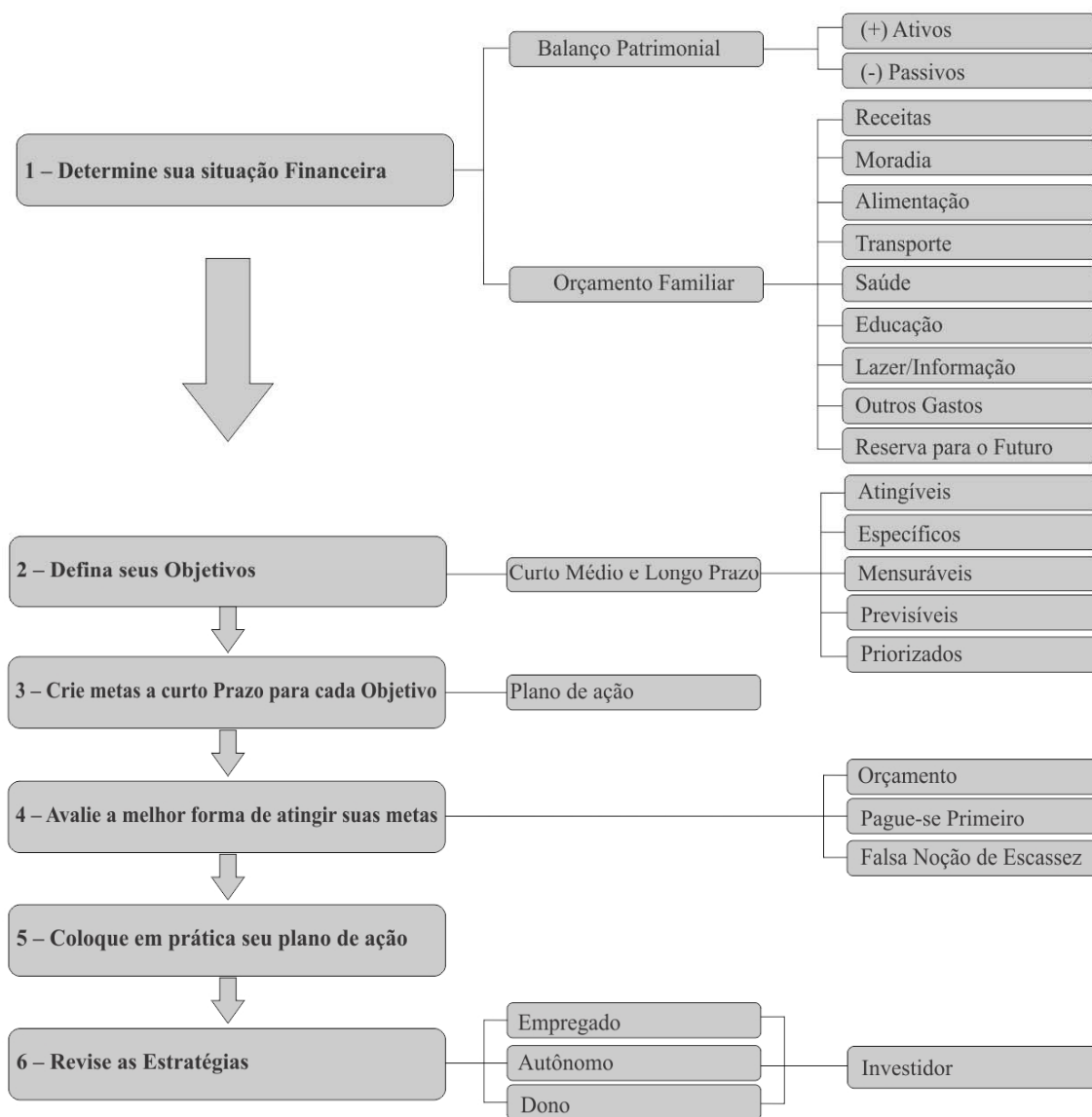


Figura 7 – Planejamento Financeiro de Macedo

Fonte: Elaborado a partir de Macedo (2010).

2.2.4 Modelo de Ewald

Para Ewald (2010), Planejamento Financeiro é fundamental para uma família que pretende ter as contas em dia e com isso levar uma vida sem estresse.

Elaborar um Orçamento Doméstico, é o principal instrumento para fazer o Planejamento Financeiro no presente, para os dias futuros. É utilizado como ferramenta para planejar um equilíbrio entre receitas e as despesas nas contas da casa, conforme as etapas de avaliação do Orçamento Doméstico apresentadas a seguir:

Em seu Planejamento Financeiro Ewald, (2010) considera a principal etapa o Orçamento Doméstico, para isso ele considera três fases para a elaboração do orçamento, conforme segue:

- a) 1ª fase é Avaliação: Nesta fase, o objetivo é avaliar as despesas da família que poderão ser realizadas no conseqüente mês. Para realizar um orçamento consistente e seguro, é preciso separar as despesas e receitas de acordo com as modalidades:

Morar – no padrão das famílias brasileiras, elas tendem a gastar em torno de 30% dos gastos totais nesta modalidade. Pode-se citar exemplos da modalidade morar como: Aluguel/Prestação, Condomínio, Manutenção, Impostos/Seguros, Água/Luz/Gás, Empregados, Telefones, Internet, Bens Adquiridos (EWALD, 2010).

Comer – as despesas com alimentação em uma família na média brasileira ficam em torno de 25% dos gastos totais Vestir – nesta modalidade, não há um gasto médio mensal por família, visto que existe uma variância muito grande entre o padrão de consumo das pessoas. (EWALD, 2010). Ir e Vir – Quando possível é importante utilizar o transporte público para reduzir as despesas, por que a decisão de ir para o trabalho de carro, traz em sua bagagem despesas como gasolina, seguro, pneus e estacionamento.. (EWALD, 2010).

Cuidados Pessoais – para relacionar as despesas nesta modalidade, deve-se levar em conta os inúmeros produtos de estética e beleza existentes, que por sua vez proporcionam uma grande variação em seus preços. (EWALD, 2010).

Estudar – esta modalidade, o autor não a considera como gasto e sim investimento; mas, mesmo assim, deve ser relatado.

Saúde – Relacionar as despesas com saúde, e ter a atenção devida aos seguros e coberturas, que se encaixem no seu bolso e com a suas necessidades. (EWALD, 2010).

Lazer – relatar todas as despesas com lazer. Cuidado especial com os serviços contratados e não utilizados. (EWALD, 2010).

Despesas Financeiras – Descrever todas as despesas financeiras. Neste momento poderá pedir ajuda a um consultor financeiro ou a um gerente de banco. (EWALD, 2010).

Realizar o controle através de planilhas irão ajudar a visualizar as condições atuais do orçamento pessoal, cuidadosamente estas planilhas deverão ser completadas, mesmo não contendo veracidade nas informações; ou seja, este é o momento em que se faz a projeção para o conseqüente mês do orçamento mensal (EWALD, 2010).

- b) A segunda fase é o Acompanhamento: que busca acompanhar se as despesas levantadas na avaliação foram empregadas naturalmente. Após o primeiro passo, o de lançar as informações e desenvolver o orçamento pessoal, deverá ser realizada uma apuração criteriosa quanto à veracidade das informações lançadas, ou seja, realizar uma comparação entre o que foi projetado e o que está sendo realizado (EWALD, 2010).

Com esta comparação, podem-se encontrar despesas desnecessárias ou supérfluas que poderiam ser evitadas e/ou direcionadas para um melhor aproveitamento; e

- c) A terceira fase é Ajuste: Consiste em realizar cortes em gastos e potencializar futuros valores e rendimentos do orçamento (EWALD, 2010).

Neste momento, é a hora de analisar tudo o que foi gasto, comparando o que realmente aconteceu com o orçamento realizado. Com estas informações, cortes e ajustes deverão acontecer para alinhar o orçamento com os objetivos desejados (EWALD, 2010).

Após realizar o orçamento familiar, deve-se realizar uma reparação das compras domésticas. Isso é importante organizar a lista de compras por seção do supermercado e em ordem alfabética para ser mais fácil controlar os itens a comprar

e os já comprados. Esta ação fará com que o indivíduo vá diretamente aos produtos que deseja, evitando que seja atraído por produtos de que não tenha necessidade (EWALD, 2010).

Comer e Beber – De acordo com o autor separa-se nesta modalidades produtos como: Aves e Ovos, Bebidas, Biscoitos e Bombons, Carne, Congelados, Doces, Frios, Frutas, etc.

Não Comestíveis – Estes produtos contemplam uma linha de produtos comprados mais usualmente, ou seja, não recomenda-se listar produtos que sejam consumidos usualmente, no caso de vassouras, pregadores de roupas, etc. Bazar; Farmácia; Higiene; Limpeza

Também é fundamental para o sucesso contínuo na administração das compras uma verdadeira intimidade com produtos e preços, condição essa facilitada pela razoável estabilidade econômica atual (EWALD, 2010).

Além de separar as necessidades antes de realizar a compra, o autor ainda ressalta a importância de valorizar o dinheiro conquistado através de promoções disponíveis no mercado.

A valorização do dinheiro esta diretamente ligada a cuidados com os serviços caseiros, ou seja nesta etapa o planejamento financeiro do ator busca relacionar algumas dicas de como otimizar o desempenho financeiro nos serviços caseiros, conforme pode-se observar nos itens abaixo (EWALD, 2010):

- a) Qualificação e confianças: Normalmente, a maior fonte de informações para se obter indicações para atender necessidades caseiras, como selecionar empregadas domésticas, pintores, e outros prestadores de serviços é o chamado boca a boca. Diante disso, é importante valorizar essas informações;
- b) Salário dos empregados: Essa negociação é muito delicada e, mais uma vez, tem como fator primordial a necessária recomendação e as referências anteriores. São baseadas fundamentalmente nas condições de mercado, o qual depende tanto da experiência e qualificação, quanto da localização geográfica da cidade e do local de trabalho; e
- c) Material e custo Homem/Hora: Indica-se procurar mais de um orçamento para o serviço desejado. Após a escolha da melhor proposta dentre os previamente qualificados, vai-se passar para a fase de negociação e, para tanto, é necessário arranjar-se argumentos convincentes (EWALD, 2010).

Após alguns cuidados com o valor financeiro e com os gastos pessoais, deve-se avaliar as taxas de juros. Nesta etapa do planejamento financeiro, o ator demonstra como as taxas podem potencializar o planejamento financeiro pessoal e como, da mesma forma, podem prejudicar, caso não sejam acompanhadas de perto.

- a) Valor do dinheiro no tempo: O valor de uma quantidade de dinheiro será diferente de acordo com a data em que essa quantia estiver disponível para ser usada. Ao longo do tempo, essa quantia pode perder seu poder aquisitivo por conta de inflação ou pode valer mais, se estive aplicada a uma taxa de juros qualquer;
- b) Juros Simples x Juros Compostos: A taxa de juros é o percentual que se recebe a mais por se ter aplicado uma quantia por um determinado prazo ou também é o percentual que se paga a mais por se ter tomado emprestado uma quantia por um determinado prazo (EWALD, 2010). Assim, é necessário tomar cuidado quando estiver pagando uma conta. Os juros compostos podem transformar uma dívida em algo impagável; e
- c) Custo de Oportunidade: É quanto custa para mudar de aplicação, ou seja, é quanto ele deixa de ganhar. Assim, o indivíduo capitalizado, desconsiderados os riscos, sempre examinará negócios em que possa obter rendimentos superiores ao seu custo de oportunidade.

Para obter uma boa taxa de juros deve-se realizar uma boa negociação, ou seja toda vez que surgir uma ocasião em que a compra de um bem a prazo, em parcelas mensais iguais, for necessária ou conveniente, as condições oferecidas deverão ser analisadas.

- a) Compras sem ou com entrada: há muitas ocasiões em que é necessário comprar um bem de consumo durável; nesses casos, recomenda-se realizar uma análise financeira;
- b) Otimização de compras a prazo: para tirar o melhor proveito quando se trata de uma compra a prazo, é interessante fugir das operações casadas de financiamento oferecidas pelas lojas. Deve-se pesquisar em vários bancos ou financeiras e identificar onde pode ser obtida a melhor taxa destinado à compra de bens de consumo; e
- c) Descontos no pagamento à vista: tentar negociar um desconto, se o interesse for de pagar à vista, isso porque ter o dinheiro na mão vale mais que recebimentos futuros (EWALD, 2010).

No entanto apesar de realizar uma boa negociação da taxa de juros, deve-se ter um cuidado especial com os empréstimos, isso por que geralmente este valor são totalmente controlados pelos bancos; por isso, esta atenção especial nas linhas de créditos oferecidas em que estão embutidas altas taxas de juros, como cheque especial, cartão de crédito e crédito especial (EWALD, 2010).

- a) Cheque especial: apesar de todos os esforços, poderá chegar um dia em que será necessário a utilização do cheque especial. Como se sabe, esta modalidade de empréstimo é do tipo *Stand By*, ou seja, o valor aprovado fica disponível para ser usado a qualquer tempo e só custa juros durante o tempo em que for utilizado. O problema é que as taxas de juros para esta modalidade são muito altas, podendo resultar em um valor impagável, se tal valor for utilizado por muito tempo;
- b) Cartão de Crédito: O cartão de crédito é um confortável e poderoso instrumento, que, se mal utilizado, pode levar uma família à bancarrota. As despesas feitas com esse cartão devem estar estritamente dentro do orçamento previsto, a sua utilização deve servir somente para ajudar no fluxo de desembolso das contas a pagar. Assim, neste caso, ele se torna um instrumento prático e adequado para controlar despesas; e
- c) Crédito Pessoal: Uma tradicional linha de crédito disponível para pessoa física é derivada das operações de empréstimo parcelado para compra de bens de consumo durável. Consiste em tomar dinheiro emprestado de um banco e realizar a compensação através de parcelas mensais e iguais; geralmente, as taxas são mais suportáveis do que aquelas dos cheques especiais.

Após a análise da melhor linha de crédito, deve-se pensar aonde colocar o dinheiro, ou seja, o melhor investimento, qual a melhor aplicação? Ficar atento à conjuntura econômica brasileira, bem como nas oportunidades momentâneas: essa é uma forma de otimizar os investimentos e melhorar o desempenho de seus rendimentos (EWALD, 2010).

- a) Administrando as sobras: Aqui, a expressão “não colocar todos os ovos em na mesma cesta” tem especial valor. A diversificação dos investimentos é fundamental para a diluição dos riscos, ainda mais que se busca sempre o maior retorno, que vem atrelado a maiores riscos (EWALD, 2010);
- b) Poupanças: As aplicações na caderneta de poupança são bastante conhecidas e se caracteriza principalmente pela segurança institucional. É um

- mecanismo que pode ser utilizado para a acumulação de capital;
- c) Renda fixa: São aplicações em que se pretende saber quanto se vai ganhar. Trata-se de realizar um acerto prévio do que irá ganhar após determinado período. Esta modalidade é conflitante se comparada com os títulos de renda pós-fixados (EWALD, 2010);
 - d) Renda variável: são aplicações que variam de acordo com a oscilação da conjuntura econômica e do ambiente que envolve aquela empresa. Uma das modalidades mais conhecidas são as ações, as quais possuem um conceito de ser investimento de alto risco; no entanto, existem outras modalidades como fundo de ações que podem proporcionar maior segurança aos investidores; e
 - e) Previdência privada: como a aposentadoria oficial do governo é limitada por um teto, ela nem sempre atende à manutenção do padrão de vida da população ativa; com isso, surgiram, então, os planos de previdência privados, abertos a qualquer interessado, que oferecem opções adequadas conforme perfil do investidor.

Em todos os investimentos realizados busque sempre uma boa margem de lucro nos negócios, ter o devido conhecimento de conceitos básicos como margem de lucro, preço de venda, custo da mercadoria são fatores importantes para aquele planejamento pessoal de pessoas que têm um negócio próprio, realizando transações econômicas, sejam elas formais ou não formais. (EWALD, 2010).

- a) Lucro x Custo: após apurar o custo de uma mercadoria, a diferença, em valor, entre esse custo e o preço de venda é o lucro. Quando se quer saber quanto representa esse lucro comparado com o custo, divide-se o lucro pelo custo e obtém-se um percentual chamado comercialmente de *mark up* (EWALD, 2010); e
- b) Lucro x Preço de Venda: o lucro definido em função do preço de venda de uma mercadoria é o valor obtido pela diferença entre o preço de venda e o custo, dividido pelo preço de venda. O índice percentual obtido por essa relação chamada de margem é muito utilizado por que identifica quanto se está ganhando em relação a qualquer faturamento realizado (EWALD, 2010).

Para melhor compreender as intenções propostas por Ewald (2010) pode-se conferir a Figura (8) Modelo de Planejamento Financeiro Pessoal de Ewald onde são

mencionados os passos descritos anteriormente:

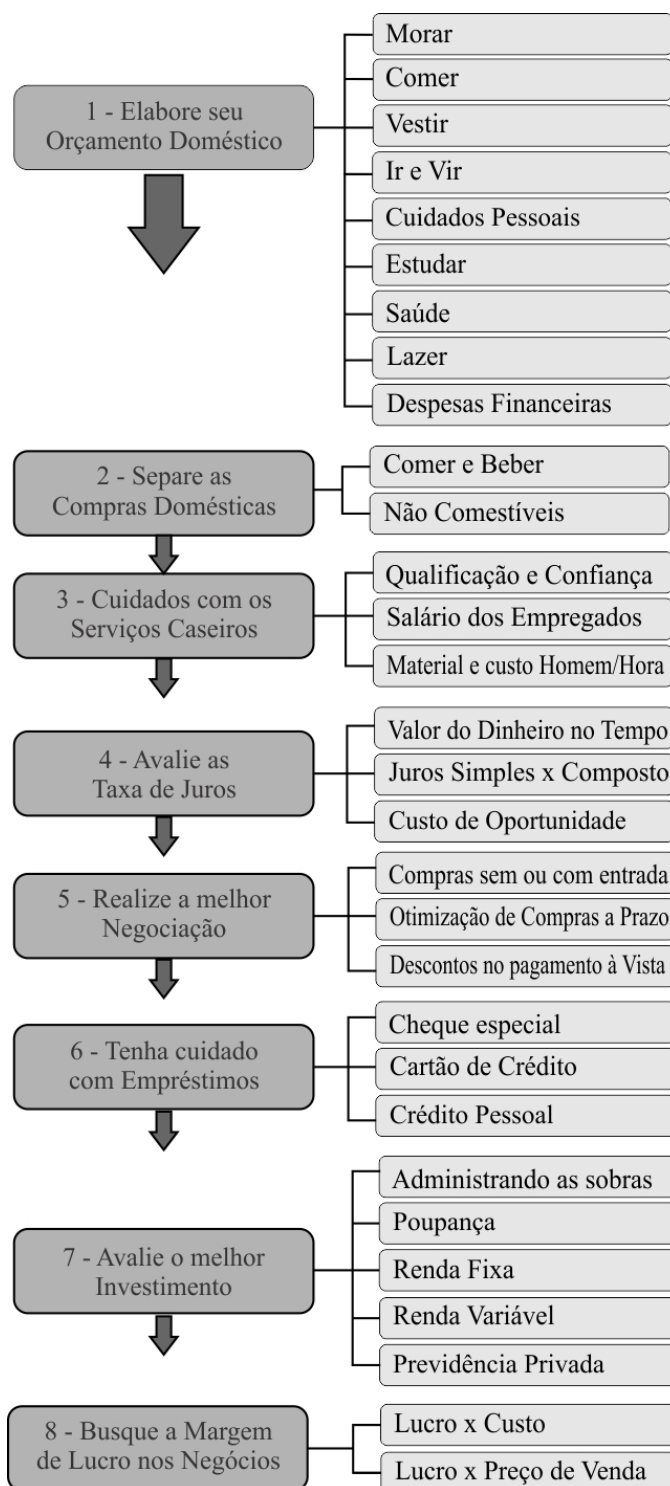


Figura 8 – Modelo de planejamento Financeiro pessoal de Ewald

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Ewald (2010).

2.2.5 Modelo Sousa e Torralvo

Pessoas não instruídas financeiramente ou que simplesmente não se interessam pelo tema podem ter problemas para administrar seus próprios recursos (SOUSA; TORRALVO, 2008).

Neste sentido apresenta-se o modelo proposto por Sousa e Torralvo (2008) que é composto por 4 etapas. A primeira etapa do planejamento, refere-se a determinar os recursos que planeja receber de cada uma das possíveis fontes. Esta etapa propõe elaborar um orçamento pessoal, ou seja, descrever os valores que irão compor as receitas. Deverão ser analisados todos os recursos financeiros (entradas) que farão parte do orçamento (SOUSA; TORRALVO, 2008).

- a) Renda – os recursos podem vir de diversas fontes, como exemplo:
- Salário – remuneração referente à prestação de um serviço; pode incluir remunerações variáveis, como comissões e bônus pagos pelo alcance de metas estabelecidas.
 - Aluguel – decorrente da locação de bens, geralmente imóveis, sob o contrato firmado por determinado período.
 - Juros – provenientes de aplicações financeiras em geral.
 - Pró-labore – retiradas financeiras por empresários ou sócios pelo trabalho dedicado à instituição. (SOUSA; TORRALVO, 2008).
 - Dividendos – valores provenientes da divisão de lucros do exercício fiscal de uma companhia, distribuídos entre sócios e acionistas.
- b) Resgate de investimentos – Resgate de dinheiro aplicado para satisfazer alguma necessidade. Pode-se constituir da venda de cotas de fundos de investimento, da liquidação de ações, da venda de um imóvel que estava sendo alugado entre outros. (SOUSA; TORRALVO, 2008).
- c) Empréstimos – É possível a obtenção de recursos em bancos, financeiras ou até mesmo com agiotas. Apesar de não ser muito recomendado, um empréstimo também pode constituir em uma entrada pontual de caixa.

Após a realização do planejamento o modelo propõem em levantar as despesas previsíveis e guardar um valor para gastos inesperados. Aqui, é recomendado separar as despesas em despesas fixas e variáveis:

- a) Despesas fixas – Enquadram-se nessa categoria as despesas que são incididas mensalmente, com elevado nível de necessidade que recomenda serem tratadas como de natureza fixa, mesmo que haja alguma variabilidade de um período para outro (SOUSA; TORRALVO, 2008).
- Moradia – Gastos com aluguel, condomínio, luz, água, gás, manutenção da casa, IPTU, empregado doméstico.
- Automóvel – despesas referentes a combustível, seguro, IPVA, manutenção e estacionamento.
- Comunicações – gastos relacionados com a utilização de aparelhos de comunicação, como telefonia fixa e móvel, acesso à internet.
- Alimentação/Supermercado – linha de despesas referente às compras tipicamente feitas em supermercado, como alimentação higiene e outros produtos para a casa. (SOUSA; TORRALVO, 2008).
- Educação – pagamento da mensalidade de colégios ou de faculdades, além de cursos e outros programas relacionados à educação em geral.
- Gastos médicos e odontológicos – valores destinados a pagamentos de seguro-saúde e a eventuais consultas e tratamentos médicos e odontológicos.
- Pagamento de empréstimos – devem ser considerados como desembolsos fixos e inadiáveis os compromissos financeiros assumidos anteriormente, representados por juros, pagamento do principal tomado emprestado, a liquidação da fatura do cartão de crédito e o pagamento de compras financiadas em geral (SOUZA; TORRALVO, 2008).
- b) Despesas Variáveis – reflete gastos com itens que não são recorrentes todo mês e também não devem ser considerados tão essenciais como os anteriores. Mas isso não significa que essas despesas não devam ser contraídas: elas podem ser contratadas desde que não comprometam a saúde financeira nem prejudiquem o cumprimento das metas estabelecidas, por isso, também devem ser planejadas. Entre as principais despesas consideradas variáveis estão:
- Esporte e Lazer – despesas com cinema, teatro, restaurantes e outros prazeres equivalentes, sem dúvida indispensáveis à convivência social, mas com algum grau de flexibilidade para adiantamento e com relação ao montante gasto para tais fins. (SOUSA; TORRALVO, 2008).
- Higiene e bem estar – cabeleireiro, artigos para cuidados do próprio corpo e

atividades visando à melhoria do bem-estar, como academia, cursos de meditação, entre outros, também indispensáveis, mas que podem ser considerados despesas variáveis.

Vestuário – previsão para compra de roupas e calçados em geral também se enquadram outros gastos que serão incorridos de acordo com a expectativa de cada um e que não puderam ser alocados nas classificações anteriores. Pode-se citar assinatura de jornal, revista, gastos com tinturaria e outros (SOUSA; TORRALVO, 2008).

- c) Reservas para despesas inesperadas – é importante considerar algum valor dos recursos ganhos em um determinado mês para enfrentar situações imprevisíveis, como uma falha mecânica no carro, uma intervenção médica de urgência, enfim, para qualquer gasto não programado. Esse valor deve ser considerado como despesa, embora haja possibilidade de não ser utilizado e, nesse caso, se converter em contribuição ao *superávit* do período (SOUSA; TORRALVO, 2008).

Determinar os objetivos, em linhas gerais, esses objetivos podem ser enquadrados em duas categorias:

- a) Objetivos de consumo – Este item envolve a compra de produtos ou de serviços baseada em desejos de consumo, como aquisição de um carro, uma casa, um computador, entre outros. Além disso, esses objetivos podem estar relacionados à realização de uma viagem, ao casamento, à compra de um item de vestuário especial e até mesmo a um jantar com amigos em um restaurante sofisticado (SOUSA; TORRALVO 2008); e
- b) Objetivos financeiros – estão relacionados à formação de reservas a partir de investimentos em poupanças.

Após a realização dos objetivos, controle do que foi planejado, ou seja, depois do planejamento feito e colocado em prática corresponde a um conjunto de expectativas que foram concebidas e dimensionadas. Estas expectativas são formadas a partir de reflexões, análises históricas, fixação de objetivos mais amplos e de metas mais específicas quanto a recebimentos, pagamentos e formação de uma reserva que se tenha evidenciado possível a cada período (SOUSA; TORRALVO, 2008).

Ao final de cada período, portanto, deve haver a confrontação das realizações nas mesmas dimensões: recebimento, pagamentos, poupança e nível de investimento, e, dessa confrontação, devem ser extraídos novos subsídios para novas decisões.

Neste processo recomenda-se utilizar, através de planilhas de controle, indicadores financeiros que proporcionam uma resposta às metas e aos objetivos estabelecidos. (SOUSA; TORRALVO, 2008).

Para melhor compreensão do modelo proposto pelo autor pode-se conferir a Figura (9) Modelo de Planejamento Financeiro Pessoal de Sousa e Torralvo.

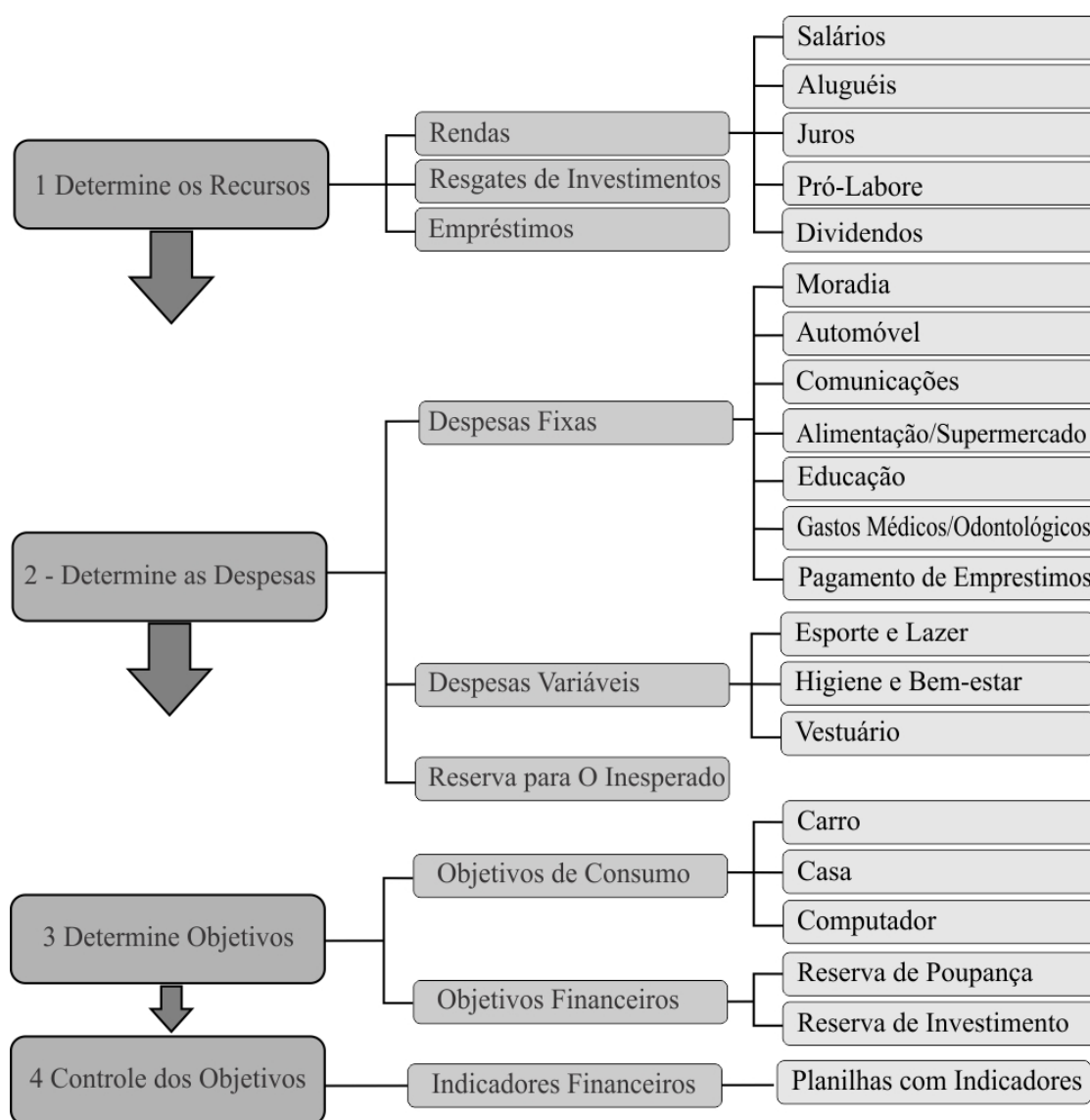


Figura 9 – Modelo de planejamento Financeiro pessoal de Sousa e Torralvo

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Sousa e Torralvo (2008).

2.2.6 Modelo de Cherobim e Espejo

Planejamento Financeiro é a explicação de como se viabilizam os recursos necessários para atingir determinados objetivos. A compreensão da realidade financeira, a identificação das necessidades familiares, a priorização dessas necessidades e a quantificação dos recursos disponíveis para satisfazê-las facilitam a elaboração do planejamento financeiro pessoal (CHEROBIM; ESPEJO, 2010).

No modelo proposto, a primeira etapa refere-se a identificar quais são as principais fontes de rendas, ou seja deve-se relacionar as fontes para identificar quais são os recursos disponíveis. Ex.: mesada, pensões, aposentadorias, salários, comissões, aluguéis, etc.

As pessoas assalariadas recebem um valor mensal fixo, portanto, é mais fácil fazer sua programação. Essa previsão de receitas é mais difícil para pessoas que vivem de comissões, são autônomas, dependem da movimentação de clientes.

Nesses casos, é recomendado considerar como base o pior rendimento mensal do último ano, com a finalidade de ser mais prudente (CHEROBIM; ESPEJO, 2010). É importante, para proporcionar maior controle de suas finanças, que sejam separadas as receitas mensais das receitas eventuais, como bônus, 13º Salário, heranças, dívidas atrasadas (CHEROBIM; ESPEJO, 2010).

Após a mensuração das receitas propostas na primeira etapa, deve-se descrever quais são as principais despesas do indivíduo, para isso Cherobim e Espejo (2010), recomendam elas que devem ser separadas em fixas e variáveis.

As despesas fixas são aquelas das quais não se consegue fugir facilmente. Já as despesas variáveis permitem certas economias; por exemplo, diminuir as idas ao cinema, ou reduzir as compras no supermercado. (CHEROBIM; ESPEJO, 2010).

Para obter melhor controle, recomenda-se classificá-las por tipo:

a) Despesas fixas:

Morar – Aluguel, energia, condomínio, faxineira;

Comer – Supermercado (Alimentação e higiene básica) e restaurante durante a semana;

Comunicar – Telefone fixo, celular e internet;

Transportar – Prestação do automóvel, ônibus, transporte escolar;

Viver – Plano de saúde, academia, TV a cabo, mensalidade de clubes;

O Futuro – Montante mínimo a ser guardado todo mês; (CHEROBIM; ESPEJO, 2010).

b) Despesas Variáveis.

Morar – Reformas, concertos, novos eletrodomésticos;

Comer – Refeições especiais no fim de semana;

Comunicar – Gastos extras com o telefone celular;

Transportar – estacionamento, taxi, consertos do automóvel;

Viver – Balada, cinema, teatro, e outras atividades de lazer de curta duração, viagens de férias, festas e comemorações; (CHEROBIM; ESPEJO, 2010).

O Futuro – ganhos adicionais a serem guardados nos meses mais prósperos.

Para o autor, essas são as principais modalidades que, se separadas, podem melhorar o planejamento financeiro (CHEROBIM; ESPEJO, 2010).

Na terceira e última etapa do modelo proposto, deve-se registrar quais são os investimentos, nesta etapa, entra a poupança, ou seja, não basta só guardar dinheiro, é preciso saber guardar bem e usar o poder dos juros compostos, “o valor do dinheiro ao tempo”. Um jovem, por exemplo, que tem um longo período pela frente, pode investir em ações, ou seja, pode ter investimentos de maior risco. Mas pode também se deixar o dinheiro em uma caderneta de poupança ou em um fundo de renda fixa, com rendimentos de algo inferior a 1% ao mês, construindo, assim, uma parcela para emergências (CHEROBIM; ESPEJO, 2010).

No entanto, vale ressaltar que investimento em ações não deve ser o principal produto das aplicações para quem já tem idade avançada; exceto se o volume de dinheiro for alto, ou seja, não vai precisar dele para nenhum compromisso financeiro já agendado (CHEROBIM; ESPEJO, 2010).

Métodos como depósitos regulares na caderneta de poupança, no fundo de investimento e no plano de previdência privada contribuem para o acúmulo do dinheiro (CHEROBIM; ESPEJO, 2010).

O Modelo proposto por (CHEROBIM; ESPEJO, 2010), é voltado para a conquista dos objetivos por meio de investimentos, sejam eles na renda fixa, ou na renda variável, conforme pode-se observar na Figura (10) Modelo de Planejamento Financeiro Pessoal de Cherobim e Espejo.

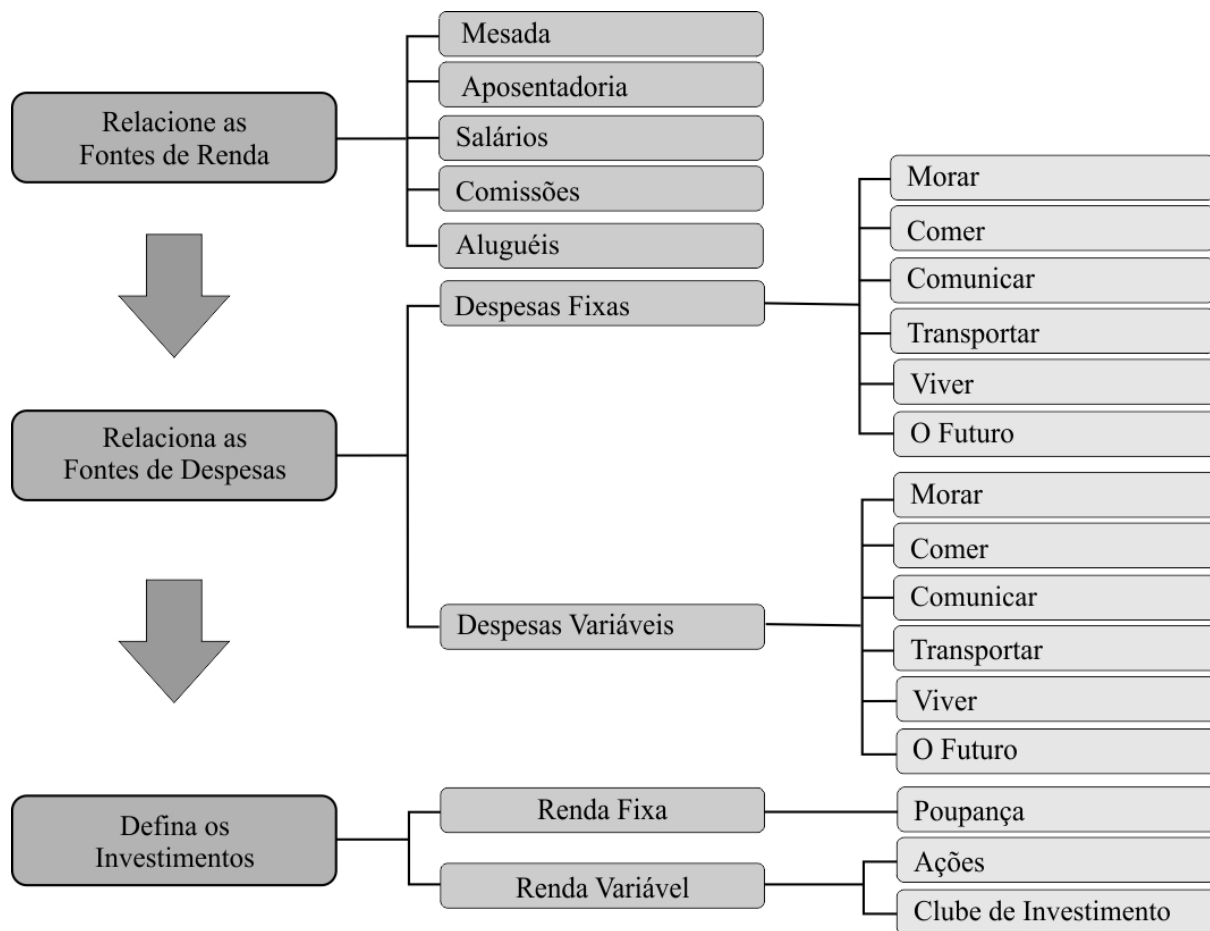


Figura 10 – Modelo de planejamento Financeiro pessoal de Cherobim e Espejo

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Cherobim e Espejo (2010).

2.3 Caracterização das Metodologias analisadas

A apresentação e a discussão dos dados decorrentes da pesquisa bibliográfica sobre Planejamento Financeiro Pessoal é descrita por meio de três itens: caracterização das metodologias analisadas; análise dos modelos de planejamento financeiro pessoal; e apresentação dos elementos essenciais que serviram de referência para desenvolver o modelo proposto.

Abaixo é apresentado o Quadro 1 Metodologias pesquisadas que da suporte ao modelo proposto, com os principais sites, livros e metodologias que são encontrados na atualidade e embasam o presente trabalho, resultantes da pesquisa sobre Planejamento Financeiro Pessoal.

Pode-se destacar que levando em consideração as metodologias abaixo citadas, que poucos autores abordam aspectos práticos para a implementação do Planejamento Financeiro, através da utilização de instrumentos que possam permitir que as pessoas gerenciem sua vida financeira de forma estratégica.

(continua)

TÍTULO DO ESTUDO	Tipo/Endereço	Autores
Planejamento Financeiro Pessoal	Meio Eletrônico	IBCPF (2013)
Planejamento Financeiro Pessoal	Meio Eletrônico	NOVAES (2012)
Portal de Gestão Financeira Pessoal	Meio Eletrônico	NOGUEIRA (2012)
Planejamento Financeiro Pessoal	Meio Eletrônico	CERBASI (2013)
Árvore do Dinheiro	Meio Eletrônico	FEBRABAN (2012)
Finanças Pessoais	Livro	Valdemir Pires
Finanças Pessoais, uma questão da qualidade de vida	Livro	GALHARDO (2008)
Finanças Pessoais Invista no seu Futuro	Livro	FILHO (2003)
Como Planejar, Organizar e controlar seu Dinheiro	Livro	FERREIRA (2006)
(conclusão)		
Finanças Pessoais Conhecer para Enriquecer	Livro	CHEROBIM & ESPEJO (2008)
Planejamento Estratégico Pessoal	Artigo	ESTRADA (2011)

Como Organizar sua Vida Financeira	Livro	CERBASI (2009)
A Árvore do dinheiro	Livro	MACEDO (2010)
Aprenda a Administrar o próprio Dinheiro	Livro	SOUSA E TORRALVO
Sobrou Dinheiro – Lições de Economia doméstica	Livro	EWALD, (2010)
Seven Stages os Money Maturity	Livro	KINDER (2000)
Get a Financial Live	Livro	KOBLINER (2009)
Lighting the torch	Livro	KINDER E GALVAN (2006)
The Motley Fool Personal Finance Workbook	Livro	GARDNER (2003)
Money and the Meaning of Live	Livro	NEEDLEMAN (1994)

Quadro 1 – Metodologias pesquisadas que dão suporte ao modelo Proposto

O *site* do Instituto Brasileiro de Certificação de Profissionais Financeiros – IBCPF é um endereço voltado para a certificação de profissionais e também voltado a pessoas que desejam realizar o planejamento. Após se entrar em contato, o sistema envia sua solicitação para o profissional cadastrado mais próximo para que possa dar o suporte necessário e realizar seu *coaching* Financeiro Pessoal (IBCPF, 2013).

O portal do Livefp, do profissional Novaes (2012), proporciona uma ferramenta de planejamento Financeiro Pessoal ligada a E.T.A.P.A.S, que nada mais é que Estimar, Testar, Almejar, Planejar, Ajustar e Sucesso. Neste portal também são oferecidos dois serviços, a saber: o primeiro, de realizar o Planejamento Financeiro Pessoal, e o segundo, de se tornar um *Coaching* Financeiro deste método; neste caso, os interessados deverão realizar treinamentos e capacitação e adquirir o direito de utilizar o modelo se tornando um franqueado (NOVAES, 2012).

Já o portal de Gestão é direcionado a informações, dicas e artigos sobre diversos assuntos. Dentre eles, há um *link* voltado ao Planejamento Financeiro pessoal e familiar, cujas dicas são divididas em 10 etapas para auxiliar os leitores a melhorar suas atividades financeiras rotineiras, conforme podemos observar: 1) Fazer orçamento familiar; 2) Definir objetivos financeiros; 3) Pague-se a si primeiro; 4) Dicas para poupar sem ficar obcecado pelo dinheiro; 5) Bancos, inflação, juros; 6)

Conceitos básicos sobre investimentos em ações, obrigações e fundos; 7) Controlar o crédito; 8) Comprar casa; 9) Comprar carro; 10) Seguros (NOGUEIRA, 2012).

O Cerbasi (2013) disponibiliza em seu *site* um aparato completo de planejamento financeiro, indicando livros para a educação financeira, artigos publicados nos mais importantes jornais do país, simuladores, outros *sites* úteis, cursos, mídias sobre o assunto e consultoria (CERBASÍ, 2013).

No *site meubolsoemdia*, desenvolvido em parceria com a Federação Brasileira de Bancos - FEBRABAN disponibiliza diversas ferramentas, entre elas, dicas, artigos, livros para os usuários pesquisar. Destaca-se, principalmente, as ferramentas dispostas para auxiliar no dia-a-dia das pessoas como exemplo dicas de compra, tabelas comparativas entre álcool x gasolina (FEBRABAN, 2012).

O livro *Finanças Pessoais Pires* (2007), é um manual que apresenta fundamentos de finanças pessoais em sua primeira etapa, envolvendo objetivos financeiros, situação ideal do dinheiro, planejamento e controle do dinheiro e fontes de receitas; na segunda etapa, o livro apresenta dicas de despesas e características, investimentos e aplicações, créditos, aposentadoria, recomendações bibliográfica e de *sites* relacionados a finanças.

Galhardo (2008) traz aos leitores uma questão de qualidade de vida, ou seja, divididas em 10 capítulos, o autor aborda temas como estabelecimento de metas, gerenciamentos de suas finanças, controle financeiro pessoal, automatização financeira, o poder dos juros, dívidas, bancos e investimentos. Este livro é recomendado para pessoas que desejam aumentar o conhecimento de finanças porque traz, em uma linguagem bem simples, os principais conceitos e dicas para tornar a vida financeira mais estável.

Finanças Pessoais – Invista no seu futuro, de Filho (2003), traz um conteúdo focado em poupança, exaltando o motivo para se ter uma poupança, uma tendência forte em aplicações como: Poupança, fundo de investimentos, ações, fundos imobiliários; após, aborda a importância de se ter a educação financeira para continuar a sequência de investimentos bem sucedidos; em seguida, alguns tópicos sobre imposto de renda para pessoa física e, nos últimos capítulos, traz estratégias para construção de riqueza e, finalizando, orienta como pensar a aposentadoria.

Como planejar, organizar e controlar o seu Dinheiro, por sua vez, é um manual de finanças pessoais escrito por Ferreira (2006), também bom para aumentar o conhecimento financeiro. Este manual traz, em primeira instância, como

planejar o dinheiro, abordando tempo de curto médio e longo prazo, e como organizar e realizar uma autoanálise financeira; na segunda etapa, ele traz capítulos que divide planejamento financeiro do funcionário, planejamento do casal e planejamento financeiro dos jovens; ainda, o livro traz dicas de economia doméstica, eficientes para quem pretende gastar menos com telefone, energia elétrica, cartão de crédito e seguro de automóvel.

Finanças Pessoais - conhecer para enriquecer é um livro organizado pelas autoras Cherobim e Espejo (2010) criado através de uma parceria com diversos autores. A metodologia, que inclusive é descrita na revisão bibliográfica da pesquisa, traz capítulos que envolvem planejamento familiar, pessoal, dicas para adquirir automóveis e casas, investimentos em previdência privada, tributação de pessoa física. No entanto, o que se destaca neste livro é a análise da expectativa de vida dos brasileiros, enfatizando a importância de se planejar a aposentadoria.

No que se refere a Estrada (2011), pode-se afirmar que é um modelo completo e dinâmico em planejamento pessoal, quando as cinco principais áreas de desenvolvimento humano são trabalhadas, ainda mais que o modelo permite uma flexibilidade das ações para que se possa atender em primeira instância as áreas que se encontram em estado mais crítico através de uma análise prévia, ou aquela área a que a pessoa deseja submeter uma mudança pessoal.

Cerbasi (2009) apresenta um modelo que é representado através de um processo contínuo de atividades, divididos em dez passos, para buscar o melhor desempenho financeiro; o autor busca também desenvolver nos usuários o autoconhecimento para somente após avançar as etapas.

Na primeira fase do modelo de Macedo (2010) não são mencionados quais são os ativos e quais são os passivos que compõem o planejamento financeiro pessoal, isso porque, na fase do orçamento familiar, ele cita novamente receitas, deixando dúvidas ao usuário. Mas o modelo é um tanto quanto que acadêmico, porque, apesar das dúvidas que deixa, ele elabora o planejamento financeiro pessoal através de passos e de uma metodologia voltada para a busca de objetivos pré-fixados.

As dez etapas do processo que o autor desenvolve são atitudes simples que toda a pessoa deveria realizar em sua vida financeira, mas isso não é o que se observa na realidade. Por isso, o modelo se mostra válido, pois o referido pesquisador descreve de forma objetiva e clara o que deve ser feito para se obter

uma vida financeira saudável.

O modelo de Sousa e Torralvo (2008) é um modelo que apresenta uma fase de diagnóstico financeiro, objetivos financeiros e controle de objetivos, não especificando as ações a serem tomadas. O modelo também não trabalha os ambientes que envolvem o indivíduo que esteja fazendo planejamento financeiro pessoal.

No modelo de Ewald (2010) encontra-se um modelo de planejamento financeiro voltado à economia doméstica, o qual trabalha com as principais dificuldades da administração financeira pessoal, o cartão de crédito, taxas de juros, compras, etc. Neste modelo não encontram-se etapas importantes como objetivos financeiros, que é a razão de ser do planejamento financeiro pessoal.

Nas metodologias analisadas, procuraram-se também autores internacionais; no entanto, há algumas ferramentas adotadas em outros países que se diferem das utilizadas no Brasil, como a seguridade social e outras modalidades de investimentos.

No livro de Kinder (2000) o livro “sete estágios da Maturidade do dinheiro”, trata de um assunto ligado a educação financeira, com temas, voltados a como se desapegar do valor monetário das coisas, Despertar para a conquista do dinheiro, Conhecimento e Planejamento do dinheiro, Ferramentas para controlar o dinheiro, ou seja, este livro é um preparativo para que o indivíduo possa realizar um planejamento pessoal.

Koblinder (2009) defende uma metodologia, que busca ensinar finanças para uma faixa etária de pessoas de 20 a 30 anos, ou seja, como elas farão para construir uma casa própria e ter sucesso com investimentos inteligentes interligados a pouco dinheiro. Em seus capítulos, ele começa abordando como ter controle em sua vida financeira, como trabalhar com as dívidas, custo bancário, investimentos, aposentadoria e seguridade social, finanças comportamentais, imposto de renda e termina com um capítulo específico de benefícios para os militares.

Kinder e Galvan (2005) desenvolveram um modelo chamado EVOKE, voltado não apenas para o campo financeiro, mas também para a busca do sucesso pessoal. Este autor leva em consideração as particularidades do sucesso financeiro, sendo como consequência a satisfação pessoal. Essa abordagem é crescente no âmbito internacional quando se trata de planejamento financeiro, pois concentra a atenção no indivíduo, em dificuldades, objetivos e necessidades. O modelo de

Kinder e Galvan (2005) apresenta um método qualitativo dividido em cinco etapas, para alcançar metas, de forma com que se consiga ter uma visão realista da situação atual, assim como os obstáculos que deverão ser superados. O referido método está descrito e é utilizado em nossa revisão bibliográfica, porque se trata de um método aplicável em qualquer ambiente econômico, principalmente o brasileiro, pois não é descrito num modelo específico, com produtos financeiros específicos.

Gardner (2003), trazem um guia de finanças pessoais no qual, através de uma abordagem muito prática para a realidade norte-americana, relacionam assuntos como despesas e poupanças, investimentos, seguros, compras de artigos com valores substanciais, plano de aposentadoria, imposto de renda, orçamentos, dicas para ter despesas abaixo de suas receitas.

Needleman (1994) descreve diversas reflexões sobre finanças comportamentais, trazendo discussões da importância do dinheiro em sua vida, como escapar das armadilhas da sociedade consumista, e ter foco nos objetivos que lhe proporcionam crescimento.

2.4. Comparação dos modelos de Planejamento Financeiro Pessoal

Para a construção do modelo proposto foram selecionados alguns fatores, que com base nas metodologias estudadas foram utilizados para avaliar os modelos de planejamento financeiro que constam na revisão bibliográfica. Por sua vez estes modelos foram comparados através destes pontos abordados conforme pode ser conferidos no quadro 2 comparação entre os modelos de Planejamento Financeiro Pessoal. Após o quadro 2, é descrito o resultado desta análise, demonstrando quais fatores foram encontrados em cada modelo.

PRINCIPAIS PONTOS ABORDADOS	MODELOS DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO PESSOAL					
	Kinder e Galvan,	Cherobin e Espejo (2010)	Macedo (2010)	Ewald (2010)	Sousa e Torralvo (2010)	Cerbasi, (2009)

	(2005)					
Pré-avaliação	O	✓	✓	O	✓	✓
Receitas	O	✓	✓	O	✓	✓
Despesas	O	✓	✓	O	✓	O
Ambiente interno	✓	O	O	O	O	O
Pontos Fortes	✓	O	O	O	O	O
Oportunidade de Melhoria	✓	O	O	O	O	O
Ambiente Externos	✓	O	O	O	O	O
Oportunidades	✓	O	O	O	O	O
Ameaças	✓	O	O	O	O	O
Objetivos	✓	O	✓	O	✓	O
Curto prazo	O	O	✓	O	O	O
Médio Prazo	✓	O	✓	O	O	O
Longo Prazo	✓	O	✓	O	O	O
Ações	O	O	✓	✓	O	O
Orçamento	O	O	✓	✓	O	✓
Indicadores	O	O	O	O	✓	✓

Quadro 2 – Comparação entre os Modelos de Planejamento Financeiro Pessoal

São apresentados no quadro acima, os principais pontos que contribuíram para construção do modelo proposto, buscando marcar com um “Y” os pontos referenciados nos modelos e “O” nos pontos que não foram encontrados, conforme as diretrizes a seguir:

- a) Pré-avaliação – Encontrado nos modelos de Cherobin e Espejo (2010), Macedo (2010) Sousa e Torralvo (2008), e Cerbasi (2009): esta etapa busca demonstrar ao indivíduo qual é a situação atual de suas finanças. Percebe-se através do quadro 02, que não foram referenciados estes pontos nos modelos de Kinder e Galvan (2005), nem no modelo de Ewald (2010);
- b) Receitas – encontrados nos modelos de Cherobin e Espejo (2010), Macedo (2010), Sousa e Torralvo (2008) Cerbasi (2009): esta etapa pretende identificar na vida financeira do individuo quais são as suas rendas, ou seja, o quanto a cada mês entra em seu fluxo de caixa. Este item não foi referenciado nos modelos de Kinder e Galvan (2005), Ewald (2010);
- c) Despesas – esta etapa é encontrada nos modelos de Cherobin e Espejo (2010), Macedo (2010), e Sousa e Torralvo (2008). Como a receita representa a entrada no fluxo de caixa e as despesas e dívidas representam as saídas, ou seja, todos os gastos mensais de cada indivíduo, esta etapa não foi referenciada nos modelos de Kinder e Galvan (2005), Ewald (2010) e Cerbasi (2009);

- d) Ambiente Interno – encontramos esta etapa em um único modelo, Kinder. Esta fase é importante para saber quais foram os motivos que levaram a pessoa a chegar naquela determinada situação, é uma fase que busca trabalhar o comportamento financeiro do indivíduo. Esta etapa não fora referenciada nos modelos de Cherobin e Espejo (2010), Macedo (2010), Ewald (2010), Sousa e Torralvo (2008), e Macedo (2009);
- e) Pontos Fortes – Esta etapa que pretende descobrir quais são os pontos fortes que a pessoa tem para que, futuramente, no plano de ação, possa se trabalhar com estes pontos fortes afim de potencializar seus rendimentos e receita. Esta etapa não é citada nos modelos de Cherobin e Espejo (2010), Macedo (2010), Ewald (2010) Sousa e Torralvo (2008) e Cerbasi (2009);
- f) Oportunidades de Melhoria – Assim como as pessoas tem pontos que mereça destaque por ser um ponto positivo, as oportunidades de melhoria buscam relatar exatamente o contrário disso, ela pretende relacionar todos os motivos que auxiliaram aquela pessoa ao insucesso. Não é referenciada esta etapa nos modelos de Cherobin e Espejo (2010), Macedo (2010), Ewald, (2010) Sousa e Torralvo (2008) e Cerbasi (2009);
- g) Ambiente Externos – encontramos este ponto no modelo de Kinder e Galvan (2005). A importância deste ainda se refere a finanças comportamentais, ou seja, neste caso, pensa-se como é o ambiente em que esta pessoa está inserida, quais são seus amigos, seu trabalho, seu ambiente social e de trabalho, para tentar identificar se há algum mecanismo que esteja impedindo o crescimento daquela pessoa. Não é referenciado este ponto nos modelos de Cherobin e Espejo (2010), Macedo (2010), Ewald (2010), Sousa e Torralvo (2008) e Cerbasi (2009);
- h) Oportunidades – As oportunidades são referenciadas no modelo de Kinder e Galvan (2005) e servem para demonstrar às pessoas uma nova visão das atividades desempenhadas hoje; uma lista de oportunidades significa que aquele indivíduo poderá tomar outro caminho para alcançar seus objetivos financeiros. Não encontramos esta etapa nos modelos de Cherobin e Espejo (2010), Macedo (2010), Ewald (2010), Sousa e Torralvo (2008), e Cerbasi (2009);
- i) Ameaças – encontradas no modelo de Kinder e Galvan (2005); tais pontos são para alertar o que aquela pessoa que esteja realizando o seu

- planejamento financeiro pessoal poderá sofrer. As ameaças tendem a prejudicar o caminho do Planejamento Financeiro Pessoal. Não são referenciadas nos modelos de Cherobin e Espejo (2010), Macedo (2010), Ewald (2010), Sousa e Torralvo (2008) e Cerbasi (2009);
- j) Objetivos – Referenciados nos modelos de Kinder e Galvan (2005), Macedo (2010), e Sousa e Torralvo (2008): servem para guiar o indivíduo no planejamento financeiro, ou seja, busca responder a questões como: O que ele precisa? O que ele pretende? Quais as expectativas?, itens esses que estão relacionados com o Planejamento Financeiro Pessoal. Não encontramos esta etapa do planejamento financeiro nos modelos de Cherobin e Espejo (2010), Ewald (2010) e Cerbasi (2009);
 - k) Curto Prazo – referenciado no modelo de Macedo (2010), esta etapa busca mostrar quais são as expectativas de resultados em um período de tempo inferior, ou seja, de 1 a 12 meses; é um indicador de sucesso quando posteriormente identificado como meta atingida nos controles financeiros;
 - l) Médio Prazo – referenciado nos modelos de Macedo (2010) e Kinder e Galvan (2005), esta etapa busca demonstrar, em um espaço de tempo de 1 a 3 anos, quais serão os resultados pretendidos para este período. Esta etapa se tornará um indicador de sucesso quando, no futuro, for comparada para identificar o êxito do planejamento financeiro pessoal;
 - m) Longo Prazo – é referenciado nos modelos de Macedo (2010) e Kinder e Galvan (2005) e demonstra, em um período de 3 a 10 anos, quais serão as expectativas daquele indivíduo naquela futura data, ou seja, o que ele pretende ter com o planejamento financeiro naquele período futuro. Esta etapa não é encontrada nos modelos de Cherobin e Espejo (2010), Ewald (2010), Sousa e Torralvo (2008) e Cerbasi (2009);
 - n) Ações – encontradas nos modelos de Macedo (2010) e Ewald (2010), esta etapa demonstra o que se pretende realizar para alcançar os objetivos financeiros, utilizando informações antes levantadas através de todo o processo, ou seja, leva-se em consideração o Diagnóstico Financeiro, os Aspectos Internos e Externos e os Objetivos. Para se obter o êxito nas ações a serem tomadas, recomenda-se, no que tange aos aspectos internos, potencializar os pontos fortes e ajustar as oportunidades de melhoria, bem como, no que se refere aos aspectos externos, aproveitar as oportunidades e

tomar cuidado com as ameaças. Este trabalho deve ser realizado sempre de olho nos objetivos para transformar as ações em planos de atividades para alcançar os objetivos. Não foi evidenciada esta etapa nos modelos de Kinder e Galvan (2005), Cherobin e Espejo (2010) e Sousa e Torralvo (2008);

- o) Orçamento – comprovado nos modelos de Macedo (2010), Ewald (2010), Cerbasi (2009), serve como uma ferramenta de controle para identificar o destino do dinheiro daquela pessoa, inibindo gastos desnecessários quando identificados. Esta etapa não é evidenciada nos modelos de Kinder e Galvan (2005), Cherobin e Espejo (2010) e Sousa e Torralvo (2008); e
- p) Indicadores – encontrados nos modelos de Sousa e Torralvo (2008) e Cerbasi (2009), esta etapa do planejamento pessoal mostra se as ações tomadas no plano de ação tiveram êxito ou não; indicadores financeiros demonstram também quanto falta para aquela pessoa alcançar a sua independência financeira. Esta etapa não está evidenciadas nos modelos de Kinder e Galvan (2005), Cherobin e Espejo (2010), Macedo (2010), e Ewald (2010).

3. METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento do presente trabalho. Esses procedimentos formam o delineamento da pesquisa. Para tanto, este capítulo é composto: (i) Classificação da Pesquisa; (ii) Categorias Analíticas do Estudo; (iii) Coleta, Organização e Análise dos dados.

Esta pesquisa busca, através de uma investigação exploratória, desenvolver uma metodologia de planejamento financeiro pessoal. Neste estudo entende-se como pesquisa um processo formal e sistemático de desenvolvimento, cujo objetivo é encontrar as respostas para os problemas propostos, mediante a utilização de procedimentos científicos, podendo ser denominado de método (GIL, 2010).

A sociedade busca respostas para os fenômenos que interferem em seu meio, desde os remotos tempos, e a natureza humana e sua curiosidade, por sua vez, motivaram o surgimento de inúmeras teorias, as quais descreviam verdades limitadas, mas reveladoras para o conhecimento de cada época.

Segundo Demo (2000), há tantos acordos quanto polêmicas sobre o que seja ciência, revelando ser a dúvida a parte central da sua existência. Não que ela seja propriamente duvidosa, mas é impossível fazer ciência sem polêmica. O ser humano vive a buscar respostas e não aceita a limitação do saber; além disso, a sua existência e o meio que o envolve encantam-no e, ao mesmo tempo, despertam-no para agir em prol da ciência.

Em visão obtida na Antiguidade, aparecem dois horizontes não científicos: o senso comum e a ideologia. Contraposto a isso, tem-se o uso do questionamento sistemático que valoriza o processo de elaboração argumentada, teórico e prático que promove, sobretudo, a unificação da ciência no seu todo, mantendo, assim, um caminho para todos os meios estudados pelas ciências (DEMO, 2000).

O conceito de ciência sofreu várias transformações no decorrer das eras, até que, atualmente, entende-se que seja uma sistematização de conhecimentos, um conjunto de proposições logicamente correlacionadas sobre o comportamento de certos fenômenos que se deseja estudar, ou um conjunto de atividades e atitudes lógicas e sistemáticas, para o conhecimento do objeto da pesquisa, capaz de ser submetido à verificação (MARCONI; LAKATOS, 2003).

A ciência ainda possui um objetivo ou finalidade que é a preocupação em distinguir a característica comum ou as leis gerais de determinados eventos; possui função que é o aperfeiçoamento que promove, através do conhecimento, a relação do homem com o seu mundo, além do objetivo que é dividido em material e formal (MARCONI; LAKATOS 2003).

3.1. Classificação da pesquisa

Esta pesquisa, quanto ao seu método de abordagem, é classificada como indutiva. Para isso, de acordo com Lakatos e Marconi (2003), considera-se a indução como um processo mental, por intermédio do qual, partindo de dados particulares, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Portanto, o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo seja muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam.

Em relação à natureza da pesquisa, esta é definida como qualitativa para estudos de comportamentos, valores e crenças de caráter mais subjetivo. A abordagem qualitativa preocupa-se com a realidade que não pode ser quantificada. Este tipo de estudo aprofunda-se no significado das ações e relações humanas, não perceptíveis e captáveis em equações, médias e estatísticas (MINAYO, 2007).

O método qualitativo aborda, portanto, aspectos subjetivos da realidade social, que não podem ser quantificados, e aprofunda-se no significado das ações e relações humanas.

A pesquisa qualitativa, segundo Trivinõs (1987), tem as seguintes características principais:

- a) Visa a descoberta;
- b) Enfatiza a interpretação do contexto em estudo;
- c) Usa varias fontes de informação;
- d) Utiliza como fonte direta o ambiente natural e o pesquisador como instrumento chave;
- e) A pesquisa é descritiva;
- f) Os pesquisadores estão preocupados com o processo, e não simplesmente

- com os resultados e o produto; e
- g) Tem tendência à análise indutiva.

Esta dissertação trata-se de uma pesquisa exploratória, pois, segundo Triviños (1987, p.109), “os estudos exploratórios permitem ao investigador o aumento de sua experiência em torno de determinado problema” que, aqui, representa como construir um modelo de planejamento financeiro pessoal que proporcione uma melhor ordenação financeira?.

Estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.” (GIL 2010, P. 41).

Estudos exploratórios têm a finalidade principal de desenvolver e alterar conceitos para formular problemas mais precisos ou hipóteses para pesquisas futuras. As pesquisas e o delineamento dos procedimentos adotados para a coleta de dados, do ponto de vista *técnico*, segundo Gil (2010), podem ser: bibliográfica, documental, pesquisa-ação, pesquisa participante, experimental, levantamento, estudo de campo, estudo de caso e pesquisa *ex-post-facto*. A partir desta classificação, esta pesquisa caracteriza-se como bibliográfica.

A técnica de pesquisa bibliográfica apresenta-se como a mais adequada para este estudo, pois sistematiza o seu desenvolvimento com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, material acessível ao público em geral (VERGARA, 2009).

Fachin (2006) complementa o pensamento de Vergara (2009) dizendo:

A pesquisa bibliográfica refere-se ao conjunto de conhecimentos humanos reunidos nas obras. Tem como base fundamental conduzir o leitor a determinado assunto e à produção, coleção, ao armazenamento, à reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desempenho da pesquisa” (Fachin (2006, p. 125).

Gil (2009, p. 45) afirma que a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de ela “permitir ao investigador a cobertura de uma gama de

fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

Dessa forma, neste trabalho foi realizado uma revisão bibliográfica e uma análise das metodologias de Planejamento Estratégico Pessoal e de Planejamento Financeiro, para a partir daí, criar um modelo próprio, de Planejamento Financeiro Pessoal.

Dados os delineamentos e os objetivos desta pesquisa e por acreditar que a consideração simultânea das variáveis que a norteiam, cria-se uma representação mais rica da realidade percebida através da Figura 11 Estrutura de Enquadramento Metodológico da Pesquisa.

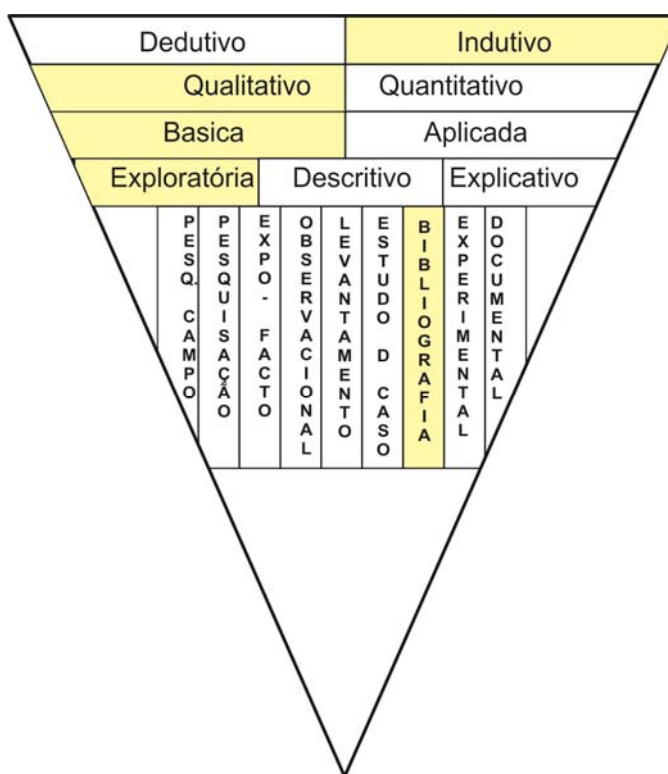


Figura 11 – Estrutura de enquadramento metodológico da pesquisa

3.2. Categorias analíticas do estudo

Para atingir os objetivos propostos foram incluídos três constructos: *Planejamento Estratégico*, como suporte metodológico, baseado no modelo de Planejamento Estratégico Organizacional de Estrada (2006); Planejamento

Estratégico Pessoal, com aporte conceitual principal contemplando os modelos do autor (ESTRADA 2011), e *Finanças pessoais* como suporte teórico baseado, principalmente, nos modelos de Cerbasi (2009), Macedo, (2010) Kinder e Galvan, (2005), Ewald, (2010) Sousa e Torralvo (2008), Cherobim e Espejo (2010). O Quadro 3 Categorias Analíticas do Estudo, mostra os modelos analisados.

CONSTRUCTOS DO ESTUDO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS RELACIONADOS	MODELOS SELECIONADOS
Planejamento Estratégico	Descrever um modelo de Planejamento Estratégico Organizacional	Modelo de Planejamento Estratégico Organizacional de (ESTRADA, 2006).
Planejamento Estratégico Pessoal	Analisar o Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal	Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal de (ESTRADA, 2011).
Planejamento Estratégico Financeiro Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Descrever e Analisar um comparativo dos Modelos de Planejamento Financeiro Pessoal, como suporte conceitual do modelo proposto. • Construir o Modelo Proposto com base na bibliografia estudada. 	Modelos de planejamento Financeiro: (CERBASI 2009; MACEDO, 2010; KINDER; GALVAN, 2005; EWALD, 2010; SOUSA e TORRALVO, 2008; CHEROBIM; ESPEJO, 2010)

Quadro 3 – Categorias Analíticas do Estudo

3.3. Coleta e Análise dos Dados

Para a coleta dos dados, utilizou-se do levantamento bibliográfico através de dados primários e secundários. Foi consultada a bibliografia em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, como boletins, jornais, revistas, internet (Google Acadêmico, Portal de periódicos da Capes, biblioteca brasileira de teses e dissertações), bem como através de pesquisas em monografias, teses, material cartográfico, veículos de comunicação oral, como rádio, fita, filmes, CDs, entre outros, direto do pesquisador com o material escrito referente a determinado assunto, o que favoreceu o contato direto do pesquisador com o material referente ao tema abordado.

O material foi escolhido de acordo com o foco específico no objeto da pesquisa. Seleccionada a bibliografia, foi realizada uma leitura geral dos textos, organizando informações e ideias de forma sistemática (GIL, 2009). Foram

eliminados, da pesquisa, materiais que, após leitura, não estavam de acordo com o objetivo do estudo ou estavam repetidos.

Outra etapa da pesquisa pode ser observada no item 4.1 Caracterização das Metodologias Analisadas, que destaca todas as metodologias que contribuíram para desenvolver o Modelo de Planejamento Financeiro Pessoal proposto. Foram utilizadas as metodologias nacionais e internacionais, que analisadas uma a uma, podem conforme pode-se observar no quadro 1 Metodologias Pesquisadas que dão Suporte ao Modelo Proposto.

Concluída a etapa de coleta dos dados, estes foram analisados e interpretados, o que permitiu assim extrair as informações necessárias para elaborar o modelo de Planejamento Financeiro Pessoal. De acordo com Gil (1999), a análise tem como objetivo organizar e sumariar os dados, de forma que possibilite o fornecimento de resposta ao problema proposto para investigação.

Com o propósito de obter uma melhor compreensão, confere-se abaixo a Figura (12) Etapas da Pesquisa, a qual relata o organograma que foi seguido na realização da presente pesquisa.



Figura 12 – Etapas da pesquisa

Fonte: Elaborada pelo autor

4. MODELO DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO PESSOAL

4.1 Modelo Proposto

O Modelo de Planejamento Financeiro Pessoal foi desenvolvido a partir de uma análise dos modelos descritos na revisão bibliográfica. Através deste arcabouço teórico, desenvolveram-se pontos que envolvem um Planejamento Financeiro Individual, de forma objetiva quanto ao seu entendimento, mas dinâmico quanto à sua aplicação.

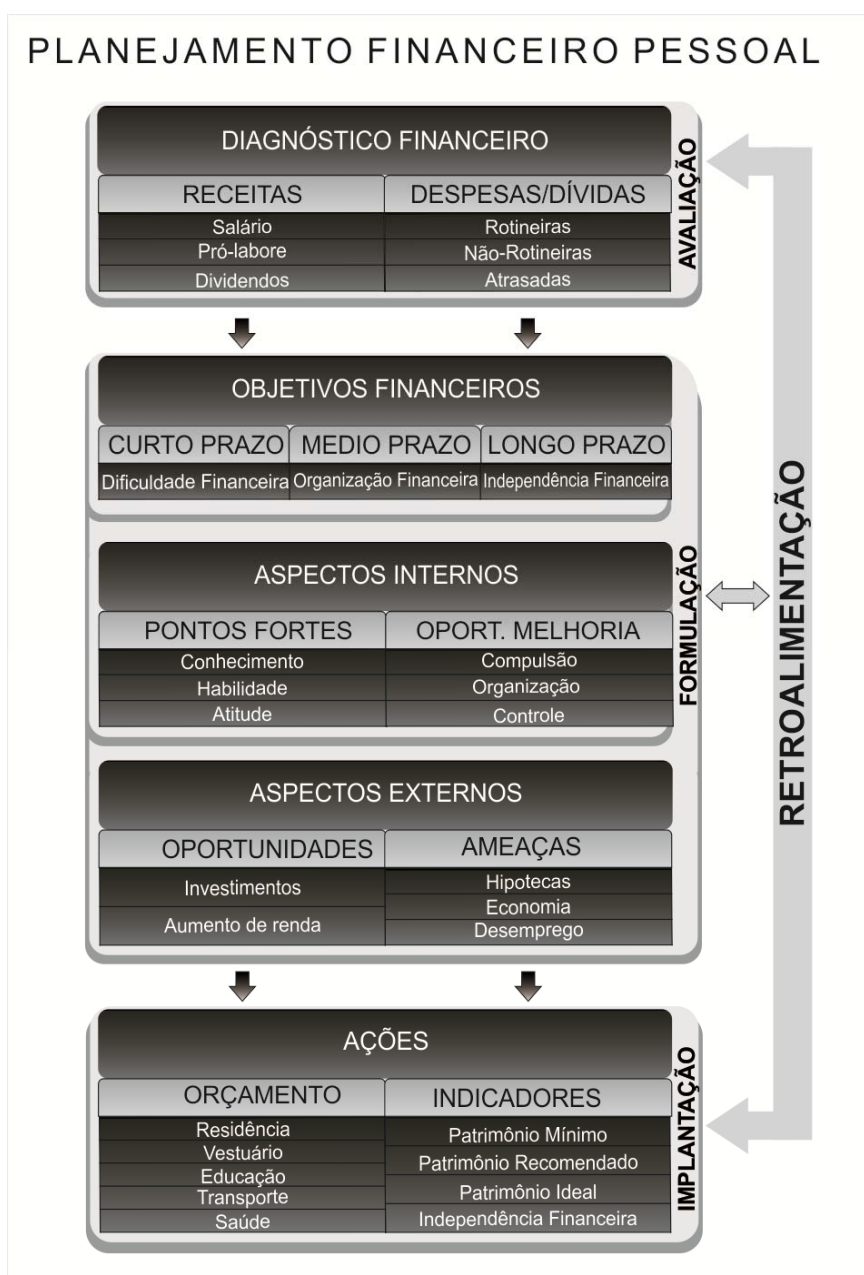


Figura 13 –Modelo de Planejamento Financeiro Pessoal

O modelo proposto é dividido em três etapas, sendo elas: Avaliação, Formulação, Implementação; as informações contidas nas etapas são interligadas através da retroalimentação que busca atualizar as informações do referido planejamento no momento da aplicação.

4.1.1 Avaliação

No modelo de Planejamento Financeiro proposto a etapa da avaliação é o processo de estimativa ou de precisão de alguma coisa ou pessoa. Esta é a primeira etapa do modelo, denominada de Avaliação, visa a buscar informações para a realização do planejamento financeiro pessoal. Esta etapa foi dividida em seções, as quais podem ser conferidas abaixo:

Diagnóstico Financeiro - é a etapa do Planejamento Financeiro Pessoal que estuda os sintomas para, por intermédio deles, descobrir as causas que lhes deram origem. Quando tratado do aspecto empresarial, é a parte da análise dos balanços, examinando ativos (aplicações) e passivos (origens), bem como as demonstrações de resultado. O produto do diagnóstico é um plano de reestruturação contábil financeira que poderá ser desenvolvido a partir da sua declaração de Imposto de Renda.

Diagnóstico Financeiro é a “radiografia” da situação financeira atual. Organizar as finanças, formar reservas, planejar estudos, cuidar da saúde, fazer a previdência, viajar, enfim, o diagnóstico é indicado para todas as pessoas que queiram iniciar um planejamento financeiro pessoal com o objetivo de alcançar independência financeira.

Em sua função, o Diagnóstico Financeiro busca mostrar o perfil de consumo, os grupos de renda e de despesa, o valor dos bens, as economias, o total das dívidas assumidas, a capacidade atual de poupança, a rentabilidade das aplicações.

Estes dados, após serem identificados, podem ser comparados com uma análise vertical das atividades desempenhadas pelo indivíduo, com objetivo de mostrar cada conta em comparação à situação financeira a que pertence, comparando-se, ainda, com padrões do ramo ou percentuais em anos anteriores.

A ferramenta de Diagnóstico Financeiro busca informações relevantes do

entrevistado, com a finalidade de obter um raio X completo das atividades financeiras do indivíduo. O diagnóstico é essencial para que as demais etapas do processo se concluam com êxito. Além disso, esta etapa servirá como base para a construção sólida de um planejamento financeiro eficaz, trazendo resultados para o indivíduo.

Conforme pode ser observado na Figura (13) Modelo de Planejamento Financeiro Diagnóstico é dividida em duas fases: Fase das Receitas e Fase das Despesas/Dívidas.

Na Fase das Receitas a quantia total que a empresa recebe pela venda de sua produção em determinado período sem dedução de nenhuma despesa mais as receitas não operacionais, como juros de aplicações e vendas de ativos

Nesta etapa do planejamento financeiro, é essencial informar todos os recursos que entram no seu fluxo de caixa, para saber o potencial financeiro que o indivíduo dispõe.

Salário - No modelo de Planejamento Financeiro proposto é a remuneração recebida periodicamente pelo empregado em troca do trabalho que é prestado ao empregador, em função de um contrato que institui o vínculo empregatício.

É a remuneração referente à prestação de um serviço; pode incluir remunerações variáveis como comissões e bônus pagos pelo alcance de metas estabelecidas. O salário informado deve ser o líquido, ou seja, aquele valor que a pessoa tem para realizar sua manutenção mensal, descontados todos os impostos e deduções legais.

Pró-labore - Expressão que significa a remuneração concedida a um sócio de uma empresa como o sinônimo de retirada. São saques financeiros feitos por empresários ou sócios pelo trabalho dedicado a instituição.

É o salário do sócio/proprietário de uma empresa. Representa o valor que o indivíduo pode utilizar para gastos particulares.

Dividendos – Quantia paga por uma sociedade anônima aos seus acionistas, em geral, em proporção aos lucros obtidos. São valores provenientes da divisão de lucros do exercício fiscal de uma companhia distribuídos entre sócios e acionistas.

Os dividendos são o *superavit* líquido dos investimentos, que serão utilizados para a manutenção das atividades do indivíduo, ou seja, o dinheiro proveniente dos investimentos que entra líquido em seu fluxo de caixa.

Já na fase das Despesas/Dívidas, após a identificação dos recursos que se

planeja receber de cada uma das fontes de rendas, devem ser levantadas todas as despesas que incidirão no orçamento.

Portanto, despesas é o ato administrativo pelo qual se paga em dinheiro ou se assume dívida para adquirir bens ou serviços a serem consumidos direta ou indiretamente para obtenção de receitas. Por sua vez, Dívidas – são obrigações que tem uma pessoa física ou jurídica de pagar determinada quantia de dinheiro a outra pessoa física ou jurídica em data determinada.

A efeito de Planejamento Financeiro Pessoal é importante separar as despesas/dívidas em: rotineiras, não-rotineiras e atrasadas, conforme pode-se observar abaixo.

Rotineiras - São aquelas que mensalmente devem ser pagas, como exemplo: conta de luz, conta de água, aluguel/condomínio, alimentação, conta de telefone, etc. Estas dívidas variam de pessoa para pessoa, ou seja, são particulares para cada indivíduo.

Não rotineiras -Dívidas/despesas não rotineiras não são recorrentes todos os meses e também não devem ser considerados tão essenciais como as anteriores. Elas aparecem esporadicamente no fluxo de caixa do indivíduo, ou tem um prazo determinado para acabar. Podem ser consideradas como despesas/dividas não rotineiras: parcelamento de compras, multas de trânsito, despesas com lazer e esporte, vestuário, etc. Algo que não se teve como programar a sua realização.

Atrasadas - São aquelas dívidas/despesas que estão gerando juros para o indivíduo, ou que poderão gerar algum desconforto em um futuro breve, como exemplo, hipotecas, financiamentos, leasing, etc.

4.1.2 Formulação

Formulação significa expor com precisão, no modelo de Planejamento Financeiro Pessoal proposto esta é a segunda etapa, estabelece perspectiva a ser atingida pelo indivíduo, realizando uma análise prévia dos aspectos internos e aspectos externos para descobrir o potencial existente e as oportunidades que devem ser melhoradas de acordo com a realidade encontrada. Esta etapa do planejamento financeiro pessoal é dividida nas seções Objetivos Financeiros,

Aspectos Internos e Aspectos Externos, conforme pode ser observado na Figura (13) Modelo de Planejamento Financeiro Pessoal.

Os objetivos Financeiros são o propósito ou resultado a ser atingido por uma organização ou por uma pessoa. Para formatar a composição de um objetivo financeiro, devem ser levadas em consideração três perguntas básicas, que irão auxiliar o indivíduo na tomada de decisão. São elas:

- a) O que quero? – O desejo pode ser cuidadosamente planejado, ele é o combustível para a conquista de grandes sonhos. Antes do ato da compra, pensar calmamente sobre o custo de oportunidade, ter calma e ser racional fará toda a diferença nessa hora;
- b) O que preciso? – São consumos que constam rigorosamente no orçamento pessoal, ou seja, planejar estas necessidades é a melhor forma de adquiri-los. Caso se tratar de uma necessidade sem previsão, terá de adequar esses gastos de forma que a renda seja suficiente para cobrir essas despesas; e
- c) Meus sonhos? – Em cada sonho, um objetivo; para cada objetivo, deve ser realizada uma ação estratégia específica. Mas note, esta é uma forma de acompanhar a evolução das estratégias definidas.

No entanto, vale ressaltar que mesmo após a definição dos objetivos, deve-se levar em consideração a reserva de emergência que é caracterizada como sendo uma ação de curto prazo. Ter uma reserva financeira para imprevistos e emergências é importante, pois possibilita minimizar ou até mesmo evitar empréstimos com altas taxas de juros. O plano de independência financeira se caracteriza como plano de longo prazo e exige duas características específicas da pessoa que está disposta a fazer o plano, e essas características são a disciplina e a persistência.

A disciplina aqui é a capacidade que o indivíduo tem em seguir o que foi determinado no plano, por exemplo, “investir 20% de toda sua renda”. Para completar a disciplina, tem a persistência, que é acreditar que é possível, se manter firme em seu objetivo e não se deixar levar pela tentação do consumismo.

Já o objetivo de se ter uma vida organizada e equilibrada é uma característica que se mistura com o curto, médio e longo prazo. Nesse caso, as pessoas estão dispostas a concentrar seus esforços para conseguirem formar e manter um

patrimônio. Aqui, entram planos de melhora da qualidade de vida, com o uso de pequenas ações, tais como: compra de uma moradia melhor, troca de carro, viagens ao exterior, entre outras.

Mais importante do que só poupar uma certa quantia de dinheiro durante anos, é determinar os objetivos em curto, médio ou longo prazo, pois o objetivo de guardar dinheiro por si só não trará felicidade e segurança financeira, ao menos que a pessoa saiba o bem que o dinheiro pode proporcionar para se conseguir a felicidade e a segurança financeira. (Os objetivos entram no Planejamento Financeiro Pessoal como metas).

Os Objetivos Financeiros podem ser classificados em Curto, Médio e Longo prazo, conforme pode-se observar na Figura (13).

Nos Objetivos de curto prazo são levados em consideração aspectos contábeis e econômicos, curto prazo pode ser definido como um período que varia de dose a vinte e quatro meses

Curto Prazo refere-se a todas as metas quantificadas e possíveis de serem alcançadas em até no máximo um ano. Quando tratamos de investimentos, observa-se a necessidade de se ser conservador, uma vez que o prazo é pequeno para ser arriscar em um mercado volátil como de ações.

Classificam-se nesta seara as pessoas que possuem dívidas e não estão conseguindo ter em seu fluxo de caixa mensal resultados positivos, fecham no vermelho todos os meses. Podem ter dívidas como cartão de crédito, cheque especial, credores; enfim, gastam mais do que ganham.

Já os Objetivos de Médio Prazo são todas as metas quantificadas e possíveis de ser alcançadas de dois a cinco anos. Neste caso, os investimentos podem ser moderados, deixando uma parcela em renda fixa e outra parcela em renda variável.

As pessoas que podem ser identificadas como portadoras de necessidades de ações de médio prazo, são aquelas que não têm objetivo, conseguem administrar sua vida, mas sem uma progressão expressiva para aumentar o seu patrimônio; um mês fecham no vermelho, no próximo já conseguem honrar todos seu compromissos e, dessa forma, vão levando a vida sem ter uma organização para aumentar seus investimentos.

E os objetivos de longo prazo são todas as metas quantificadas e possíveis de serem alcançadas com mais de cinco anos. Aqui o tempo se torna um aliado. Quanto a investimentos, as pessoas podem ter um perfil arrojado, ou seja, pode-se

arriscar uma fatia maior em mercado variável, como ações, por exemplo.

São identificadas estas necessidades geralmente naquelas pessoas que já tem uma vida financeira organizada; porém, querem alcançar um patamar em que os rendimentos e aplicações supram todas as suas despesas. Nesta etapa, identifica-se um conhecimento mais profundo dos indivíduos no assunto Finanças Pessoais. Estes indivíduos buscam potencializar ainda mais seus investimentos.

Quanto aos aspectos internos sugeridos no modelo proposto, eles consistem em uma análise do indivíduo, apontando seus pontos fortes, oportunidades de melhorias, suas competências, suas capacidades e habilidades. Estas informações tornam-se importantes na medida em que são utilizadas para avaliar a capacidade e as condições para o sucesso do indivíduo.

A análise interna busca neutralizar os pontos fracos, empreendendo ações corretivas, buscando fortalecer os pontos fortes e criando vantagem competitiva perante os concorrentes. Ponto forte é uma característica interna, a qual potencializa o cumprimento dos objetivos e metas do indivíduo e, por outro lado, oportunidade de melhoria são as deficiências encontradas, quando o que estaria impedindo aquela pessoa na sua jornada do planejamento financeiro pessoal é uma deficiência interna, capaz de prejudicar o cumprimento da missão e objetivos, portando é necessário realizar ações para neutralizá-la.

As competências estão relacionadas também com as capacidades do indivíduo em realizar, resolver e executar determinado projeto ou atividade, assim como as habilidades são o que se refere à capacidade de trabalhar com eficácia, ter aptidão, dominar um determinado tipo de atividade.

Esta seção do Planejamento Financeiro Pessoal é dividida em pontos fortes e oportunidades de melhorias, conforme pode-se observar na Figura 12 Modelo de Planejamento Financeiro pessoal.

Os Pontos Fortes são os algo que a pessoa faz bem ou uma característica que lhe proporciona uma capacidade importante, uma habilidade, uma aptidão competitiva. São atividades que o indivíduo venha realizar para potencializar suas qualidades financeiras, ou seja, algo que estimule a competência da pessoa, ou seja, que faça melhorar seu desempenho financeiro. Pode-se citar como exemplo de pontos fortes no Planejamento Financeiro Pessoal: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, conforme descreve-se abaixo:

- a) Conhecimentos – São Competências Técnicas, elementos fundamentais que devem ser desenvolvidos por um indivíduo para alcançar o objetivo almejado; são habilidades que ajudarão esse indivíduo a desenvolver as funções específicas. Portanto, define-se conhecimento como a mistura fluida de experiência estruturada, valores, informações e discernimento técnico que proporciona suporte para o indivíduo avaliar e incorporar novas experiências e informações;
- b) Habilidades – Refere-se à capacidade de trabalhar com eficácia como membro de um grupo e de conseguir esforços cooperativos nesse grupo na direção dos objetivos definidos. Diz-se também da aptidão para trabalhar com pessoas e para obter resultados por meio dessas pessoas. Requer capacidade para criar uma atmosfera de segurança, para comunicar e encorajar a comunicação entre colegas e subordinados para compreender as necessidades e motivações dos membros do grupo. Entende-se como praticar o que conhece, saber fazer. Todo conhecimento é aperfeiçoado com a “Habilidade”; e
- c) Atitudes - As atitudes podem ser inerentes à personalidade do indivíduo, obtidas no convívio social e, ainda, desenvolvidas através de treinamento. A ênfase sustenta-se na importância que se tem dado às relações sociais, principalmente no ambiente organizacional. Quando se fala em Atitude, fala-se de competências como: iniciativa, comprometimento, ousadia, persistência, criatividade, planejamento, persuasão, liderança, autoconfiança. Todos nós temos tais aptidões, mais ou menos desenvolvidas. O segredo está em se fazer um trabalho de autorreflexão, ou seja, reforçar as atitudes que estão sendo praticadas e identificar aquelas que precisam de um *upgrade*.

As Oportunidades de Melhorias são os empecilhos, aquilo que impede o indivíduo ao crescimento, algo que lhe atrasa a busca de seus objetivos financeiros, como de oportunidades de melhorias no planejamento financeiro pessoal, pode-se citar a compulsão, a organização (ou a falta dela) e o controle, conforme descreve-se abaixo.

- a) Compulsão- Significa clinicamente falando, é o tipo de conduta em que o sujeito é levado a realizar por uma imposição interna. Um pensamento

(obsessão), uma ação, uma operação defensiva, mesmo uma sequência complexa de comportamentos, são qualificados de compulsivos quando a sua não-realização é sentida como tendo de acarretar um aumento de angústia. Estas atitudes compulsivas podem desencadear em uma doença chamada *oniomania* (do grego *oné*-comprar, *mania*-loucura), caracterizada por um excesso de preocupações e desejos relacionados com a aquisição de objetos e por um comportamento caracterizado pela incapacidade de controlar compras e gastos financeiros. Este é um problema moderno, encontrado na sociedade materialista, marcada pelo estímulo ao consumo e pela facilitação do crédito;

- b) Organização - Processo de organizar, processo de identificar e agrupar o trabalho a ser realizado, definir e delegar responsabilidades e autoridades e estabelecer as relações entre as pessoas e os órgãos, com a finalidade de possibilitar que as pessoas trabalhem eficazmente para atingir os objetivos. Quanto mais o indivíduo aperfeiçoar sua organização financeira, menos dúvidas terá na hora de fazer escolhas de consumo, investimento e realizações pessoais, e mais eficientes serão suas escolhas, pois manter-se organizado, proporciona agilidade e otimização do tempo, para tomar decisões, além de inibir eventuais dúvidas provenientes de escolhas; e
- c) Controle - Acompanhar ou medir alguma coisa, comparar resultados obtidos com previstos e tomar as medidas corretivas cabíveis. Ter controle sobre suas finanças é mais que necessário para alcançar os objetivos desejados em seu planejamento financeiro pessoal. Esta etapa de conscientização de controle financeiro pessoal proporciona respostas se as atividades que estão sendo desempenhadas estão evoluindo para o caminho pretendido.

Já os Aspectos Externos proposto pelo modelo, consiste em realizar uma análise para identificar a relação que existe entre o indivíduo e o ambiente, buscando encontrar os componentes relevantes do ambiente, onde, em seguida, possa-se analisá-los quanto à situação de oportunidades ou ameaças. Estes componentes podem ser variáveis sociais, políticas, econômicas.

A análise do ambiente externo pode ser desenvolvida pela identificação e ordenação das forças ambientais, apreciação do impacto e de seu efeito. Com base na identificação, direção e proporção da ação dessas forças, no presente, o

indivíduo pode estimar seu impacto e aperfeiçoar sua capacidade de prever, por meio da investigação dos possíveis cursos alternativos, os acontecimentos futuros.

Esta fase do planejamento financeiro pessoal aborda tema como oportunidades e ameaças, conforme se pode observar na Figura (13).

As Oportunidades podem ser classificadas como oportunismo, aproveitamento das circunstâncias para se chegar mais facilmente a algum resultado, sendo as condições ou características do trabalho determinadas pela organização, que são percebidas pelo trabalhador e que podem se constituir em oportunidades para o alcance dos valores pessoais.

No Planejamento Financeiro, os indivíduos devem buscar oportunidade, que são todas as ações e condições que possam aumentar as suas rendas, para melhorar sua *performance* financeira, visando a busca de seus objetivos.

- a) Investimentos - Compra de qualquer ativo, como imóveis, *commodities*, ações, debêntures, cotas de fundos de ações, cotas de fundos de renda fixa, obra de arte, equipamentos, instalações fabris, máquinas e qualquer outro bem, quase sempre com o intuito de obter um ganho com a revenda daquilo que foi comprado, de manter uma reserva de valor para uma eventualidade, ou de obter um rendimento com ativo. Os investimentos são oportunidades de bons negócios, ganhar mais dinheiro pode ser o objetivo mais primitivo, no entanto, o mais concreto. Na verdade, os investimentos servem para dar retornos financeiros e, conseqüentemente, adquirir sonhos, que, neste caso, denomina-se “objetivo”. Alguns exemplos de objetivos que podem ser adquiridos são os de comprar uma casa, pagar a faculdade dos filhos, fazer um tratamento de saúde, ter uma aposentaria tranquila, etc.; e
- b) Aumento da Receita - Aumentar a receita é uma oportunidade que se encontra no ambiente externo do indivíduo, ou seja, deve-se buscar aumentar o volume financeiro administrado. Neste caso, pode ser através de variação do emprego atual, horas extras, nos nichos de mercado, etc.

As Ameaças representam o indício de coisas desagradável ou temível, de desgraça. As ameaças são todas as dificuldades que poderão surgir para alcançar os seus objetivos financeiros. No modelo de Planejamento Financeiro Pessoal, busca-se identificar esta fase para prevenir eventuais dificuldades que pode ser

encontradas no decorrer do plano de ação do Planejamento Financeiro, podem ser citadas como ameaças:

- a) Hipotecas - Garantia do pagamento de uma dívida dada sob a forma de um bem, móvel ou imóvel, que só poderá ser alienado com a interveniência do credor. Uma hipoteca é uma garantia real que confere ao credor o direito de ser pago pelo valor do bem hipotecado, pertencente ao devedor ou a terceiros, com preferência sobre os demais. Trata-se da sujeição de bens imóveis para garantir o pagamento de uma dívida, sem transferir ao credor a posse desses mesmos bens. As hipotecas são classificadas como ameaças, porque poderão prejudicar o processo de planejamento financeiro pessoal. Neste caso, o indivíduo deve manter-se em dia sobre aquela conta, buscando sua quitação imediata, para não ter a surpresa de perder um bem e se descapitalizar mediante a uma execução hipotecária;
- b) Economia - A economia estuda a maneira como os países se organizam para solucionar os problemas econômicos, e estes existem quando recursos escassos são disputados para fins alternativos. Na análise ambiental do indivíduo, a economia é uma ameaça porque o ambiente econômico pode não corresponder com as expectativas do planejador. Neste caso, uma análise prévia para entender o ambiente econômico com que o indivíduo está envolvido é fundamental. Como exemplo, cita-se a recessão do mercado imobiliário americano, que iniciou no ano de 2006 até 2008. Nesta simples análise, percebe-se que, se um planejador financeiro projetasse que seus investimentos iriam aumentar neste ano, certamente não iria alcançar o objetivo almejado; e
- c) Desemprego - Condição de alguém que quer trabalhar e não encontra emprego. Desempregado. Para realizar o planejamento financeiro pessoal e alcançar os objetivos desejados, precisa-se de receitas. Cita-se o desemprego como uma das ameaças do ambiente externo, porque não se tem o controle desta variável, e ela poderá chegar sem aviso prévio, principalmente quando está sendo realizado o planejamento financeiro para um indivíduo empregado. Neste caso, é fundamental a consciência e a importância de se manter empregado. Recomenda-se buscar a máxima performance nas atividades que vêm desempenhando nesta empresa; com

isso, mesmo tendo uma recessão, poderá ser poupado por se tratar de um ótimo funcionário.

4.1.3 Implantação

Refere-se a implantação o ato de levar alguma coisa à prática por meio de providências corretas tomar as medidas e proporcionar os meios e as condições que permitam que alguma coisa seja introduzida ou realizada.

Esta é a terceira etapa do Planejamento Financeiro Pessoal; nela, busca-se construir e estabelecer as ações que venham a ser realizadas para alcançar os objetivos propostos na etapa de formulação. Como pode ser observado na Figura (13), Modelo de Planejamento Financeiro pessoal, esta etapa também é constituída de seções, conforme descritas abaixo:

As Ações são as medidas tomadas. Esta ferramenta irá contemplar todas as demais ferramentas do modelo de Planejamento Financeiro Pessoal, utilizadas para traçar estratégias que venham a proporcionar que o indivíduo alcance seus objetivos e metas, o que quer dizer que, com informações corretas e precisas e uma análise bem feita, fica mais fácil tomar boas decisões.

As estratégias levantadas para alcançar os objetivos propostos são transformadas em um plano de ações, para ter um detalhamento minucioso das atividades desempenhadas.

O Plano de Ação é o planejamento de todas as ações necessárias para atingir um resultado desejado. É momento importante para o indivíduo pensar sobre seu orçamento, identificando e relacionando estratégias prioritárias para proporcionar os resultados esperados.

Um bom Plano de Ação deve deixar claro tudo o que deverá ser feito, como e quando, para o cumprimento de seus objetivos e metas. Para evitar possíveis dúvidas, deve ainda esclarecer os porquês da realização de cada ação e onde serão feitas.

Para atingir um objetivo, uma meta, é necessário fazer alguma coisa, agir, realizar uma ou, geralmente, várias ações, comparando estas com possíveis resultados esperados e datas para concluir cada atividade.

O Plano de Ação deve ser elaborado considerando as demandas e avaliações do usuário e o cenário em que está envolvido. O sucesso do referido plano dependerá do envolvimento e do compromisso que os responsáveis terão e executá-lo.

O plano de ação desenvolvido busca encontrar o caminho para ganhar dinheiro, poupar, investir e como aproveitar melhor este dinheiro. Divide-se esta etapa do Planejamento Financeiro Pessoal em duas fases, o Orçamento e os Indicadores, conforme se pode acompanhar na Figura 13.

O Orçamento refere-se ao produto resultante do processo de orçar. Tradução, em números, de um plano, programa ou projeto, comprometendo recursos para sua execução e determinando as épocas de seu desembolso.

Orçamento é um ato de previsão da gestão econômico-administrativa de determinado exercício. É uma peça de grande importância na orientação administrativa, pois a previsão é feita com base nos resultados da gestão de exercícios anteriores e serve como norma de ação para exercícios futuros.

As pessoas geralmente dizem conhecer o seus orçamentos, alegando que sabem o destino de seu dinheiro no decorrer do mês; porém, baseiam-se nas faturas de contas de água, luz, telefone e cartão de crédito e deixam escapar algumas despesas que se tornam a grande vilã do controle orçamentário, que são aquelas pequenas despesas do dia a dia, que não são computadas e acabam prejudicando e comprometendo o desempenho do orçamento individual.

O erro mais comum que as pessoas cometem está em não fazer o controle de toda e qualquer quantia gasta diariamente, tais como refeições, presentes, “doações a pedintes” e estacionamento. Essas atitudes acabam por contribuir no aumento das despesas. Uma ferramenta indicada para fazer esta conciliação entre receita e despesa é o fluxo de caixa em conjunto com o orçamento individual.

Com o orçamento é possível identificar e provisionar para onde estará indo seus recursos e quais são as “categorias” de gastos. Ao fazer este orçamento mensalmente em uma planilha eletrônica ou em seu caderno de anotações, a pessoa é capaz de se autoavaliar. Ela passa a enxergar os gastos desnecessários e, como consequência disso, passa a otimizar os seus recursos. As pessoas devem incluir em seu orçamento a meta mensal de investimentos, para que eles passem a ser a prioridade dentro disso. Especialmente, ainda, se o planejamento estiver ligado a uma futura independência financeira.

Os principais pontos de um orçamento, que estão relacionados à como definir sua renda disponível, avaliar o que realmente é necessário e se o que se deseja alcançar é possível, descobrir como superar a escassez financeira e estabelecer uma maneira fácil de controlar seu fluxo de caixa. Deve-se ressaltar a dificuldade de seguir um orçamento, seria como realizar uma dieta, em ambos os casos lidam com privações pessoais e isso não gera motivação nas pessoas.

Para o indivíduo atingir os resultados planejados, é preciso que, durante a execução do plano, haja uma confirmação de que o mesmo vem sendo cumprido, comparando-se os dados obtidos com os valores orçados, apurando os desvios, que poderão estar fora de certas faixas de tolerância. Se o plano estiver errado, o orçamento terá servido de indicador para detectar determinadas falhas, contribuindo para a melhoria de planejamentos futuros; e, se o plano estivesse correto, deve-se avaliar a situação para otimizá-lo, tentando desfrutar melhor dos recursos gerados.

O Orçamento, além de ser uma ferramenta de previsão e de apuração de resultados, é também um elemento de controle, onde os administradores deverão pautar as suas ações pelo limites que este lhe aponta. No modelo proposto o Orçamento é dividido em:

- a) Residência - Morada habitual em lugar certo; Casa ou lugar onde se reside ou habita; Domicílio. Relacionar os gastos com o aluguel, condomínio, manutenção, impostos, água, luz, empregados, telefones, móveis, etc., enfim, tudo o que for gasto na casa, deve ser relacionado para se ter um maior controle das despesas. Este item é um vilão do planejamento financeiro, isso porque todos buscam mais conforto, mais comodidade, e muitas vezes isso pode custar mais que o devido, ou seja, a pessoa acaba gastando mais do que devia apenas para ter o luxo de alguns confortos dispensáveis em casa;
- b) Vestuário - Conjunto das peças de roupas que se vestem; Traja, indumentária; Vestidura. Controlar gastos com o vestuário é outra ação do planejamento pessoal que busca identificar a necessidade, bem como o valor gasto mensal. Este controle servirá de base comparativa mês a mês para o indivíduo estabelecer metas de diminuir, ou aumentar, caso necessário, a destinação do seu dinheiro para tal fim. Programar compras em outras estações é uma alternativa para comprar bons produtos com preços acessíveis;

- c) Educação - Ato ou efeito de educar-se. Processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral da criança e do ser humano em geral, visando à sua melhor integração individual e social. Neste ponto do planejamento financeiro pessoal, busca-se direcionar ações que venham a otimizar o desempenho da educação, a exemplo de realizar bons cursos, preparatórios de vestibulares, cursos que venham somar com a formação pessoal. Muitos autores não relacionam isso como gastos e sim como investimentos; em planejamento, no entanto, deve-se direcionar uma atenção em relação ao futuro, ou seja, tentar identificar como será a sua educação pessoal, gastos ou investimentos em bons cursos, material didático, bons livros, etc, diante do que se recomenda direcionar os esforços para apenas uma atividade, com a finalidade de ser especialista naquilo em que estiver habituado a estudar;
- d) Transporte - Em transporte, trata-se de decisões do tipo: como ir trabalhar, de carro ou de transporte coletivo? Comprar um carro, ou alugar quando realmente necessário? Gatos com combustível, seguro, estacionamento, oficina, etc. devem ser relacionados para dimensionar a quantidade gasta com a real necessidade de ter um automóvel. Decisões que se referem a transporte podem afetar significativamente o planejamento financeiro, isso porque este item está diretamente relacionado a status, ou seja, pessoas optam por adquirir um carro novo muitas vezes não pela a necessidade e sim pelo prazer e pela satisfação de poder mostrar, em seu ambiente pessoal, que ele, neste momento, pode ter um bem de valor, como um veículo; e
- e) Saúde - Estado do indivíduo cujas funções, orgânicas físicas e mentais se acham em situação normal No que se refere a planejamento da saúde, pretende-se estar protegido de eventuais acontecimentos inesperados que venham a prejudicar o acúmulo de capital. Ter um seguro de saúde, bem como um seguro de vida, para não prejudicar os seus objetivos financeiros.

No que se refere a Indicadores do modelo proposto, são dados estatístico relativo à situação da economia. Indicadores de desempenho são definidos como o resultado obtido do plano de ação do indivíduo, o que permite avaliá-lo e compará-lo em relação às metas, aos padrões, aos resultados almejados.

O principal objetivo dos Indicadores Financeiros é permitir identificar se os

processos das atividades relacionados às ações estão sob controle e onde o processo de melhoria é necessário, além de permitir ações sobre as causas geradoras do desempenho futuro.

Para que se possa avaliar o desempenho do indivíduo, são necessários indicadores que permitem demonstrar os resultados das ações realizadas.

Antes de apresentar os resultados através dos indicadores, o indivíduo deverá fazer uma análise do problema, a partir da definição do seu rótulo, ou seja, das metas e objetivos traçados, após delimitar o contexto decisório, concentrar a atenção nos aspectos relevantes, relacionados com o plano de ação.

A expressão Indicadores Financeiros menciona todo o tipo de indicadores baseados em dados econômicos e financeiros de determinado indivíduo e podem ser expressos em valores monetários absolutos, valores relativos ou taxas de variação, tempo, entre outros. Os indicadores financeiros procuram avaliar a capacidade do indivíduo em honrar os seus compromissos, de acumular riquezas, conforme pode-se observar abaixo:

- a) Patrimônio Mínimo - Patrimônio é o conjunto de bens de qualquer pessoa física ou jurídica. No planejamento financeiro, patrimônio mínimo é um valor mínimo necessário para sobreviver em caso de desemprego, doença ou planos frustrados de atividades como negócios. Essa reserva de segurança servirá para manter o padrão de consumo em no mínimo seis meses; por isso, para mensurá-la, basta multiplicar o custo médio mensal por seis. O resultado será o valor que do Patrimônio Mínimo de Sobrevivência que aquela pessoa deverá ter. Este é um indicador de *performance* que demonstra que as ações tomadas para mobilizar as dificuldades financeiras foram ou não executadas com êxito.

Para calcular o Patrimônio Mínimo verifica-se na Equação 1:

$$\text{CMM} * n = \text{PM} \quad (1)$$

Onde:

CMM = Custo médio Mensal;

n = Representa o numero de período (onde para a obtenção do patrimônio mínimo deve-se considerar seis períodos);

PM = Patrimônio Mínimo;

O valor final desta equação deve ser considerado como o PM (Patrimônio Mínimo).

- b) Patrimônio Recomendado - É um valor que proporciona uma segurança maior para tomar decisões e iniciativas quanto a emprego, por exemplo; tal valor é estimado em, no mínimo, doze a vinte vezes o custo médio mensal. Com esta reserva, o indivíduo tem uma liberdade maior para poder escolher o emprego que desejar, sem se preocupar com as contas que logo estarão chegando. Este é o indicador que demonstra que as ações tomadas com objetivos de médio prazo quanto à organização financeira foram ou não executadas com êxito;

No calculo do Patrimônio Recomendado verifica-se a Equação 2:

$$\text{CMM} * n = \text{PR} \quad (2)$$

Onde:

CMM = Custo médio Mensal;

n = Representa o numero de período (onde para a obtenção do Patrimônio Recomendado deve-se considerar 12 períodos);

PR = Patrimônio Recomendado;

O valor final desta equação deve ser considerado como o PR (Patrimônio Recomendado).

- c) Patrimônio Ideal - Este é um indicador que será ajustado na proporção da idade da pessoa. Recomenda-se que a reserva de segurança deverá ser de trinta a quarenta vezes o valor dos custos mensais. Vale ressaltar que, caso o indivíduo esteja em uma idade avançada, ou seja, perto da aposentadoria, esta reserva deverá ser maior para que se possa viver com tranquilidade. Este indicador começará trabalhar a ideia de deixar o indivíduo preparado para a sua aposentadoria, pois ele dará plena condições para que aquela pessoa goze de uma boa aposentadoria no futuro, mas para isso tem que manter os investimentos, obedecendo o cronograma pré-estabelecido; e Utiliza-se a Equação 3 para o calcula do Patrimônio Ideal:

$$\text{CMM} * n = \text{PI} \quad (3)$$

Onde:

CMM = Custo médio Mensal;

n = Representa o numero de período (onde para a obtenção do Patrimônio Ideal são considerados 30 períodos);

PI = Patrimônio Ideal;

O valor final desta equação deve ser considerado como o PI (Patrimônio Ideal) para uma pessoa ter segurança financeira.

- d) Independência Financeira - Patrimônio necessário para a independência financeira – o indicador ideal para alcançar a independência financeira é quando os rendimentos das aplicações financeiras cobrem os gastos mensais, ou seja, em um custo médio de UM 5.000,00 com rendimentos de 1%, a quantia equivalente aplicada será de UM 500.000,00 para gozar da independência financeira. A partir desses indicadores, torna-se evidente o autoconhecimento financeiro, proporcionando aos indivíduos a visão atual de suas finanças. Dessa forma, eles conseguirão exercitar o Planejamento Financeiro convictos do sucesso de suas decisões. Esse indicador começará trabalhar a ideia de deixar a pessoa sustentável, ou seja, o patrimônio dela irá proporcionar rendimentos que serão suficientes para sustentar o seu padrão de vida atual.

Para calcular o valor necessário para a Independência Financeira observa-se a Equação 4 bem como sua interpretação logo abaixo:

$$VI * TMA = REI \quad (4)$$

Onde:

CMM = Custo médio Mensal;

TMA = Taxa Mínima de Atratividade;

VI = Valor possível para Investimentos;

REI= Rendimentos Equivalentes aos Investimentos.

Interpretação:

Se $REI \geq CMM$ – representa que foi alcançado a independência financeira

Sem $REI < CMM$ – representa que deve-se rever o VI (Valor possível de Investimento) ou a TMA (Taxa Mínima de Atratividade) do capital investido. Neste caso pode-se também realizar uma nova análise do padrão de vida e tentar reduzir o CMM, para que seja compatível com o Rendimentos Equivalente aos Investimentos (REI).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais são descritas em duas etapas a primeira denominada conclusões relata os principais fatos que são consequência deste estudo, ou seja o legado que a pesquisa deixou. Já a segunda etapa que contempla as considerações finais são as recomendações e limitações do trabalho. Ambas as etapas estão descritas de forma detalhada conforme podemos observar abaixo.

5.1 Conclusões

O Planejamento Estratégico Organizacional é um método adotado pelas empresas para auxiliá-las a traçar e a alcançar os objetivos estratégicos voltados ao crescimento e a satisfação dos *stakeholders*. Já o Planejamento Estratégico Pessoal possibilita que a pessoa reflita sobre suas ações atuais e formule uma situação futura almejada, a partir da definição de missão, valores e objetivos, o que pode ser feito analisando seus aspectos pessoais e o ambiente externo para, a partir disso, determinar estratégias, metas e ações com o intuito de obter os resultados esperados e enfrentar as dificuldades com mais preparo e equilíbrio.

Com base nesse cenário, definiu-se como objetivo principal deste estudo propor um Modelo de Planejamento Financeiro Pessoal. A ideia central foi unir, em um modelo, os principais elementos técnicos e comportamentais encontrados na bibliografia analisada, ordenando-os, de forma clara e em sequência lógica, para que assim se torne acessível a sua compreensão e aplicação. O resultado disso foi a construção de um modelo que irá servir como um guia prático para sistematizar o Planejamento Financeiro Pessoal, auxiliando os indivíduos na conquista e na manutenção de seus objetivos econômicos financeiros.

No entanto, para alcançar o objetivo principal foi necessário cumprir alguns objetivos específicos. Dessa forma, foi estabelecido que o primeiro objetivo específico do trabalho era descrever um modelo de Planejamento Estratégico Organizacional que pudesse servir como base para orientar quanto à evolução da pesquisa. Diante disso, pode-se dizer que:

- a) Consta na revisão bibliográfica do presente trabalho a citação do estudo desenvolvido por Estrada (2006), onde o autor propõe um modelo composto

por etapas: Avaliação; Formulação, Implementação e Aprendizagem.

Dando sequência à pesquisa, o segundo objetivo era descrever um Planejamento Estratégico Pessoal, com a função de servir de base metodológica para o Modelo de Planejamento Financeiro Pessoal. Assim:

- a) Este objetivo foi contemplado uma vez que se utilizou o Modelo de Planejamento Pessoal proposto pelo mesmo autor (ESTRADA, 2011). A importância de se manter o mesmo autor dar-se-á de forma em que se possa identificar a evolução da pesquisa. Este modelo contempla cinco áreas básicas que, mesmo que interligadas, podem ser separadas e trabalhadas de forma individual. Estas áreas são divididas em: individual, familiar, negócios pessoais, participação social e profissional. Ao acompanhar a evolução da pesquisa, entende-se que o presente trabalho está encaixado em uma área específica que aborda o planejamento individual, denominada Finança Pessoais.

O terceiro objetivo específico era descrever e realizar um comparativo dos Modelos de Planejamento Financeiro Pessoal, como suporte conceitual para o modelo proposto. Para conquistar este objetivo, foram utilizados seis modelos de renomado autores como: Cerbasi (2009), Kinder e Galvan (2005); Macedo, (2010); Ewald, (2010); Sousa e Torralvo (2008); Cherobim e Espejo (2010). Na realização da escolha destes autores foram obedecidos critérios para manter um padrão de linguagem; tal critério foi a escolha dos autores que estivessem em maior evidência naquele determinado momento e que tivessem alguma ligação acadêmica. Com isso:

- a) Para a descrição dos Modelos de Planejamento Financeiro foi realizada uma interpretação de cada autor e também elaborado um diagrama, onde cada um dos autores, individualmente, teve suas características e peculiaridade descritas em uma imagem. A referida imagem estabeleceu uma conexão entre o conteúdo dos autores e o pesquisador, dando a possibilidade de interpretar as características técnicas expostas em cada modelo, podendo assim ser realizada uma comparação; e

- b) A comparação foi realizada através do Quadro 1 – “Metodologias pesquisadas que dão suporte ao modelo Proposto”, que demonstra o que foi pesquisado para chegar em um Modelo de Planejamento Financeiro Pessoal considerado ideal. Em seguida, é realizada uma descrição destas metodologias, que, direta e indiretamente, colaboraram com o desenvolvimento do modelo proposto.

O quarto e último objetivo específico era evidenciar quais pontos devem ser priorizados para a construção de um planejamento financeiro pessoal. Pode-se dizer que:

- a) Este objetivo foi contemplado, uma vez que se encontra o Quadro 2 – Comparação entre os Modelos de Planejamento Financeiro Pessoal – onde se faz uma análise das metodologias descritas na revisão bibliográfica a fim de encontrar semelhanças e peculiaridades apresentadas por cada autor. Esta comparação completa-se com uma descrição que segue abaixo do quadro, a qual demonstra quais são as ferramentas e métodos priorizadas por cada autor em seu modelo. Ressalta-se que esses pontos foram a base do modelo desenvolvido e compõem as etapas do Processo de Planejamento Financeiro Pessoal proposto.

Além dos objetivos específicos alcançados, destaca-se que todo o aporte teórico e metodológico do trabalho permitiu alcançar o objetivo principal do trabalho, que foi o de propor um Modelo de Planejamento Financeiro Pessoal que contribua para o Planejamento estratégico pessoal, respondendo assim ao problema desta pesquisa que é: é possível otimizar a organização financeira pessoal através de um Modelo de Planejamento Financeiro pessoal?

Obedecendo às metodologias revisadas na bibliografia, as fases do modelo proposto foram distribuídas através de uma sequência lógica para facilitar a compreensão, aplicação e acompanhamento do processo. Assim, o modelo é composto de três etapas que sequencialmente foram distribuídas em: Avaliação, Formulação e Implementação.

A etapa da Avaliação que, como o próprio nome diz, busca avaliar a realidade financeira do indivíduo, demonstra quais são suas entradas e saídas através da fase

do Diagnóstico Financeiro.

A referida etapa é composta pela fase do diagnóstico financeiro. Esta fase é dividida em receitas e despesas/dívidas, que servem para realizar um balanço da situação financeira atual do indivíduo, buscando identificar todas as entradas e saídas do seu fluxo de caixa pessoal.

A segunda etapa do modelo é composta pela Formulação. Contempla esta etapa a fase dos objetivos financeiros, que busca encontrar o que o indivíduo ou a pessoa deseja obter com este planejamento; nesta fase são realizadas algumas triagens das metas estabelecidas, separando-as, de acordo com a sua projeção no tempo, em curto, médio e longo prazo.

Ainda na etapa da Formulação, na sequência da fase dos objetivos financeiro, tem-se os pontos fortes e as oportunidades de melhoria. Esta análise é fundamentada nas capacidades técnicas do humano, para que se possa entender quais foram os motivos que levaram aquele indivíduo chegar a determinada situação.

Na terceira fase, a da Formulação, o modelo traz os aspectos externos que são divididos em oportunidades e ameaças; neste momento, o modelo pretende mostrar para o indivíduo quais são as oportunidades que ele tem em seu ambiente e quais são as ameaças, aquilo que não está agregando valor, ou seja, não está ajudando a progredir na vida.

É através desta análise ambiental que se chega ao diferencial do modelo proposto, uma vez que se pretende com isso demonstrar ao indivíduo os motivos que o levaram a chegar na realidade financeira vivenciada por ele mesmo neste momento e quais os pontos que devem ser trabalhados para otimizar sua vida financeira.

Na terceira etapa, o modelo apresenta a Implementação, que pretende, através da fase “ações”, determinar o que o indivíduo deve realizar para alcançar os objetivos almejados, obedecendo aos aspectos internos e aos aspectos externos levantados anteriormente. A fase das ações é dividida em “orçamento”, onde se identifica os gastos do indivíduo e os indicadores que irão dar o *feedback* necessário para saber se as ações que estão sendo realizadas estão corretas na busca dos desejos preestabelecidos pelo indivíduo.

Para tornar o modelo flexível e adaptável a qualquer situação, o modelo tem uma fase chamada de “retroalimentação”, que proporciona que o Planejamento

Financeiro seja realizado de acordo com as necessidades e realidade de cada indivíduo, potencializando as ações que tornem eficiente esse plano realizado através do modelo proposto.

Contemplando o objetivo principal deste trabalho, pode-se considerar que o Planejamento Financeiro é o caminho principal para a realização dos objetivos das demais áreas do Planejamento Pessoal, pois trabalha diretamente com o dinheiro e com a sustentabilidade do indivíduo que, neste caso, afeta quase todos os aspectos da vida. Conclui-se que, quando as pessoas conseguem alcançar seus objetivos financeiros, elas ficam de bem consigo mesmas, têm relacionamentos mais satisfatórios, com maior interação social e familiar, melhora o *status* pessoal e a autoestima. As pessoas bem financeiramente, tornam-se mais produtivas no trabalho, sentem-se mais animadas e com maior capacidade para enfrentar as adversidades.

Ressaltada a importância de se utilizar esta ferramenta no contexto do planejamento pessoal, pode-se, então, descrever algumas contribuições favorecidas pela pesquisa:

- a) Apresenta um método prático e visual para desenvolver um Planejamento Financeiro Pessoal;
- b) Ao realizar um planejamento financeiro pessoal utilizando o modelo proposto, possibilita que o indivíduo possa ordenar a vida financeira de tal maneira que sempre tenha reservas financeiras. Estas reservas são destinadas para eventuais imprevistos e para que, com segurança, possa construir um patrimônio que garanta, na aposentadoria, fontes de renda suficientes para se ter uma vida tranquila e confortável;
- c) O diferencial do modelo proposto encontra-se na etapa da Formulação, a qual trabalha com os aspectos internos e os aspectos externos do indivíduo, possibilitando uma reflexão quanto à influência do ambiente na vida financeira pessoal;
- d) O modelo de Planejamento Financeiro Pessoal proposto pode servir de suporte para melhorar a implementação do Planejamento Estratégico Pessoal por meio do delineamento dos objetivos, conforme as necessidades individuais e recursos disponíveis;
- e) Pode se tornar uma ferramenta de apoio para profissionais, como consultores

e coaching financeiros na realização de Planejamentos Financeiros Pessoais.

Destacadas as principais contribuições do modelo, ressalta-se que este não pode ser considerado como uma verdade única, podendo ser adaptado para cada situação particular. Diante disso, descrevem-se algumas limitações encontradas durante a realização desta pesquisa:

- a) Considerar a não aplicação do Planejamento Financeiro Pessoal e o acompanhamento dos resultados, ação que dever ser tomada para confirmar as expectativas obtidas com a elaboração do modelo;
- b) A adaptação das metodologias internacionais que trazem em si uma realidade não conhecida em nossa cultura financeira;
- c) A não existência de modelos gráficos, sendo que estes foram construídos de acordo com a compreensão do pesquisador sobre as metodologias pesquisadas.

Apesar dessas limitações, afirma-se que o Modelo de Planejamento Financeiro Pessoal proposto apresenta plenas condições de auxiliar indivíduos na busca e manutenção de seus objetivos financeiros pessoais, isso porque o modelo contempla o ambiente em que circula a vida financeira pessoal, levantando informações como: Receitas, Despesas, Pontos Fortes, Oportunidades de Melhoria, Oportunidades, Ameaças, Objetivos Financeiros, Orçamento, Indicadores.

Considera-se assim que foram respondidas as questões que deram origem à problemática e aos objetivos deste estudo.

5.2. Recomendações

Seguem algumas recomendações para estudo futuros, que possam complementar esta pesquisa, uma vez que, em decorrência de alguns fatores limitantes, tais como tempo e abrangência do estudo, alguns aspectos não puderam ser contemplados. Salienta-se que essas recomendações não estão ordenadas por grau de importância ou prioridade:

- a) Aprofundar as etapas propostas pelo modelo de Planejamento Financeiro, podendo então cada perspectiva totalizar um estudo específico e constituir um problema novo de pesquisa;
- b) Que o Planejamento Financeiro Pessoa proposto, seja aplicado quando acompanhado por consultores ou planejadores financeiro para se comprovar a sua eficiência como ferramenta para *coaching* financeiro;
- c) Revisar e expandir o modelo aqui proposto para contemplar não apenas o indivíduo, mais casais, família, grupos e entidades, constituindo então possibilidade de outro trabalho;
- d) Validar o Modelo de Planejamento Financeiro Pessoal com especialistas da área, visando a minimizar possíveis equívocos de aplicabilidade das questões propostas; e
- e) Desenvolver um *software* do Modelo proposto para possibilitar a utilização em massa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M.I.R. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ALMEIDA, M.I.R.; ALMEIDA, F.R. Análise do ambiente organizacional: a peça chave para o desenvolvimento de um planejamento estratégico. In: VI SEMEAD Seminários em Administração FEA/USP. **Anais** São Paulo, 2003.

AMANCIO, J.L. **Planejamento Pessoal, 2006**. Disponível em: <http://www.aapsa.com/artigos.asp?id_artigo=97>. Acesso em 19 abr. 2012.

AUGUSTIN, E.S. **Planejamento pessoal como base e ligação para o planejamento estratégico organizacional**. 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção-PPGEP) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria-RS.

AURELIO, F.A.H. **Novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Curitiba: Positivo, 2004.

BESAMKO, D.; DRANNOVE, D; STANLEY, M; SCHAFER, S. **A Economia da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CASTOR, B; ZUGMAN, F. **Dicionário de termos de estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

CERBASI, G. **Casais inteligentes enriquecem juntos**. São Paulo: Gente, 2004

CERBASI, G.P. **Dinheiro – Os segredos de quem têm: como conquistar e manter sua independência financeira**. São Paulo: Gente, 2005.

CERBASI, G. **Como organizar sua vida financeira: Inteligência financeira pessoal na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CERBASI, G. **Mais Dinheiro, 2013**. Disponível em: ><http://www.maisdinheiro.com.br/>< Acesso em 05/01/2013

CHEROBIM, A. P.; MUSSI S.; ESPEJO, M.M.S.; BORTOLOCCI. **Finanças**

peçoais: conhecer para enriquecer. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENTO, I; SAPINO, A. **Planejamento Estratégico.** 2a. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COSTA, C. **Por que escrever um Planejamento Estratégico Pessoal?**, 2005. Disponível em: <<http://www.plugmasters.com.br/sys/materias/279/1/Planejamento:-Por-que-escrever-um-Planejamento-estrat%E9gico-Pessoal%3F>> Acessado em: 03/03/2012.

COTTERMAN, J.D.; WILBER, J.S. **Strategic Planning for Dumies, 2000.** Disponível em: <<http://www.altmanweil.com/about/articles/article.cfm?ArticleID=142>> Acesso em 23 ago. 2012.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico.** São Paulo: Atlas, 2000.

DICIONÁRIO AURÉLIO DA LÍNGUA PORTUGUESA BÁSICO. **Aurélio Buarque de Holanda Ferreira;** 1ª ed. (4ª impressão); Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1988.

ESTRADA, R.J.S. **A Eficiência e a Eficácia da Gestão Estratégica: do Planejamento Estratégico à Mudança Organizacional.** 2006. 132 f. Tese (Pós-Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

ESTRADA, R.J.S; NETO, L.M; AUGUSTIN, E.S. Planejamento Estratégico Pessoal. **Revista de Ciências da Administração.** v. 13, n. 30, 2011.

EWALD, L.C. **Sobrou dinheiro! Lições de Economia Doméstica.** 16ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia.** São Paulo: Saraiva, 2006.

FRANKENBERG, L. **Seu futuro financeiro.** 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FEBRABAN, **Meu bolso em Dia,** 2012. Disponível em: ><http://www.meubolsoemdia.com.br/>< Acesso em 03/04/2012

GALHARDO, M. **Finanças Pessoais: uma questão de qualidade de vida.** São

Paulo: Totalidade, 2008.

GARDNER, D. **The motley fool personal finance workbook: a foolproof guide to organizing your cash and building wealth.** New York. Fireside 2003.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010a.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.b.

GITMAN, L.J. **Princípios de Administração Financeira – Essencial.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

JORNAL NACIONAL. **Previdência Social fecha agosto com déficit de R\$ 4 bilhões**, 2011a. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2011/09/cresce-o-indice-de-inadimplencia-entre-os-brasileiros.html>> Acesso em 27/05/2012.

JORNAL NACIONAL. **Previdência Social fecha agosto com déficit de R\$ 4 bilhões**, 2011b. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2011/09/cresce-o-indice-de-inadimplencia-entre-os-brasileiros.html>> Acesso em 27/05/2012.

KINDER, G.; S. GALVAN. Psychology and life planning. **Journal of Financial Planning.** New York: Delacorte, 2007.

KINDER, G., GALVAN, S.E. **Lighting the torch: The kinder method of life planning.** Denver: FPA, 2006.

Kinder, G. (2007). **A song for H*ana & the spirit of Leho*ula.** Hana: Serenity Point.

KOBLINER, B. **Get a Financial Life: Personal in your twenties and thirties.** A EUA, Fireside Book 2009.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P. **Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, P.; KANTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

IBCPF. **Instituto Brasileiro de Certificação de Profissionais Financeiros**, 2013: Disponível em: <<http://www.ibcpf.org.br/>>. Acesso em 10/01/2013.

LACOMBE, F.J.M. **Dicionário de Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LEBOEUF, M. **Você milionário**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MACEDO JUNIOR, S.J. **A árvore do Dinheiro: Guia para cultivar a sua vida financeira**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NAVARRO, L. **Planejamento Estratégico Pessoal. Curso Online de Planejamento Estratégico Pessoal**, 2006. Disponível em: <http://www.leilanavarro.com.br/palestrante_curso_pep/index.html> Acesso em: 1 mar. 2012.

NAVARRO, L. **Planejamento Estratégico Pessoal**, 2006. Disponível em: <http://www.webtraining.com.br/servlet/ServletSigaDesktop?action=showInicio> Acesso em: 1 set. 2012.

NEEDLEMAN, J. **Money and the meaning of life**. Putney: Threshold Books. 1994

NOGUEIRA; N. **Portal gestão .com**, 2012. Disponível em: ><http://www.portal-gestao.com/financas/abc-financas-pessoais.html>< Acesso em 05/08/2012.

NOVAES; A. **Life FP**. 2012: Disponível em: ><https://www.lifefp.com.br/etapas.ht>< Acesso em 06/09/2012.

MINAYO M.C. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. Rio

de Janeiro: Abrasco, 2007.

MÜLLER, C.J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

OLIVEIRA, D.P.R. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. São Paulo: Atlas, 2002.

OTONI, L. **Déficit da Previdência Social sobe 38,1% em junho**. 2012. Disponível em: <<http://br.reuters.com/article/topNews/idBRSPE86O02N20120725?pageNumber=2&virtualBrandChannel=0&sp=true>>. Acesso em: 25/07/2012.

PANDOLFO, A.T. **Algumas Considerações Sobre Transtornos Do Controle De Impulsos**, 2009. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=compuls%E3o>. Acesso em: 1 set 2012.

PASCHOAL, T; TAMAYO, A. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação Psicológica**, v. 7 n. 1, p 11-22, 2008.

PIRES, N. **Planejamento Estratégico Pessoal**, 2005. Disponível em: <<http://www.eap.ap.gov.br/imagens/download/planejamento.ppt>> Acesso em 28 ago 2012.

PROENÇA, J. **Planejamento Pessoal: otimização do tempo com o Pocket PC**. São Paulo: IEditora, 2003.

RIBEIRO, L. **Prosperidade**. São Paulo: Moderna, 1999.

ROSS, S.A; WESTERFIELD, R.W; JAFFE; J.F. **Princípios de Administração Financeira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, A.H. **Planejamento Pessoal: guia para alcançar suas metas**. Petrópolis: RJ: Vozes, 2009.

SEGUNDO FILHO, J. **Finanças Pessoais: Invista no seu futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SEVERO M.G. **Análise dos aspectos internos, do ambiente externo e elaboração de cenários como base para a definição das estratégias.** 2011. 180 f. Dissertação-Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2011.

SHIBATA, L. H. **Planejamento e vida**, 2007. Disponível em: <http://www.bernhoeft.com/bernharqcom/artconsult/co11_planvida.htm>. Acesso em: 08 ago 2012.

SOUSA, A.F.; TORRALVO, C.F. A Gestão dos Próprios recursos e a importância do planejamento Financeiro Pessoal. In: VII SEMEAD – Seminário em Administração – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2004, São Paulo. **Anais** São Paulo: Universidade de São Paulo (FEA – USP), 2004.

TOMPSON, A.A. **Planejamento estratégico: elaboração implementação e execução.** São Paulo: Pioneira, 2003.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VALADARES, M.C.B. **Planejamento Estratégico Empresarial: foco em clientes e pessoas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.