



V Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios  
Seropédica, RJ, Brasil, Setembro de 2007

## Contabilidade Gerencial – Gestão Estratégica na Agregação de Valor Por Meio da Aplicação do 13º Salário: Um Estudo de Caso no Hospital Vila da Serra

Pedro Ribeiro de Carvalho – (Mestre, UNIPAC) – [pedroribeirodecarvalho@gmail.com](mailto:pedroribeirodecarvalho@gmail.com)  
Luciano de Castro Garcia Leão – (Doutor, UFSP) – [lcgaleao@gcsnet.com.br](mailto:lcgaleao@gcsnet.com.br)

### Resumo

*A aplicabilidade da contabilidade gerencial de maneira estratégica nas empresas tem merecido maior atenção dos pesquisadores e executivos nos últimos tempos, tendo em vista a mudança do foco da contabilidade de custo para a contabilidade gerencial voltada mais para a criação de valor para o acionista. Portanto, partindo nesse pressuposto este artigo teve por objetivo pesquisar como a empresa está gerindo estrategicamente a agregação de valor e consecutivamente o aumento da riqueza do acionista. A revisão teórica teve abordagem voltada para a contabilidade gerencial. A metodologia adotada foi qualitativa e o método descritivo, os dados foram levantados por meio da técnica de aplicação de entrevista com o gestor de recurso humanos, focado ainda uma leve investigação documental. Para análise e tabulação dos dados utilizou-se fórmula de capitalização, simulando uma aplicação do valor do 13º salário pago aos funcionários em 2005 pelo hospital, em prol de demonstrar resultado estratégico para tomada de decisão que direciona agregação de valor para a empresa. E nesse sentido obteve no resultado do estudo de caso que a empresa mesmo calculando todos os meses a provisão do 13º salário não adota estrategicamente a contabilidade gerencial para aplicação do dinheiro de modo a agregar valor para o acionista e para a empresa.*

**Palavras-chave:** Contabilidade Gerencial; Gestão Estratégica; Agregação de Valor.

### 1. Introdução

O objetivo deste artigo é investigar como a empresa adota a gestão da contabilidade financeira gerencial para contribuir na agregação de valor para os acionistas. Na contabilidade gerencial todas as áreas são vistas como elos interligados em prol do mesmo objetivo que buscam melhoria da eficiência no que tange a vantagem competitiva e na agregação de valor do negócio no mercado. Para isso os gestores deverão tomar as decisões que buscam o melhor caminho da otimização do lucro que exceda o custo de oportunidade existente que os acionistas ganhariam aplicando o dinheiro investido na empresa sem correr risco com a abertura do negócio. Com ênfase no caso estudado, procura-se responder as seguintes questões: (1) Qual a contribuição na agregação de valor à empresa tem com a gestão estratégica por meio da aplicação do 13º salário? (2) Qual a forma de gestão é adotada pela empresa? (3) O que a empresa deixa de proporcionar de agregação de valor sem a tomada de decisão pela gestão estratégica?

A contabilidade gerencial é um dos maiores desafios dos gestores dentro e fora das empresas, importantes avanços em sua maneira de atuação vêm sendo desenvolvidos, saindo de uma postura convencional de busca do lucro e rentabilidade para um enfoque voltado mais para a riqueza dos acionistas.

Para Assaf Neto (2003), no mundo globalizado, fica cada vez mais complicado às organizações viabilizarem economicamente seus investimentos por meio de decisões seguidas ao aumento de preços e de participação no mercado, conforme consagradas por muito tempo no passado. Os clientes em economias abertas sacrificam sem piedade os produtos com preços altos, exigindo preços cada vez mais competitivos. O crescimento da

competitividade ainda costuma exigir altos investimentos para ganhos adicionais de *market share*, avaliados na maioria das vezes como de difícil recuperação econômica. Portanto, torna-se de grande relevância a contribuição de todos os setores de uma empresa para criação de valor e aumento da riqueza, evitando conseqüentemente crise que geralmente são promovidas pelas constantes mudanças propiciadas pelo mercado globalizado.

## 2. Revisão Teórica – Contabilidade Gerencial

Padoveze (1999) mostra em seu artigo **“o papel da contabilidade gerencial no processo empresarial de criação de valor”** a evolução da contabilidade gerencial, que foi desenvolvida por meio de quatro estágios conforme a seguir:

1º estágio: até 1950, o foco partia da determinação do custo e do controle financeiro, por meio da utilização das tecnologias de orçamento e contabilidade de custo;

2º estágio: de 1950 até 1965, o foco mudou para informação, controle e planejamento gerencial, voltado para tecnologias de análise de decisão e contabilidade baseada em responsabilidade;

3º estágio: de 1965 até 1985, o foco foi no embasamento da redução de desperdício de recursos utilizados nas operações das empresas, por intermédio do uso de tecnologias de análise do processo e gestão estratégica de custos;

4º estágio: após 1985, foco voltado para a geração de valor por meio da utilização efetiva dos recursos, através da tecnologia guiada pela análise dos direcionadores de valor para o cliente, acionista e inovação da organização.

Os estágios evolutivos tem sua compreensão entendidas pelas empresas como um novo conjunto de condições de adaptações que tendem a enfrentarem diante das mudanças tecnológicas contínuas. Cada estágio representa uma combinação do anterior e do atual, com o anterior sendo readaptado para ajustar-se com o atual em composição a um novo aglomerado de condições para o contexto gerencial. A contabilidade gerencial atual tem como base o produto do processo de evolução acobertando todos os estágios (PADOVEZE, 1999).

Padoveze (1999) relata que no penúltimo e último estágio a contabilidade gerencial é tida como elo integral do processo de gestão, proporcionando com que as informações sejam disponibilizadas em tempo real para os gestores, e com a diferenciação entre a administração de apoio e de linha. Portanto, o foco central da utilização dos recursos, inclusive a informação para gerar valor é uma parte integral do processo de gestão das empresas. Ademais a visão para direcionar na criação de valor está centrada também na redução das perdas e desperdícios desses recursos.

Ainda é reforçado por Padoveze (1994), que a contabilidade gerencial pode ter sua definição determinada pelo processo de identificação, acumulação, análise, preparação, interpretação, e comunicação de informação financeira e operacional voltada para a melhor tomada de decisão no sentido de criar valor para a empresa.

Continuando o autor alerta sobre o conceito tradicional de cadeia de valores o qual preconiza que o valor é criado pelos produtores, distribuidores e consumidores. No entanto, essa concepção se mostra falha e ultrapassada num contexto que engloba empresas, fornecedores e clientes inseridos e vinculados numa rede global de negócios em que relacionam constantemente. Portanto, nesse ambiente as ferramentas de análise econômica tradicionais tornam-se irrelevantes, sendo necessário à adoção de ferramentas de análise estratégicas e modernas voltadas mais para os direcionadores de valores (PADOVEZE, 1999).

Atkinson (1995) destaca as principais características que diferencia a contabilidade gerencial da contabilidade financeira:

Contabilidade gerencial: processo de transformar informações financeiras e operacionais para os membros da empresa, tanto em nível gerencial como em nível

operacional. Esse processo ocorre diante da demanda de informações de pessoas internas da instituição, deve guiar as decisões de investimentos.

Contabilidade financeira: processo de transformar demonstrativos financeiros para a empresa e o meio externo atendendo demanda dos acionistas, credores e governo. Tal processo leva restrição de padrões regulamentares oficiais e de autoridades fiscais, também por requisitos de auditoria de terceiros independentes.

Partindo nesse sentido em outro estudo o autor preconiza o conceito de contabilidade gerencial e informação, Atkinson *et al.* (2000, p. 36).

Contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos das empresas. Um exemplo de informação gerencial contábil é o relatório de despesas de uma seção operacional, tal como a seção de padaria em uma mercearia. Outros exemplos são os cálculos de custos de se produzir um bem, prestar um serviço, desempenhar uma atividade e um processo comercial, e atender a um cliente.

Garrison (apud Ribeiro Filho, 1997) expoe e reforça a diferenciação entre a contabilidade gerencial da contabilidade financeira. A contabilidade gerencial está alinhada para conceder informações para os setores intermediários de níveis táticos, ou seja, aqueles que estão dentro das empresas e estão gerenciando e controlando suas atividades ou processos. A contabilidade gerencial pode ser contrastada com a contabilidade financeira, que tem como objetivo liberar informações para os sócios, credores, e outros componentes externos da empresa.

Ainda hoje existe confusão no que refere aos conceitos acerca da contabilidade financeira, de custos e gerencial. A contabilidade gerencial parte da premissa de não se preocupar somente com a gestão dos recursos, também preocupa com a gestão de custos, receitas e resultados. Aparece como uma ferramenta que está alinhada aos modelos de gestão, interagindo com as contabilidades financeira e de custos. É uma ferramenta que possibilita aos administradores do negócio saber se tem capacidade ou não de competitividade no mercado.

Para muitos autores ou especialistas, a contabilidade gerencial é atualmente uma área extremamente importante para a geração de valor para a empresa e para o sócio. Atua de maneira proativa ao invés de reativa, ou seja, proporciona com que os gestores fiquem sabendo em que patamar a empresa encontra ou pretende chegar.

O objetivo das empresas para a contabilidade gerencial torna-se a geração de valor para os acionistas, ou nos dizeres de Norton (2001), a criação de valor está embasada na missão da empresa buscando o objetivo geral. Nesse sentido Gordon (1998) aponta que o primeiro passo para gerar riquezas para o sócio acionista ocorre em paralelo da geração de valor para o cliente. Ou seja, muitas das vezes a criação de valor para o acionista está dependentemente ligada à satisfação do cliente, tanto interno como externo. Portanto, empresas que se abrirem e buscarem novos valores de forma compartilhada e estratégica tende a aumentar valor para os acionistas.

Fundamentalmente para a maior parte das organizações que aumentam o valor para os acionistas consiste na necessidade de crescer a lucratividade a partir das operações dos negócios. Deste modo, pode-se buscar a maximização do valor da empresa por meio das contribuições que cada operação venha proporcionar (GORDON, 1998).

Dentro dessa linha Iudícibus (1998), aponta que o conhecimento e o entendimento dos processos tendem a direcionar para sintomas ou problemas notáveis que podem afetar a criação de valor, tais como: a baixa produtividade, custos de produção relevante, problemas com clientes ou erros referentes a atendimentos generalizados. A solução desses sintomas ou problemas não é de responsabilidade somente do gestor, ou setor, mas de toda a equipe

envolvida, logo, é de grande importância destacar o papel da contabilidade gerencial no processo decisório, devido proporcionar a possibilidade de evidenciar a contribuição de cada área para a agregação de valor.

No entanto, Rappaport (1998) comenta que é de alta relevância a necessidade de atualizar e adotar estratégias competitivas de longo prazo para alcançar objetivos nos quais os resultados econômicos são duradouros. Para isso fundamenta conceitos de agregação de valor ao acionista como, por exemplo: o MVA® e o EVA® que têm estado mais em evidência tanto no campo acadêmico quanto no cenário do mercado financeiro.

Entretanto, Copeland, Koller e Murrin (2000) destacam que para a corporação alcançar tais objetivos a grande virtude torna-se convencer seu corpo humano a adotarem o conceito de valor econômico diariamente em prol de tomarem decisões sempre direcionadas para a agregação de valor. Porém, para isso torna-se necessário que a remuneração dos colaboradores esteja alinhada aos resultados alcançados pela empresa.

Partindo desse contexto o modelo de decisão deve partir do pressuposto que engloba todas as fases da gestão, ou seja, planejamento, execução e controle. No que tange estas constatações, Catelli e Guerreiro (1994, p. 9) argumentam:

A otimização de resultados pressupõe a identificação das alternativas de ação disponíveis e a escolha das melhores alternativas, tanto a nível estratégico com a nível operacional. O modelo de decisão deve ser específico para cada natureza de evento, e corresponder ao processo decisório lógico utilizado pelo gestor e que norteia sua escolha de alternativas.

De acordo com Lambert e Pohlen (2001), a tomada de decisão poderá ser tomada por meio da métrica representada pela EVA® (*economic value added*) que concede a possibilidade de calcular quanto cada processo está agregando valor para a empresa, nesse mesmo conceito Gitman (1997) relata que um dos objetivos da organização é maximizar seu valor e, consecutivamente aumentar a riqueza de seus sócios.

O EVA® tem-se tornado uma métrica importante para avaliar o desempenho financeiro das empresas. Partindo nesse pressuposto, Schmitz (2001) afirma que o EVA®, já é bem difundido nos EUA (Estados Unidos da América), Japão e Alemanha. Esse conceito pressupõe que os resultados financeiros de uma organização sejam calculados englobando o custo de capital empregado no negócio. Ou seja, somente ocorrerá lucro quando os custos forem totalmente cobertos. A autora relata ainda que defensores desta metodologia argumentam que os desempenhos baseados somente no cálculo do lucro operacional, diminuindo os impostos, não mostra a situação da organização na realidade, dificultando a tomada de decisão acertada. Quando ocorre o aumento do EVA®, os investidores reconhecem que a empresa vale mais.

De acordo com Padoveze (1999), a função-objetivo da contabilidade gerencial no que refere a criação de valor para os acionistas torna-se clara, pois, pode ser mensurada economicamente. Ou seja, a criação de valor para o acionista consiste na agregação de valor para a empresa. Exemplifica como valor adicionado a negociação de um comprador de uma instituição, quando consegue um desconto que coloca o preço de compra abaixo do valor médio de mercado, ou negocia uma condição de pagamento maior do que a média de mercado, podendo assim contribuir para agregação de valor para o acionista aplicando o dinheiro até o vencimento da duplicata. Pontua também a contribuição negativa, ou seja, deixar o estoque excedente em uma empresa, desde a armazenagem de matéria-prima, circulação até a estocagem do produto acabado, forma custos de atividade, que poderiam ser evitados com um controle de um fluxo contínuo mais rigoroso de todo o processo.

Neste mesmo sentido Assaf Neto (2003) Argumenta que, o valor é criado ao acionista somente quando as receitas forem maiores do que todos os dispêndios incorridos, inclusive o custo de oportunidade do capital próprio, ou seja, o valor deverá ser maior do que o ganho que o acionista teria se aplicasse o dinheiro em um banco, por exemplo.

Enquanto que Padoveze (1994) conceitua como criação de valor a geração ou o acréscimo do valor econômico de um recurso ou ativo, ou seja, está ligado ao processo de gerar lucros para os acionistas.

Para Assaf Neto (2003), direcionador de valor pode ser compreendido como qualquer variável que impacta efetivamente uma influência sobre o valor da empresa. Deverá incorporar todas as áreas responsáveis pelas decisões que agregam valores para a empresa.

No entanto, Rappaport (1998), apresenta sete indicadores financeiros que podem direcionar em prol da busca do valor para a empresa: a) crescimento das vendas; b) investimento em capital de giro; c) investimento em capital fixo; d) margem de lucro operacional; e) alíquota de imposto de renda; f) custo médio ponderado de capital e g) período de vantagem competitiva, ou seja, tempo em anos que as taxas de retorno excedem o custo médio ponderado de capital.

Partindo nesse pressuposto Copeland, Koller e Murrin (2000) definem os direcionadores de valor como as variáveis de desempenho que o gestor pode atuar e que proporciona impacto nos resultados de um negócio. As medidas agrupadas a esses direcionadores são denominadas de indicadores chave de performance, influencia direta ou indiretamente, na criação de valor de uma empresa. Para que o valor para o acionista possa ser eficiente e constante em sua otimização, todos os níveis da empresa deverão conhecer os elementos que contribuam para isso.

São fatores intermediários direcionadores de valor, as decisões gerenciais representadas pela operação, investimento, financiamento, fluxos de caixa gerados pela operação, a taxa de desconto e a estrutura de capital representada pelo valor de debito em relação ao capital próprio. Essas ligações são as molas propulsoras para a agregação de valor para o sócio ou acionista (RAPPAPORT, 1998).

Entretanto, Assaf Neto (2003) aponta que as capacidades diferenciadoras são entendidas como estratégias implementadas que proporcionam às organizações atuarem com um patamar de diferenciação em relação aos seus concorrentes de mercado, assumindo uma vantagem competitiva e um valor agregado maior aos seus acionistas. O objetivo maior de uma capacidade diferenciadora é possibilitar que a organização apure um retorno esperado que ultrapasse ao custo de oportunidade do capital investido, elevando o seu valor de mercado.

Por outro lado uma empresa destrói valor mesmo detendo um lucro contábil, quando o seu montante não alcançar a cobertura do custo mínimo de oportunidade do capital investido. Os proprietários têm a expectativa que a empresa proporciona um retorno maior do que o custo dos recursos investidos, promovendo uma valorização em seu valor de mercado, ou melhor, a criação de riqueza (ASSAF NETO, 2003).

Martins (1987, p. 234) aponta que o conceito de custo de oportunidades na contabilidade ainda é pouco usado. Conceito esse costumeiramente chamado de “econômico” e “não-contábil”, o que em si só explica, mas não justifica a pouca frequência do uso em contabilidade geral ou de custos.

Segundo Guerreiro (1989, p. 300);

O custo de oportunidade é o valor de um recurso em seu melhor uso alternativo. A otimização do resultado econômico se dá:

1. a nível do processo de transformação de insumos em produtos e serviços (agregação de valores);

2. a nível do aproveitamento das oportunidades de determinados tipos de ativos, proporcionados pelo mercado.

Ainda de acordo com Guerreiro (1989), para manter o capital intacto é primordial adotar o conceito de custo de oportunidade do capital. Isso implica em atingir uma rentabilidade mínima de mercado, de modo que os proprietários investidores sejam remunerados acima dessa rentabilidade mínima, sob pena de deixarem os investimentos da empresa. Ou seja, em termos práticos, o custo de oportunidade corresponde à rentabilidade mínima exigida pelos investidores sobre o valor de investimento na instituição. Sendo assim, os conceitos de mensuração (custo de oportunidade e fluxo líquido de benefícios futuros) são de grande importância na contabilidade para obter o valor original da empresa e o resultado econômico correto.

### **3. Metodologia de Pesquisa**

Para Gil (1999) o objetivo fundamental de uma pesquisa é identificar respostas para problemas utilizando a aplicação de procedimentos científicos. Partindo desse contexto à metodologia utilizada no artigo foi à qualitativa e o método descritivo. A abordagem foi um estudo de caso no hospital Vila da Serra, com mais de 140 leitos, característica privada, com um quadro efetivo de mais de 500 empregados, situado na região metropolitana de Belo Horizonte-MG. Na pesquisa procurou levantar os dados por meio de aplicação de entrevista junto ao gestor de recurso humano.

Dentro desse pressuposto, McDaniel e Gates (2004), aponta que esse tipo de levantamento de dados configura por meio de entrevista com executivo, e as perguntas elaboradas tornam a essência da abordagem de levantamentos de dados. A investigação procurou identificar qual a gestão da contabilidade financeira gerencial é adotada pela empresa, em prol da agregação de valor por meio da aplicação do 13º salário.


Neste estudo não foram abordadas as variáveis que formam o valor bruto despendido pela empresa no que tange o 13º terceiro pago em 2005, procurou analisar sobre o valor líquido pago aos empregados, em contrapartida encontrar e propor qual a contribuição estratégica a contabilidade gerencial proporciona na agregação de valor para empresa por meio da aplicação do 13º salário, respondendo assim, o problema da pesquisa.

Nesse sentido foram identificados dados primários colhidos por meio da entrevista com o gestor de recurso humano, a entrevista foi realizada pessoalmente pelo pesquisador, que utilizou o método de deixar o entrevistado falar com liberdade sobre cada tema. Para compor os dados recorreu à análise de planilha de pagamento disponibilizada pelo gestor, portanto, adotou também uma leve investigação documental, assim, obteve a seguinte análise de dados.

### **4. Análise dos Dados**

No levantamento dos dados foi apurado que a empresa tem em seu quadro efetivo 565 (quinhentos e sessenta e cinco) empregados, teve um custo total de R\$ 369.393,13 (trezentos e sessenta e nove mil, trezentos e noventa e três reais e treze centavos) com pagamento de 13º salário, no ano de 2005, pagos no dia 30/11/2005. Referente à forma de gestão do recurso para pagamento do 13º salário, observa que a empresa busca alternativa para pagamento somente no início do mês de novembro, segundo o gestor algumas vezes a empresa teve que recorrer a bancos ou negociar antecipação de duplicatas/faturamento aos convênios, pagando juros ou concedendo desconto referente à antecipação. Nota-se que a empresa utiliza o processo de provisionamento do 13º salário mês a mês, conforme relatório ilustrativo no quadro a seguir, mas, não adota a gestão de aplicar os valores em banco.

Quadro 1 – Demonstrativo de Relatório de Provisionamento

	<b>Departamento de Custos/Recursos Humanos</b> <u>Procedimento Operacional Padrão</u>	Protocolo n. °: 01/2005
	Tarefa: Interfaces para QIHOSP	Estabelecido em 24/02/05
Página: 12/60	Última revisão:	Responsável: Giane Leles
		N. ° da Revisão: -
<u>Executante:</u> Financeiro/Custos		
-		
<u>Material:</u>		
-		
<u>Descrição das atividades:</u>		
% Encargos Sociais e Direitos Trabalhistas		
Grupo I - Recolhimento Mensais		%
1. INSS		20
2. Seguro de Acidente de Trabalho		2
3. Salário Educação		2,5
4. Sesi ou Sesc		1,5
5. Senai ou Senac		1
6. Incra		0,2
7. Sebrae		0,6
8. FGTS		8,5
		<b>36,3</b>
Grupo II Provisões Mensais		%
9. Férias (1/12 = 8,33% + 1/3)		11,11
10. 13º salário (1/12 = 8,33%)		8,33
11. INSS s/ férias (28,80% s/ 11,11)		3,08
12. INSS s/ 13º salário (28,80% s/8,33)		2,32
13. FGTS s/ férias (8,5% s/ 11,11)		0,94
14. FGTS s/ 13º salário (8,5% s/ 8,33%)		0,71
		<b>26,49</b>
Total geral dos Encargos		<b>62,79</b>
O valor encontrado após multiplicar pelo percentual acima deverá ser igual ao valor final do relatório emitido no QIHOSP.		
<u>Siglas:</u> QIHOSPITAL - sistema de Custos		
-		
<u>Itens de Controle:</u>		
-		
<u>Referência Bibliográfica:</u>		
-		
<u>Considerações:</u>		
-		
<u>Anexos:</u>		
-		

Fonte: Banco de dados do Hospital Vila da Serra, 2005

Já o quadro 2 apresenta os resultados das provisões mês a mês.

### Quadro 2 – Demonstrativo de Resultados

**Relatório:** Demonstração de Resultados-Hospital Vila da Serra

**Sector:** Custos/Recursos Humanos

**Período:** Evolução 01/05 a 12/05

**Regime:** Competência

DRE	jan-05	fev-05	mar-05	abr-05	mai-05	jun-05
<b>Folha de pagamento</b>	<b>455.233,15</b>	<b>454.520,10</b>	<b>439.366,48</b>	<b>464.847,95</b>	<b>565.573,56</b>	<b>569.191,15</b>
Salários	275.050,58	274.783,00	262.802,00	277.274,00	332.527,00	335.891,00
Provisões 26,49%	74.077,81	73.961,78	71.495,90	75.642,38	92.032,95	92.621,62
Provisões 13º salário 8,33%	22.911,71	22.889,42	21.891,41	23.096,92	27.699,50	27.979,72
Encargos funcionários 8,50%	23.769,78	23.732,54	22.941,31	24.271,81	29.531,15	29.720,04
Encargos empresa 27,80%	77.741,15	77.619,38	75.031,56	79.383,09	96.584,22	97.202,00
Horas extras	4.593,84	4.423,40	7.095,71	8.276,68	14.898,25	13.756,49
<b>Benefícios</b>	<b>54.556,30</b>	<b>48.791,08</b>	<b>51.499,10</b>	<b>54.904,37</b>	<b>54.838,31</b>	<b>60.311,88</b>
Benefícios	54.556,30	48.791,08	51.499,10	54.904,37	54.838,31	60.311,88

jul-05	ago-05	set-05	out-05	nov-05	dez-05	Média	Acumulado
<b>554.564,76</b>	<b>574.301,68</b>	<b>588.600,93</b>	<b>584.065,68</b>	<b>585.521,75</b>	<b>569.031,58</b>	<b>533.734,90</b>	<b>6.404.818,78</b>
331.176,00	339.972,00	346.116,00	343.934,00	346.066,00	339.107,88	317.058,29	3.804.699,46
90.241,54	93.453,23	95.780,08	95.042,08	95.279,02	92.595,65	86.852,00	1.042.224,03
27.586,96	28.319,67	28.831,46	28.649,70	28.827,30	28.247,69	26.410,96	316.931,47
28.956,33	29.986,88	30.733,51	30.496,70	30.572,73	29.711,70	27.868,71	334.424,47
94.704,22	98.074,74	100.516,65	99.742,16	99.990,81	97.174,75	91.147,06	1.093.764,74
9.486,67	12.814,83	15.454,69	14.850,74	13.613,19	10.441,59	10.808,84	129.706,08
<b>58.729,37</b>	<b>57.927,89</b>	<b>60.849,02</b>	<b>63.853,29</b>	<b>69.880,64</b>	<b>55.857,75</b>	<b>57.666,58</b>	<b>691.999,00</b>

Fonte: Banco de dados do Hospital Vila da Serra, 2005

Os dados das tabelas acima são de provisões do exercício de 2005. Foi considerado para análise o valor obtido na entrevista de R\$ 369.393,13 pago em novembro de 2005, ao invés do valor de R\$ 316.931,47 da provisão. Para a análise dos dados foi considerado o dólar adotado pela empresa como moeda gerencial, cotado á R\$ 2,20 a variação projetada para a inflação/câmbio de 1% ao mês e a taxa de aplicação nominal de 2,01% ao mês, ou seja, a taxa 2,01% total não é receita, para chegar à taxa real ocorreu o expurgo do R\$/US\$, conforme cálculo abaixo:

$$\text{Taxa aplicação } [(1,0201/1,01-1) \times 100] = 1\% \text{ ao mês (real)}$$

01/01 tx nominal 2,01% a . m. 30/11 R\$ 369.393,13

O valor pago pelo Hospital Vila da Serra de 13º salário no dia 30/11 do ano de 2005, foi de:

R\$ 369.393,13 convertido em dólar obteve:

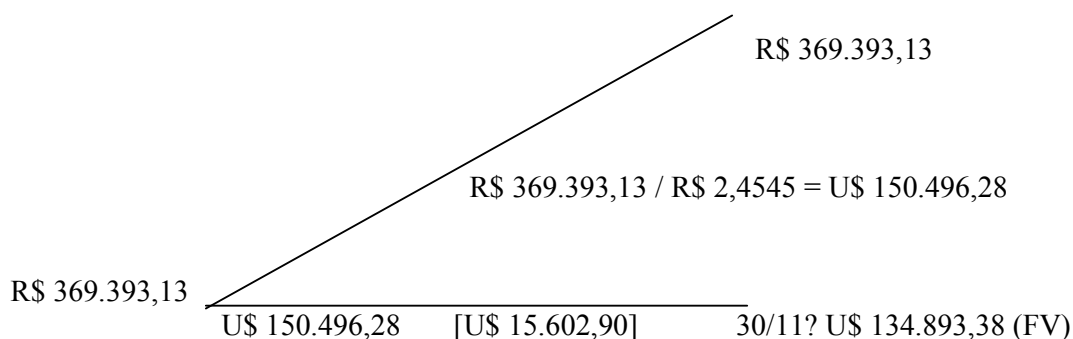


R\$ 2,20 = U\$ 1,00  
 U\$ 167.905,97

Taxa e valor futuro encontrado no período aplicando a fórmula financeira de capitalização e descapitalização no regime composto:

N > 330/30 = 11 (prazo)	N > 11
I > 1% ao mês (taxa de juro real)	I > 1% ao mês (taxa de juro real)
PV > 2,20 (valor presente)	FV > U\$ 150.496,28
PMT > 0 (prestações/parcelas)	PMT > 0
FV? > 2,4545 taxa juro real encontrada (valor futuro)	PV? > U\$ 134.893,38

O que a empresa deixa de fazer é denominado como custo de oportunidade, ou seja, não tomando a decisão estratégica de aplicar o 13º salário e guardar o dinheiro em um cofre para pagar os funcionários no final do ano, deixa de contribuir na agregação de valor para os acionistas e para a empresa, partindo desse contexto a seguir a ilustração dos efeitos da aplicação.



Portanto, a empresa terá como contribuição para agregação de valor utilizando a gestão estratégica da contabilidade financeira gerencial com a aplicação do 13º salário até o dia 30/11. U\$ 33.012,58, ou seja, [U\$ 167.905,97-U\$ 134.893,38]

No entanto, na contabilidade gerencial a empresa pagará o 13º salário aos seus empregados com o valor de U\$ 134.893,38 x R\$ 2,20 = R\$ 296.765,46 ao invés de R\$ 369.393,13, ou seja, economizará R\$ 72.627,67 com a aplicação do dinheiro desde o mês de janeiro até o mês de novembro, mês que a empresa necessita do valor disponível para pagamento, portanto, o dinheiro do funcionário renderá esse valor para a empresa com a aplicação do 13º salário.

## 5. Considerações Finais

Este artigo analisou como o hospital efetua a gestão de provisão do 13º salário, correlacionando com a teoria contida na revisão teórica, nota-se que a organização não gerencia essa atividade conforme a contabilidade gerencial de modo a agregar valor para o acionista e para a empresa, a provisão é calculada mês a mês pelos setores de recurso humano e financeiro, mas, a empresa não adota a estratégia de aplicação do valor, deixando de obter ganhos com a aplicação de R\$ 72.627,67 de acordo com levantamento de dados de 2005, ainda conforme dados obtidos da entrevista, a empresa muitas vezes tem que recorrer a bancos ou desconto de duplicatas concedendo abatimento de até 10% para financiar o pagamento no final do ano.

Dentro desse contexto, Assaf Neto (2003) salienta que, o valor é criado para a empresa quando o gestor executa atividade que contribua para a geração de riqueza para o sócio. Dentro dessa linha a pesquisa aponta que o hospital não adota a gestão da contabilidade financeira gerencial em prol de agregar valor para o acionista e para a empresa por meio da

estratégia de aplicação do 13º salário, a forma de gestão adotada pelo hospital é a tradicional de efetuar a provisão mensalmente somente no papel.

Esse fato normalmente ocorre com muitas empresas de não se preocuparem em reservar mensalmente os valores referentes à 13º salário, férias, depreciação, etc. Acabam tendo que recorrer ao pagamento de altas taxas de juros quando tem que disponibilizar recursos para pagamento de eventos como estes, portanto, este estudo pretende demonstrar a importância da tomada de decisão em prol de contribuir para a agregação de valor tanto para os acionistas como para a empresa, pois, medidas como essas mesmo não parecendo proporcionam impactos relevantes de agregação de valor para a maximização e perpetuidade de uma organização.

No que tange as limitações de ordem metodológica, em virtude de a pesquisa ser qualitativa fundamentada em estudo de caso, fica como limitação à extrapolação dos resultados para outras organizações do mesmo segmento e de outras regiões do Brasil. No entanto, a maneira de administrar gestão como essa está ao alcance de qualquer empresa e de qualquer segmento, ainda em termos de sugestões para pesquisas futuras, pode-se pensar em uma ampliação dessa pesquisa, de maneira a realizar estudo similar junto a outras empresas do mesmo segmento e de outros, inclusive acrescentando variáveis como férias vencidas, férias proporcionais, depreciação dentre outras que não foram abordadas nesse estudo, de modo a complementar a perspectiva aqui apresentada e contribuir para a gestão da micro, pequena, média e grande empresa.

## 6. Referências Bibliográficas

- ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. *Management Accounting*. New Jersey: Prentice Hall inc. 1995.
- ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. *et al.* Contabilidade Gerencial. Tradução de André Olímpio Mosselman e Du Chenoy Castro. São Paulo: Atlas, 2000.
- ASSAF N. A. *Finanças Corporativas e Valor*. São Paulo: Atlas, 2003.
- CATELLI, A.; GUERREIRO, R. *Gestão Econômica de Empresa – GECON*. Seminário da Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade – ANEFAB, São Paulo, 1994.
- COPELAND, T.; KOLLEER, T.; MURRIN, J. *Valuation: Measuring And Managing The Value Of Companies*. New York: John Wiley e Sons, Inc, 2002.
- GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W. *Contabilidade Gerencial*. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- GITMAN, L. J. *Princípios de Administração Financeira*. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.
- GORDON, J. *Marketing de Relacionamento: Estratégias, Técnicas e Tecnologia para Conquistar Clientes e Mantê-los Para Sempre*. São Paulo: Futura, 1998.
- GUERREIRO, R. *Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Econômica: Uma Contribuição à Teoria da Comunicação da Contabilidade*. Tese de Doutorado. São Paulo: USP, 1989.
- IUDÍCIBUS, S. De. *Contabilidade Gerencial*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAMBERT, D. M.; POHLEN, T. L. *Suplly Chain Metrics*. *The International Journal Of Logistics Management*, n.1, v. 12, p. 1-19, 2001.
- LEMES JR., A. B. *Administração Financeira: Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- McDANIEL, C.; GATES, R. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- MARTINS, E. *Contabilidade de Custos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

- NORTON, D. Medir a Criação de Valor, Uma Tarefa Possível. **Revista HSM Management**, São Paulo: A. 24, p. 17-22, jan./fev., 2001.
- PADOVEZE, C. L. O Papel da Contabilidade Gerencial: Um Enfoque Em Sistema de Informação Contábil. São Paulo: Atlas, 1994.
- PADOVEZE, C. L. O Papel da Contabilidade Gerencial no Processo Empresarial de Criação de Valor. **Caderno de Estudos**. São Paulo: n. 21, mai./ago., 1999.
- RAPPAPORT, A. Creating Shareholders Value: A Guide For Managers And Investors. 2. ed. New York: The Free Press, 1998.
- RIBEIRO, F. J. F. Contabilidade Gerencial Para Entidades da Administração Pública – Monografia Submetida à Comissão Julgadora do 2º Premio STN de Monografia, 1997 – Ministério da Fazenda – Escola de Administração Fazendária ESAF – Diretoria de Cooperação Técnica e Pesquisa.
- SANTOS, E. O. Administração Financeira da Pequena e Média Empresa. São Paulo: Atlas, 2001.
- SCHMITZ, C. Quanto Vale Sua Empresa? **Revista Dirigente Logística**, n. 7, jul, 2001.