



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE

RAYSSA RAIOL DE SOUZA

A INTEGRAÇÃO DO PLANO ORÇAMENTÁRIO NA FUSÃO ENTRE
ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO: UM
ESTUDO DE CAMPO

FORTALEZA

2017

RAYSSA RAIOL DE SOUZA

A INTEGRAÇÃO DO PLANO ORÇAMENTÁRIO NA FUSÃO ENTRE
ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO: UM
ESTUDO DE CAMPO

Trabalho de conclusão de curso em Ciências Contábeis do departamento de Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis. Área de concentração: Orçamento Empresarial.

Orientador: Francisco Isidro Pereira

FORTALEZA

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S235i Souza, Rayssa Raiol de.
A integração do plano orçamentário na fusão entre organizações educacionais de ensino superior privado : um estudo de campo / Rayssa Raiol de Souza. – 2017.
50 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Ciências Contábeis, Fortaleza, 2017.

Orientação: Prof. Dr. Francisco Isidro Pereira.

1. Fusão de Organizações Educacionais. 2. Rotinas. 3. Planos Orçamentários. I. Título.

CDD 657

RAYSSA RAIOL DE SOUZA

A INTEGRAÇÃO DO PLANO ORÇAMENTÁRIO NA FUSÃO ENTRE
ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO: UM
ESTUDO DE CAMPO

Trabalho de conclusão de curso em Ciências Contábeis do departamento de Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis. Área de concentração: Orçamento Empresarial.

Orientador: Francisco Isidro Pereira

Aprovada em: ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Francisco Isidro Pereira (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^a. Dra. Alane Siqueira Rocha
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Breno Aloisio Torres Duarte de Pinho
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais, Robson e Simone.

AGRADECIMENTOS

À minha família, pelo apoio, encorajamento diário e pela paciência durante a produção deste trabalho.

Ao Prof. Francisco Isidro Pereira, pela excelente orientação, pela paciência e por ter abraçado à causa comigo.

Ao meu noivo Bruno Ponte, por todo o apoio não só durante a produção da monografia, mas durante todo o curso.

À minha prima Carla Barros, pelas sábias palavras e pelo apoio durante esse processo.

Ao AQP, em especial Adryane e Ivna, por serem tão presentes, por perguntarem e se importarem tanto com esse trabalho.

Aos meus amigos da UFC, que estiveram ao meu lado durante todos esses anos, em especial Ycaro Ramalho que me ajudou incontáveis vezes e que esteve comigo mesmo quando eu queria desistir.

À minha equipe do trabalho, por todas as sugestões, ajuda com o tema, pelas folgas planejadas em prol do término do trabalho e pela paciência durante esse processo.

RESUMO

É comum no mundo corporativo se brindar o processo de fusão de negócios como união de forças. Por outro lado, os pesquisadores se centram nas diferenças culturais que resultam dessa adição de partes constitutivas. No campo das organizações de ensino superior privado o efeito não seria diferente. No entanto, decorrente do próprio ambiente laboral de um dos pesquisadores, em dezembro de 2015, todo um arsenal de funcionários foi reunido para configurar o processo de união das várias atividades decorrentes da aquisição de uma instituição de ensino superior na capital paulista. Nesse contexto, quase que em um instante reflexivo, edificou-se o questionamento: como integrar as variáveis constituintes do plano orçamentário no processo de integração entre duas IESP? A própria realidade manifestava relevância de se compreender os procedimentos de integração das variáveis constituintes do plano orçamentário entre as instituições na área educacional de ensino superior. A pesquisa se caracterizou como um estudo de caso dada a sua particularidade, mas também perfilou-se como descritivo, tendo como escopo de análise, o processo de interface dos sistemas orçamentários. Recorreu-se a entrevista do tipo semiestruturada entre os sujeitos de pesquisas. Como complemento foi apropriada a observação do tipo não estruturada. O plano de registros considerou os blocos de campos, papéis avulsos, aplicativos de telefonia celular e até mesmo gravação viva voz e imagem integrada a voz. A análise de artefatos documentais foi imprescindível e o plano analítico e tratamento dos dados partiu do confronto teórico, análise de conteúdo e construções de esquemas e figuras. O período de cobertura da investigação compreendeu exatos quatorze meses, de 2016 e 2017. Para validar os achados recorreu à análise e crítica de professores/pesquisadores e especialistas, no sentido de ratificar as análises e dizimar qualquer dúvida. Os achados empíricos apontam que o framework de ambos os planos orçamentários, são relativamente similares e que as variáveis orçamentárias perfilaram facilmente as suas integrações.

Palavras-chave: Fusão de Organizações Educacionais. Rotinas. Planos Orçamentários.

ABSTRACT

It is common in the corporate world to offer the process of merging business as a union of forces. On the other hand the researchers focus on the cultural differences that result from this addition of constituent parts. In the field of private higher education organizations the effect would not be different. However, due to the working environment of one of the researchers, in December of 2015, a whole arsenal of employees were assembled to configure the process of joining the various activities resulting from the acquisition of a higher education institution in the city of São Paulo. In this context, almost in a reflexive moment, the question was built: how to integrate the constituent variables of the budget plan in the integration process between two IESPs? The reality itself showed relevance to understand the procedures for integrating the constituent variables of the budget plan among the institutions in the educational area of higher education. The research was characterized as a case study given its particularity, but also outlined as descriptive, having as the scope of analysis, the interface process of the budget systems. We used the semi-structured interview among the research subjects. As a complement, observation of the unstructured type was appropriate. The records plan considered the field blocks, single papers, cell phone applications and even live voice recording and voice-integrated imaging. The analysis of documentary artifacts was essential and the analytical plan and data treatment started from theoretical confrontation, content analysis and constructions of schemas and figures. The research coverage period lasted for exactly fourteen months, from 2016 to 2017. To validate the findings, we used the analysis and critique of professors / researchers and experts, in order to ratify the analyzes and to decipher any doubts. The empirical findings indicate that the framework of both budget plans are relatively similar and that budget variables easily outlined their integrations.

Keywords: Fusion of Educational Organizations. Routines. Budget Plans.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABMES	Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior
ANBIMA	Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais
CAPEX	<i>Capital Expenditure</i> . Investimento de Capital.
FMU	Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas
IES	Instituição de Ensino Superior
IESP	Instituição de Ensino Superior Privado
MEC	Ministério de Educação e Cultura
OPEX	<i>Operational Expendurite</i> . Despesas.
PMIES	Pequenas e Médias Instituições de Ensino Superior
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 O CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL E NO MUNDO	10
2.1 AS FUSÕES E AQUISIÇÕES ENTRE AS ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS	15
3 A PRÁTICA ORÇAMENTÁRIA NAS EMPRESAS	20
3.1 A ORIGEM DA LÓGICA ORÇAMENTÁRIA	23
3.2 A INTEGRAÇÃO DE PLANOS ORÇAMENTÁRIO ENTRE EMPRESAS.....	25
4 AS PEÇAS DO PLANO ORÇAMENTÁRIO NAS ORGANIZAÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS	30
5 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	36
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO	39
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS	48

1 INTRODUÇÃO

O orçamento empresarial do ponto de vista global é definido como sendo um conjunto de planos e políticas que, formalmente determinados e expressos em resultados financeiros, permite à administração conhecer a priori, os resultados operacionais da empresa e, em seguida, executar os acompanhamentos necessários para que esses resultados sejam alcançados e as possíveis dificuldades sejam analisadas, avaliadas e corrigidas.

De acordo com um estudo publicado pela UNICAMP (2011), o Ensino Superior privado no Brasil tem mais de um século e em 2011 respondia por 75% das matrículas desse nível de ensino. O reconhecimento desse tipo de ensino é crescente, isso porque, as transformações sociais e culturais acarretam mudanças significativas no processo educacional. Desta forma, as transformações no âmbito das organizações universitárias exigem novas formas de gestão e maior flexibilidade organizacional com sistemas decisórios mais participativos. O presente trabalho tratará sobre orçamento empresarial em empresas prestadoras de serviços educacionais, visando, desta forma, explanar e detalhar o plano orçamentário nas instituições de ensino superior privadas (IESP).

Em um mercado altamente competitivo e cada vez mais exigente, as pequenas e médias instituições de ensino superior privadas no Brasil causam um impacto positivo na sociedade ao seu redor, pois, conclui-se de acordo com estudo realizado pela ABMES em 2014 que através de estatísticas que a oferta de ensino superior privado de pequeno e médio porte gera aumento de renda local e competitividade na região. Porém, estas instituições podem estar sofrendo um processo de deterioração, pois existem diversos tipos de dificuldades burocráticas. Desta forma, as empresas que têm alto investimento em *marketing* e poder financeiro se sobressaem neste mercado. Sobretudo, nos processos de fusões e aquisições entre estas instituições. Neste contexto, buscou-se reunir dados e informações com o propósito de responder ao seguinte problema de pesquisa: como integrar as variáveis constituintes do plano orçamentário no processo de integração operacional entre duas IESP?

Julga-se de necessária relevância a compreensão dos procedimentos de integração das variáveis constituintes do plano orçamentário entre as instituições de ensino superior privado. Além disso, pouco se sabe, na realidade, sobre as características econômicas e empresariais das instituições de ensino superior privado. Como sublinham Flores (2005) e Menegat (2006), justificam-se novas e ampliadas pesquisas para avançar no conhecimento do processo de gestão das IESP. Nesse contexto, o estudo em apreço, visa contribuir no entendimento quanto ao processo de integração de duas instituições, e a implicação dessa fusão, na gestão das atividades orçamentárias entre as respectivas organizações de ensino superior.

O trabalho tem como objetivo geral compreender o procedimento de integração das variáveis constituintes do plano orçamentário entre as instituições de ensino superior privado, tendo como objetivos específicos explicitar a teoria orçamentária no âmbito dos negócios educacionais de ensino superior; explicar o processo de aquisição de um negócio educacional entre IESP e a junção de atividades orçamentárias; e descrever, comparar, e analisar empiricamente os procedimentos orçamentários entre duas IESP que se integraram.

Tal inquietação reflexiva decorreu do próprio ambiente laboral da pesquisadora quando em dezembro de 2015, todo um arsenal de funcionários foram reunidos para configurar o processo de união das várias atividades operacionais e administrativas decorrentes de uma aquisição de organização de ensino superior na capital paulista.

O texto está organizado em cinco capítulos, incluindo esta introdução. Na sequência apresenta o contexto das organizações de educação de ensino superior no Brasil e no mundo, abordado também o tema de fusões e aquisições entre organizações universitárias. O terceiro capítulo visa explicitar a prática orçamentária nas empresas, tracejando a origem da lógica orçamentária e integração de planos orçamentários entre empresas. O capítulo quatro, busca explicitar as peças orçamentárias nas instituições de ensino superior privadas e no quinto capítulo é apresentado o estudo de caso e realizado a análise do mesmo, com o objetivo de responder o problema apresentado acima.

2 O CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL E NO MUNDO

A rede brasileira de instituições de ensino superior é constituída, quanto à categoria administrativa por instituições de ensino públicas e privadas, de acordo com a Lei n. 9.394/1996. As instituições de ensino públicas estão distribuídas nas três esferas do poder: federal, estadual e municipal.

Conforme Dittadi e Souza (2009), as IES privadas, mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, subdividem-se em: a) particulares em sentido estrito; b) comunitárias; c) confessionais e d) filantrópicas (Lei 9.394/1996). O Quadro 1 expõe os aspectos principais das categorias e características das IES.

Quadro 1 – Caracterização das categorias administrativas das IESP

Categorias	Características
Particulares em sentido estrito	A vocação social é exclusivamente empresarial e com fins lucrativos (MEC, 2007). A existência de mercado antecede a sua criação; nas categorias públicas e nas comunitárias, confessionais e filantrópicas, a criação visa atender à necessidade social (PEREIRA, 2003).
Comunitárias	Instituições sem fins lucrativos (MEC, 2007). Tendem a apresentar processos decisórios mais morosos do que são em uma instituição particular. (BERSCH, 2003)
Confessionais	Instituições sem fins lucrativos (MEC, 2007). A tipologia organizacional envolve: (a) foco social, filantrópico – na gestão financeira significa renunciar receitas e gerar outras despesas, além das do ensino; (b) tendem a ser mais lentas no processo decisório; (c) os gestores são, via de regra, educadores e teólogos, nem sempre administrativos. (TAVARES, 2005)
Filantrópicas	Aquelas cuja mantenedora obteve junto ao Conselho Nacional de Assistência Social o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência social (CEAS). Instituições de educação que colocam seus serviços À disposição da população, em caráter complementar às atividades do estado, sem fins lucrativos. (MEC, 2007)

Fonte: Dittadi e Souza (2009, p. 4)

Cunha *et al.* (2010) destacam o reconhecimento crescente da administração universitária como uma resultante da complexidade cada vez maior da educação superior. Isso porque, as transformações sociais e culturais acarretam

mudanças significativas no processo educacional, e modificam até mesmo o significado da educação. Por outro lado, as transformações no âmbito das organizações complexas exigem novas formas de gestão, maior flexibilidade organizacional com sistemas decisórios mais participativos.

As IES privadas são administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, e podem ser subdivididas em entidades com ou sem fins lucrativos.

Segundo MEC (2016), as IES podem receber diferentes denominações quanto às suas classificações acadêmico-administrativas. Podem ser Universidade, Centro Universitário, Faculdade e Instituições Federais. A Universidade trata-se de instituição acadêmica pluridisciplinar que conta com produção intelectual institucionalizada, além de apresentar requisitos mínimos de titulação acadêmica (um terço de mestre e doutores) e carga de trabalho do corpo docente (um terço em regime integral). É autônoma para criar cursos e sedes acadêmicas e administrativas, expedir diplomas, fixar currículos e números de vagas, firmar contratos, acordos e convênios, respeitadas as legislações vigentes e a norma constitucional. O Centro Universitário também é instituição pluridisciplinar, que abrange uma ou mais áreas do conhecimento. É semelhante à Universidade em termos de estrutura, mas não apresenta o requisito da pesquisa institucionalizada. A Faculdade é uma IES que não apresenta autonomia para conferir títulos e diplomas, os quais devem ser registrados por uma Universidade. Os Institutos Federais são unidades voltadas à formação técnica, com capacitação profissional em diversas áreas. Oferecem ensino médio integrado ao ensino técnico.

Segundo Sampaio (2011), o Ensino Superior privado no Brasil tem mais de um século e hoje responde por 75% das matrículas nesse nível de ensino. Liderada pela iniciativa privada, no início dos anos 1970, a expansão do ensino superior foi impulsionada por pressão: para um contingente cada vez maior, a formação universitária passava a fazer parte de seus projetos de ascensão social.

Na percepção de Porto e Régner (2003), a análise das possibilidades de desenvolvimento do ensino superior em escala internacional deve levar em conta a dinâmica de evolução que as outras esferas (social, política, econômica e cultural) assumem e que fornecem um quadro abrangente do contexto atual e do meio circundante. Embora o campo do ensino superior guarde uma certa autonomia em relação aos demais, com suas idiossincrasias, seus bens específicos em disputa e suas relações de poder próprias, o que possibilita vislumbrar determinados

invariantes que tendem a se colocar independentemente do contexto externo, essa autonomia não é absoluta. Este recebe influências de outros setores da sociedade. Daí a relevância de levar em conta estas outras mudanças quando se imagina os cenários mundiais focalizados no ensino superior.

No plano internacional, as transformações estruturais das duas últimas décadas vêm provocando uma ampla reestruturação e reorganização da economia e das relações políticas. A nota dominante deste início de século é o acelerado e contraditório processo de globalização com integração econômica, formação de blocos e inovação tecnológica, que elevam o progresso material, mas, ao mesmo tempo, desorganiza os sistemas de regulação comercial e acentua as desigualdades sociais.

Imersas em um contexto de transformações nas diversas instâncias de organização da sociedade e que atingem a todos os países (ainda que de diferentes formas e com resultados díspares), as instituições de ensino superior enfrentam um duplo desafio: por um lado atualizar-se e inserir-se nesta nova realidade, revendo suas formas de organização e de relacionamento com seus atores-chave e dando um novo sentido ao seu papel social, e de outro lado entender, interpretar e apontar soluções para os problemas que tais transformações colocam aos indivíduos, grupos sociais, sistemas produtivos e governos. Nesta nova dinâmica, o fato mais marcante refere-se à expansão do acesso ao ensino superior em escala mundial ao longo da última década.

A UNESCO, ao analisar o comportamento deste setor no decorrer dos últimos anos, afirma que a experiência comum de numerosos países é que o ensino superior não é mais uma pequena parcela especializada ou esotérica da vida de um país. Ele se encontra no centro das atividades da sociedade, é um elemento essencial do bem-estar econômico de um país ou região, um parceiro estratégico do setor do comércio e da indústria, dos poderes públicos, assim como das organizações internacionais.

Ainda segundo Porto e Régnier (2003), as matrículas nos níveis de ensino superior no mundo (que correspondem à educação pós secundária) praticamente dobraram de tamanho no período de 20 anos: em 1975 somavam pouco mais de 40 milhões, e em 1995 superaram com vigor a casa dos 80 milhões de pessoas.

Segundo a UNESCO (2017), esse número de estudantes dobrou de 100 milhões para 207 milhões entre 2000 e 2014; e é previsto que a demanda por ensino superior vai continuar subindo.

Conforme Porto e Régnier (2003), os motivos que justificam esta expansão correspondem, primeiramente, ao crescimento no número de formandos do ensino secundário. Na sequência, a ampliação da demanda também é resultante de outras forças, como a necessidade de aquisição de competências essenciais para enfrentar um mercado de trabalho instável e cada vez mais seletivo e excludente; as transformações no conteúdo das ocupações e nas profissões, trazendo de volta para os bancos escolares uma população adulta; as facilidades que o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação apresentam para o campo do ensino em termos de aumento da capacidade de atendimento das instituições (estimulando as experiências com ensino a distância) e, finalmente, no campo cultural; a combinação de todos estes vetores que incidem sobre os anseios e expectativas dos estudantes e de suas famílias.

Segundo a UNESCO (2017), analisando as tendências globais, o documento gerado pelo Instituto Internacional para o Planejamento Educacional (IIEP), mostrou que apenas 1% dos estudantes mais pobres passou mais de quatro anos no ensino superior, comparado a 20% dos estudantes mais ricos.

Na África do Sul, um em cada cinco negros acessou o ensino superior em 2013, comparado a mais da metade dos brancos. De maneira semelhante, no México, menos de 1% da população indígena acessou a educação superior. Na China, a juventude de áreas rurais tem sete vezes menos chance de entrar na universidade na comparação com estudantes de áreas urbanas.

O acesso ao ensino superior teve expansão mais rápida nos países mais ricos: em média, apenas 8% dos jovens estão na faculdade nos países mais pobres, sendo comparado com 74% nas nações mais ricas. As maiores disparidades de gêneros também são encontradas em países mais pobres. As mulheres respondiam por apenas 30% dos estudantes universitários em países de baixa renda em 2014.

Neste contexto, a questão da ampliação do sistema apresenta-se como um elemento crucial para os desenhos de cenários futuros. O aumento da demanda para além da capacidade de atendimento de muitos Estados Nacionais abriu espaço para uma nova 'arena' no campo do ensino superior; e nesta, observa-se a emergência de um conjunto de instituições dos tipos mais diversos com vistas a

ocupar as janelas de oportunidades abertas. Muitas são instituições sem fins lucrativos ou com propósitos filantrópicos. Outras, no entanto, são instituições criadas por empreendedores que visam obter lucros e que são geridas segundo os métodos e práticas típicos de empresas ou 'de mercado'. Tais empreendedores enxergam no ensino superior um campo fértil para a expansão dos negócios.

Diretamente associada, surge a questão do equilíbrio entre quantidade e qualidade, ou seja, como fazer para oferecer um maior número de programas e vagas respeitando-se ao mesmo tempo normas de qualidade.

Na sequência, ocorre a necessidade de encontrar formas de financiamento viáveis para sustentar o ensino superior, especialmente quando se considera a menor disponibilidade de recursos públicos e o aumento dos custos.

Finalmente, há a questão da busca de novas formas de gestão dos estabelecimentos de ensino superior, que face à expansão e aos interesses múltiplos de suas clientelas, deverão conciliar objetivos complexos e diversificados. Isso se traduz em missões distintas porém focadas nas necessidades de seus públicos-alvo e ao mesmo tempo articulados e coerentes com os objetivos amplos e de longo prazo dos países.

Conforme Sampaio (2011), tanto para os atores do setor público como para os do setor privado, o decreto 2306 constitui um marco no sistema de ensino superior do País, um divisor de águas para a sua atual configuração, em que pesem as diferenças profundas em suas interpretações. Na visão de alguns representantes do setor privado, o referido decreto não apenas impôs a escolha entre duas alternativas – com ou sem finalidade lucrativa. Ao optar por uma ou por outra forma legal, “abraçava-se também uma série de deveres e de direitos e, sobretudo, fruto da escolha, passava-se a ter relações muito específicas com o Estado”. Reconhecem também o óbvio: a oportunidade de mudar a escala de seus rendimentos com a atividade educacional.

Depreende-se ainda do decreto que as instituições privadas sem finalidade lucrativa estão muito mais sujeitas ao controle do Estado do que as instituições for profit (Sampaio, H. 2000). A contrapartida desse controle é a possibilidade de essas instituições obterem isenções fiscais e virem a receber recursos públicos, no caso de serem confessionais, comunitárias e/ou filantrópicas. Hoje, passados 14 anos desde a edição do decreto 2306, quase a metade (48%) de um total de 2.016 instituições privadas de ensino superior no Brasil têm finalidade lucrativa.

A ABMES (2014), analisa que as pequenas e médias instituições de ensino superior (PMIES) privadas no Brasil exercem um impacto gerado pela presença, de pelo menos, uma instituição de ensino superior ofertando cursos de graduação. Independente do porte da instituição, conclui-se com total confiança estatística de que a oferta de ensino superior por IES de pequeno e médio porte gera aumento da renda local, melhora dos indicadores de desenvolvimento social e contribui para a fixação do jovem na região. Reforça ainda que ao elevar a escolaridade dos cidadãos, a presença do ensino superior torna a região mais competitiva e, portanto, com chances muito maiores de desenvolvimento em relação aos locais em que não há presença de instituição de ensino superior. Apesar desses aspectos o estudo da ABMES (2014), revela que as PMIES estão sofrendo um processo de deterioração. Quer seja por dificuldades regulatórias: dificuldades de professores detentores de titulação de mestre e doutor, demora nos processos de avaliação do MEC, permanentes mudanças na legislação regulatória, atendimento das normas do MEC, quadro burocrático para citar os principais, as IES com capacidade de crescimento orgânico, ganho de escala, investimentos em marketing e o poder financeiro sobressaem em termos de competitividade diante das PIMES. A presença dessas IES ainda são mais marcantes quando do processo de fusões e aquisições entre as mesmas.

2.1 AS FUSÕES E AQUISIÇÕES ENTRE AS ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS

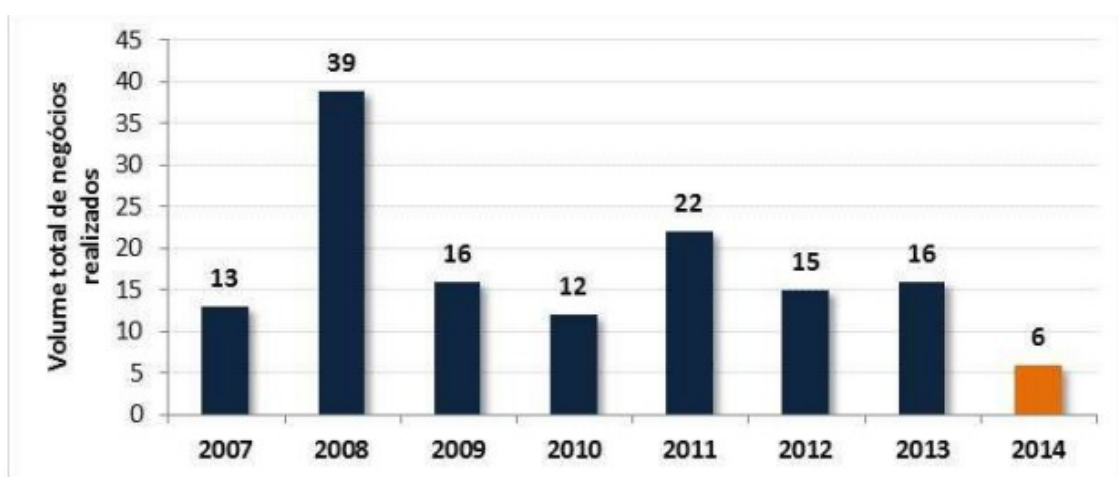
Conforme Pereira e Brito (2014, p.1), a primeira onda de fusões e aquisições iniciou-se em 2005, tendo como marco a aquisição do controle societário da mantenedora da Universidade Anhembi-Morumbi pelo grupo Laureat. De acordo com Gorgulho (2009, p.46) foram registradas, entre os anos de 2005 a 2009, 78 fusões e aquisições de instituições privadas de ensino superior no Brasil; e, desde então, pelo menos 27 transações movimentaram, no mínimo, R\$ 11 bilhões, segundo aponta levantamento da ANBIMA. Reafirmando o vulto das operações efetuadas, cite-se que algumas das operações individuais realizadas nesse período superaram R\$ 20 milhões. Dos negócios anunciados em 2013, entram na conta a fusão entre Kroton e Anhanguera e as aquisições do Centro Educacional Sigma e da escola de língua Wise Up pela Abri Educação.

Segundo o Jornal Valor Econômico, de 30/10/2013, no primeiro ciclo, entre 2005 e 2010, se viu um maior volume de operações entre IESP e escola de línguas. Em seguida, a partir de 2010, quando investidores notaram possibilidades de negócios em outros nichos, como ensino, técnico, médio e fundamental, além do ensino superior, consolidaram-se negócios também nestas áreas.

Segundo a CM CONSULTORIA (2014), na metade do ano de 2009, ocorre uma grande entrada no mercado educacional: do fundo americano Advent, ao comprar 50% da Kroton Educacional S.A., que no início do mês de março deste mesmo ano funde-se ao grupo IUNI, líder no centro-oeste brasileiro.

Com base no mesmo estudo, é constatado que no período entre 2007 e 2011, as fusões e aquisições no setor educacional alcançaram um total de 102 transações, que representou uma movimentação financeira de mais de R\$5 bilhões (dados informados), mesmo com algumas negociações sem os valores de venda/compra revelados. O gráfico a seguir, apresenta a evolução das fusões e aquisições no setor educacional entre os anos de 2007 e 2014 (1º semestre/2014).

Gráfico 1 – Fusões e aquisições de IES no período de 2007-2014 (1º semestre/2014)

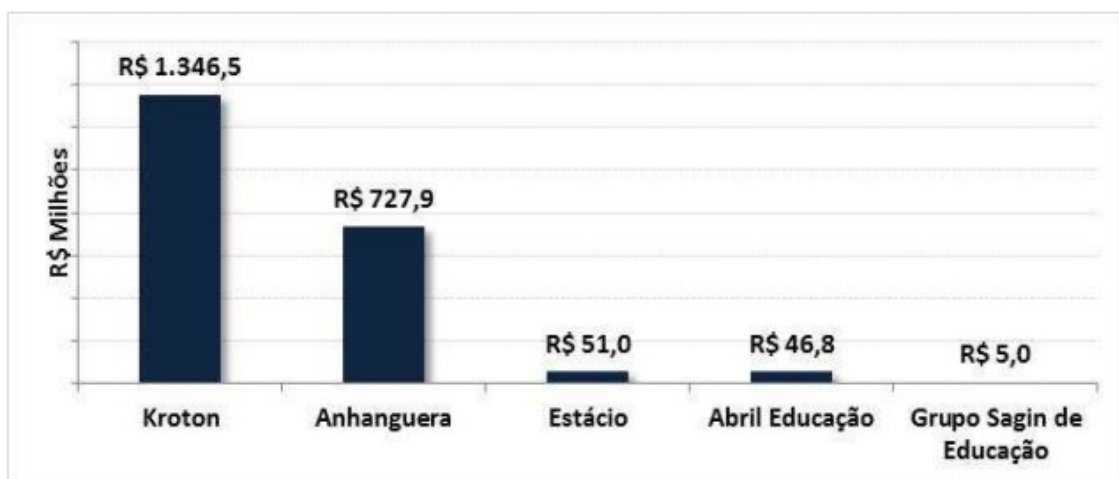


Fonte: CM Consultoria (2014, p.2)

Em 2008, ano em que a crise mundial ainda não representava fortes riscos, o setor apresentou o total de 39 transações, mas já demonstrando sinais de redução no ritmo.

Em 2014, é possível notar uma quantidade de negócios muito baixa, decorrente principalmente por conta da crise econômica que neste ano já assolava o país. Os países estrangeiros começam a perceber que não é mais tão viável investir no Brasil por conta da economia volátil.

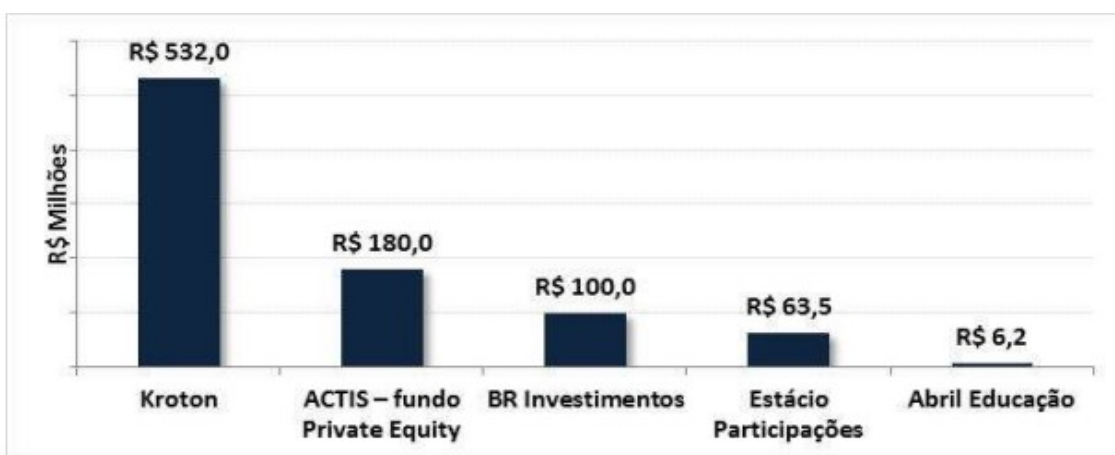
Gráfico 2 – Negociação por comprador em 2011 (R\$ milhões)



Fonte: CM Consultoria (2014, p. 5)

O gráfico 2 mostra a movimentação financeira em 2011. A líder no mercado em transações de fusões e aquisições é a Kroton. Neste ano ela comprou a UNOPAR que é líder no segmento de ensino à distância.

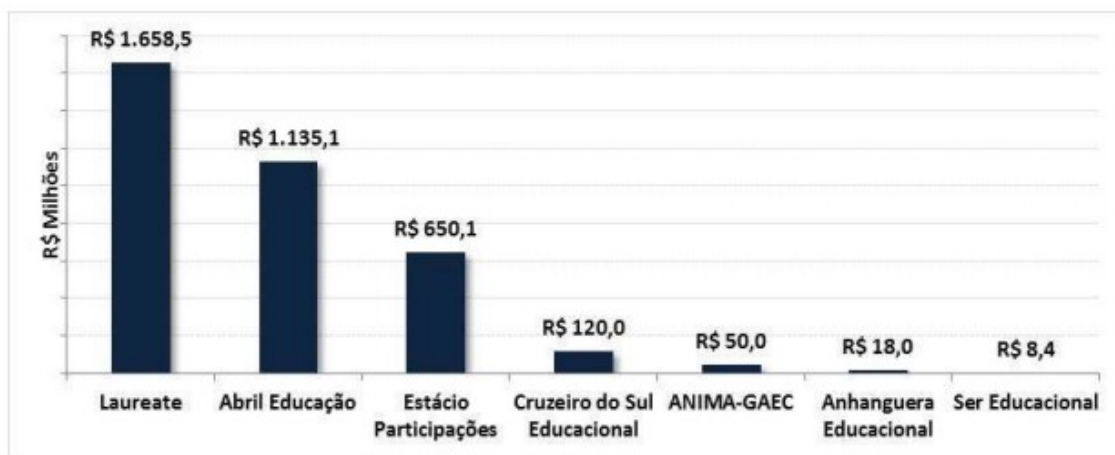
Gráfico 3 – Negociações por comprador em 2012 (R\$ milhões)



Fonte: CM Consultoria (2014, p. 6)

No ano de 2012, exposto no gráfico 3, é notório o mesmo cenário de liderança nas transações pela Kroton, realizando transações que somaram 532 milhões, com representativa de mais de 60% das transações ocorridas no ano.

Gráfico 4 – Negociações por comprador em 2013 (R\$ milhões)



Fonte: CM Consultoria (2014, p.6)

O ano de 2013, de acordo com o gráfico 4, por sua vez, teve como líder de mercado o grupo Laureat, somando o montante de 1.658.500,00 em transações. Esse valor representa em torno de 45% de todas as transações realizadas neste ano. De acordo com o estudo produzido pela CM CONSULTORIA (2014) o grupo Laureat integralizou o restante do capital da Anhembi-Morumbi e adquiriu a FMU.

Quadro 5 – Negociações por comprador em 2014 (R\$ milhões)



Fonte: CM Consultoria (2014, p.7)

O ano de 2014, exposto no quadro 5, o último analisado pelo estudo da CM CONSULTORIA (2014), mostra a primeira grande aquisição da ANIMA-GAEC que representa 56% em valor de transações ocorridas no ano. De acordo com a pesquisa, esse valor se deve à aquisição da Universidade de São Judas, uma tradicional instituição do interior de São Paulo.

Neste cenário, conseguimos identificar quais os principais grupos educacionais brasileiros de capital aberto e líderes de mercado no Brasil em relação a transações de fusões e aquisições.

Após estudo realizado pela empresa CM CONSULTORIA (2014), ela emitiu uma opinião positiva sobre investimentos em instituições de ensino superiores privados, afirmando que com o crescimento da economia e as parcerias das IES brasileiras com renomadas universidades do mundo coloca o país em posição estratégica no setor educacional, onde os investimentos podem ter altas taxas de retorno.

“O processo de incorporação de instituições de ensino superior brasileiras pelo capital estrangeiro assumiu novas configurações com a entrada dos setores bancários e rentistas de negócios educacionais” (PEREIRA e BRITO, 2014).

De acordo com o Jornal Valor Econômico, de 30/10/2013, “por meio de fundos de investimentos (*private equity*), o procedimento de aquisições tem sido muito mais agressivo, acarretando na inédita concentração e oligopolização das empresas educacionais, e varrendo rapidamente, as empresas de cunho familiar”, e porque não as reduções do quantitativo de PMIES no país.

3 A PRÁTICA ORÇAMENTÁRIA NAS EMPRESAS

A constante busca pela eficácia organizacional, sempre crescente por conta da concorrência e das exigências do mercado, remete à necessidade de aprimoramento dos controles e etapas que compõem o processo operacional das empresas. O planejamento, execução e controle das atividades existentes sugerem que o sistema de informação contábil das organizações trabalhe em constante harmonia com a finalidade de obtenção dos objetivos e metas traçados anteriormente.

Anthony e Govindarajan (2001, p.34) atribuem ao controle gerencial as atividades de: planejar o que a organização deve fazer, coordenar as atividades de várias partes da organização, comunicar a informação, avaliar a informação, decidir se deve ser tomada uma decisão, ou que decisão tomar e influenciar as pessoas para que alterem seu comportamento. Neste sentido, os autores atribuem à contabilidade gerencial o papel de preparação das informações úteis à administração das empresas.

Anthony e Govindarajan (2001, p.380) afirmam que executivos mais competentes dedicam um tempo considerável ao planejamento do futuro. De forma geral, planejar no contexto gerencial significa buscar informações confiáveis para os fatos que ocorreram e que influenciarão no desempenho da empresa, ou seja, prever o futuro de forma mais próxima possível face ao delineamento de procedimentos necessários aos resultados seguintes.

As empresas sofrem com diversos fatores, que são classificados de duas formas abrangentes: fatores externos e internos. Como exemplo de fatores externos temos a concorrência, a economia, a política, a sociedade, a tecnologia e o ambiente ou meio no qual ela está inserida. Como fatores internos, temos um conjunto de fatores operacionais da empresa, como a própria administração e gerenciamento, as finanças, a estrutura operacional da empresa e a cultura também influencia. Uma organização é capaz de montar seu planejamento a ser trabalhado ao longo dos processos quando consegue identificar e controlar os pontos positivos e negativos desses fatores internos e externos.

As necessidades administrativas das organizações influenciam diretamente as características da contabilidade gerencial. Cada contexto específico molda as

funções condicionadas aos sistemas de controle das entidades, transformando, assim, as informações gerenciais em suporte constante aos processos decisórios que ocorrem no dia-a-dia organizacional.

Welsch (1983, p.21) afirma que “[...] o planejamento e controle de resultados pode ser definido, em termos amplos, como um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração”. O planejamento envolve os fatores de preparação e utilização de objetivos globais e de longo prazo da empresa; um plano de resultados a longo prazo, desenvolvido em termos gerais; um plano de resultados a curto prazo detalhado de acordo com diferentes níveis relevantes de responsabilidade; e um sistema de relatórios periódicos de desempenho, mais uma vez para os vários níveis de atividades (WELSCH, 1983, p.21).

O autor ainda explica que o planejamento possui relação especial não só com o sistema contábil da empresa, mas também com algumas abordagens técnicas administrativas como: previsão de vendas, sistema de quotas de vendas, orçamento de capital, análise de fluxos de caixa, análise das relações custo-volume-lucro, orçamentos variáveis, estudos de tempo e movimentos, custo-padrão, planejamento estratégico, planejamento e controle de produção, controle de estoques, administração por objetivos, planejamento organizacional, planejamento de recursos humanos e controle de custos. É importante ressaltar que Welsch (1983, p.22) contextualiza a etapa de planejamento de uma empresa em um sentido amplo, onde várias práticas gerenciais podem ser relacionadas.

O presente estudo dará enfoque às práticas de orçamento no contexto de planejamento empresarial. Para Horngren *et al* (2004, p.167) quando o planejamento é relacionado com a implementação do orçamento, o mesmo “é mais útil quando se torna integral da análise da estratégia da empresa. A estratégia especifica como uma organização combina a própria capacidade com as oportunidades existentes no mercado para realizar seus objetivos”.

Dessa forma, é possível concluir que planejamento e orçamento possuem características que se assemelham, de modo a contemplar as situações futuras que ocorrerão junto à organização. Também é possível sugerir que o planejamento, por meio da prática contábil gerencial orçamentária em consonância com as estratégias da entidade, forma a estrutura necessária a atingir o melhor desempenho almejado.

Otley (1999) afirma que a prática orçamentária tem sido tradicionalmente a sustentação da maioria dos mecanismos de controle das organizações, porque é uma das poucas técnicas capazes de integrar os processos da atividade organizacional em um único sumário coerente. Ainda segundo o autor, o orçamento é capaz de medir a performance relacionando tanto custos como medida interna quanto rendimentos da empresa como medida externa (OTLEY, 1999).

Para Frezatti (2007, p.46) “o orçamento e o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas”. Nesta afirmação, o orçamento é condicionado ao pilar de sustentação da gestão e uma ferramenta indispensável de auxílio e acompanhamento das metas planejadas e traçadas pelas organizações.

Padoveze (2005, p.173) define orçamento como a expressão normal e quantitativa de planos de curto prazo, ou seja, é caracterizado pela quantificação e mensuração econômica das atividades planejadas e programadas para o próximo exercício. Neste mesmo sentido, Merchant (2007) afirma que “um sistema de orçamento é uma combinação de fluxo de informação e processos e de procedimentos administrativos que, geralmente, é parte integral do planejamento de curto prazo e do sistema de controle de uma organização”.

Sob o ponto de vista de vários autores com conceitos diferenciados, o orçamento é uma importante ferramenta de auxílio à gestão. A função orçamentária ganha representatividade pelas diferentes atividades desenvolvidas pelas empresas quando condicionados aos processos de planejamento, execução e controles dos processos organizacionais.

Na etapa de planejamento, o orçamento é traçado sob as previsões futuras estabelecidas pela empresa. Na execução dos processos, bem como no controle dessa etapa, o orçamento exerce função de apoio aos objetivos que devam ser atingidos pela organização em suas práticas operacionais e administrativas cotidianas.

De acordo com Warren, Reeve e Fess (2008, p.188) “o orçamento envolve o estabelecimento de metas específicas, a execução de planos para atingir suas metas e a comparação periódica dos resultados efetivos com as metas [...]” Para os autores, o orçamento engloba três pontos específicos (planejamento, execução e controle), cada qual com representatividade diante dos processos e atividades

desenvolvidos pela empresa. O estabelecimento de metas para futuras operações foca o momento do planejamento, enquanto o controle das ações relacionadas ao atendimento destas metas foca a função administrativa de gestão.

Quando avaliada como ferramenta de mensuração de performance empresarial, a prática orçamentária é defendida por Otley e Pollanen (2000) como específica a cada organização devido aos aspectos culturais e temporais, ou seja, não existem técnicas de avaliação e gerência de desempenho universais. Para os autores, nos últimos 25 anos contínuas pesquisas foram desenvolvidas para compreender as influências dos controles orçamentários na performance gerencial (OTLEY e POLLANEN, 2000).

3.1 A ORIGEM DA LÓGICA ORÇAMENTÁRIA

Segundo Lunkes (2003), “a necessidade de orçar é tão antiga quanto a humanidade. Os homens da caverna precisavam prever a necessidade de comida para os longos invernos, com isso desenvolveram práticas antigas de orçamento”.

A origem da palavra orçamento deve-se aos antigos romanos, que usavam uma bolsa de tecido chamada *fiscus* para coletar os impostos. Há vestígios de práticas orçamentárias anteriores à origem do dinheiro.

Porém, as raízes das práticas contemporâneas do orçamento devem-se ao desenvolvimento da Constituição Inglesa em 1869, visto que esta Lei estabelecia que o rei e primeiro ministro poderia cobrar impostos ou gastar recursos, mas somente com a aprovação do Parlamento.

O primeiro ministro levava ao Parlamento o plano de despesas, cerimônia esta que passou a chamar-se de *opening of the budget* (ou abertura do orçamento).

De acordo com Lunkes (2003, p.57), a maioria das políticas, procedimentos e práticas hoje conhecidas teve seu desenvolvimento no século XIX. As principais mudanças aconteceram na França durante o governo de Napoleão, como parte de um esforço para obter maior controle sobre todas as despesas, inclusive sobre as do exército.

Meados de 1860, a França desenvolveu um sistema de contabilidade padrão, aplicados a todos os departamentos. Nesse sistema houve o estabelecimento de um ano fiscal padrão e convenções de tempos para prestações

de contas. Uma das exigências dos departamentos era explicar a programação fiscal das contas para todos os recursos que foram alocados e relatórios de sistemas de auditorias.

Além disso, o orçamento era elaborado e passou a ser considerado o principal instrumento de política do governo.

Segundo ZAMBONI (2010), no Reino Unido, na metade do século XIX, as técnicas orçamentárias francesas foram vistas como um modo promissor para controle de finanças do governo. Em 1861, a Inglaterra criou o Comitê de Contas Público no Parlamento e, em 1866, os Escritórios de Controladoria e Auditoria Geral.

ZAMBONI (2010, p. 7) afirma que “nos Estados Unidos, no início do século XX, foram desenvolvidos conceitos e uma série de práticas para planejamento e administração financeira, que vieram a ser conhecidos como o ‘movimento do orçamento público’”.

O autor também afirma que em 1907, Nova York tornou-se a primeira cidade a implementar o orçamento público. Em 1921, o Congresso norte-americano aprovou a obrigatoriedade do orçamento público. Em empresas provadas, o orçamento empresarial foi utilizado pela primeira vez por Brown, gerente financeiro da Du Pont de Memours, nos Estados Unidos, em 1919.

Ainda segundo Lunkes (2003, p. 37) no Brasil, o orçamento passou a ser foco de estudos a partir de 1940, mas nem mesmo na década seguinte, foi muito utilizado pelas empresas. O orçamento só teve seu apogeu no Brasil, a partir de 1970, quando empresas passaram a adotá-lo com mais frequência em suas atividades.

O orçamento empresarial no Brasil foi classificado em 6 fases. Na primeira fase, denominada de orçamento empresarial, teve como ênfase a projeção dos resultados e o posterior controle. Plano projetado para atender ao nível de atividade do período posterior baseado em acompanhamento de dados contábeis; a segunda fase foi o orçamento contínuo, cuja ênfase é a revisão contínua: removem os dados do mês recém-concluído e acrescentam-se dados orçados para o mesmo mês do ano seguinte; a terceira fase foi o surgimento do orçamento base zero, com a projeção dos dados como se as operações estivessem começando da estaca zero com justificativa para todos os gastos; a quarta fase apresenta o orçamento flexível que ressalta a projeção dos recursos para vários níveis de atividades, visto que este orçamento é projetado para cobrir uma gama de atividades, pode ser usado para

estimar custos em qualquer nível; a quinta fase dá início ao orçamento por atividades como uma extensão do custeio baseado em atividades, com projeção dos recursos nas atividades e o uso de direcionadores para estimar e controlar os resultados; e na sexta fase temos o orçamento perpétuo que prevê o uso dos recursos fundamentado na relação causa e efeito das operações.

Moreira (1992) cita que o estudo sobre orçamento, segundo alguns autores, nasceu nos anos 20 do século passado como uma ferramenta de gestão de custos. Grandes empresas adotaram de imediato o sistema que estabelecia metas fixas e planejamento contábil para o futuro. Com o aparecimento da administração científica, houve um grande avanço na aplicação do orçamento empresarial.

Para Moreira (1992) a gestão organizacional tem evoluído qualitativamente desde o advento da Revolução Industrial, o que tem proporcionado ao longo dos anos o surgimento de novas técnicas para o processo de elaboração de orçamentos.

3.2 A INTEGRAÇÃO DE PLANOS ORÇAMENTÁRIOS ENTRE EMPRESAS

Embora a definição de aliança estratégica não seja uniforme pode-se dizer que trata de um acordo por meio do qual duas ou mais empresas ou organizações passam a trabalhar juntas formal ou informalmente, combinando seus recursos e técnicas de forma a obter ganhos de inovação, produtividade e eficiência visando a conquista de novos nichos de mercado.

A literatura apresenta uma série de motivos que explicariam por que as empresas buscam realizar fusões e aquisições. Os vários motivos podem ser agrupados em três grandes contextos: crescimento e diversificação, sinergia e aumento de capacidades como sintetiza a Figura 1.

Figura 1 - Aspectos de Motivação das Fusões e a Aquisições



Fonte: SUEN e KIMURA (1997, p.9)

Vale a pena discorrer o entendimento conceitual de cada motivo para que assim se atinja o pleno domínio interpretativo no contexto empírico.

- a) Crescimento e diversificação: o crescimento rápido, quer em tamanho ou na participação de mercado, ou mesmo na diversificação do âmbito dos produtos da empresa pode ser alcançado por meio de fusões e aquisições. Através desta estratégia, diversas barreiras de entrada mercadológicas e até mesmo culturais, podem ser agilmente transpostas, possibilitando rápido acesso a mercados;
- b) Sinergia: as sinergias são caracterizadas pelas economias de escala resultantes da redução de custos indiretos das empresas fusionadas;
- c) Aumento da capacidade: muitas vezes, empresas combinam-se para aumentar sua capacidade administrativa, financeira e tecnológica (ROSS, WESTERFIELD E JAFFE, 2007).

Em contrapartida, o plano orçamentário é um instrumento de planejamento e controle de receitas, despesas e resultados do empreendimento. O orçamento geralmente parte do comportamento do passado e olha para as possíveis mudanças futuras, quantificando, em termos econômicos e financeiros, as atividades da empresa. Trata-se de uma previsão ou meta, de acordo com a qual serão tomadas as decisões na empresa.

Dessa forma, o orçamento integra aspectos operacionais e financeiros, servindo para fixar objetivos, políticas e estratégias, harmonizar os objetivos das partes da empresa, quantificar as atividades e suas datas de realização, melhorar a avaliação e utilização de recursos. O controle orçamentário se presta ainda a comunicar, aos donos e administradores, as intenções e realizações da empresa e é eficaz instrumento para se avaliar se a realidade da empresa está de acordo com aquilo que seus proprietários desejam dela.

Quando ocorre uma fusão ou aquisição entre empresas, é necessário que se tenha uma preocupação com a integração entre os planos orçamentários das duas organizações. Visto que o plano é o espelho do que a administração planeja para sua empresa e como na aquisição entre empresas, a empresa controlada muda de administração, conseqüentemente os planos devem mudar também.

Na criação de um plano orçamentário, as informações são minuciosas e criadas por centros de custos dentro da empresa, fornecendo assim um volume

grande e preciso de informações. Quando ocorre a aquisição de uma empresa e é necessária a realização dessa integração de plano orçamentário, necessita-se de uma equipe bem preparada para que nenhuma informação seja perdida pelo caminho. Isso pode acontecer, visto que não existe só um sistema de criação de planos orçamentários, e pode ser bastante prejudicial à empresa.

Para a realização de análise do plano orçamentário do grupo e com intuito de entender todas suas variáveis, é necessário que se conheça primeiramente o passo-a-passo de como se monta um plano.

Segundo o SEBRAE (2017) para criar um orçamento, primeiramente é necessário levantar as origens de recursos da empresa, isto é, suas vendas, empréstimos obtidos e outras fontes de receita e os usos e aplicações no processo empresarial, isto é, seus custos, despesas e investimentos. A classificação das receitas e despesas deve levar em conta as necessidades gerenciais de cada empresa para poder responder às perguntas do tomador de decisão. Os passos a seguir descrevem um processo básico de planejamento orçamentário:

a) Receitas:

- Determinar o volume atual de vendas e o preço médio por produto;
- Determinar a taxa de crescimento esperada das vendas para o próximo ano, levando em consideração as taxas de crescimento passadas, a situação econômica atual e futura do mercado consumidor, as próprias metas de resultado para o negócio e as variações sazonais esperadas (taxas de vestibular, período de matrículas, vestibular dentre outros);
- Projetar o valor esperado de vendas para o próximo ano, mês a mês;
- Calcular os impostos sobre faturamento com base nas vendas projetadas;
- Calcular a receita líquida do negócio.

b) Custo:

- Com base no volume de vendas esperado, calcular o custo de serviços prestados, contando com insumos diretos, mão-de-obra direta, etc. É importante prever se há expectativa de inflação nos

itens de custo para se poder projetar, adequadamente, os gastos do serviço.

c) Despesas:

- Determinar o volume de despesas atuais, levando-se em conta as despesas de vendas, de administração e as despesas financeiras;
- Com base nos orçamentos de receitas e custos, avaliar se serão necessárias ampliações na estrutura atual de despesas, tais como mais pessoal de vendas, prêmios por atingimento de metas, gastos com serviços públicos para citar os principais;

d) Resultados:

- É necessário verificar se os orçamentos de receitas, custos e despesas estão consistentes entre si. Não se pode esperar um aumento de receitas por maior volume de produtos vendidos sem o respectivo aumento nos custos de produção. Não se deve esperar que a empresa tenha mais produtividade, isto é, produza mais com menos insumos, sem que haja investimentos no processo produtivo ou no treinamento de empregados;
- É necessário verificar se os resultados intermediários (lucro bruto e lucro antes do imposto de renda) estão compatíveis com suas expectativas e objetivos. Caso não estejam, é necessário refazer o orçamento, pensando em ações e investimentos possíveis para aumentar as vendas, diminuir os custos e despesas, aumentar a produtividade;
- Quando o orçamento estiver consistente com as necessidades da organização, é necessário realizar a provisão para imposto de renda e calcular o resultado final do exercício (lucro líquido);

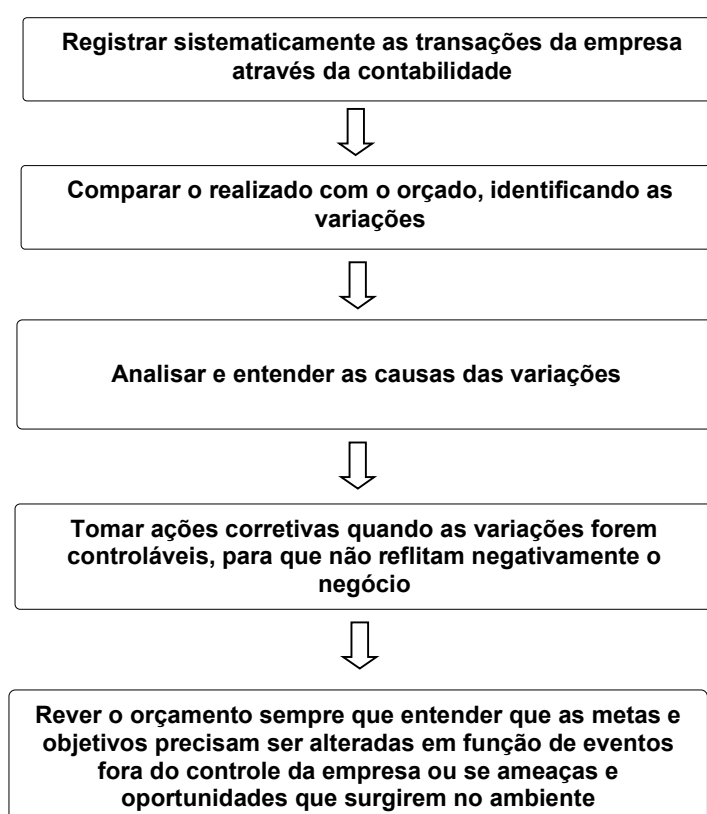
e) Investimentos:

- É necessário verificar se serão necessárias ampliações na estrutura de capital da organização, tais como novas máquinas, prédios maiores, alterações na prestação do serviço e até mesmo alguma nova aquisição;
- É necessário fazer um orçamento de investimentos consistentes com os resultados esperados para a organização. Os investimentos não são incluídos nas demonstrações de resultados, mas são

necessários para a organização crescer e prosperar. Para que isso aconteça, de forma saudável, a empresa deve financiar seus investimentos por meio de lucros retidos e não distribuídos e, quando necessário, buscar financiamentos bancários com custos que possam ser pagos com os resultados da empresa.

Nenhum orçamento, por si, pode garantir que os resultados projetados serão alcançados. Para que o orçamento se cumpra, é preciso disciplina na execução orçamentária e isso depende da atitude do empreendedor e do administrador do negócio, no acompanhamento e avaliação dos resultados e desvios. Para fazer o acompanhamento orçamentário dos resultados da empresa, é necessário seguir os passos contidos na Figura 2.

Figura 2 - Procedimento de acompanhamento orçamentário



Fonte: Elaboração própria

4 AS PEÇAS DO PLANO ORÇAMENTÁRIO NAS ORGANIZAÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS

Em contabilidade e finanças, o orçamento é a demonstração das receitas e despesas de uma organização em um determinado período de tempo, que geralmente é anual, mas pode ser semestral, trimestral, mensal, entre outros.

O orçamento é um instrumento cuja função é direcionar as atividades da organização, visando orientar a administração para que alcance os objetivos estabelecidos no plano de gestão empresarial.

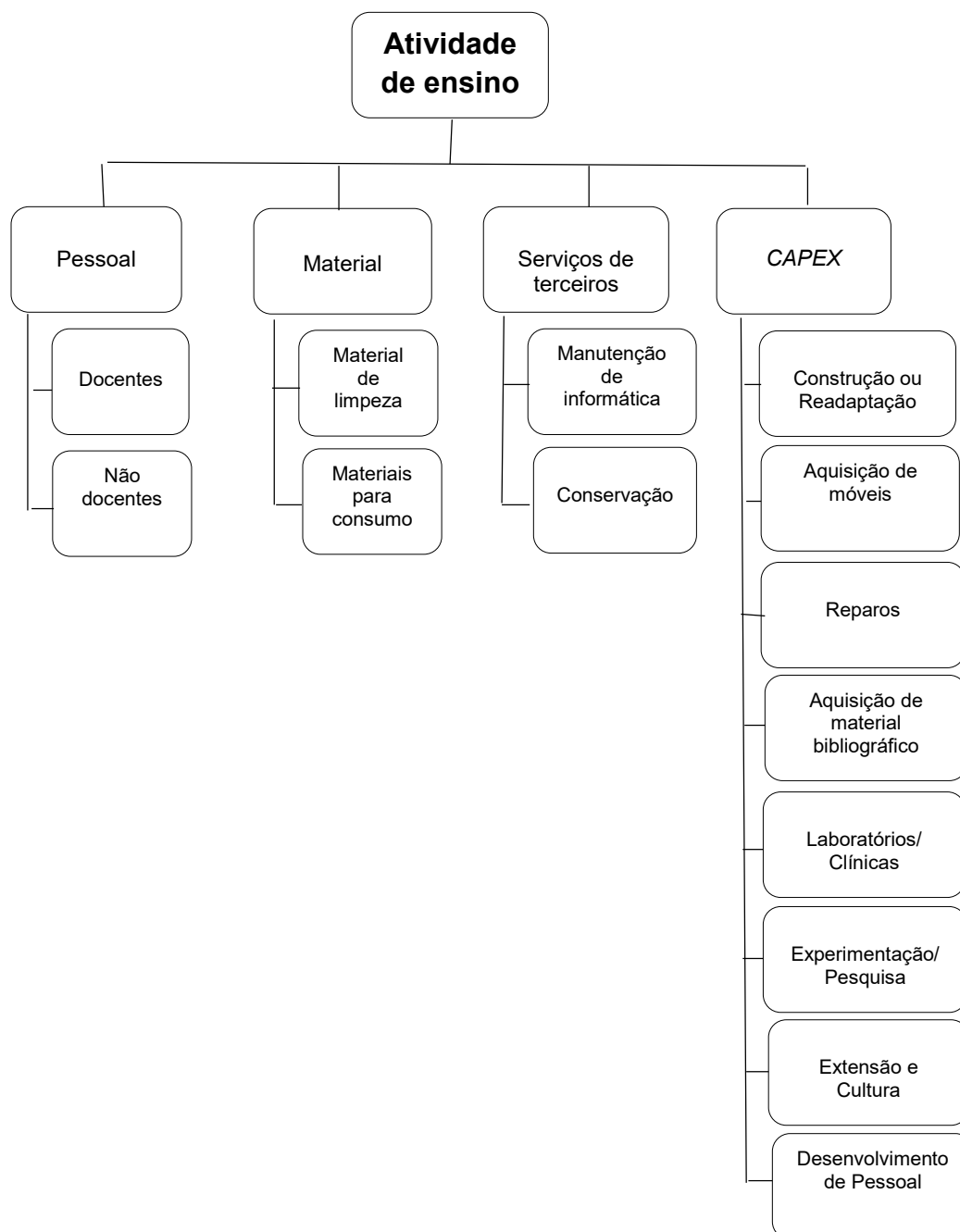
Considerando o ambiente das organizações universitárias, Dittadi e Souza (2009) e Minogue (2003) analisam que o processo orçamentário consome tempo e exige muita atenção a detalhes, devendo ser aperfeiçoado ao longo do tempo. Contudo, por ser acessível, todos sabem, o que se mede e o que se almeja alcançar. Sem mensurações padronizadas, não se pode haver esforço comum. Particularmente no âmbito das instituições universitárias a utilização do orçamento permite aperfeiçoar a gestão universitária.

Se inspirando em Merchede e Moreira (2011), a Figura 4 contempla o fluxo de gastos e investimentos em um ambiente das organizações de educação superior.

O desafio dos gestores é controlar cada uma das variáveis que compõem o fluxo de gastos de forma a otimizar o fluxo de recebimentos, principalmente no que diz respeito ao fluxo de investimentos cujos resultados só serão factíveis em uma janela temporal de médio a longo prazo. Mas são variáveis explícitas na Figura 4 que darão contorno ao modelo de plano orçamentário.

King, Clarkson e Wallace *et al.* (2010 *apud* CUNHA *et al.* 2010), evidenciaram características básicas de saúde empresarial, as práticas de orçamento e o desempenho das empresas. Revelaram eles que os fatores identificados pela pesquisa de contingência são úteis para prever as práticas de um orçamento empresarial.

Figura 3 – Fluxos de gastos nas organizações universitárias



Fonte: Elaboração própria, baseado em Merchede e Moreira (2011)

O termo *CAPEX* amplamente utilizado entre os agentes do mercado, corresponde a sigla da expressão inglesa “*CAPital EXpenditure*” que pelo próprio indicativo do teor da Figura 4 implica despesas de capital ou investimento em bens de capital que indica a quantidade de dinheiro dispendido na compra de bens de

capital cujo prazo de maturação é longo e apresenta uma natureza de irreversibilidade.

No contexto da Figura 3 fica implícita a sigla *OPEX* expressão inglesa de “*OPerational EXpenditure*” que se refere ao gasto com docentes e não docentes, gastos com material para fins consumíveis e manutenção da infraestrutura e contratação de serviços de terceirização.

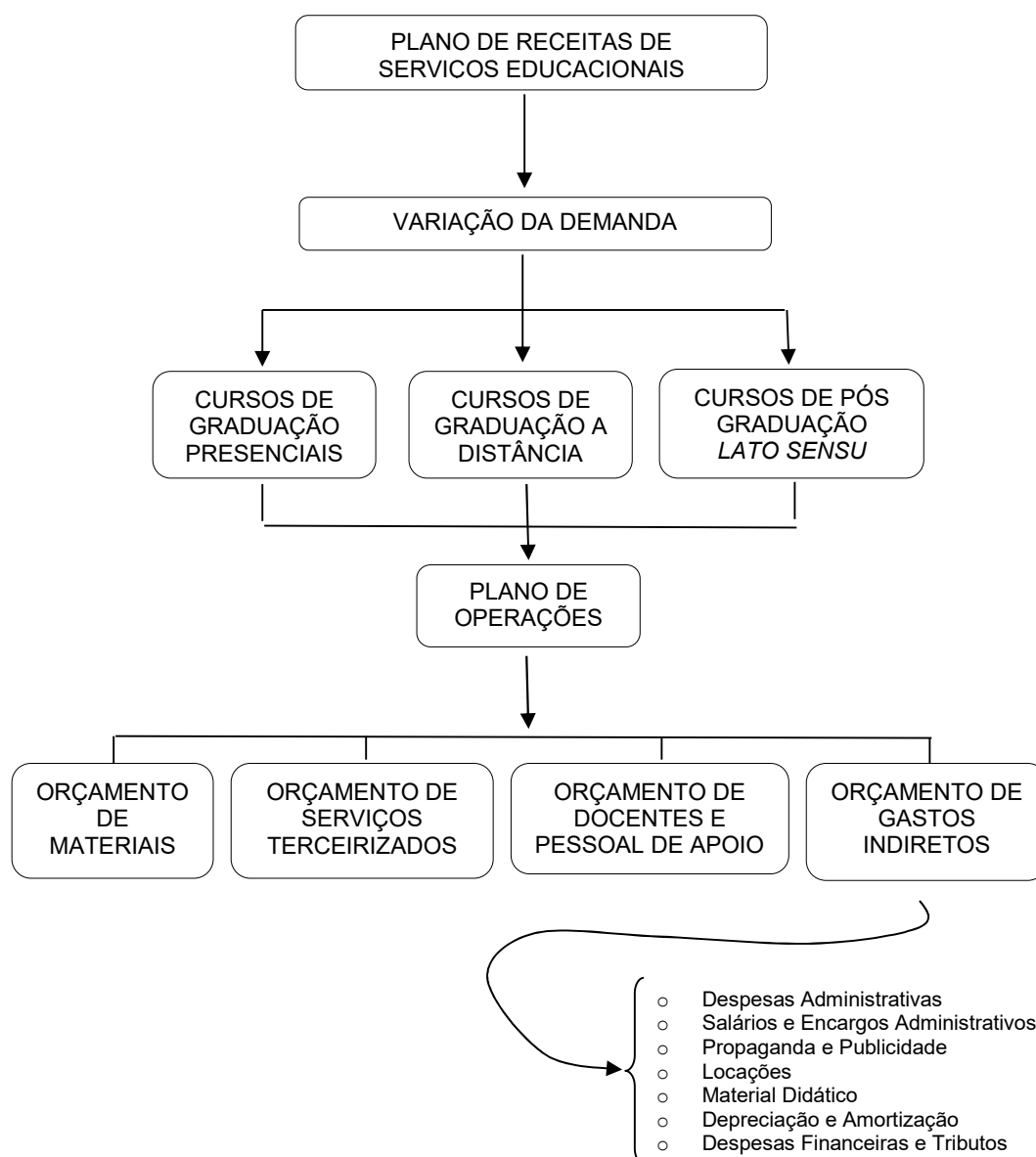
Existem vantagens de utilizar o CAPEX e o OPEX. As vantagens mais evidentes são na forma OPEX, pois oferece aumento na flexibilidade dos custos e reduz as necessidades de financiamento que ficam mais diluídas ao longo do tempo.

Todos os gastos expostos na Figura 3 *a priori* devem ser planejados porque os mesmos têm uma origem como contempla a Figura 4. O entendimento dessa lógica deve servir como subsídio na arquitetura do plano orçamentário.

Uma empresa prestadora de serviço educacional não tem como resultado de seus investimentos apenas aquisições de imobilizados. É possível que uma empresa considere como investimento a aquisição de softwares e outros intangíveis, como por exemplo, a aquisição de certificados, autorizações e reconhecimento de cursos. E há também, principalmente em grupos educacionais, outra modalidade de investimento: a aquisição de outra empresa prestadora de serviço. Além do resultado da própria aquisição, o grupo investidor adquire como investimento também os intangíveis da sua nova controlada como por exemplo: marcas, relações com estudantes e currículos.

Se inspirando em Welsch (2009) com as devidas adaptações, a preparação do orçamento geral de gastos indiretos para a inclusão no plano anual de resultados envolve a elaboração de uma previsão de despesas para cada unidade acadêmica da organização. Essas previsões devem obedecer à classificação de custos usada pelo departamento de contabilidade de custos. A segurança com que as estimativas de despesas podem ser feitas depende (1) da qualidade dos dados contábeis e (2) da seriedade da atitude adotada pela administração quanto ao planejamento de despesas. Quando os objetivos e programas de trabalho são planejados e há registros contábeis adequados, pode-se ter um grau de baixa probabilidade de que as principais fontes de estimativas de despesas acham-se disponíveis.

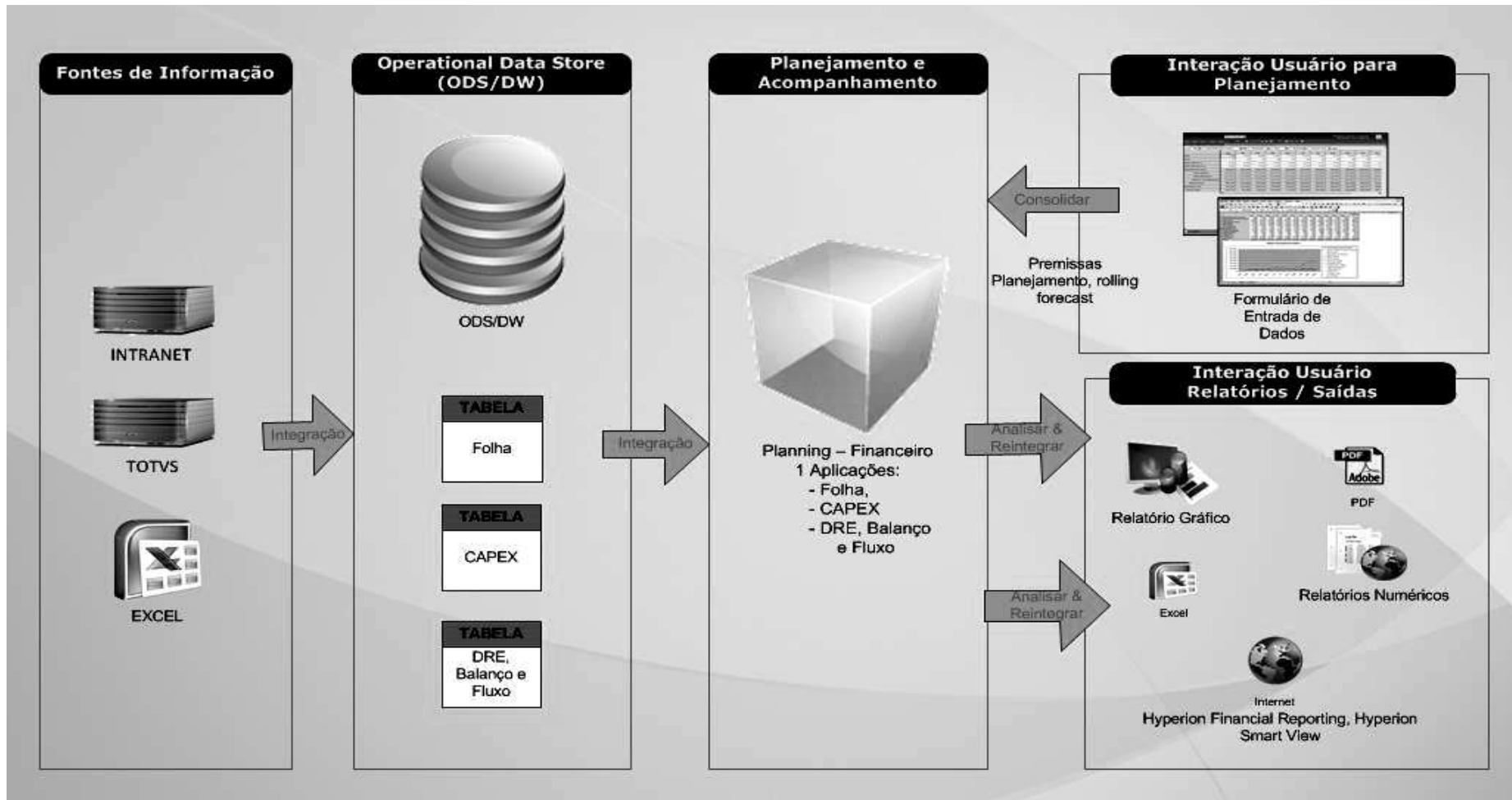
Figura 4 – Esboço dos gastos planejados nas organizações universitárias



Fonte: Elaboração própria

Haja vista a escassa literatura com relação ao plano orçamentário no ambiente de instituições de ensino superior privado, garimpar material que possa extrair aferições com respeito ao sistema orçamentário resultou no esquema ilustrativo o qual reproduzido na Figura 5. Ela fornece uma pista interessante do que constitui um formato básico conceitual de uma plataforma orçamentária em uma IESP já que a mesma tem origem em tal ambiente.

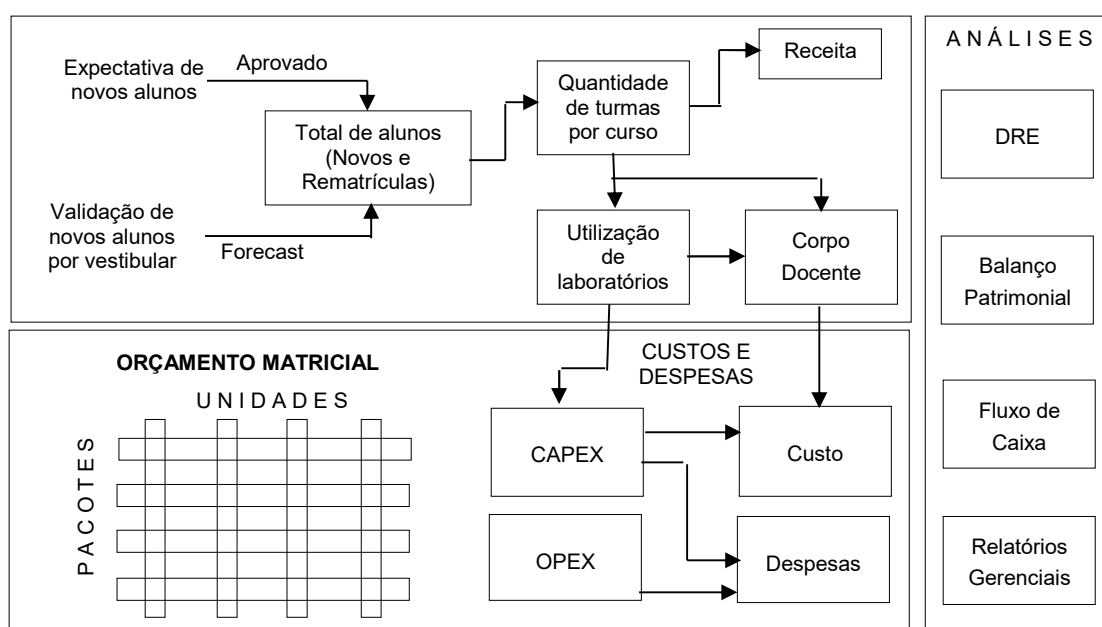
Figura 5 - Plano orçamentário - diagrama conceitual



Fonte: Ser Educacional: Encontros dos Investidores, (s.d.)

Outro esquema rastreado nos artefatos de pesquisa foi o conteúdo da Figura 6. Também extraído de um ambiente de IESP, ele pontua as variáveis que deverão contemplar em um plano orçamentário. Não é detalhado mas explicita as variáveis-chave. No caso específico da fonte da Figura 6 a organização se apropria do procedimento metodológico orçamentário matricial, onde todas as estruturas de gastos são condicionados em pacotes e impulsionados no momento que requerer as unidades organizacionais da instituição.

Figura 6 – Variáveis constituintes do plano orçamentário de uma IESP



Fonte: Ser Educacional: Encontro dos Investidores (s.d.)

5 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

A pesquisa se caracterizou como um estudo de caso dada a sua especificidade e particularidade. Também perfila-se como um estudo descritivo, tendo como escopo de análise o processo de interface dos sistemas orçamentários entre duas instituições de ensino superior privada.

Neste estudo, foram usados, como suportes metodológicos, a revisão analítica da literatura, a qual ainda pouco explorada, e uma pesquisa de campo para levantamento de dados. A opção pela pesquisa de campo é explicada pelo fato de que a ênfase do estudo é investigar a integração de planos orçamentários quando as IESPs decidiram pela união.

Foi pesquisada uma empresa de prestação de serviços educacionais de ensino superior privado, com sede em Fortaleza, no Estado do Ceará e considerou-se dois processos de aquisição de IESP realizados por ela.

Recorreu-se à entrevista do tipo semiestruturadas entre os sujeitos de pesquisas. Tal opção foi privilegiada dada a naturalidade com que se interagiu com os indivíduos, que por se tratar de um assunto um tanto sigiloso na concepção dos mesmos, a flexibilidade em deixar transcorrer a conversa poderia suprir as deficiências as quais não foram obtidos êxitos com quando da conversação com outros sujeitos.

O Quadro 2 identifica os sujeitos de pesquisa e o quantitativo de tempo dispendidos totais incluído os vários retornos, para dissipar dúvidas.

A observação complementou a coleta de dados, sendo esta mais seletiva, sempre envolvendo qualquer ação por parte dos funcionários no âmbito de conciliação de variáveis orçamentarias entre as organizações envolvidas. Aqui a unidade da contabilidade foi privilegiada. Era exatamente nesse espaço dotada de alta densidade de funcionários que se procurou entender como a sintonia de dados estavam se procedendo. Como a pesquisadora é parte do contingente humano, apesar do fácil acesso, a permanência era sempre restrita dado que não se podia desvincular das atividades.

Quadro 2 – Identificação dos sujeitos de pesquisa e o tempo de entrevista procedida

Sujeitos de Pesquisa	Quantitativo de tempo (em mins)
Supervisor de Planejamento Financeiro	240
Supervisor de orçamento	180
Analistas de orçamento	270
Supervisor de Contabilidade	200
Analistas de contabilidade	190

Fonte: Pesquisa de campo

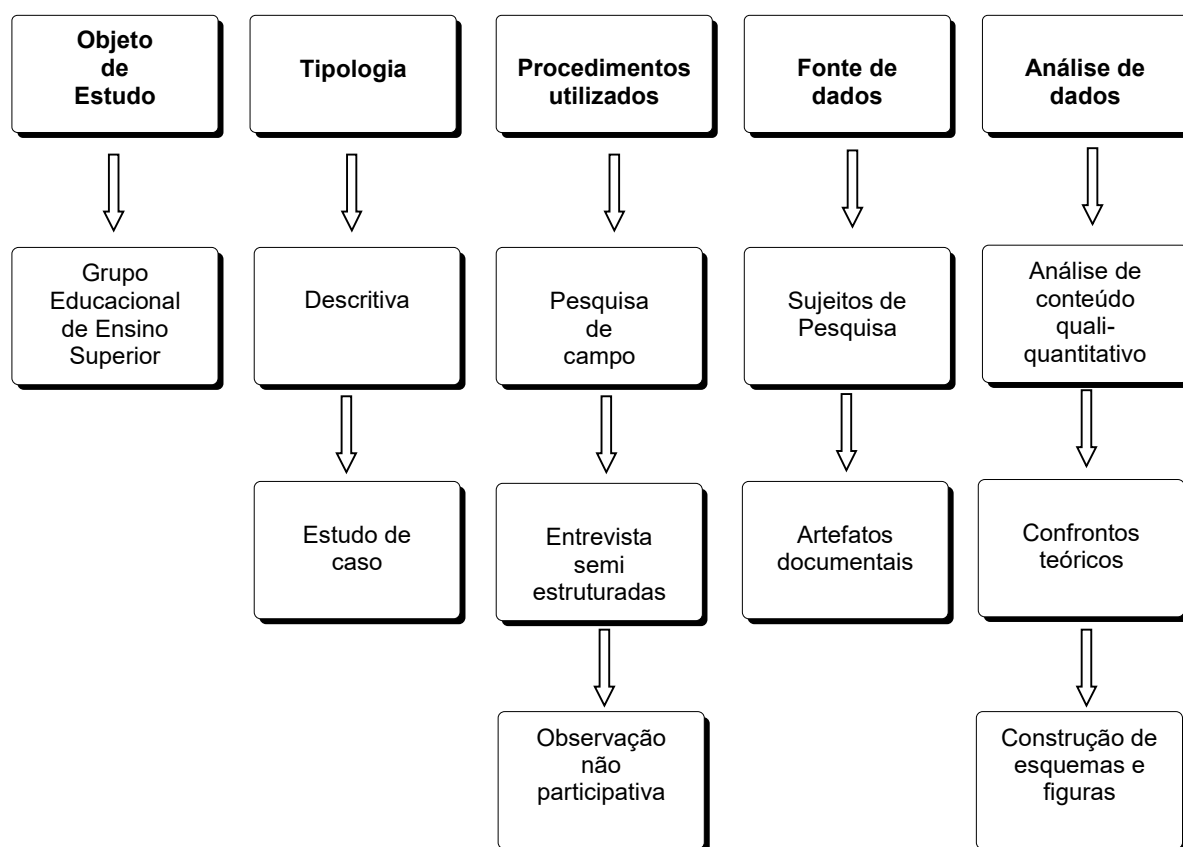
A análise de artefatos documentais foi imprescindível, haja vista que foram encontrados manuais de instruções física ou virtualmente. O período de cobertura da investigação compreendeu exatos um ano, junho de 2016 a junho de 2017.

O plano de registros considerou os blocos de campos, papéis avulsos, aplicativos de telefonia celular e até mesmo gravação viva voz e imagem integrada a voz. A captura das falas das entrevistas era registrada logo após a interatividade com o entrevistado. Procurava ser o mais fiel a todas as palavras expressas por ocasião do dialogo controlado.

O plano analítico e tratamento dos dados partiu do confronto teórico, análise de conteúdo e construções de esquemas e desenhos. Já no plano de validação foi recorrido aos professores/pesquisadores e especialistas, no sentido de ratificar as análises e dizimar qualquer dúvida.

Finalmente, a figura 7 demonstra um esquema que resume todo o procedimento metodológico utilizado no discorrer da investigação.

Figura 7 – Compêndio do contexto metodológico utilizado



Fonte: Elaboração própria

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

No presente estudo, fez-se análise em um grupo de prestação de serviços educacionais com sede na Região Metropolitana de Fortaleza, no estado do Ceará. Este grupo tem uma forte cultura de orçamento empresarial e controle deste. O estudo analisou ainda como ocorreu a integração dos planos orçamentários nas duas últimas aquisições ocorridas.

A penúltima aquisição do grupo foi no início de 2016. A empresa que foi comprada era de grande porte e, desta forma, já possuía um orçamento para o resto do ano fiscal. Esta empresa tem sede no Sudeste.

Mediante à transação, a estratégia foi: o grupo comprador (controladora) seguia o restante do seu ano com o seu plano orçamentário já estipulado, e em paralelo, a empresa comprada (controlada) também seguiria o restante do ano fiscal com o seu orçamento. Apenas no próximo exercício, o orçamento da controlada seria estimado pela nova administração e já faria parte do plano orçamentário da controladora.

Essa estratégia foi adotada, pois, como explicado anteriormente, o orçamento é construído por centros de custos e cada gestor é responsável pelo planejamento, execução e controle do orçamento em seu centro de custo. Dessa forma, é muito complexo realizar alguma alteração brusca por conta de uma nova administração dentro do período em andamento. Principalmente se a controlada for de grande porte.

Apesar de a controladora aderir ao orçamento já presente na controlada, foi percebido um trauma nessa integração pois as duas empresas utilizavam sistemas de planos orçamentários distintos. A controladora, o “Plano” e a controlada, o “Protheus”. Dessa forma, não foi apenas uma integração de plano orçamentário, mas também de sistemas.

A controlada obteve alguma dificuldade em realizar a integração de forma perfeita, mas os dados que foram perdidos no processo automatizado foram lançados manualmente, de forma a não prejudicar a veracidade das informações.

Foi comprovado, também, a necessidade de treinamentos para a utilização do novo sistema: os gestores precisaram aprender a manusear o sistema

Plano. Foram necessários gastos com treinamentos e viagens, por conta da investida não se localizar na mesma cidade da investidora.

A tabela 1 exibe o plano orçamentário da investida e faz um comparativo do último mês na antiga gestão com o plano orçamentário já gerido pela nova administração (a empresa investida é denominada de “EMPRESA A”). É possível perceber que na antiga gestão não havia nenhum valor orçado para treinamentos e viagens. Continuando a análise e verificando o orçamento da nova gestão, é possível verificar valores já orçados nessas duas linhas, que seriam necessários para os treinamentos dos gestores; o que comprova a real necessidade de treinamentos para que a integração de dois planos orçamentários ocorra de forma satisfatória.

Tabela 1 – Plano orçamentário da investida “A” antes e depois da aquisição

EMPRESA A	2016		2017		Variação
	Orçamento da antiga gestão		Orçamento da nova gestão		
	Realizado	Orçado	Realizado	Orçado	
Treinamento	-	-	-	5.307,00	5.307,00
Gastos com viagens	37.669,00	-	49.885,00	77.507,00	77.507,00
Despesa de pessoal administrativo	4.119.995,00	3.903.485,00	2.361.863,00	3.047.317,00	- 856.168,00
Custo de pessoal acadêmico	9.147.253,00	8.209.880,00	6.240.998,00	7.185.821,00	-1.024.059,00
Despesas de materiais e Serviços de terceiros	5.004.045,00	5.581.779,00	4.637.338,00	4.944.513,00	- 637.266,00
EBTIDA	2.991.852,00	4.599.512,00	4.410.407,00	4.624.449,00	1.418.555,00

Fonte: Pesquisa de campo

No âmbito de análise de despesas de pessoal e ainda analisando a Tabela 1, é possível observar que esse corte foi prioritariamente na parte de pessoal administrativo, pois foi possível a absorção de atividades pelo setor administrativo da controladora.

Essa é um tipo de estratégia de muitas empresas ao realizar aquisições: diminuir o custo para obter melhores resultados. No setor administrativo isso é mais recorrente pois os altos executivos da antiga empresa são automaticamente substituídos pelos executivos da controladora; e a maioria das atividades dos setores que fazem parte da administração financeira como a contabilidade,

controladoria, financeiro e departamento pessoal, também têm grandes chances de serem absorvidos pelas equipes da controladora visto que são atividades que podem ser executadas à distância.

A redução de custos em setor pessoal se entende para a área acadêmica. É possível confirmar essa informação na linha “Custo de pessoal acadêmico” no comparativo da Tabela 1. O grupo possui outras empresas na mesma região da nova empresa adquirida, dessa forma é possível o compartilhamento de mão-de-obra (como por exemplo, o coordenador de um curso em uma unidade pode assumir a gestão do mesmo curso na nova empresa para citar um exemplo) e negociações para diminuição dessa área de custo. Além de que, com a nova administração e a criação de novas metas, os gestores precisam se esforçar e criar estratégias para cumprir. É possível notar neste comparativo de orçado x realizado, que na antiga gestão o orçamento era extrapolado e na nova, está havendo ainda uma economia.

Uma forma de garantir o cumprimento do orçamento e o esforço de cada gestor, é vincular esses números e metas a gratificações e bônus, estratégia utilizada pela empresa investidora.

No âmbito de orçamento de despesas de materiais e serviços de terceiros, também é notória a economia verificada na Tabela 1.

A empresa controladora possui algumas metas de diminuição de valor de energia, de consumo e ela expandiu essas metas e estratégias de cumprimento para a nova empresa. Além do que na principal cidade de atuação na nova empresa, também existe o campus de uma outra grande empresa do grupo. Dessa forma, o grupo consegue negociar serviços mais baratos pelo aumento da quantidade de demanda.

O EBTIDA que significa lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização e que em linhas gerais representa a geração operacional de caixa da companhia, ou seja, o quanto ela gera de recursos apenas em atividades operacionais, sem levar em consideração efeitos financeiros e impostos. Nota-se que em todas as outras linhas, a análise era feita com base nos valores orçados, porém é importante realizar uma análise em cima do valor realizado do EBTIDA na investida. Os valores orçados entre os dois anos praticamente não mudou. O que mudou foi o EBTIDA realizado. Após a aquisição da controlada pela controladora, e conseqüentemente da alteração de metas, implantação de estratégias e de um

orçamento acompanhado mensalmente, empresa está cada vez mais próxima de atingir o orçado.

Na última transação do grupo, foi realizada a aquisição de uma empresa de médio porte, com sede no Nordeste, mas não em Fortaleza. Esta empresa (denominada “EMPRESA B”), diferentemente da anterior, não possuía orçamento (atual realidade de muitas empresas de pequeno e médio porte), então a estratégia foi feita de forma diferente.

Esta aquisição foi realizada no final do exercício fiscal. Desta forma, assim que foi realizada a aquisição, o foco foi em montar o plano orçamentário para o próximo exercício da nova controlada de acordo com a nova administração.

Desta forma, não houve trauma em integrar dois planos orçamentários. Apenas houve também, despendimento de tempo e mão-de-obra para treinar os gestores à montar o plano orçamentário e imputar estes dados no sistema Plano.

A pesquisa aponta que esta empresa dava prejuízos antes da transação (o seu patrimônio líquido era negativo), e após a sua compra ela vem dando lucros e resultados de acordo com o seu novo plano orçamentário. Atualmente, este plano está funcionando de forma satisfatória de acordo com a visão e meta da administração.

Tabela 2 – Plano orçamentário da investida “B” antes e depois da aquisição

EMPRESA B	2016		2017		Variação
	Orçamento da antiga gestão		Orçamento da nova gestão		
	Realizado	Orçado	Realizado	Orçado	
EBTIDA	-	-	625.798,00	131.608,00	- 494.190,00

Fonte: Pesquisa de campo

É possível constatar na Tabela 2, que o EBTIDA realizado da segunda empresa está bem maior que o orçado e, após observar os artefatos documentais da empresa e ao analisar todo o plano, foi percebido que isso se repete ao longo dos meses. Esse fato pode ocorrer pois este é o primeiro ano de constituição de plano orçamentário na empresa e a controladora teve um curto período de tempo para a realizar a criação desse plano. Dessa forma, além de não haver um orçamento anterior para utilizar como base, não havia a experiência com a rotina operacional da empresa (apesar de ser no mesmo ramo de atividade, as premissas podem mudar

devido ao Estado e ambiente onde a empresa se encontra, às leis regionais, à cultura, aos preços, ao público alvo etc).

Todavia, assim que perceptível que o orçamento está muito aquém da realidade, a empresa pode ajustar ou adaptar este orçamento, de forma que haja mais veracidade e valores mais próximos da realidade.

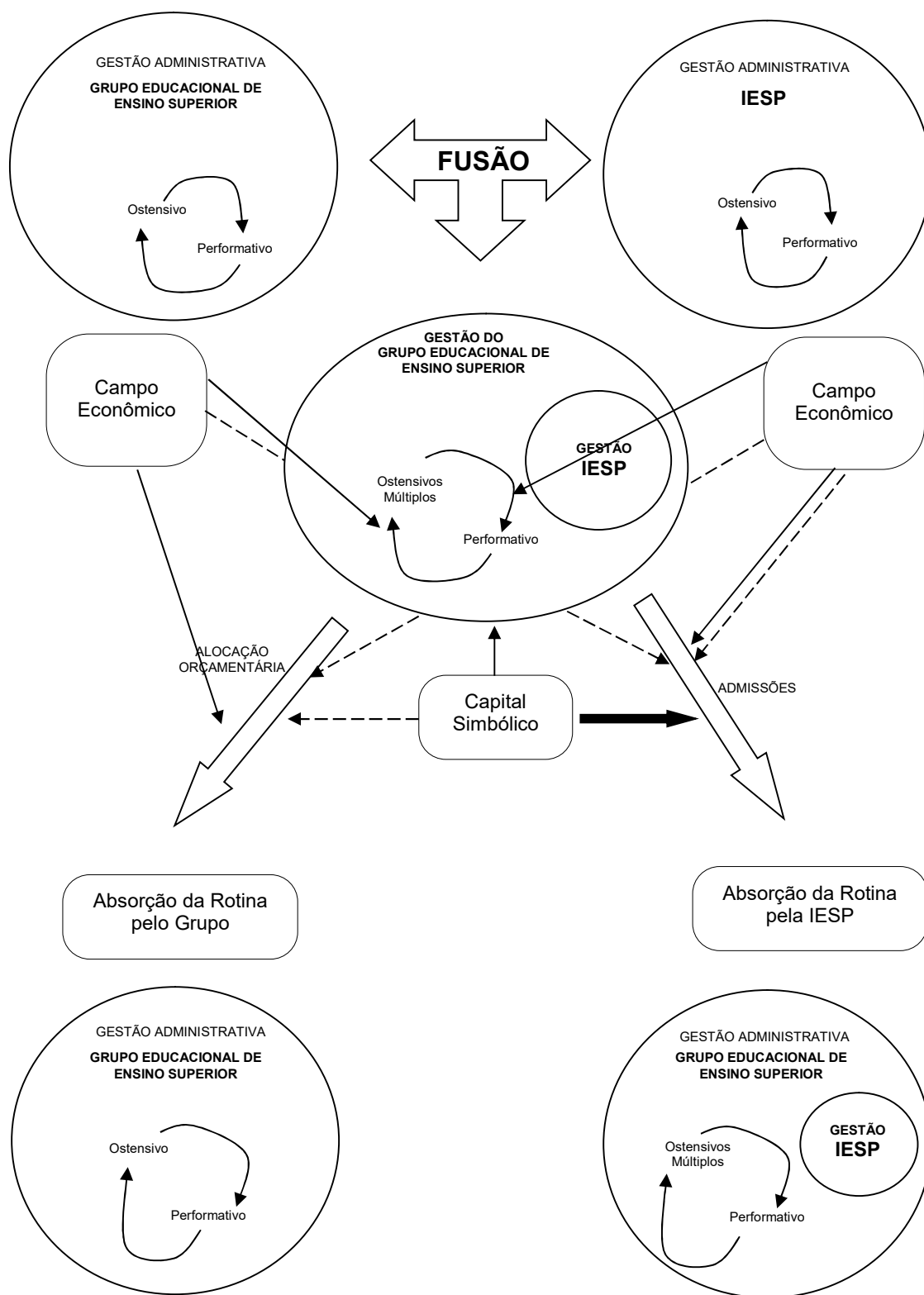
Finalmente, em entrevista realizada com os setores de controladoria e contabilidade desta empresa, foi constatado que 80% dos colaboradores da equipe concordam que a aquisição de empresa com um orçamento em andamento é mais complexa e trabalhosa no quesito de integração dos planos entre os sistemas e na adaptação da empresa comprada com as novas metas da empresa.

Os 20% que acreditam que adquirir uma empresa que não tinham orçamento anteriormente seja mais trabalhosa, explicam que é complexo estimar os dados uma empresa sem um orçamento anterior para se basear e sem o conhecimento da realidade operacional da empresa.

Em contrapartida, é unânime a opinião da equipe entrevistada quanto aos treinamentos nas duas empresas: foi muito mais complexo treinar os gestores da empresa B (aquela que não tinha orçamento); pois além de ensinar a manusear o sistema orçamentário, ainda foi necessário explicar e implementar a cultura orçamentária; quando na empresa A foram necessários apenas treinamentos de explicação do sistema pois a cultura orçamentária já estava implantada.

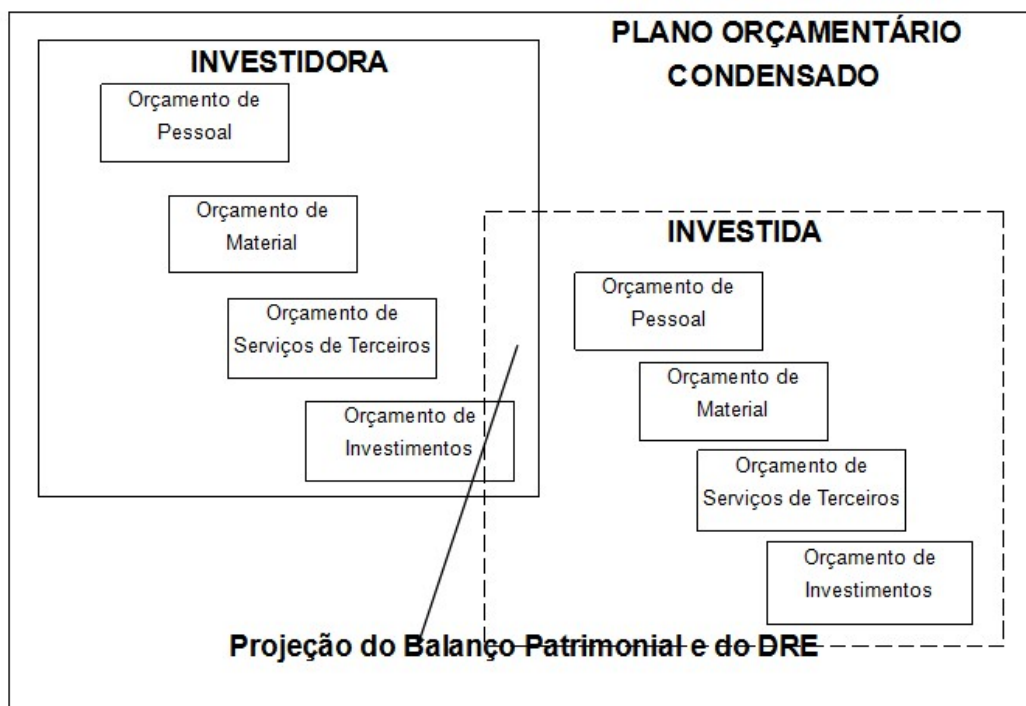
Finalmente cabe deduzir que a integração das plataformas orçamentárias entre as duas instituições, objeto deste estudo, foi concretizada a medida que as rotinas de confecção dos planos orçamentários da investidora foram sendo absorvidas pela investida. Isso remete ao esquema de Safavi e Omidvar (2016) o qual foi reproduzido considerando o campo empírico de estudo na Figura 9.

Figura 8 – As rotinas das atividades orçamentárias entre as IESP fusionadas



A Figura 9 delinea simplificada um esboço do sistema orçamentário de ambas as IESPs, e como ocorre a sua integração. Resumindo o esquema anterior, é possível enxergar a similaridade das premissas e a absorção de atividades pela investidora.

Figura 9 - Esquema de integração de planos orçamentários



Fonte: Pesquisa de campo

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise de como é realizada uma integração de planos orçamentários em aquisições em empresas prestadoras de serviços educacionais. Além disso, também permitiu uma pesquisa de campo para obter dados mais consistentes sobre as etapas do processo, parte mais complexa do processo, grau de cultura orçamentária nas empresas atuais e etc.

De um modo geral, as transformações sociais e culturais acarretam mudanças significativas no processo educacional, e essas transformações no âmbito das organizações complexas exigem novas formas de gestão, maior flexibilidade organizacional com sistemas decisórios mais participativos.

Através do estudo de campo realizado neste trabalho e salientando que o grupo tem uma forte cultura de criação de estratégias da empresa, a partir do orçamento empresarial; foi constatada a importância do orçamento na gestão destas empresas.

As duas empresas adquiridas e analisadas demonstraram um aumento nos seus lucros após as transações de compras. Isso ocorreu por conta das metas do grupo investidor e das estratégias para o cumprimento destas. Estas metas são mensalmente controladas com análises rígidas de resultado e comparações de orçados x realizado.

Verificou-se que as partes mais complexas e desgastante do processo foram a utilização de sistemas diferentes entre as empresas; uns sistemas mais complexos, outros menos; o que dificulta a integração de planos orçamentários via sistema (visto que o plano orçamentário é constituído de inúmeros centros de custos e isso torna o arquivo grande e passível de erros quando transportado entre sistemas com graus diferentes de complexidade).

Também foi apontado como obstáculo a pouca ou quase nenhuma cultura orçamentária nas empresas de pequeno e médio porte, o que torna o processo de implantação bastante complexo e um pouco demorado.

A análise dos planos orçamentários conseguiu mostrar a situação das variáveis e premissas orçamentárias em relação à comparação do “antigo” plano orçamentário e do plano de acordo com a nova administração. Foi evidenciado que

não há grandes diferenças entre estes planos; há apenas a alteração de metas de acordo com a visão e missão do grupo.

Dada a importância do assunto, torna-se necessário o desenvolvimento de sistemas ou interfaces de formas a agilizar e simplificar a integração entre dois sistemas orçamentários. Podendo economizar não só o tempo com diminuição de retrabalho manual como diminuir o risco de perda de algum dado nessa integração.

Nesse sentido, os achados empíricos apontam o *framework* de ambos os planos orçamentários, que são relativamente similares. As variáveis orçamentárias perfilam facilmente as suas integrações.

8.1 Limitações do estudo

1 – Por fazer parte integrante do corpo de funcionários da empresa e a preocupação em manter a integridade dos princípios éticos de divulgação de informações, pode ter influenciado as interpretações e aferições das conversas entabuladas bem como as observações procedidas;

2 – A escassa literatura quanto a plataforma orçamentária nas organizações universitárias privadas induz naturalmente à possíveis erros de análises.

8.2 Estudos futuros

A entrevista com a equipe envolvida no processo de integração foi possível divergências de opiniões quanto a aquisição de empresas educacionais de ensino superior com orçamento próprio bem como aquelas não dotadas de quaisquer método orçamentário. A primeira considerada mais complexa em relação à integração dos sistemas orçamentários. Já nas organizações educacionais destituídas de instrumental orçamentário foi considerada mais desgastante no sentido dos esforços requeridos para capacitação e conceber uma cultura orçamentária entre os gestores. Neste sentido seria interessante aprofundar esse contraste e discorrer o impacto financeiro decorrente.

REFERÊNCIAS

ANTHONY, R. N. e GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2001.

BENNOUNA, K.; MEREDITH, G. G. e MARCHANT, T. Improved capital budgeting decision making: evidence from Canada. **Management Decision**, v. 48, 2010.

BROOKSIN, S. **Como elaborar orçamentos**. São Paulo: Publifolha, 2000.

CM CONSULTORIA. **Estudo: Fusões e Aquisições no Ensino Superior Panorama 2007 – 2014**. 2014.

COOPER, D. R. e SCHINDLER, P. S. **Método de pesquisa em administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CUNHA, A. S. da, SOARES, T. C. e LIMA, C. R. M. de. Orçamento base zero: um estudo nas unidades catarinenses. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. v. 4, n. 2, mai/ago, 2010.

DITTADI, J. R. e SOUZA, M. A. de. Práticas de gestão adotadas em instituições de ensino superior estabelecidas no estado de Santa Catarina. **Congresso Brasileiro de Custos**, 16, Fortaleza, 03-05.11.2009.

ELABORAÇÃO de um orçamento de capital:

<http://famanet.br/Ambientes/cc/pdf/rot_edson_finan1.pdf> Acesso em: 19 jun. 2017, 11:22:30

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HORNGREN, C. T. e SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Prentice Hall, 2004

LUNKES, R. J. **Manual de orçamento**. São Paulo. Atlas, 2003, 2011.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2004.

MERCHANT, K. A. O modelo do sistema de orçamento corporativo: influências no comportamento e no desempenho gerencial. **Revista de Contabilidade e Organizações – RCO**. Vol. 1, n. 1, p. 107-126, Set. / Dez. 2007.

MERCHEDE, A. e MOREIRA, F. O. **Custos e formação de preços para instituições de ensino: tributos e análise de investimentos**. São Paulo: Atlas, 2011.

MOREIRA, J. C. **Orçamento Empresarial: manual de elaboração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

OTLEY, D. Performance management: a framework for management control systems research. **Management Accounting Research**. 10, 363-382, 1999.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria avançada**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PEREIRA, T. L. ; BRITO, S. H. A. . As políticas de aquisições e fusões nas instituições de ensino superior privadas no Brasil. In: **IV Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação / VII Congresso Luso Brasileiro de Política e Administração da Educação, 2014, PORTO - PORTUGAL. IV Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação / VII Congresso Luso Brasileiro de Política e Administração da Educação, 2014**.

PORTO, C. e RÉGNIER, K. **O Ensino Superior no mundo e no Brasil – Condicionantes, Tendências e Cenários para o Horizonte 2003-2025**. 2003.

POLLANEN, R. M. Budgetary criteria in performance evaluation: a critical appraisal using new evidence. **Accounting, Organizations and Society**. 25, 483-496, 2000.

QUEIROZ, F. C. B. P.; QUEIROZ, J. V. e HÉKIS, H. R. Gestão estratégica e financeira das instituições de ensino superior: um estudo de caso. **Iberoamericanan Journal of Industrial Engineering**. v.3, n.1, jul. 2011.

SANVICENTE, A. Z. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W. e JAFFE, J. F. **Administração financeira: corporate finance** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SAFAVI, M. e OMIDVAR, O. Resist or comply: the power dynamics of organizational routines during mergers. **British Journal of Management**. V. 27, 2016.

Ser Educacional: Encontro dos Investidores. **Slides**, s. l., s.d.

SUEN, A. S. ; KIMURA, H. **Fusão e aquisição como estratégia de entrada (entre mode) no mercado brasileiro**.

<http://suen.com.br/papers/fusao_e_aquisicao_1997.pdf> Acesso em: 20 jun. 2017, 22:20:12

UNESCO. **Política de Mudança e Desenvolvimento no Ensino Superior. Rio de Janeiro**: Garamond, 1999

UNESCO. O ensino superior no século XXI – visão e Ações – Documento de Trabalho. Paris, outubro de 1998. In: **Tendências da educação superior para o século XXI** . Brasília: UNESCO / CRUB, 1999

UNESCO. **UNESCO paper shows governments not keeping pace with growing demand for higher education**, 2017 <<http://en.unesco.org/news/unesco-paper-shows-governments-not-keeping-pace-growing-demand-higher-education>> Acesso em: 15 jun. 2017, 21:30:30.

UNESCO. **Six ways to ensure higher education leaves no one behind**, 2017
<<http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002478/247862E.pdf>> Acesso em: 15 jun. 2017, 23:42:30.

VALOR ECONÔMICO. São Paulo, edição de 30/10/2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16 ed. São Paulo: GEN Atlas, 2016.

WARREN, C. S.; REEVE, J. M. e FESS, P. E. **Contabilidade gerencial**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

WELSCH, G. A. **Orçamento Empresarial**. São Paulo; Atlas, 1983.

YIN, R K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. São Paulo: Bookman, 2001.

ZAMBONI, L. B. O orçamento empresarial como instrumento de planejamento e controle das organizações Brasileiras. **Trabalho de Conclusão de Curso**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais, 2010.