

A integração do plano orçamentário na fusão entre organizações de ensino superior privado: um estudo de campo

Francisco Isidro Pereira (UFC) - fisidro30@hotmail.com

Rayssa Raiol de Souza (Instituição - a informar) - rayssaraiol@gmail.com

Resumo:

E estudo em tela, 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. A pesquisa se caracterizou como um estudo de caso dada a sua peculiaridade, 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, entre 2016 e parte de 2017. Para validar os achados recorreu à análise crítica de professores/pesquisadores e especialistas. Os achados empíricos apontam que o framework de ambos os planos orçamentários, eram relativamente similares e que as variáveis orçamentárias perfilaram facilmente às suas integrações, por conta da rotina já consolidada da investidora.

Palavras-chave: *Fusão de organizações educacionais, Planos orçamentários, Rotinas.*

Área temática: *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

A integração do plano orçamentário na fusão entre organizações de ensino superior privado: um estudo de campo

Resumo

Este estudo em tela, 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. A pesquisa se caracterizou como um estudo de caso dada a sua peculiaridade, 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, entre 2016 e parte de 2017. Para validar os achados recorreu à análise crítica de professores/pesquisadores e especialistas. Os achados empíricos apontam que o *framework* de ambos os planos orçamentários, eram relativamente similares e que as variáveis orçamentárias perfilaram facilmente às suas integrações, por conta da rotina já consolidada da investidora.

Palavras-chave: Fusão de organizações educacionais, Planos orçamentários, Rotinas.

Área Temática: Custos como ferramenta para planejamento, controle e apoio a decisão

1 Introdução

Uma rigorosa atenção na literatura e na mídia especializada a fusão entre corporações usualmente suscita questões provocativas entre os pesquisadores. Os interesses em períodos recentes, uma década e meia do presente século, convergiram para as companhias educacionais de ensino superior, permeadas por unidades acadêmicas e administrativas formando verdadeiros feudos depositários e disseminadores de conhecimentos decorrentes da dinâmica da teia de relações que explicitam a existência da vida.

Como se pode inferir em Min (2017), as operações de fusão no segmento dos negócios industriais, comerciais, financeiros, tecnológicos e de serviços são muitos populares e usualmente produzem resultados desejados. Tal prática está se tornando comum nas organizações de ensino superior. Não importando a razão de cada operação de combinação organizacional, o sucesso é sempre mensurado e baseado no resultado financeiro. A viabilidade financeira se destaca como uma das mais importantes razões por detrás de todas as fusões no segmento de negócios da educação superior. Aliás, insiste a autora, o mecanismo de fusão de negócios, é o meio mais rápido e eficiente para solucionar problemas financeiros e orçamentários.

Como reforça Mizne (2004) os custos das instituições não param de crescer: instalações físicas modernas, infraestrutura de ponta e docentes com experiências no mercado de trabalho são apenas três dos vários componentes de custo de uma instituição de ensino superior privada que devem continuar a crescer.

Remetendo a Fernandes (2004), o que parece óbvio, mas a realidade contrapõe, o planejamento financeiro inicia-se com a elaboração do orçamento, instrumento imprescindível a toda a instituição e que serve para as necessidades econômicas e financeiras, visando

estabelecer, da forma mais precisa possível, como se espera que transcorram os negócios, geralmente em um prazo mínimo de um ano.

Os planos orçamentários contemplam projeções cujos conteúdos são essenciais no processo decisório da instituição de ensino. No entanto, conforme Rocha e Granemann (2003), e o mundo real não os refutam, há organizações que têm limitado artificialmente seus investimentos ou “despesas” com pessoal a percentuais fixos, sem fundamentação em relação a seus ativos mais importantes, ou, de modo “cabalístico”, mediante cópia cega de práticas cristalizadas em outros contextos (grifos do original).

Assim, se apropriando ainda de Rocha e Granemann (2003) ao considerar que a atividade de antecipar ações requer a interferência de todos, nos diferentes níveis e âmbitos de atuação das organizações de ensino superior, formando redes de colaboradores para sincronizá-los no sentido de prover informações e instruções nos processos decisórios, com base em avaliações prospectivas, foi enaltecida a questão problema a qual pavimentou os pilares da pesquisa ora objeto deste texto: como integrar as variáveis constituintes do plano orçamentário no processo de integração operacional e administrativo entre duas instituições de ensino superior privada (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. Tal inquietação reflexiva decorreu do próprio ambiente laboral de um dos pesquisadores quando todo um arsenal de funcionários no decorrer de 2016, foram reunidos para configurar o processo de união das várias atividades operacionais e administrativas decorrentes de uma aquisição e fusão de organização educacional de ensino superior.

A hipótese levantada parte do pressuposto que na operação de conjunção entre duas organizações, decisões são impostas no sentido de se definir quais rotinas devem ser preservadas e quais integradas.

Calcando em Min (2017) ao constatar de um expressivo corpo de pesquisas a respeito de fusões entre organizações de educação superior cujo foco se debruça tipicamente nas razões que conduzem às combinações de tais instituições, negligenciando pouca atenção no que se refere as mudanças que ocorrem dentro da instituição durante o processo de fusão e que melhorias advém. O estudo em apreço se insere em um ambiente empírico e examina a combinação de ações para configurar o plano orçamentário decorrente da união de duas instituições educacionais a fim de revelar a própria integração do processo orçamentário e suas consequências organizacionais. A fusão e aquisição no bojo do cenário de pesquisa se restringe na soma de operações de duas organizações privadas educacionais pós-ensino médio presencial e/ou à distância, cujo controle foi materializado por meio de pagamento em dinheiro e/ou papéis acionários mesmo que não haja a extinção da personalidade jurídica de uma das envolvidas.

O texto está organizado em sete seções. O primeiro discorre o aspecto conceitual de fusão e aquisição no âmbito dos negócios e em particular nas organizações de ensino superior e traceja o fenômeno no contexto nacional. Na sequência traceja os elementos teóricos das bases orçamentárias no seio das instituições de ensino superior para em seguida focar a definição de rotina e suas interfaces nas operações de fusão e aquisição. Na seção 5 delinea os caminhos metodológicos trilhado para então discorrer os achados do campo empírico. Por fim arremata as reflexões finais, destacando as limitações e estudos futuros.

2 A base conceitual de fusão no segmento da educação superior

PwC (2013), Luzio (2014) e Dumrauf (2017) delinham uma transação de fusão e aquisição dentre de um leque de possibilidades, quais sejam: a) aquisição de participação controladora (maior que 50% do capital da empresa adquirida); b) aquisição de participação não controladora (menor que 50% do capital); *joint venture* (dois ou mais sócios criam uma nova empresa, mas os sócios continuam a existir como operações independentes); d) fusão (uma

empresa absorve as operações da outra que deixa de existir, ou seja, $A+B=A$); e) incorporação (duas empresas se juntam e deixam de existir isoladamente, dando origem a uma terceira nova empresa, isto é, $A+B=C$) e f) cisão (uma empresa é dividida para surgir outra, ou seja, A se transforma em A' e são independentes).

Luzio (2015) reforça que todas as situações supras citadas podem se combinar. Uma empresa que faz uma cisão de uma unidade de negócio para formar uma *joint venture* com uma terceira empresa. No entanto, o mesmo assegura que a maior parte das operações de são aquisições de participações majoritárias.

Particularmente no segmento educacional superior, Harman & Harman (2003) tipificam as fusões como: a) voluntárias e involuntárias – enquanto a primeira parte da iniciativa das próprias instituições de ensino de se juntarem, a outra resulta de pressões externas, principalmente governamentais; b) consolidação e *take-overs* – duas ou mais instituições de tamanhos similares se associam para formar uma nova instituição em oposição a uma aglutinação de uma instituição menor por uma maior. Urge sublinha que nesse tipo, o processo se concretiza de forma mais simples. O porte menor da instituição é frequentemente absorvida como unidade departamental ou faculdade da organização maior. Por razões políticas, tais aquisições são publicamente apresentadas como consolidação; c) *single sector* e *cross-sectoral mergers* – as fusões pode envolver um setor da educação superior como pode abarcar instituições de diferentes setores; d) duas parcerias e múltiplas parcerias – algumas pequenas instituições trabalham fortemente para atrair sócios investidores com intuito de evitar uma desintegração por parte de uma instituição de porte maior e e) fusões de perfis acadêmicos similares e diferentes – combinação de duas faculdades com a mesma gama de disciplinas em oposição a uma união de instituições que oferecem cursos em diferentes áreas, por exemplo, um arranjo de um instituto politécnico com a faculdade de educação. Nessa última tipologia Harman & Harman (2003) rotula a primeira operação como fusão horizontal e a segunda como vertical.

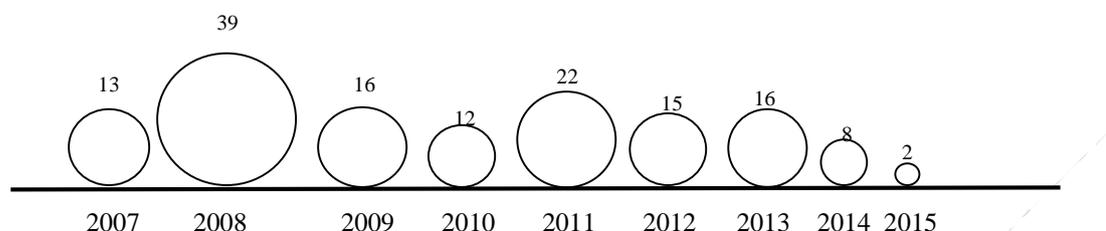
2.1 Fusões e aquisições no setor educação superior brasileiro

Resgatando Mizne (2004), a mesma relata o início das fusões das instituições brasileiras. Durante o ciclo de crescimento onde a demanda parecia ser infinita, havia a um aumento de expectativa de valor da instituição de ensino que seria comprada, e concomitante o valor que o grupo comprador estaria disposto a pagar era reduzido. No final do ciclo a situação se inverte: o vendedor percebeu que a concorrência havia aumentado, a demanda é diluída com novos concorrentes e algumas instituições começaram a entrar em dificuldades financeiras. É nessa janela do tempo que o preço de comprar um concorrente torna-se gradualmente menor do que o de montar uma nova unidade, e fica caracterizado o início do período de maturação e consolidação do segmento. Por volta do biênio 2002-2003 as operações envolvendo trocas de controles societários eram tímidas, mas em 2005 a primeira onda de fusões e aquisições aconteceu cujo marco foi a aquisição do controle societário da mantenedora da Universidade Anhemi-Morumbi pelo grupo Laureat (PEREIRA & BRITO, 2014). Entre 2005 e 2009, 78 fusões e aquisições de instituições privadas de ensino superior aconteceram no país. Uma apreciação no teor da Figura 1 se tem uma ideia da dinâmica do processo. Com a eclosão da crise do mercado de *subprimes* americanos em 2009 há uma sensível queda em 2010 parecendo uma melhora no ano seguinte, porém não se sustentando nos anos seguintes por conta da forte recessão econômica nacional.

Os analistas afirmam que o mercado de fusões e aquisições na área de ensino superior se encontra aquecido haja vista as restrições no Programa de Financiamento Estudantil, o FIES. Com o impacto do corte nos financiamentos e da crise econômica, donos de companhias de menor porte estão optando pela venda. Já os grupos maiores veem nessas aquisições oportunidade para diminuir custos através de sinergias, gerar receita e um ganho instantâneo de alunos num momento em que a matrícula de novos alunos na rede privada caiu 6,9%, segundo

dados do governo. Não só os grupos nacionais e internacionais de diferentes setores se manifestam, mas também os fundos de investimentos e gestoras de *private equity* miram investir no setor de Educação que tem enorme potencial de crescimento, uma vez que apenas 15% dos jovens brasileiros entre 18 e 24 anos estão no ensino superior e a meta do governo é dobrar esse percentual até 2025.

Figura 1 – Fusões e aquisições de IES no período 2007-2015



Fonte: Baseado em CM Consultoria (2014) e dados coletados conforme divulgação na mídia impressa

Dentre as variáveis focadas na concretização de uma operação de aquisição e fusão sobressaem: a) a finalidade e a localização da instituição; b) número de alunos matriculados e seu ticket médio (valor médio de mensalidade por aluno); c) o percentual de alunos financiados pelo programa do governo; d) os cursos autorizados ou reconhecidos pelo Ministério da Educação (MEC) com seus respectivos CPCs e a quantidade de vagas autorizadas; e) IGC da instituição (nota do MEC) e os polos de ensino a distância autorizados e em tramitação; f) a composição do corpo docente e técnico-administrativo e sua qualificação, bem como situação da sede física e g) a situação financeira da IES e existência ou não de passivos.

Remetendo a Skodvin (1999), a força principal por trás de uma fusão é sempre algum tipo de ganho a assumir. O motivo mais frequente é o desejo de alcançar medidas administrativas, econômicas e benefícios acadêmicos combinando várias pequenas instituições em uma maior. A lógica é que unidades maiores gerariam instituições acadêmicas qualitativamente mais fortes, melhor gerenciamento dos recursos administrativos e das instalações físicas. Sob o ponto de vista administrativo a intenção é lograr economias de escala em termos de time de pessoal docente e não docente, uma estrutura mais enxuta e além disso economizar recursos financeiros. Do ponto de vista acadêmico sobressai pelo menos três motivos: a) eliminar programas duplicados; b) aumentar a integração e colaboração acadêmica e c) diversificar perfis acadêmicos. Para o autor uma fusão entre instituições acadêmicas busca enfim fortalecer uma posição no âmbito nacional e internacional da educação superior

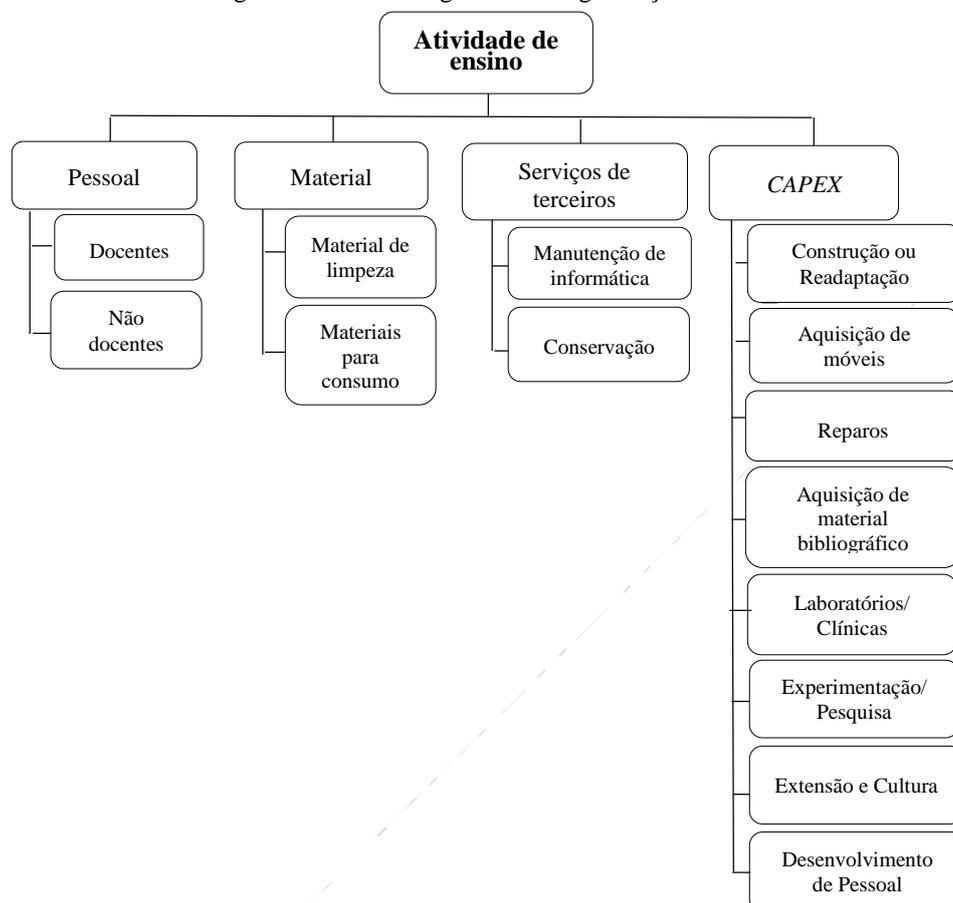
3 As peças do plano orçamentário nas organizações educacionais de ensino superior

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 2 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 3 que darão contorno ao modelo de plano orçamentário.

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.

Figura 2 – Fluxos de gastos nas organizações universitárias



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

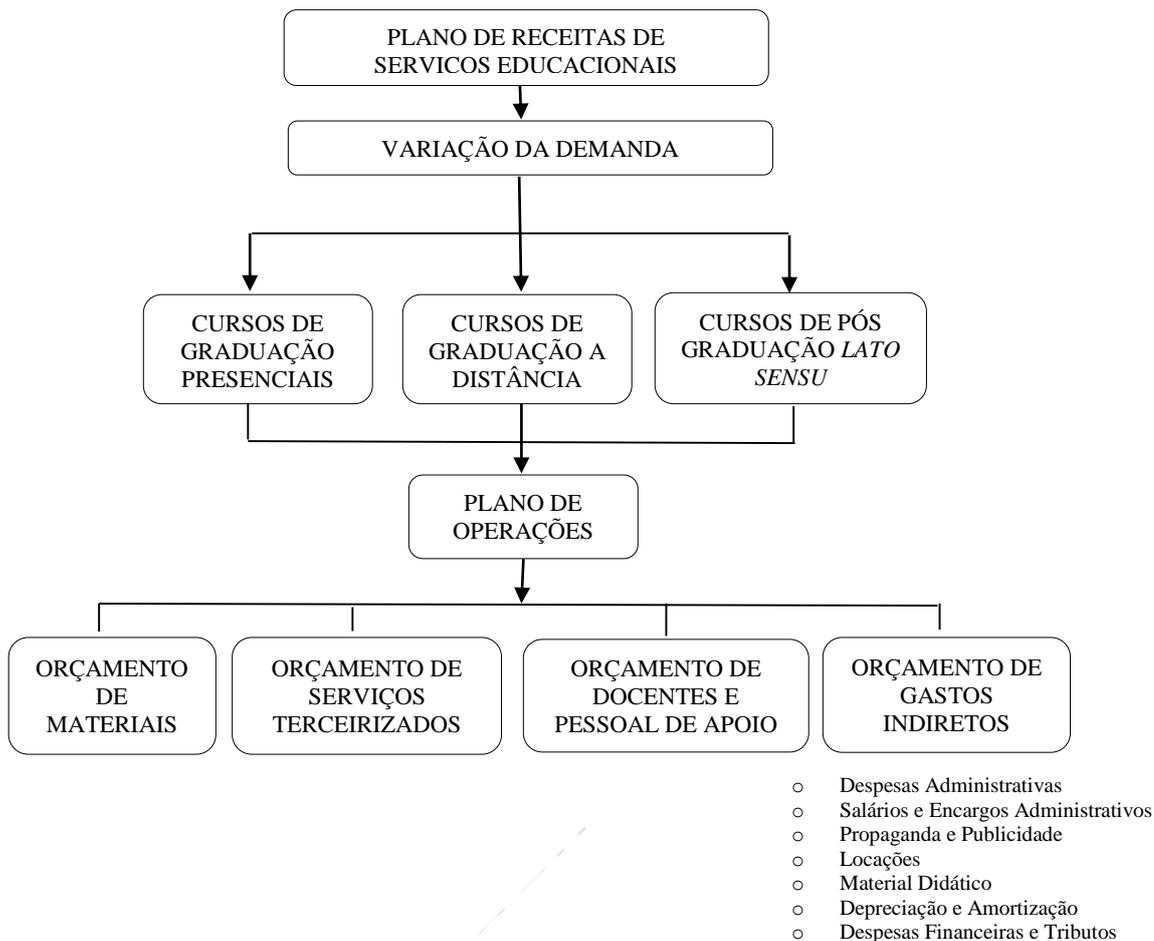
No contexto da Figura 3 fica implícita a sigla *OPEX* expressão inglesa de “*OPerational EXpenditure*” que se refere ao gasto com docentes e não docentes, gastos com material para fins consumíveis e manutenção da infraestrutura e contratação de serviços de terceirização.

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

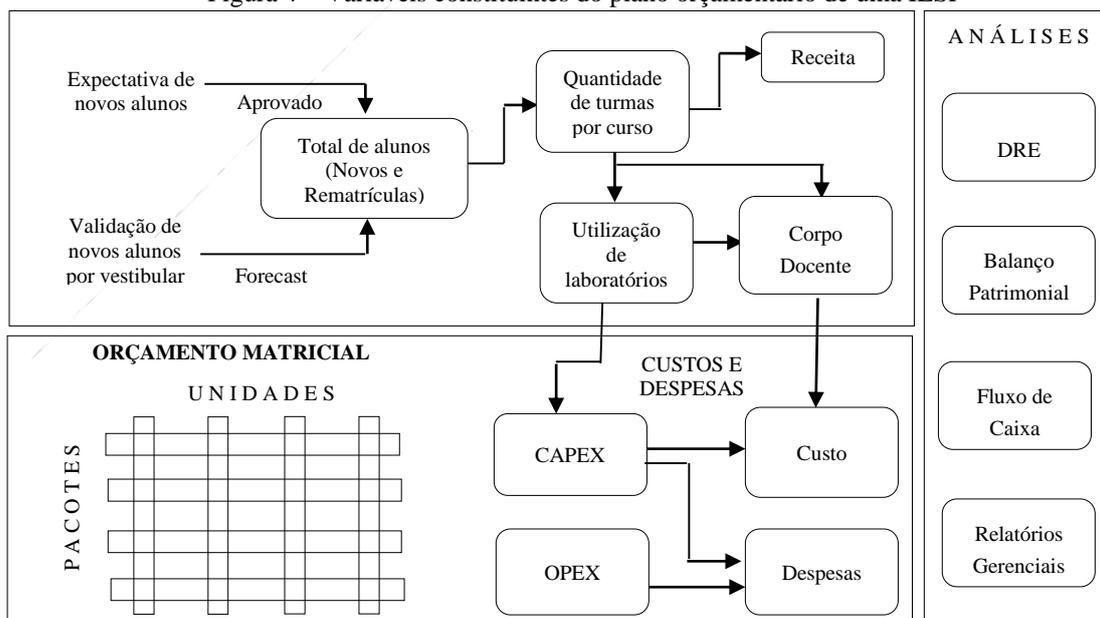
Haja vista a escassa literatura com relação ao plano orçamentário no ambiente de instituições de ensino superior privado, garimpar material que possa extrair aferições com respeito ao sistema orçamentário resultou no esquema ilustrativo o qual reproduzido na Figura 4. Ela fornece uma pista interessante do que constitui um formato básico conceitual de uma plataforma orçamentária em uma IESP já que a mesma tem origem em tal ambiente.

Figura 3 – Esboço dos gastos planejados nas organizações universitárias



Fonte: Elaboração própria

Figura 4 – Variáveis constituintes do plano orçamentário de uma IESP



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

A lógica orçamentária sistêmica é cristalina. As análises que compõem os demonstrativos pro forma decorrem da conjunção dos suborçamentos e a instituição requer ainda da escolha de um procedimento metodológico orçamentário.

4 As rotinas organizacionais, as práticas orçamentárias e o processo de fusão

Se reportando a Feldman & Pentland's (2005), a ideia conceitual de rotina em suas percepções consiste em dois aspectos: ostensivo e performativo. Enquanto o primeiro se refere ao ideal ou a forma esquemática da rotina o segundo diz respeito a ação específica desempenhada por uma pessoa específica no tempo e lugar determinado. É literalmente a rotina na prática.

Para Angwin & Urs (2014) as empresas se constituem de pacotes de rotinas que requerem suas aglutinações de alguma forma com o intuito de realizar sinergias de integração durante uma aquisição. Infere-se aqui que ao serem reunidas, as mesmas conduzem a um determinado resultado.

Merece contudo se remeter à Milagres (2011), ao afirmar da não existência de uma definição clara e consensual na literatura sobre rotinas. Os estudos remetem a um conjunto amplo de definições, que em geral, são muitos abrangentes. Como bem enfatiza a autora, a sua proposta era revisitar a literatura na tentativa de apresentar avanços na área e assinala a importância do entendimento do contexto organizacional e de como suas características influenciam o desenho das rotinas. O estudo de Angwin & Urs (2014) se enquadra nesse contexto para explicar como as ações na combinação de rotinas se interagem para se obter resultados organizacionais decorrente de um processo de fusão. Confronta com os estudos de Karim & Mitchel (2000), Mitchell & Shaver (2003), Paruchuri & Eisenman (2012) e Zollo, Rever e Singh (2002), os quais se acolhem no processo de combinação de negócios para entender como a gestão da aprendizagem e conhecimento pode ocorrer por meio das rotinas.

Mirc, Rouzies & Sele (2015) segue alinha de investigação de Angwin & Urs (2014) e se apoderando de um estudo de campo infere que a incompatibilidade de rotinas não conduz à criação de valor esperado. Safavi & Omidvar (2016) retomam a temática do poder da dinâmica das rotinas organizacionais no percurso de uma processo de fusão de duas instituições acadêmicas, uma faculdade de artes e uma universidade, para examinar as respostas divergentes de duas rotinas organizacionais e entender quão dinâmico é o poder em contribuir na resistência/cumprimento das regras contidas em ambas as rotinas.

Zonatto, Rodrigues e Lavarda (2011) baseado em Burns e Scapens (2000) estudam o processo de institucionalização das práticas orçamentárias em uma instituição de ensino profissional identificando hábitos e rotinas. Aqui as regras juntamente com as rotinas contém princípios institucionais no formato de códigos. Os atores organizacionais por meio da dinâmica de suas ações e interações internalizam tais regras e rotinas e agem em uma sequência de processos no sentido performativo como prevê Feldman & Pentland's (2005). Porém os pesquisadores cometem equívocos conceituais na retratação das atividades orçamentárias do quadro institucional objeto empírico de estudo. Não obstante, o esforço conecta as rotinas organizacionais no seio dos desenhos orçamentários e conseqüentemente sugerem gatilhos explicativos quanto a forma de integração de variáveis orçamentárias nas estruturas organizacionais aglutinadas.

5 Trilha metodológica

A pesquisa se caracterizou como um estudo de caso dada a sua especificidade e particularidade. Também perfilou-se como um estudo descritivo, tendo como escopo de análise o processo de interface dos sistemas orçamentários entre duas instituições de ensino superior privada. Os procedimentos de campo seguiram as orientações tracejadas por Yin (2012, 2010). A justificativa para o caso único se deu em função de se captar as circunstâncias e as condições

da situação de fusão entre instituições de ensino superior. A escolha do *setting* de pesquisa foi intencional e o acaso favoreceu a sua seleção haja vista o fenômeno que se manifestava. Além disso como aborda Stake (2010), o tempo que se dispõe para o trabalho de campo e a possibilidade de acesso ao mesmo são quase sempre limitados. Assim deve-se escolher realidades empíricas que sejam fáceis de abordar e onde as indagações sejam bem acolhidas. O período de cobertura da investigação compreendeu exatos quatorze meses, abril de 2016 a junho de 2017 e para assegurar a preservação do anonimato a investidora foi denominada de Grupo Educacional de Ensino Superior A (EESA) e a investida como Grupo Educacional de Ensino Superior B (EESB).

Neste estudo, foram usados, como suportes metodológicos, a revisão analítica da literatura, a qual ainda pouco explorada, em alguns elementos no bojo da problemática. A ênfase do estudo era investigar a integração de planos orçamentários quando as IESPs decidiram pela união. Envolveu coleta de dados cuja natureza inclinava para o confidencial e somava-se a isso a controversa conceitual em torno do fenômeno de rotinas organizacionais.

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 1 identifica os sujeitos de pesquisa e o quantitativo de tempo dispendidos totais incluído os vários retornos, para dissipar dúvidas. A definição dos mesmos foi conforme o desenvolvimento teórico da pesquisa como bem orienta Godoi & Mattos (2006).

Quadro 1 – Identificação dos sujeitos de pesquisa e o tempo de entrevista procedida

Sujeitos de Pesquisa	Organização	Nr. de entrevistas	Duração (em mins)	Forma*
Supervisor de Planejamento Financeiro	EESA	5	60/60/30/40/30/20	P/E
Supervisor de orçamento	EESA	3	60/60/60	P
Analistas de orçamento	EESA	6	60/60/45/50/30/25	P/E
Analistas de orçamento	EESB	1	65	E
Supervisor de Contabilidade	EESA	4	50/50/30/35/35	P/E
Supervisor de Contabilidade	EESB	1	70	E
Analistas de contabilidade	EESA	4	50/50/20/20	P

* P, entrevista pessoal e E, email

Fonte: Pesquisa de campo

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 orçamentárias 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 um dos pesquisadores é parte do contingente humano, apesar do fácil acesso, a permanência era sempre restrita dado que não se podia desvincular das atividades.

A análise de artefatos documentais foi imprescindível, haja vista que foram encontrados manuais de instruções física e virtuais, servindo inclusive para validação das capturas das falas e as observações procedidas.

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.

6 Análise de resultados

A operação brasileira do grupo educacional de ensino tem sede em uma das regiões metropolitanas do nordeste brasileiro. O processo ocorreu no transcorrer de 2015 e fez parte de um projeto de expansão para o sudeste do país. A instituição adquirida tem importância estratégica dado o ganho de qualidade ao grupo e é considerada uma marca forte no setor de educação privada no país. Além disso a instituição funcionará como uma alavanca para o crescimento do grupo na faixa mais *top* da educação superior.

O grupo tem uma forte cultura de planejamento de resultado e controle, um aspecto peculiar aos interesses da pesquisa. 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 daria andamento ao restante do ano fiscal com o seu orçamento. Apenas no exercício seguinte, o orçamento da controlada foi estimada pela nova administração e já faria parte do plano orçamentário da controladora. Tal estratégia foi adotada, considerando o *modus operandi* do investidora, o seja a plataforma orçamentária é construída por centros de custos e cada gestor é responsável pelo planejamento, execução e controle do orçamento em sua unidade acadêmica.

Houve um certo trauma na integração das variáveis orçamentárias por conta de sistemas distintos. A controladora, aplicava 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 sincronizada, mas os dados que foram perdidos no processo automatizado foram lançados manualmente, de forma a não prejudicar a veracidade das informações.

Foi inevitável a realização de capacitação com intuito de familiarização da utilização do novo sistema na IES: os gestores requereriam aprendizagem de prática para manusear o sistema Plano. Foram necessários gastos com treinamentos e viagens, por conta da investida não se localizar na mesma cidade da investidora.

A Quadro 2 exhibe o plano orçamentário da investida e faz um comparativo do último mês na antiga gestão com o plano orçamentário já gerido pela investidora. 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 ocorresse de forma satisfatória.

Quadro 2 – Plano orçamentário da investida antes e depois da aquisição

IESP adquirida	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	4.994.513,00	- 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 focando a Quadro 2, 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 gestão contábil financeiro como a contabilidade, controladoria, tesouraria 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 estende para a área acadêmica. É possível confirmar essa informação na linha “Custo de pessoal acadêmico” no comparativo da Quadro 2. O grupo possui outras empresas na mesma região da nova empresa adquirida, dessa forma é possível o compartilhamento de pessoal (como por exemplo, o coordenador de um curso em uma unidade pode assumir a gestão do mesmo curso na nova empresa). Diminuição de gastos nessa área é prioridade. 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 *versus* realizado, que na antiga gestão o orçamento era extrapolado o que é inaceitável na investidora. Tanto que se observa economia.

A rotina da construção orçamentária por parte dos coordenadores de cursos e diretores é de pleno domínio por parte dos funcionários a ponto de

[...] não só ser referência para [dirimir] dúvidas juntos aos proponentes acadêmicos da investidora como proporcionou agilidade no processo de supressão das rotinas na [investida].”

Uma forma de garantir o cumprimento do orçamento e premiar o esforço de cada gestor, a investidora vincula os números orçados e metas às gratificações e bônus. Estratégia utilizada pelo grupo educacional, “...*como meio de evitar o relaxamento do funcionário*”.

Durante as visitas pós-fusão da equipe orçamentária na IESP, eis a abordagem de um dos funcionários que exerce a função de analista de orçamento, junto ao colega na instituição adquirida:

[...]cada gerente orça sua verba anual baseada nas metas do ano anterior. Em seguida é submetida a proposta e posteriormente validada pelos diretores. Após são imputados os dados no sistema Plano e são os próprios gerentes que fazem. Sempre há possibilidades de cortes por parte da gerencia de planejamento financeiro. Na verdade há uma espécie de negociação junto com os diretores com o intuito de bater meta financeira. Ao chegar a um denominador comum se faz a consolidação do orçamento geral pela nossa equipe.

Qual a explicação fornecida na IESP adquirida no que diz respeito quem determina as metas e no que constituem. Aqui cabe remeter a Colombo (2004) ao referir as metas como dados numéricos que quantificam o desempenho dos processos, dos serviços oferecidos e da instituição como um todo. Se um gestor não medir os resultados, não saberá, com precisão, se conseguiu atingir a meta desejada. Os indicadores não se limitam a medir as mudanças e o patamar de desempenho alcançado, vão além. Eles servem de estímulo e mobilização para as mudanças, pois os profissionais responsáveis pelo alcance das metas estipuladas encontram referências para aonde se quer chegar. Geralmente, o uso de indicadores ajuda a interpretar e compreender conceitos complexos, transformando-os em ideias mais simples e propiciando o alinhamento e a sinergia de todos os colaboradores da equipe. Ao estabelecer metas de curto médio e longo prazo para os indicadores, os gestores educacionais projetam o que será alcançado e quando (data limite), bem como assumem o compromisso e reiteram a responsabilidade de alcançar a visão estabelecida para a organização.

A equipe que cuida do artefato orçamentário da investidora tem plena consciência e familiaridade com o exposto por Colombo (2004) a ponto de sequer questionar qual era a prática da investida e discorrer qual a rotina institucionalizada.

“Quem define as metas é a diretoria financeira aliada às diretorias locais. São baseadas no ano anterior e acrescenta 1% como estimativa para o ano seguinte. Quanto no que constituem as metas, a principal é evitar a evasão. A de número 2 é aumentar o número de alunos. No caso dessa instituição uma meta muito factível é o número de veteranos rematriculados nos cursos de pós-graduação e extensão. Tem também o controle de bolsas

e desconto oferecidos. Enfim...o sistema libera o que foi acordado. Se ultrapassar ele trava”.

No âmbito de orçamento de despesas de materiais e serviços de terceiros, foi notória a economia. No entanto como apregoa a fala a seguir:

[...]as rotinas para orçar materiais de consumo foram adicionadas haja vista a natureza dos serviços educacionais ofertados na unidade de São Paulo cujo público almejado é dotado de alto poder aquisitivo e fortemente cobiçado pelas demais instituições concorrentes.

A empresa controladora possui algumas metas de diminuição de valor de energia, quanto ao seu consumo e ela disseminou tais metas e estratégias de cumprimento para a nova empresa. Além do campus principal na cidade de atuação da nova empresa, também existe um *campi* de dimensões consideráveis. Dessa forma, o grupo esperava negociar serviços mais baratos exatamente por conta aumento de demanda da infraestrutura.

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 consequentemente da alteração de metas, implantação de estratégias e de um orçamento acompanhado mensalmente, empresa está cada vez mais próxima de atingir o orçado.

Quanto as regras e normas de dotação orçamentária para as despesas de capital (CAPEX), prevaleceu as instituídas pela investidora, inclusive com o aval da própria equipe. O principal gasto nesta rubrica é o acervo bibliográfico. E as rotinas de preparação para contemplar no instrumental orçamentário eram similares mas não semelhantes, no entanto as sequências dos passos facilitaram a aglutinação, como se manifestaram o supervisor e o analista de orçamento:

[...] a solicitação pode partir da própria biblioteca mas nada impede que o professor em comunhão com seus pares condensem uma demanda. O documento segue para o coordenador do cada curso, inclusive a pós, e encaminha para a diretoria da unidade. Logo em seguida é submetido a nós...”

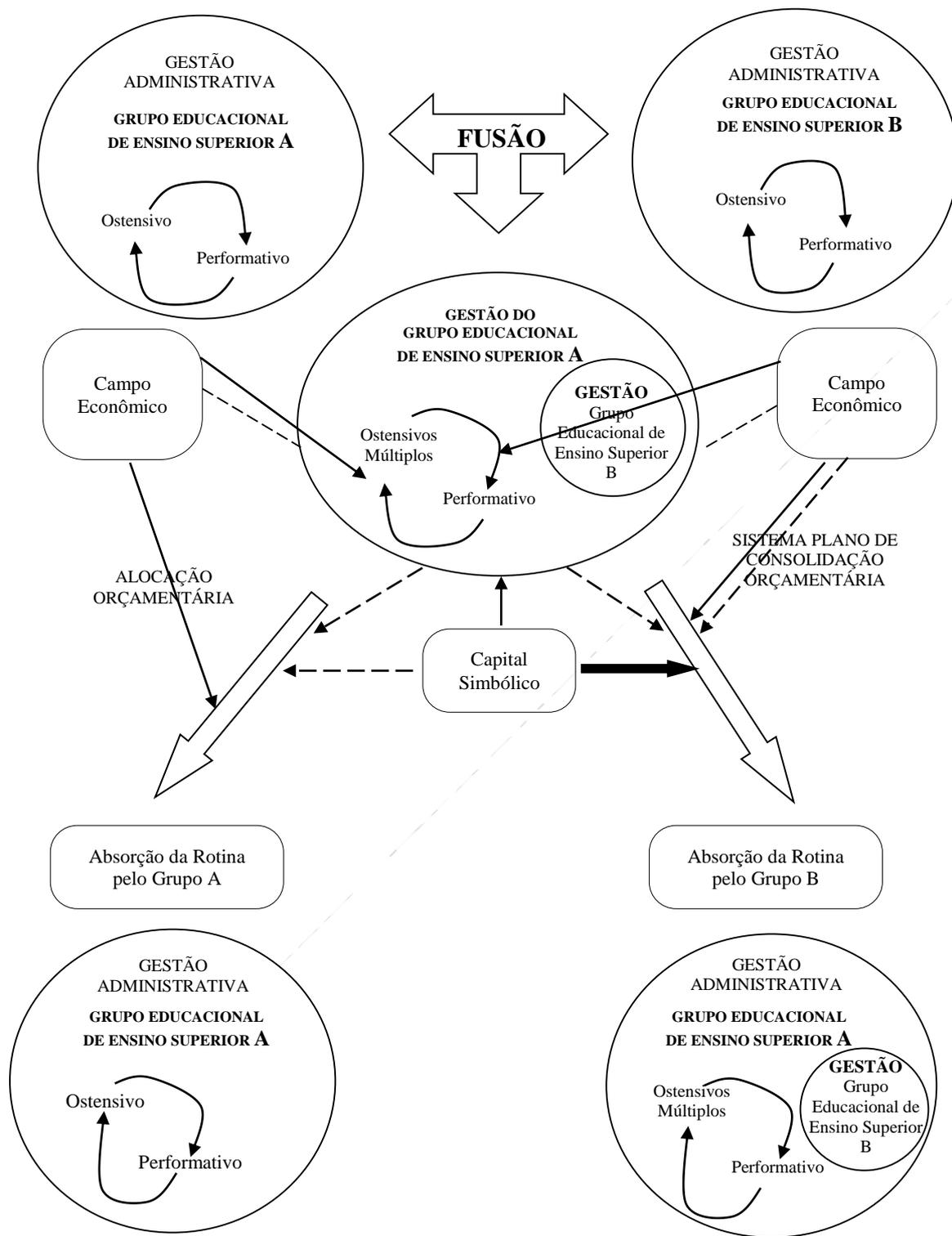
[...] nada de complicado, simples e perfeitamente sincronizável.”

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 5.

As rotinas que perfazem as atividades orçamentárias do grupo educacional estão imbuídas dos aspectos: ostensivo e performativo e estas se manifestaram por todo o processo pós-fusão como estão atestados nos depoimentos supra reproduzidos. Mesmo que as rotinas da instituição investida tenha sido “descartadas” como foi referido por um dos funcionários e outras tenham sido aproveitadas e agregadas, gera-se uma nova rotina de prática orçamentária a qual absorvida pela instituição investidora e pela instituição investida.

Resgatando a expectativa traçados por Zonatto, Rodrigues e Lavarda (2011), o comportamento repetitivo dos atores deve provocar a repetição de regras e rotinas e finalmente essas rotinas e regras se tornarão institucionalizadas, constituindo novos elementos do campo institucional, tal como refletido na Figura 5.

Figura 5 – As rotinas das atividades orçamentárias entre as IESP combinadas



Fonte: Pesquisa de campo e adaptado de Safavi e Omidvar (2016)

7 Considerações finais

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. Não obstante, se o instrumental orçamentário delinea cenários de um futuro próximo vislumbrando empecilhos operacionais e financeiros e tal recurso se mostra útil, como seria a integração das partes constituintes de um plano orçamentário no bojo do processo de aquisição e fusão de negócios? Por meio de um estudo de campo buscou trilhar uma reflexão a respeito. Partiu da hipótese que na operação de conjunção entre duas organizações, as decisões são impostas no sentido de se definir quais rotinas devem ser preservadas e quais integradas. Os achados não refutaram tal hipótese.

As rotinas que constituíam as atividades orçamentárias da instituição de ensino investidora ora foram agregadas, ora foram impostas e as que foram desconsideradas, na verdade provocavam colisão. A aproximação de elementos incompatíveis e heterogêneos produziria uma força desintegradora, como por exemplo, deixar em aberto uma “brecha” orçamentária para contratação de professor de renome. O que se infere é que a integração das rotinas orçamentárias obedeceu a uma lógica, baseada na compatibilização de componentes que tinha afinidade e pudesse resultar em um arranjo com a melhor sinergia.

No processo de integração das partes sistêmicas da plataforma orçamentária fica clara a natureza dinâmica das rotinas na confecção do orçamento. Não se pode afirmar que apenas o evento atípico no contexto da organização tenha proporcionada tal dinamismo. A familiaridade e o domínio da equipe constituída pelo supervisor e analista, das rotinas pelas quais se concretizam o orçamento mostra quão ativa são os fluxos de ações que se direcionam na materialização orçamentária. O processo de agregação das peças orçamentárias se mostraram compatíveis, geraram valores esperados, basta observar os dados contidos no Quadro 2 e o aspecto de resistência aparentemente não se impôs. As variáveis orçamentárias perfilaram facilmente às suas integrações.

7.1 Limitações do estudo

1 – Por um dos pesquisadores fazer parte 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.

7.2 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

- ANGWIN, D. & URS, U. The effect of routine amalgamations in post-acquisition integration performance whether to ‘combine’ or ‘superimpose’ for synergy gains? *Advances in mergers and acquisitions*. v. 13, 2014.
- BURNS, J. e SCAPENS, R. W. Conceptualizing management accounting change: na institutional framework. *Management Accounting Research*. V. 11, 2000.
- COLOMBO, S. S. Planejamento estratégico. In: COLOMBO, S. S. *Gestão educacional: uma nova visão*. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- DUMRAUF, G. Fusiones y adquisiciones. In: PASIN, R. & MARTELAC, R. (Coord.). *Fusões & Aquisições: casos de fracasso e sucesso na destruição e geração de valor*. São Paulo: All Print, 2017.
- FERNANDES, D. Administração econômico financeiro. In: COLOMBO, S. S. *Gestão educacional: uma nova visão*. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- GODOI, C. K. & MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. & SILVA, A. B. da. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva 2006.
- HARMAN, G. & HARMAN, K. Institutional mergers in higher education: lessons from international experience. *Tertiary Education and Management*. n. 9, 2003.
- KARIM, S. & MITCHELL, W. Path-dependent and path-breaking change: reconfiguring ,business resource following acquisitions in the US medical sector. *Strategic Management Review*, n. 21, 2000.
- LUZIO, E. Fusões e aquisições em ato – guia prático: geração e destruição de valor em M & A. Rio de Janeiro: Senac, 2014.
- MERCHEDE, A. e MOREIRA, F. O. *Custos e formação de preços para instituições de ensino: tributos e análise de investimentos*. São Paulo: Atlas, 2011.
- MILAGRES, R. Rotinas – uma revisão teórica. *Revista Brasileira de Inovação*. v. 10, n.1, jan./jun., 2011.
- MIN, J. Mergers in higher education: a case study of organizational culture, communication, and conflict management strategies in the University System of Georgia. *Tese*. Kennesaw State University, 2017.
- MIRC, N.; ROUZIES, A. & SELE, K. A matter of routine? Challenges of performativity in post-acquisition integrativo. *Conferece Internationale de Management Stratégique*. 24. AIMS, 2015.
- MITCHELL, W. & SHAVER, J. M. Who buys what? How integration capability affects acquisition incidence and target choice. *Strategic Organization*. v.1, n.2, 2003.

- MIZNE, O. A educação como negócio. In: COLOMBO, S. S. *Gestão educacional: uma nova visão*. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- PARUCHORI, S. & EISENMAN, M. Micro foundations of firm R&D capabilities: a study of investor networks in a merger. *Journal of Management Studies*. v.49, n.8, 2012.
- PENTLAND, B. & FELDMAN, M. S. Organizational routines as a unit of analysis. *Industrial and Corporate Change*. v.4, n. 5, 2005.
- PEREIRA, T. L. & BRITO, S. H. A. As políticas de aquisições e fusões nas instituições de ensino superior privadas no Brasil. In: *Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação. 4. Congresso Luso Brasileiro de Política e Administração da Educação. 7. Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação. 4. Congresso Luso Brasileiro de Política e Administração da Educação. 7. PORTO – PORTUGAL, 2014.*
- PwC. Fusões e aquisições no Brasil: dezembro de 2013. *Relatório*, 2013.
- ROCHA, C. H. & GRANEMANN, S. R. Gestão de instituições privadas de ensino superior. São Paulo: Atlas, 2003.
- 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.
- SKODVIN, O-J. Mergers in higher education – success or failure? *Tertiary Education and Management*. n. 5, 1999.
- STAKE, R. E. *Investigación con estudio de casos*. 5 ed. Madrid: Morata, 2010.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4 ed., Porto Alegre: Bookman. 2010.
- _____. *Applications of case study research*. 3 ed., California: Sage, 2012.
- ZOLLO, M., REUER, J. J. & SINGH, H. Interorganizational routines and performance in strategic alliances. *Organization Science*. v. 13, n. 6, 2002.
- ZONATTO, V. C. da S., RODRIGUES Jr., M. M. R. e LAVARDA, C. E. F. Institucionalização de hábitos e rotinas em práticas orçamentárias: um estudo no Núcleo de Serviços Orçamentários de uma instituição de ensino profissional. *Congresso Brasileiro de Custos*. 28. Rio de Janeiro, 07-09.11.2011.