

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

AGUINALDO APARECIDO GONÇALVES

Estudo da relação da Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) com o estágio do ciclo de vida das organizações nas instituições de ensino com capital aberto listadas na BM&F/Bovespa

Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais

São Paulo

2013

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

AGUINALDO APARECIDO GONÇALVES

Estudo da relação da Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) com o estágio do ciclo de vida das organizações nas instituições de ensino com capital aberto listadas na BM&F/Bovespa

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de MESTRE em Ciências Contábeis e Atuariais, sob a orientação do Professor Doutor Antonio Benedito Silva Oliveira.

Linha de Pesquisa: Controladoria Econômica de Gestão e Finanças Corporativas

São Paulo

2013

Autorizo exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação por processos de fotocópias ou eletrônicos, desde que citado a fonte.

São Paulo, 06 de dezembro de 2013.

Aguinaldo Aparecido Gonçalves

Tudo aquilo que se compartilha se multiplica. Papa Francisco I

AGUINALDO APARECIDO GONÇALVES

Estudo da relação da Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) com o estágio do ciclo de vida das organizações nas instituições de ensino com capital aberto listadas na BM&F/Bovespa

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de MESTRE em Ciências Contábeis e Atuariais, sob a orientação do Professor Doutor Antonio Benedito Silva Oliveira.
Linha de Pesquisa: Controladoria Econômica de Gestão e Finanças Corporativas

Aprovado em: _____

Banca Examinadora

Prof. Dr. Antonio Benedito Silva Oliveira.

Instituição: PUC-SP

Assinatura: _____

Prof. Dr. Cláudio Parisi

Instituição: Fecap

Assinatura: _____

Prof. Dr. Fernando de Almeida Santos

Instituição: PUC-SP

Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

À minha esposa, Cristiane, e à minha filha, Sol Maria; à memória dos meus pais, Nelson e Deize; aos meus irmãos Wagner, Amarildo e Priscila e, aos meus sócios, Daniel e Rodolfo, que me apoiaram, cada um ao seu modo, transmitindo a força necessária para a elaboração desta dissertação.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Antonio Benedito Silva Oliveira, que contribuiu para que eu conseguisse alcançar esse importante objetivo; com quem tive a oportunidade de cursar a disciplina Controle Econômico de Gestão e que, com grande dedicação, conduziu a orientação deste trabalho.

Aos Professores Doutores Sérgio de Iudícibus, meu primeiro orientador, Neusa Maria Bastos Fernandes Santos, professora de Metodologia da Pesquisa Científica, e Roberto Fernandes dos Santos, Coordenador do Programa de mestrado e professor da disciplina Contabilidade Decisorial, pelas ricas observações ao contexto geral deste estudo.

Aos Professores do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Atuariais, pelos conhecimentos que percorremos juntos no estudo do saber.

Aos Professores Doutores Claudio Parisi e Fernando Almeida Santos, por gentilmente aceitarem compor a banca examinadora desta dissertação e pelas significativas contribuições a esta pesquisa.

Aos meus colegas de mestrado, Adriana, Ézio e Rodrigo, grandes parceiros durante as aulas e nos diversos trabalhos realizados em classe; e especialmente ao meu grande amigo e parceiro na elaboração de artigos acadêmicos, Luiz Fernando de Barros Scholz.

Finalmente agradeço a Deus, que abriu o caminho para eu prosseguir, concedeu a força necessária para eu ingressar na melhor escola de ciências contábeis, atuariais e financeiras do Brasil e a oportunidade de cursar o mestrado com os mitos da academia brasileira nesta área.

Pois qual de vós querendo edificar uma torre, não se assenta primeiro a fazer as contas dos gastos, para ver se têm com o que acabar? Para que não aconteça que, depois de haver posto o alicerce, e não a podendo acabar, todos os que a virem comecem a escarnecer dele, dizendo: Este homem começou a edificar e não a pôde acabar. São Lucas 14:28-30

RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo estudar a relação da Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) com o gráfico do Ciclo de Vida das instituições de ensino com capital aberto listadas na BM&FBovespa. Discute-se sucintamente a história da entrada dessas Instituições no mercado acionário brasileiro. Em seguida, são apresentados os diversos modelos de Ciclo de Vida Organizacional encontrados na literatura. O trabalho evidencia que, mesmo sendo denominados de forma diferenciada, todos, em sua essência, demonstram que os modelos de processo evolutivo têm características semelhantes. Neste estudo, a ênfase foi atribuída aos modelos que enfatizam a utilização da DFC na definição do estágio do ciclo de vida. Inicialmente a pesquisa teve por objetivo demonstrar se seria possível fazer uma análise combinada entre a DFC e o Ciclo de Vida das Organizações. Num segundo momento, o foco foi pesquisar a relação entre a DFC e o Ciclo de Vida das Organizações nas instituições de ensino superior listadas na BM&FBovespa. Nesse sentido, a pesquisa teve como suporte as obras de Borinelli (1998) e os trabalhos de Stickney e Weil (2001), Alves e Marques (2007), Málaga (2009) e Mueller et al. (2013). O estudo utilizou como metodologia a análise quantitativa de dados secundários. Foram avaliadas as demonstrações financeiras e os relatórios da administração das instituições de ensino participantes dessa pesquisa com ênfase na Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC). Os resultados demonstraram que foi possível fazer análises com base na DFC para identificar relações com os estágios do Ciclo de Vida das Organizações, mas não foi possível estabelecer essa relação com todas as instituições de ensino listadas na BM&FBovespa.

Palavras-chave: Demonstração de Fluxo de Caixa. DFC. Ciclo de Vida das Organizações. Instituições de Ensino. Ferramentas de Gestão.

ABSTRACT

This work aims to study the relationship between Statement of Cash Flows (SCF) and the life cycle of organizations chart in Educational Institutions listed publicly traded on the BM & FBovespa. Initially we seek to demonstrate the importance of these institutions in the economy and their representation in the teaching of Brazil, since although they are few who participate in this market are extremely significant, given its scope and number of students. Furthermore, the authors discuss briefly the history of the entry of such institutions in the Brazilian market. Then many of Organizational Life Cycle in the literature are presented. The study shows that, although they are named differently, they all, in essence, show that the evolutionary process models have similar characteristics, however, emphasis was placed on models that emphasize the use of SCF in setting the stage lifecycle.

In this sense, the work was to support the work of research Borinelli (1998), who studied the relationship lifecycle of small businesses through its financial statements, but have not used the SCF in their analysis, dealing with companies not required of preparation and publication. The study used quantitative research methodology of secondary data. Statements of Cash Flow, the financial statements and management reports of the institutions of education participating in this research, focusing mainly on the SCF were surveyed. The results demonstrated that it was possible to establish a relationship through the use of SCF in determining the stage of the life cycle.

Keywords: DFC Statement of Cash Flows. Lifecycle of Organizations. Educational Institutions. Management Tools.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo de desenvolvimento organizacional – Greiner 1972	36
Figura 2	As cinco fases do crescimento – Greiner 1972	37
Figura 3	Ciclo de vida organizacional – Adizes 1990	41
Figura 4	Impacto das variáveis externas e internas no desenvolvimento organizacional	47
Figura 5	Ocorrência dos estágios do ciclo de vida organizacional	48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Evolução do Fluxo de Caixa da Anhanguera (2007-2012)	74
Gráfico 2	Evolução do Fluxo de Caixa da Kroton (2007-2012)	75
Gráfico 3	Evolução do Fluxo de Caixa da Estácio (2007-2012)	76
Gráfico 4	Quadro comparativo - número de alunos da Anhanguera Educacional	78
Gráfico 5	Quadro comparativo - número de alunos da Kroton Educacional	78
Gráfico 6	Quadro comparativo - número de alunos da Estácio Participações	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Demonstração dos Fluxos de Caixa pelo Método Direto	29
Tabela 2	Demonstração dos Fluxos de Caixa pelo Método Indireto	29
Tabela 3	Distribuição Percentual dos Instrumentos de Gestão	56
Tabela 4	Comportamento dos Fluxos de Caixa	59
Tabela 5	Estatísticas das Aberturas de Capital BM&FBovespa (2004 - ago2013)	70
Tabela 6	Resumo das DFC publicadas da Anhanguera	73
Tabela 7	Resumo das DFC publicadas da Kroton	74
Tabela 8	Resumo das DFC publicadas da Estácio	75
Tabela 9	Enquadramento das DFC publicadas da Anhanguera no estágio de Ciclo de Vida	76
Tabela 10	Enquadramento das DFC publicadas da Kroton no estágio de Ciclo de Vida	77
Tabela 11	Enquadramento das DFC publicadas da Estácio no estágio de Ciclo de Vida	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Práticas organizacionais nas cinco fases de crescimento Greiner (1972)	39
Quadro 2	Características essenciais dos estágios do Ciclo de Vida Organizacional	45
Quadro 3	Atributos para classificar os estágios do Ciclo de Vida Organizacional	48
Quadro 4	Definições dos estágios de Ciclo de Vida Organizacional	51
Quadro 5	Modelos de Ciclo de Vida Organizacional – Borinelli (1998)	53
Quadro 6	Relação entre os Índices e o Ciclo de Vida – Borinelli (1998)	54
Quadro 7	Instrumentos de gestão pesquisados	56
Quadro 8	Comportamento dos Fluxos de Caixa – Stickney e Weil (2001)	60
Quadro 9	Ciclo de Vida Organizacional e os Fluxos de Caixa – Alves e Marques (2007)	60
Quadro 10	Relação entre o Ciclo de Vida das empresas e o perfil dos Fluxos de caixa – Málaga (2009)	61
Quadro 11	Resumo dos Estágios do Ciclo de Vida Organizacional	62
Quadro 12	Relação entre o Ciclo de Vida das empresas e o perfil dos fluxos de caixa (Fase 01)	62
Quadro 13	Relação entre o Ciclo de Vida das empresas e o perfil dos fluxos de caixa (Fase 02)	63
Quadro 14	Relação entre o Ciclo de Vida das empresas e o perfil dos fluxos de caixa (Fase 03)	63
Quadro 15	Relação entre o Ciclo de Vida das empresas e o perfil dos fluxos de caixa (Fase 04)	64
Quadro 16	Relação entre o Ciclo de Vida das empresas e o perfil dos fluxos de caixa (Fase 05)	64
Quadro 17	Relação entre o Ciclo de Vida das empresas e o perfil dos fluxos de caixa	65

LISTA DE ABREVIATURAS

ABM	<i>Activity Based Management</i>
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
BACEN	Banco Central do Brasil
BM&F	Bolsa de Mercadorias e Futuros
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
BCG	<i>Boston Consulting Group</i>
BSC	<i>Balanced Score Card</i>
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
CVO	Ciclo de Vida das Organizações
CVP	Ciclo de Vida do Produto
DFC	Demonstração do Fluxo de Caixa
DRE	Demonstração de Resultado do Exercício
EVA	<i>Economic Value Added</i>
FASB	<i>Federal Accounting Standards Board</i>
FCO	Fluxo de Caixa das Atividades Operacionais
FCI	Fluxo de Caixa das Atividades de Investimento
FCF	Fluxo de Caixa das Atividades de Financiamento
IAS	<i>International Accounting Standard</i>
IASB	<i>International Accounting Standard Board</i>
IBRACON	Instituto dos Auditores Independentes do Brasil
IES	Instituição de Ensino Superior
IFRS	<i>International Financial Reporting Standards</i>
IPO	<i>Initial Public Offering</i>
JIT	<i>Just In Time</i>
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação e Cultura
ROI	<i>Return on Investment</i>
SCG	Sistema de Controle Gerencial
VBM	<i>Value Based Management</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
1.1	Antecedentes do Problema	18
1.2	Problema e Pressupostos	19
1.3	Objetivo do Estudo	20
1.4	Justificativas e Contribuições do Estudo	20
1.5	Procedimentos Metodológicos	21
1.6	Estrutura da Dissertação	23
1.7	Limitações da Pesquisa	23
2	REVISÃO DA LITERATURA	24
2.1	Conceito de Caixa e Fluxo de Caixa	24
2.2	A Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC)	25
2.2.1	Forma de Demonstração	26
2.2.2	Comparações entre o Método Direto e o Indireto	30
2.3	Ciclo de Vida das Organizações (CVO)	32
2.3.1	Modelo Ciclo de Vida Organizacional de Greiner (1972)	34
2.3.2	Modelo Ciclo de Vida Organizacional de Adizes (1979 - 1990)	39
2.3.3	Modelo Ciclo de Vida Organizacional de Miller e Friesen (1984)	44
2.3.4	Modelo de Ciclo de Vida Organizacional de Lester, Parnell e Carraher (2003)	50
2.4	Identificação das Fases do Ciclo de Vida Organizacional – Borinelli (1998)	52
2.5	A Utilização da DFC para Determinação do Ciclo de Vida da Organização	55
2.5.1	Identificação das Fases do Ciclo de Vida Organizacional – Stickney e Weil (2001)	58
2.5.2	Quadro Resumo para Identificar a fase do Ciclo de Vida com Base na DFC	61
3	DESCRIÇÃO DA PESQUISA	66
3.1	A Escolha dos Participantes da Pesquisa – Instituições de Ensino	66
3.1.1	Breve Histórico da Expansão das Instituições de Ensino Privadas no Brasil	66
3.1.2	O Início das IPOs das Instituições de Ensino	68
3.2	Técnicas de Obtenção dos Dados para a Pesquisa	71
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	73
4.1	Análise das DFCs	73
4.1.1	Análise das DFCs da Anhanguera Educacional	73
4.1.2	Análise das DFCs da Kroton Educacional	74
4.1.3	Análise das DFCs da Estácio Participações	75
4.1.4	Definindo o Estágio do Ciclo de Vida	76
4.1.5	Gráficos Evolutivos da Quantidade de Alunos	77
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	

REFERÊNCIAS

GLOSSÁRIO

APÊNDICE

Artigo apresentado na II ENCIBRAC – Encontro Científico da Universidade Braz Cubas – 26 e 27/10/2012. Estudo da DFC – Demonstração de Fluxos de Caixa e o quadro do Ciclo de Vida da empresa em uma Instituição de Ensino Superior com problemas Financeiros: Estudo de Caso da ALIE – Associação Limeirense de Educação mantenedora do ISCA – Instituto Superior de Ciências Aplicadas de Limeira - SP.

ANEXOS

- Anexo I – DFC Anhanguera Exercício 31/12/2012 e 2011
- Anexo II – DFC Anhanguera Exercício 31/12/2011 e 2010
- Anexo III – DFC Anhanguera Exercício 31/12/2010 e 2009
- Anexo IV – DFC Anhanguera Exercício 31/12/2009 e 2008
- Anexo V – DFC Anhanguera Exercício 31/12/2008 e 2007
- Anexo VI – DFC Anhanguera Exercício 31/12/2007 e 2006
- Anexo VII – DFC Kroton Exercício 31/12/2012 e 2011
- Anexo VIII – DFC Kroton Exercício 31/12/2011 e 2010
- Anexo IX – DFC Kroton Exercício 31/12/2010 e 2009
- Anexo X – DFC Kroton Exercício 31/12/2009 e 2008
- Anexo XI – DFC Kroton Exercício 31/12/2008 e 2007
- Anexo VII – DFC Estácio Exercício 31/12/2012 e 2011
- Anexo VIII – DFC Estácio Exercício 31/12/2011 e 2010
- Anexo IX – DFC Estácio Exercício 31/12/2010 e 2009
- Anexo X – DFC Estácio Exercício 31/12/2009 e 2008
- Anexo XI – DFC Estácio Exercício 31/12/2008 e 2007

1 INTRODUÇÃO

1.1 Antecedentes do Problema

Comparadas às empresas comerciais no Brasil, as instituições de ensino podem ser consideradas em estágio de imaturidade quando o assunto é a utilização dos demonstrativos contábeis para a tomada de decisões gerenciais.

Somente para citar alguns dados históricos de suporte, a abertura de capital de uma das importantes instituições de ensino superior privada no Brasil, a Anhanguera Educacional, ocorreu recentemente, no ano de 2007. Um pouco mais distante, mas nem tanto, data de 2001 o Decreto Federal que obrigou as instituições de ensino superior a definirem a sua verdadeira situação jurídica, ou seja, se eram de fato instituições sem fins lucrativos, pois até então qualquer IES era obrigada a ter esta natureza jurídica, ou se eram, na verdade, instituições com fins lucrativos.

Para agravar a situação, em 28/12/2007, por meio da Lei Federal nº11.638/07, obrigou-se a adoção da Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC) como demonstrativo contábil, extinguindo a publicação e conseqüentemente a elaboração da Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR). Portanto, se algumas instituições ainda estavam se adaptando à obrigação de elaborar demonstrativos financeiros comuns a qualquer empresa comercial, e aprendendo a utilizá-los gerencialmente como um suporte à decisão, a inclusão de um novo demonstrativo recentemente, leva a supor que os gestores financeiros das IES não utilizam todo o potencial informativo dessa importante demonstração contábil.

Segundo artigo publicado no Portal Universia (2005), com o título “Estudo prevê falência de faculdades particulares”, o ciclo de crescimento do ensino superior privado acabou, ao menos no ritmo e na intensidade registrada nos últimos dez anos. O cenário atual é de fusões, incorporações e falências.

As perspectivas traçadas indicam uma fase de consolidação desse mercado no país. Em 1997, havia 505 mil vagas para 392 mil alunos ingressantes. Em 2003, foram 1,721 milhão de vagas e 995 mil alunos. Em 2005, 42% das vagas ficaram ociosas, porque das 1.762 instituições privadas que existiam em 2005, 998 foram criadas nos últimos 6 anos – a maior parte delas, 935, têm menos de 500 alunos. Essas são as que mais correm riscos de não continuarem funcionando (UNIVERSIA, 2005).

O descompasso se explica pelas mudanças ocorridas a partir do governo Fernando Henrique Cardoso. A partir de 1995, as regras para a abertura de instituições tornaram-se mais

flexíveis e, em 1999, foi regulamentada a lei que permitiu a criação de faculdades com fins lucrativos.

De olho em uma demanda reprimida de alunos, que disputava vagas em vestibulares concorridos, muitos empresários resolveram abrir cursos de graduação e o país registrou um grande crescimento de instituições privadas.

Porém, todo esse crescimento também resultou numa onda de falências de faculdades, o que levou o Ministério da Educação e Cultura (MEC) a estudar a falência de universidades privadas. Segundo publicação do Monitor Mercantil (2009), os Ministérios da Educação e da Fazenda estudam uma proposta para criar regras de falência para instituições como as de ensino sem fins lucrativos, que não seguem a atual lei de recuperação judicial.

Algumas universidades privadas/filantrópicas enfrentaram dificuldades financeiras nos últimos meses, incluindo atrasos salariais, dificuldades para honrar obrigações trabalhistas e tiveram suas atividades paralisadas (MONITOR MERCANTIL, 2009).

Segundo o ministro da Educação, Fernando Hadadd (2005 a 2012), essas instituições não têm o benefício da recuperação judicial, como as comerciais: “Temos de salvaguardar essas instituições, pois não são mantidas pelo Estado, mas por mensalidades, e precisam ter um mecanismo legal de proteção do Judiciário”, afirmou, durante audiência pública na Comissão de Educação do Senado (MONITOR MERCANTIL, 2009).

1.2 Problemas e Pressupostos

Em 28/12/2007, a Lei Federal nº 11.638/07 tornou obrigatória a adoção da Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC) como demonstrativo contábil, extinguindo a publicação e a elaboração da Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR). Portanto, se algumas instituições ainda estavam se adaptando à obrigação de elaborar demonstrativos financeiros comuns a qualquer empresa comercial, e aprendendo a utilizá-los gerencialmente como um suporte à decisão, a inclusão de um novo demonstrativo recentemente leva a supor que os gestores financeiros das Instituições de ensino não utilizam todo o potencial informativo dessa importante demonstração contábil.

A partir dessa problemática, esta pesquisa analisará os seguintes questionamentos:

- É possível fazer uma análise combinada entre a DFC e o Ciclo de Vida das Organizações?

- Há relação entre a DFC das instituições de ensino com o capital aberto listadas na BM&FBovespa e o Ciclo de Vida das Organizações?

O estudo desse trabalho partirá dos seguintes pressupostos:

- É possível fazer análises com base na DFC para identificar relações com os estágios do Ciclo de Vida das Organizações;
- É possível identificar relação entre a DFC das instituições de ensino com capital aberto listadas na BM&FBovespa e o seu estágio no Ciclo de Vida das Organizações.

1.3 Objetivo do Estudo

Embasados destes pressupostos e questionamentos, este estudo tem por objetivo analisar a relação da Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) e o gráfico do ciclo de vida das organizações nas instituições de ensino com capital aberto listadas na BM&F/Bovespa.

Num primeiro momento, busca encontrar em uma pesquisa bibliográfica, livros, artigos, dissertações e teses elementos para demonstrar a possibilidade de identificar o estágio do ciclo de vida das organizações com base nas informações da Demonstração de Fluxo de Caixa.

Em seguida, procura identificar o ciclo de vida dessas organizações com base nas informações da DFC visando auxiliar contadores e gestores a realizarem as correções necessárias à gestão.

Para Queji (2002) o desenvolvimento de instrumentos de controle de gestão, a partir da observância da fase na qual a empresa se encontra no ciclo de vida, ajusta melhor as informações provenientes destes controles à realidade em que vive a empresa no momento, melhorando significativamente o seu processo de gestão e a tomada de decisões.

1.4. Justificativas e Contribuições do Estudo

O simples desejo de conhecer cada vez mais, ou a necessidade de obter conhecimentos mais seguros que os fornecidos pelos meios atuais, leva os homens de espírito mais crítico a desenvolverem a ciência que, de acordo com Gil (1999, p.20), “constitui um dos mais importantes componentes intelectuais do mundo contemporâneo”.

Essa pesquisa visa contribuir para disseminar o uso do demonstrativo contábil, poderoso na predição dessa situação, a Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC).

A literatura de suporte e análise decisória das instituições de ensino é muito incipiente no Brasil. A intenção dessa pesquisa é contribuir como uma obra de consulta e análise financeira para a formação crítica dos gestores financeiros destas instituições no país.

Nesse sentido, o trabalho contribui com a pesquisa de Borinelli (1998), que estudou a relação do ciclo de vida das pequenas empresas através de suas demonstrações contábeis mas não utilizou a DFC em suas análises, visto tratar-se de empresas desobrigadas da sua elaboração e publicação. A Lei das Sociedades por Ações (Lei nº11.638/07) menciona que a companhia fechada com Patrimônio Líquido inferior a R\$ 2.000.000,00 na data do balanço, não está obrigada a elaborar e publicar a DFC (SANTOS e VEIGA, 2011).

Essa citação e a experiência do autor na gestão de uma instituição de ensino superior – *controller* de uma IES entre 1986 e 2005, e professor na mesma instituição, entre 2005 e 2011 - levou aos questionamentos apresentados no tópico de problema de pesquisa.

Assim, a justificativa para a realização deste estudo se fundamenta em três aspectos principais:

- a) a necessidade de aprimoramento permanente dos instrumentos de controle de gestão voltadas às instituições de ensino;
- b) o importante papel desempenhado pelas instituições de ensino particulares na formação acadêmica e na economia brasileira;
- c) a contribuição de um estudo demonstrando a análise da relação da DFC e as diferentes fases do ciclo de vida das instituições de ensino.

1.5 Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa teve como suporte a obra de Márcio Luiz Borinelli (1998) “A identificação do ciclo de vida das pequenas empresas através das demonstrações contábeis”. Borinelli (1998) demonstrou em sua pesquisa que é possível identificar o estágio do Ciclo de Vida das Organizações através do cálculo de diversos índices financeiros com base no Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultado.

Neste estudo são apresentados diversos modelos de Ciclo de Vida Organizacional encontrados na literatura. Ainda que sejam denominados de forma diferenciada, todos eles, em sua essência, demonstram que os modelos de processo evolutivo possuem características semelhantes, porém, deu-se ênfase aos modelos que utilizam a DFC na definição do estágio do ciclo de vida. Nesse caso, foram destacadas as obras de Stickney e Wiel (2001), Alves e Marques (2007) e Málaga (2009), que serviram como suporte para as análises desenvolvidas nesta dissertação.

Esta dissertação enfatizou o levantamento quantitativo em dados secundários, pois foram estudadas as relações entre as variáveis da DFC das instituições de ensino e o quadro do Ciclo de Vida das Organizações para verificar dados relevantes que pudessem dar embasamento aos estudos baseados nos questionamentos feitos no tópico “problemas da pesquisa” (BOGDAN e BIKLEIN, 1994).

De acordo com os procedimentos técnicos utilizados, este estudo é bibliográfico e documental. Conforme Oliveira (2011), a pesquisa bibliográfica é a busca de conhecimento relevante a determinado assunto em livros, artigos, monografias, dissertações e teses. A documento, por sua vez, é baseada em documentos para a obtenção de respostas às questões de pesquisa definidas.

A amostra é não probabilística, pois, conforme Lakatos e Marconi (1992, p. 108), “não fazendo uso de uma forma aleatória de seleção, não pode ser objeto de certos tipos de tratamento estatístico, o que diminui a possibilidade de inferir para o todo os resultados obtidos para a amostra”.

Vergara (2003) explica que a amostra não probabilística pode ser selecionada por acessibilidade e por tipicidade. A mesma autora (p.50) define a seleção por acessibilidade como aquela que, “longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles”.

A amostra foi definida por acessibilidade, pois foram selecionadas, dentre as companhias abertas, aquelas que publicaram suas DFCs no *site* da BM&FBovespa, referentes a todos os exercícios, no período de 2007 a 2012; ou seja, é composta pelas informações disponíveis ao público em geral.

1.6 Estrutura da Dissertação

Na introdução deste estudo são descritos os antecedentes do problema e seus pressupostos, os objetivos, justificativas e contribuições deste estudo além dos procedimentos metodológicos e das limitações do trabalho.

No capítulo 2 foi elaborada a revisão da literatura na qual foi demonstrada a origem histórica da implantação da DFC como um demonstrativo obrigatório, sua estrutura e seu uso baseado na descrição de diversos autores de livros didáticos.

Nesse mesmo capítulo foi descrita a pesquisa em diversas obras científicas sobre os principais Quadros de Ciclo de Vida das Organizações utilizados em obras científicas. Também foram pesquisados o uso da DFC combinado com o Ciclo de Vida das Organizações.

No capítulo 3 apresentam-se os passos da pesquisa, o histórico da escolha das instituições participantes deste estudo e da abertura de capital dessas instituições na Bolsa de Valores além das técnicas de obtenção de dados.

No capítulo 4 foram apresentadas as análises dos dados das instituições de ensino participantes da pesquisa, criados quadros comparativos para a análise das duas ferramentas: a DFC e o Quadro do Ciclo de Vida e elaborados gráficos que demonstraram a evolução do número de alunos matriculados nessas entidades durante determinado período.

Ao final, são descritas as considerações finais, os resultados alcançados, os enquadramentos das instituições nos estágios do Ciclo de Vida e os resultados dos pressupostos estudados além da apresentação de propostas para novas pesquisas.

1.7 Limitações da Pesquisa

As limitações dessa pesquisa se dão pelo fato de terem sido estudadas somente as instituições de ensino com capital aberto e listadas na BM&FBovespa.

Embora seja um número pequeno de organizações (somente três), representam três das maiores instituições de ensino do mundo, além de estarem presentes em todos os Estados do Brasil e no Distrito Federal.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Conceito de Caixa e Fluxo de Caixa

Segundo Santos e Veiga (2011), em uma entidade, o “caixa” deve ser entendido, no caso da DFC, como o total de recursos disponíveis imediatamente. “Fluxos”, em princípio, são as entradas e saídas desses recursos.

Caixa compreende o numerário em espécie e os depósitos bancários disponíveis; fluxos de caixa são as entradas e saídas equivalentes de caixa, conforme define o CPC 03. Praticamente toda a atividade social envolve aspectos econômicos e financeiros. Econômicos, no sentido de demonstrar resultados favoráveis ou desfavoráveis, independentemente da efetiva entrada ou saída de recursos. Financeiros, no sentido de que independem necessariamente do econômico, mas envolvem as entradas e saídas desses recursos (SANTOS e VEIGA, 2011).

Para Zdanowicz (2004), denomina-se fluxo de caixa o conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período projetado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e aplicações em itens do ativo.

Resumidamente pode-se conceituar que é o instrumento de programação financeira, que corresponde às estimativas de entradas e saídas de caixa em certo período de tempo projetado (ZDANOWICZ, 2004, p.40).

Para Santos e Veiga (2011) o processo de apuração da necessidade de captar recursos e se existirão prováveis sobras de caixa faz parte da administração financeira das entidades cujos envolvidos devem conhecer o ciclo operacional organizacional e buscar respaldo nas informações contábeis.

Previsão do fluxo de caixa não é um exercício de futurologia, mas o estudo de etapas passadas, registradas adequadamente na contabilidade e que podem possibilitar um número maior de acertos em relação aos futuros pagamentos de compromissos, investimentos e adequação ao prazo de captação (empréstimo) de recursos (SANTOS e VEIGA, 2011, p.90).

2.2 A Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC)

A DFC representa o fluxo financeiro das entidades. Independentemente da obrigatoriedade, sua elaboração proporciona um exercício de administração financeira que contribuirá eficazmente na gestão (SANTOS e VEIGA, 2011, p.90).

Conforme Iudícibus (2010), a Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC), até a publicação da Lei nº11.638/07, não era obrigatória no Brasil, exceto em casos específicos, como, por exemplo, nas empresas de energia elétrica (por exigência da ANEEL) e das participantes do Novo Mercado (por exigência da Bovespa). No entanto, o IBRACON, por meio da NPC 20, de abril de 1999, e a própria Comissão de Valores Mobiliários (CVM) já recomendavam que tal demonstração fosse apresentada como uma informação complementar.

Em dezembro de 2007, a legislação societária brasileira (Lei nº 6.404/76), foi modificada pela Lei nº11.638/07, que obrigou a elaboração da Demonstração de Fluxos de Caixa (DFC) em substituição à Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos (DOAR) para todas as empresas que possuíssem em seu capital social na data da publicação valor igual ou superior a R\$ 2.000.000,00. Entretanto, não tratou detalhadamente de sua forma de apresentação.

Para estabelecer regras sobre como as entidades devem elaborar e divulgar a DFC, o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) emitiu o Pronunciamento Técnico CPC 03 – Demonstração dos Fluxos de Caixa, aprovado pela CVM, por meio da deliberação 641/10 e pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) por meio da aprovação da NBC TG 03, Banco Central (BACEN), por meio da Resolução do Conselho Monetário Nacional de números 1.125/08 e 3.604/08.

A DFC agora obrigatória deve ser preparada segundo as orientações do CPC 03, o qual foi elaborado com base na norma internacional de contabilidade IAS 7 – *Statements of Cash Flows* – e muito se assemelha à norma americana FAZ 95 – *Statements Of Casch Flows*.

Conforme Marion (2005), até pouco tempo, na falta de capital próprio, o empreendedor dependia quase exclusivamente dos empréstimos bancários tradicionais, cujos juros, hoje de pelo menos 60% ao ano, são capazes de jogar qualquer empresa na lona, principalmente se o negócio estiver apenas começando. Atualmente, é cada vez mais comum ver empreendedores recorrendo ao *venture capital*, em vez de apelar aos empréstimos bancários, para tentar viabilizar o negócio. A vantagem é que, nas operações de *venture capital*, o empreendedor pode escapar do veneno dos juros. Em troca do dinheiro, ele cede

uma participação na sociedade ao investidor ou grupo de investidores que acreditem no sucesso do empreendimento.

Para Braga & Almeida (2009), a DFC por utilizar linguagem e conceitos mais simples, possui uma melhor comunicação com a maioria dos leitores das demonstrações financeiras.

Para Santos e Veiga (2011), a DFC é um subsídio para responder a algumas incoerências entre a liquidez e o resultado contábil. Cita-se, por exemplo, o fato de uma entidade ter alto lucro mas não ter recursos com disponibilidade imediata e vice-versa. E ainda, por sua objetividade, se coaduna com princípios de avaliação de empresas e atende aos interesses dos investidores.

Mas só através do conhecimento do passado (o que ocorreu) será possível fazer uma boa projeção do fluxo de caixa para o futuro (próxima semana, próximos meses e trimestre, etc.) A comparação do fluxo projetado com o fluxo real vem indicar as variações que, quase sempre, demonstram as deficiências que servirão como excelentes subsídios para o aperfeiçoamento de novas projeções. (IUDÍCIBUS & MARION, 2000, p.123).

2.2.1 Forma de Demonstração

A DFC se divide em três atividades (operacionais, financiamentos e investimentos) que representam o conjunto de três fluxos distintos, conforme apresentados a seguir:

Atividades Operacionais

As atividades operacionais são o fluxo financeiro e não econômico que engloba as transações previstas no objeto social da entidade, considerando o recebimento de receitas e de duplicatas a receber, o pagamento de fornecedores e o pagamento das despesas operacionais (SANTOS e VEIGA, 2011, p.93).

O montante dos fluxos de caixa advindos das atividades operacionais é um indicador chave da extensão pela qual as operações da entidade têm gerado suficientes fluxos de caixa para amortizar empréstimos, manter a capacidade operacional da entidade, pagar dividendos e juros sobre o capital próprio e fazer novos investimentos sem recorrer a fontes externas de financiamento. As informações sobre os componentes específicos dos fluxos de caixa operacionais históricos são úteis, em conjunto com outras informações, na projeção de fluxos futuros de caixa operacionais (CPC 03).

Os fluxos de caixa advindos das atividades operacionais são basicamente derivados das principais atividades geradoras de receita da entidade. Portanto, geralmente resultam de transações e de outros eventos que compõem a apuração do lucro líquido ou prejuízo (CPC 03).

Conforme o Pronunciamento Contábil Técnico CPC 3, que trata das características da Demonstração dos Fluxos de Caixa, quanto às atividades operacionais:

O montante dos fluxos de caixa decorrentes das atividades operacionais é um indicador chave da extensão na qual as operações da entidade têm gerado suficientes fluxos de caixa para amortizar empréstimos, manter a capacidade operacional da entidade, pagar dividendos e juros sobre o capital próprio e fazer novos investimentos sem recorrer a fontes externas de financiamento. As informações sobre os componentes específicos dos fluxos de caixa operacionais históricos são úteis, em conjunto com outras informações, na projeção de futuros fluxos de caixa operacionais. Os fluxos de caixa decorrentes das atividades operacionais são basicamente derivados das principais atividades geradoras de receita da entidade. Portanto, eles geralmente resultam das transações e de outros eventos que entram na apuração do lucro líquido ou prejuízo.

Deste modo, a atividade operacional é tudo aquilo que a empresa consegue gerar de riqueza, lucratividade e receitas através da sua produção de bens ou da prestação de serviços.

Atividades de Investimento

Os fluxos financeiros de investimentos, normalmente, decorrem das variações nos ativos não circulantes e são destinados à atividade operacional de produção e venda (SANTOS e VEIGA, 2011, p.94). Somente desembolsos que resultam em ativo reconhecido nas demonstrações contábeis são passíveis de classificação como atividades de investimento (CPC 03).

Considerando o Pronunciamento Contábil Técnico CPC 3, quanto às atividades de investimento:

A divulgação em separado dos fluxos de caixa decorrentes das atividades de investimento é importante porque tais fluxos de caixa representam a extensão em que os dispêndios de recursos são feitos pela entidade com a finalidade de gerar resultados e fluxos de caixa no futuro.

Os fluxos das atividades de investimento demonstram os fatos ocorridos em relação ao imobilizado, quanto à aquisição ou à venda de bens e relatam as movimentações de compras e vendas de ações e contratos futuros (CPC 03).

Atividades de Financiamento

Conforme Santos e Veiga (2011), os recursos totais provêm de duas fontes: capital próprio e capital de terceiros.

O capital próprio tem origem nos recursos dos proprietários, sócios e acionistas da entidade, por meio da constituição do capital social e de novas integralizações para o aumento do capital (SANTOS e VEIGA, 2011, p.94). Já o capital de terceiros é obtido pelos empréstimos, financiamentos bancários e outros recursos (SANTOS e VEIGA, 2011, p.94).

De acordo com o Pronunciamento Contábil Técnico CPC 3, para as atividades de financiamento, “a divulgação separada dos fluxos de caixa decorrentes das atividades de financiamento é importante por ser útil para prever as exigências sobre futuros fluxos de caixa pelos fornecedores de capital à entidade”.

Nos fluxos das atividades de financiamento estão descritas as movimentações oriundas de empréstimos e financiamentos com recursos de terceiros ou com recursos próprios.

Existem duas modalidades para a elaboração da DFC: os métodos direto e indireto. A principal diferença entre eles diz respeito à apresentação das atividades operacionais. A metodologia direta divulga informações mais complexas e de melhor qualidade, enquanto a indireta é mais simples e, conseqüentemente, requer menos trabalho para a sua elaboração.

Segundo Iudícibus & Marion (2000), é exatamente a Técnica do Regime de Caixa que dá embasamento para estruturar um instrumento indispensável à tomada de decisões em todos os tipos de empresa: a Demonstração do Fluxo de Caixa.

Assim como a Demonstração de Resultado do Exercício (DRE), a DFC é uma demonstração dinâmica e também está contida no Balanço que, por sua vez, é uma demonstração estática (IUDÍCIBUS e MARION, 2000).

O Pronunciamento Técnico CPC 03 define a estrutura do Fluxo de Caixa e indica como exemplos os quadros demonstrados a seguir:

Tabela 1 – Demonstração dos Fluxos de Caixa pelo Método Direto

Demonstração dos Fluxos de Caixa pelo Método Direto	
	20X2
Fluxos de caixa das atividades operacionais	
Recebimentos de clientes	30.150
Pagamentos a fornecedores e empregados	27.600
Caixa gerado pelas operações	2.550
Juros pagos	270
Imposto de renda e contribuição social pagos	800
Imposto de renda na fonte sobre dividendos recebidos	100
Caixa líquido proveniente das atividades operacionais	1.380
Fluxos de caixa das atividades de investimento	
Aquisição da controlada X líquido do caixa incluído na aquisição (Nota A)	550
Compra de ativo imobilizado (Nota B)	350
Recebido pela venda de equipamento	20
Juros recebidos	200
Dividendos recebidos	200
Caixa líquido usado nas atividades de investimento	480
Fluxos de caixa das atividades de financiamento	
Recebido pela emissão de ações	250
Recebido por empréstimo a logo prazo	250
Pagamento de passivo por arrendamento	90
Dividendos pagos*	1.200
Caixa líquido usado nas atividades de financiamento	790
Aumento líquido de caixa e equivalente de caixa	110
Caixa e equivalente de caixa no início do período	120
Caixa e equivalente de caixa no fim do período	230

Fonte: CPC 03 (p.21)

(*) – Esse valor também pode ser apresentado no fluxo de caixa das atividades operacionais.

Tabela 2 – Demonstração dos Fluxos de Caixa pelo Método Indireto

Demonstração dos Fluxos de Caixa pelo Método Indireto	
	20X2
Fluxos de caixa das atividades operacionais	
Lucro líquido antes do imposto de renda e contribuição social	3.350
Ajustes por:	
Depreciação	450
Perda cambial	40
Renda de investimentos	500
Despesas de juros	400
	3.740
Aumento nas contas a receber de clientes e outros	500
Diminuição nos estoques	1.050
Diminuição nas contas a pagar – fornecedores	1.740
Caixa proveniente das operações	2.550
Juros pagos	270

Imposto de renda e contribuição social pagos	800
Imposto de renda na fonte sobre dividendos recebidos	100
<i>Caixa líquido proveniente das atividades operacionais</i>	<i>1.380</i>
Fluxos de caixa das atividades de investimento	
Aquisição da controlada X menos caixa líquido incluído na aquisição (Nota A)	550
Compra de ativo imobilizado (Nota B)	350
Recebimento pela venda de equipamento	20
Juros recebidos	200
Dividendos recebidos	200
<i>Caixa líquido usado nas atividades de investimento</i>	<i>480</i>
Fluxos de caixa das atividades de financiamento	
Recebimento pela emissão de ações	250
Recebimento por empréstimos a longo prazo	250
Pagamento de obrigação por arrendamento	90
Dividendos pagos*	1.200
<i>Caixa líquido usado nas atividades de financiamento</i>	<i>790</i>
Aumento líquido de caixa e equivalente de caixa	110
Caixa e equivalente de caixa no início do período	120
Caixa e equivalente de caixa no fim do período	230

Fonte: CPC 03 (p.22)

(*) – Esse valor também pode ser apresentado no fluxo de caixa das atividades operacionais.

Embora o Pronunciamento Técnico do CPC permita a utilização de qualquer das duas formas de demonstração, direta ou indireta, todas as empresas pesquisadas utilizam a DFC do método indireto.

2.2.2 Comparações entre o Método Direto e o Indireto

De acordo com Campos Filho (1999), na comparação entre os dois métodos é interessante frisar as vantagens e desvantagens de cada uma delas, conforme segue nesta sequência.

Método Indireto – vantagens

- Apresenta baixo custo. Basta utilizar dois balanços patrimoniais (início e final do período), a demonstração de resultados e algumas informações adicionais obtidas na contabilidade.

- Concilia o lucro contábil com o fluxo de caixa operacional líquido, demonstrando como é composta a diferença.

Método Indireto – desvantagens

- O tempo necessário para gerar as informações pelo regime de competência e só depois convertê-las para o regime de caixa. Se isso for feito uma vez por ano, por exemplo, poderá ocorrer surpresas desagradáveis depois de muito tempo.
- Se houver interferência da legislação fiscal na contabilidade oficial (e geralmente há), o método indireto irá eliminar somente uma parte dessas distorções.

Método Direto – vantagens

- Cria condições favoráveis para que a classificação dos recebimentos e dos pagamentos siga critérios técnicos e não fiscais.
- Permite que a cultura de administrar pelo caixa seja introduzida mais rapidamente nas empresas.
- As informações de caixa podem estar disponíveis diariamente.

Método Direto – desvantagens

- O custo adicional para classificar os recebimentos e pagamentos.
- A falta de experiência dos profissionais das áreas contábil e financeira em usar as partidas dobradas para classificar os recebimentos e os pagamentos.

Para Santos e Veiga (2011), a utilização da DFC no modelo direto possibilita melhor planejamento financeiro, oferece informações mais detalhadas aos usuários sobre todas as entradas (fontes de recursos) e saídas (aplicações de recursos).

Quanto ao uso da DFC na modalidade indireta, para Santos e Veiga (2011), a contabilidade, na quase totalidade das entidades, considera o regime de competência de exercícios, apropriando receitas e despesas independentemente do efetivo recebimento e pagamento. Essa metodologia reflete a situação econômica na qual todos os fatos econômicos

passíveis de mensuração são registrados, diferentemente da situação financeira, que envolve somente a entrada e a saída de recursos (SANTOS e VEIGA, 2011, p.97).

Para Macedo et al (2011) cada método, direto e indireto apresenta suas vantagens e desvantagens. O método direto, para os usuários, é mais fácil de ser compreendido, mas é mais dispendioso para ser obtido na prática. Já o método indireto é mais simples de ser elaborado, contudo, mais complexo para o usuário.

Independentemente dos prós e contras de cada método, a prática tem demonstrado que as empresas preferem o método indireto (ERNST & YOUNG; FIPECAFI, 2009).

2.3 Ciclo de Vida das Organizações (CVO)

Conforme Rosas (2009), dentre os primeiros estudos de ciclo de vida foi apresentado o conceito de ciclo de vida do produto (CVP). Levitt (1965) cita que os executivos de marketing naquela época estavam familiarizados com o conceito de ciclo de vida dos produtos, porém nenhuma evidência foi encontrada que demonstrasse o fato desses profissionais utilizarem tal conceito em suas decisões estratégicas ou táticas.

Ainda embrionário na década de 1960, esse conceito ganhou força em 1970 e serviu como base para a construção da matriz de crescimento e participação da BCG, amplamente disseminada na literatura de estratégia (HENDERSON, 1979 apud ROSA, 2009).

Rosas (2009) cita como um dos primeiros trabalhos o de Levitt (1965) que, no mesmo ano, propôs um modelo de quatro estágios:

1. Desenvolvimento de Mercado
2. Crescimento
3. Maturidade
4. Declínio

Para Rosas (2009) é notável a inspiração do Ciclo de Vida das Organizações (CVO) no conceito de Ciclo de Vida do Produto (CVP), particularmente nos estágios de Criação e Crescimento.

A década de 1960 é referenciada como origem dos conceitos de ciclo de vida do produto e da organização, no entanto, é difícil apontar somente um autor como o seu precursor. O livro *Estratégia e Estrutura*, lançado em 1962 por Alfred Chandler, contemporâneo de Levitt (1965), é um dos primeiros textos a sugerir estágios amplos e gerais

na vida da empresa (GREINER, 1972). Assim, desde 1960 até a contemporaneidade, são apresentados artigos sobre o ciclo de vida das organizações na literatura de Administração (ROSAS, 2009).

Para Valeriano (2012), a abordagem do Ciclo de Vida emana de uma metáfora da vida humana aplicada às organizações. Surgida a partir do final da década de 1970, ela se propõe a explicar como as organizações se desenvolvem com o transcorrer dos anos e a configuração de fatores e características presentes em cada fase da sua vida, influenciando a gestão, o desempenho e a contabilidade gerencial.

Para Correia (2010), evidências empíricas demonstram que o desenvolvimento das organizações, ao longo do tempo, pode ser investigado por meio da análise de fases ou estágios através da metáfora do ciclo de vida biológico e ter inclusive como referências os termos nascimento, crescimento e morte. Os estágios ou fases do ciclo de vida organizacional têm características específicas que sofrem alterações, provocando a evolução organizacional e as mudanças de fases. Em função disso, requerem da organização práticas de gestão compatíveis com a necessidade de cada estágio (GREINER 1972; MILLER; FRIESEN, 1984; ADIZES, 1990).

Segundo Correia (2010), para corroborar este entendimento, observa-se que diversas pesquisas empíricas constataram que os padrões do SCG se modificaram para atender às necessidades da evolução organizacional; são componentes que contribuem para caracterizar o ciclo de vida das organizações. Ressalta-se ainda que, o SCG integra a estrutura organizacional e fornece informações aos gestores no processo decisório. Neste contexto, pressupõe-se que o SCG tende a se adaptar de acordo com as necessidades de informações que a organização exige, em cada fase do seu ciclo de vida (MILLER; FRIESEN, 1984).

Conforme Correia et al. (2010), nos artigos com pesquisa empírica sobre os modelos de ciclo organizacional em periódicos internacionais predomina a utilização dos modelos de Miller e Friesen (1984) e de Lester, Parnell e Carraher (2003), representando em conjunto uma participação de 70% do universo pesquisado.

Frezatti et al (2010) identificaram as principais obras utilizadas como base na produção científica internacional da contabilidade gerencial que empregam os modelos de ciclo de vida organizacional. Miller e Friesen (1983 - 1984), entre os trabalhos analisados durante a pesquisa, foram as obras que mais se destacaram (27,46% do total).

A seguir, uma revisão da literatura a respeito dos principais modelos de Ciclo de Vida Organizacional utilizados em trabalhos científicos.

2.3.1 Modelo Ciclo de Vida Organizacional de Greiner (1972)

Greiner (1972), ao estudar a dinâmica do desenvolvimento das organizações, identificou que estas instituições passam por cinco fases desde a criação até a maturidade. O autor constatou ainda que as fases do crescimento organizacional se desenvolvem em ciclos de evolução e revolução. Os ciclos de evolução são períodos de crescimento estáveis, sem sobressaltos; já os revolucionários são caracterizados por crises gerenciais. Ambos se alternam e as crises favorecem a ocorrência de mudanças que, por sua vez, são fortemente influenciadas pelos acontecimentos anteriores. Segundo o autor, o estudo permite aos gestores entenderem o ciclo organizacional, dando a oportunidade de anteciparem ou se precaverem para a próxima crise.

Segundo Necyk et al. (2007), Greiner (1972) é considerado como o modelo fonte da abordagem do ciclo de vida. Idade e tamanho são as variáveis determinantes deste modelo, que serviu de inspiração para diversos outros autores na elaboração de modelos diversos.

Greiner (1972) identificou que no desenvolvimento organizacional há uma série de fases pelas quais as empresas em crescimento tendem a passar; dentro delas acontecem a evolução e a revolução. O termo evolução é usado para descrever períodos prolongados de crescimento nos quais nenhuma grande turbulência ocorre nas práticas da organização. Já o termo revolução designa aqueles momentos de turbulência significativa na vida da organização. Após enfrentá-las, a organização encontra estabilidade e consegue sobreviver, alcançar um momento de crescimento contínuo e desfrutar desta estabilidade até que outros eventos externos ou internos provoquem mais turbulências e acarretem novas mudanças.

De acordo com Greiner (1972), as práticas gerenciais adotadas pelas organizações não permanecem as mesmas durante o tempo de sua existência. No entanto, o tempo de vida da organização contribui para que os mecanismos de gestão utilizados fiquem arraigados na organização de tal forma que se institucionalizem e dificultem qualquer outra mudança.

Greiner (1972) defende que a organização evolui por meio de fases de desenvolvimento e cada período evolutivo cria a sua própria revolução. Como exemplo, poderá ocorrer práticas centralizadas eventualmente levarem a pedidos de descentralização. Neste caso, a natureza do modelo de gestão para cada período revolucionário determinará se uma empresa vai avançar em sua próxima fase de crescimento evolutivo.

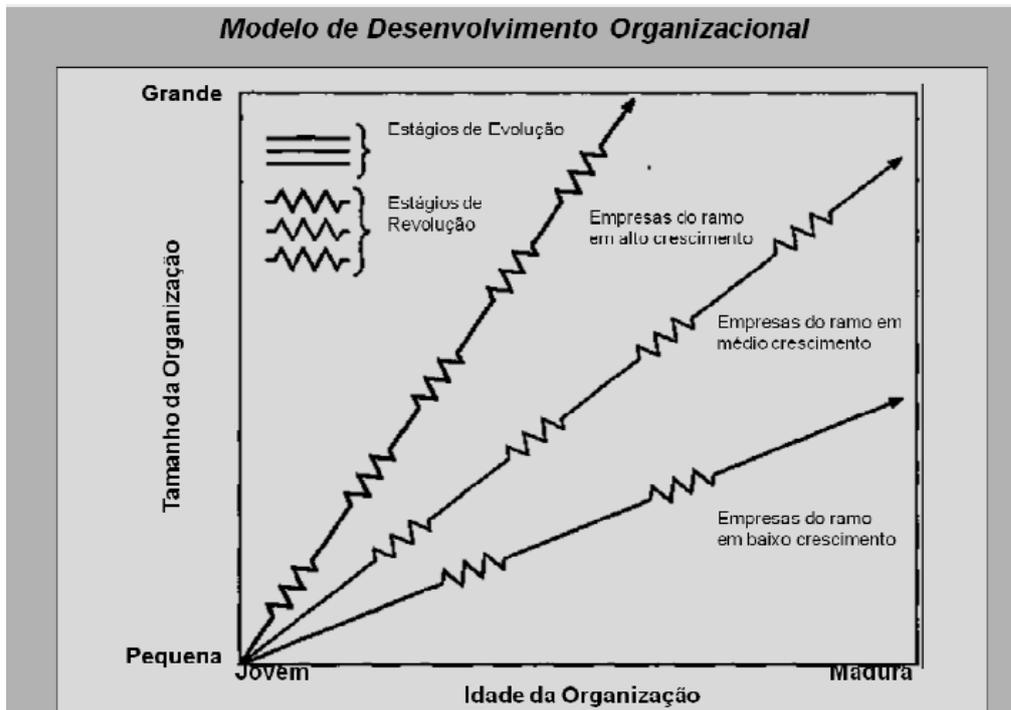
Greiner (1972) considera que cinco dimensões fundamentais são essenciais para a construção do modelo de desenvolvimento da organização:

- a) Idade da Organização: a dimensão mais evidente e indispensável para qualquer modelo de desenvolvimento é a vida de uma organização.
- b) Tamanho da organização: com o crescimento e a passagem do tempo, os problemas e soluções de uma organização tendem a mudar significativamente.
- c) Estágios de evolução: períodos de crescimento prolongados e contínuos, sem grandes sobressaltos nem significativos problemas internos ou revés econômico.
- d) Estágios de revolução: como o crescimento organizacional não é linear, períodos turbulentos podem gerar graves problemas na gestão da empresa; são os períodos de crises. As práticas de gestão tradicionais utilizadas em determinado contexto deixam de ter o mesmo desempenho de antes.
- e) Taxa de crescimento do ramo de negócio: segundo Greiner (1972), os períodos de evolução e revolução estão relacionados ao ramo de negócio. Os períodos evolutivos tendem a ser mais curtos em ramos de negócios de crescimento rápido e mais longos em empresas de ramo de negócio de crescimento lento.

Segundo Correia (2010), no modelo de Desenvolvimento Organizacional de Greiner (1972), podem ser visualizadas as cinco dimensões fundamentais para a construção de um modelo de desenvolvimento da organização: a idade da organização está na linha horizontal e o seu tamanho, na linha vertical. As três setas representam o ramo de negócios: a inferior representa as empresas do ramo de negócio de crescimento lento, a seta do meio representa as empresas do ramo de negócio de crescimento médio e, por fim, a posterior, que representa as empresas de ramo de negócio de crescimento rápido.

Ainda, segundo Correia (2010), percebe-se que estágios de evolução e de revolução acontecem com mais frequência na medida em que o ramo de negócio tem crescimento rápido. Neste contexto, a organização também envelhece rapidamente.

Figura 1 - Modelo de desenvolvimento organizacional



Fonte: Greiner, 1972

Para Correia (2010), cada período evolutivo caracteriza-se pelo estilo de gestão dominante utilizado para alcançar o crescimento. No modelo das cinco fases do crescimento proposto por Greiner (1972), enquanto cada período revolucionário é caracterizado pelos problemas de gestão dominante que devem ser resolvidos para assegurar o crescimento da empresa, na fase seguinte repercutem os resultados das fases anteriores.

O modelo de crescimento proposto pelo autor (GREINER, 1972) tem cinco fases genéricas: (a) criatividade, (b) direção, (c) delegação, (d) coordenação e (e) colaboração, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2 – As cinco fases do crescimento



Fonte: Greiner, 1972

Conforme Correia (2010) a fase da criatividade é caracterizada pelo início de uma organização. Os fundadores estão voltados para a criação de um produto, a conquista do respectivo mercado e na colocação de recursos financeiros necessários para atingir os objetivos. Não estão, portanto, preocupados com as práticas de gestão. Os sistemas de gerenciamento são primários e simples e não estão formalizados, mas estão na mente dos gestores e devem ser concretizados conforme eles imaginam. As atividades individualistas e criativas são necessárias nesta fase.

No entanto, a partir do crescimento da empresa, a administração começa a ficar complexa e a exigir práticas de gestão mais eficientes: a produção vai exigir mais conhecimento sobre a eficiência da fabricação, a comunicação não deve ser exclusivamente informal, os novos funcionários ainda não estão adequadamente motivados, são necessários capital adicional e novos procedimentos contábeis para o controle financeiro e de gestão. Neste ponto começa a crise de liderança e tem início a primeira revolução (GREINER, 1972).

Na fase de direção, as práticas de gestão adotadas têm a finalidade de conduzir a organização de forma mais eficiente no caminho do crescimento. Aos poucos, os sistemas de gestão passam a ficar obsoletos e a não atenderem mais aos interesses da organização que está

cada vez maior, diversificada e complexa. Os empregados começam a questionar os procedimentos administrativos e a exigir uma participação efetiva nas decisões com mais autonomia, fato que abre uma nova crise. (GREINER, 1972).

Na fase de delegação, a organização evoluiu a partir da aplicação de uma estrutura organizacional descentralizada, cuja finalidade é corrigir problemas ocorridos no período revolucionário anterior. A delegação foi útil para atender a demanda dos gestores por autonomia de forma a obter a expansão do mercado e interagir rapidamente com os clientes (CORREIA, 2010).

Ainda na fase delegação, observa-se também que mais responsabilidades foram atribuídas aos gestores de níveis inferiores, com a descentralização das decisões e a criação de incentivos para motivação, tendo como mecanismo de controle os centros de custos e os relatórios periódicos (CORREIA, 2010).

Nesta fase, a organização alcança a estabilidade mas continua em busca do crescimento, até que os administradores do alto escalão percebam que estão perdendo o controle, uma vez que a descentralização dá autonomia aos gestores de nível hierárquico inferior para decidirem e conduzirem suas unidades de negócio de forma independente (CORREIA, 2010).

Neste momento, quando a alta gerência procura retomar o controle geral sobre a empresa desencadeia uma nova revolução: a crise de controle ao apontar para a solução por meio de coordenação e não do controle (GREINER, 1972).

Na fase de coordenação, surgem os sistemas formais com a finalidade de alcançar melhor coordenação e que são aplicados por executivos da alta gerência, aqueles que têm a responsabilidade pela abertura e administração de novos sistemas. Com o início da cobrança gerencial, os diversos procedimentos e regras e o excesso de sistemas de controle que excedem as suas utilidades, começa a ser abalada a confiança entre o alto escalão e os escalões intermediários e inferiores, entre os gestores de linha e o *staff*, entre a sede e o campo, causando muita formalidade e rigidez, pelo fato de que organização tornou-se grande e complexa, desencadeando mais uma revolução: *red tape crisis*, ou seja, a crise de burocracia (GREINER, 1972).

E, finalmente, na fase colaboração, a organização começa a destravar os sistemas gerenciais e a continuar a busca pelo crescimento; nela há uma grande colaboração interpessoal, uma tentativa de superar a crise de burocracia ocorrida pelo forte controle exercido por meio de sistemas e procedimentos formais em excesso.

Nesta fase, verifica-se mais espontaneidade nas ações de gestão realizadas por meio de equipes com o confronto hábil de diferenças interpessoais. Neste caso, o controle social e a autodisciplina são requisitos para uma delas assumir o controle formal (GREINER, 1972).

Essa transição é especialmente difícil para os especialistas que criaram os sistemas antigos, como também para os gerentes de linha que se basearam em métodos formais de respostas. Para superar os controles formais que engessaram a organização, observa-se a ocorrência de uma evolução que se constrói em torno de uma abordagem mais flexível e comportamental para a gestão (GREINER, 1972).

O quadro 1 apresenta o resumo do modelo de Greiner (1972) relativo às práticas organizacionais nas cinco fases de crescimento, que mostra as ações gerenciais específicas que caracterizam cada fase de crescimento. Estas ações são também as soluções originadas de cada período revolucionário precedente.

Quadro 1 – Práticas organizacionais nas cinco fases de crescimento

Categoria	Fase 01	Fase 02	Fase 03	Fase 04	Fase 05
Foco Gerencial	Fazer e Vender	Eficiência Operacional	Expansão do Mercado	Consolidação da Organização	Solução de Problemas e Inovação
Estrutura Organizacional	Informal	Centralizada e Funcional	Descentralizada e Geográfica	Linha e <i>Staff</i> e Grupos de Produtos	Matriz de Equipes
Estilo de Alta Gerência	Individualista e Empreendedor	Diretivo	Delegador	<i>Watchdog</i>	Participativo
Sistema de Controle	Resultado do Mercado	Padrões e Centros de Custo	Relatórios e Centro de Lucro	Planos e Centros de Investimento	Estabelecimento de Objetivos Mútuos
Ênfase em recompensas gerenciais	Propriedade	Aumentos de Salários e Méritos	Bônus Individuais	Participação nos Lucros e Opções em Ações	Bônus para a Equipe

Fonte: Adaptado de GREINER, 1972

2.3.2 Modelo Ciclo de Vida Organizacional de Adizes (1990)

Conforme Queji (2002), de acordo com Adizes (1990, p.XVII), no decorrer do ciclo de vida as organizações sofrem mudanças, revelam padrões de comportamento previsíveis, e que “em cada estágio, esses padrões de comportamento manifestam-se como um tipo de luta ou embate, isto é, como dificuldades ou problemas de transição que o sistema precisa superar”.

Portanto, as organizações estão sujeitas a enfrentarem as dificuldades normais e inerentes de cada um dos estágios do ciclo de vida organizacional, bem como os problemas

relacionados com o processo de transição, que implica a passagem para uma nova fase de seu desenvolvimento (Queji, 2002).

Adizes (1990) defende que o conceito do ciclo de vida aplicado aos organismos vivos também pode ser utilizado para entender o desenvolvimento organizacional. Neste sentido, observa que as organizações, ao longo do tempo, passam por processos semelhantes, apresentam características do nascimento, crescimento e declínio, o que poderia causar a extinção ou a morte da organização. Afirma também que as organizações enfrentam as dificuldades e os desafios existentes em cada etapa do ciclo de vida, principalmente, quando ocorrem as mudanças de estágios ao ingressarem em uma nova dimensão de desenvolvimento.

Assim como acontece com os seres vivos, no modelo do ciclo de vida organizacional de Adizes (1990), as organizações são afetadas pelo crescimento e pelo envelhecimento e sofrem diretamente os impactos de dois fatores: da flexibilidade e do controle. “As organizações quando jovens são bastante flexíveis, mas nem sempre controláveis. À medida que as organizações envelhecem, essa relação se altera” (ADIZES, 1990).

Para Queji (2002), tomando por base os estudos de Adizes (1990), tanto os organismos vivos como as organizações têm a natureza do crescimento e do envelhecimento atrelados diretamente à inter-relação entre o binômio flexibilidade e controlabilidade.

Adizes (1990) esclarece que o tamanho e o tempo têm conotações diferentes entre os organismos vivos e as organizações. Enquanto nos organismos vivos o tempo é um fator fundamental para determinar o crescimento e o envelhecimento, nas organizações, do ponto de vista de gestão, o tamanho e o tempo não têm o mesmo sentido. É possível existir empresas grandes, com muito tempo de existência, mas não necessariamente velhas e empresas pequenas, com pouco tempo de existência, não necessariamente jovens.

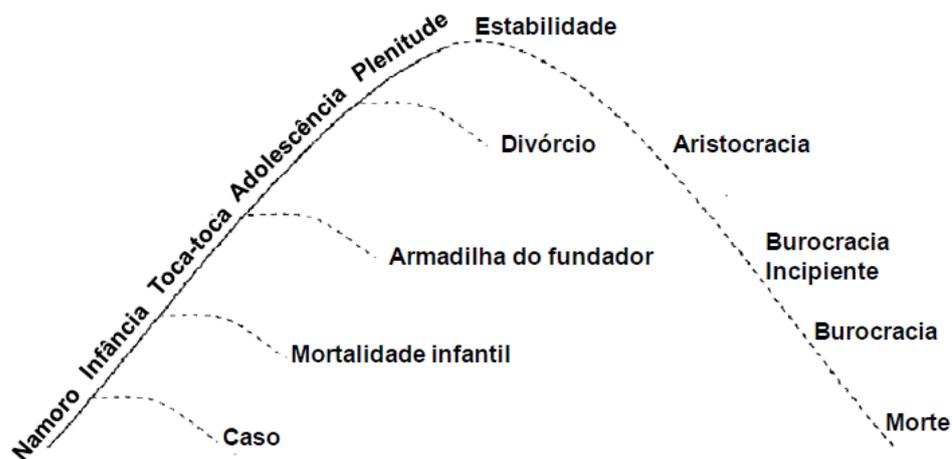
Em termos de gestão, Adizes (1990) explica que uma organização é considerada jovem quando for capaz de mudar com relativa facilidade; por outro lado, será velha quando o seu comportamento for controlável, mas inflexível e com pouca propensão à mudança. Assim, do ponto de vista de Adizes (1990), a gestão de uma organização está alinhada com a juventude, com a sua capacidade de flexibilidade. Por outro lado, será considerada velha quando o seu comportamento for controlável e inflexível.

Neste sentido, Adizes (1990) defende que o ideal seria uma organização flexível e controlável ao mesmo tempo.

Conforme Correia (2010), a classificação do ciclo de vida organizacional proposta por Adizes (1990) é constituída por dez estágios, agrupados em três níveis, com características

peculiares. O primeiro nível é denominado estágio de crescimento e composto pelas etapas do namoro, da infância e do toca-toca. O segundo é denominado segundo nascimento ou maioridade e compreende as etapas da adolescência e da plenitude. Já o último nível, o do envelhecimento, abrange as etapas da estabilidade, da aristocracia, da burocracia incipiente, da burocracia e da morte, conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3 - Ciclo de vida organizacional



Fonte: ADIZES; 1990

De acordo com Adizes (1990), o namoro é o primeiro estágio do crescimento de uma organização. Embora a empresa ainda não exista fisicamente, a possibilidade de constituí-la empolga e entusiasma o fundador. A motivação do fundador é conduzida pela possibilidade de atender a uma necessidade do mercado e ao mesmo tempo criar valor. Adizes (1990, p. 13) afirma que “uma organização nasce quando o compromisso é posto a prova e sai vitorioso, isto é, quando o risco é assumido. Inversamente, uma organização morre quando ninguém se compromete com seu funcionamento”. Na infância, a organização tem um sistema administrativo bastante simples, com poucos orçamentos, poucos procedimentos e poucas diretrizes, o ambiente é informal e com características familiares, o gerenciamento da organização é realizado de maneira bastante centralizado nas mãos do fundador (ADIZES, 1990).

Segundo Frohlich (2005), na fase do namoro do ciclo organizacional descrito por Adizes (1990), a organização ainda não nasceu. É a fase da concepção do negócio. A organização está na mente do empreendedor. A ideia é o motivo do entusiasmo. Nesse momento, o empreendedor assume o compromisso de se arriscar ou até o risco envolvendo outras pessoas com o objetivo de formar a organização.

A terceira fase descrita por Adizes (1990) é denominada toca-toca. Caracteriza-se pelo funcionamento pleno da organização cuja meta é buscar o desempenho empresarial através do volume de vendas e da fatia do mercado (FROLICH, 2005). Segundo Frohlich (2005), essa é a fase da expansão dos negócios, quando os dirigentes da organização interferem nos rumos a serem tomados.

Para Correia (2010), como a organização conseguiu chegar ao estágio toca-toca, em pleno funcionamento, já resolveu diversos problemas, o fluxo de caixa deixou de ser negativo e as vendas aumentaram cada vez mais; ela está sobrevivendo e florescendo. Neste estágio, a organização toca-toca vê oportunidades em tudo e começa a se diversificar nos mais distintos ramos de negócios, correlatos ou não. Neste ponto, inevitavelmente acaba entrando em ramos que não são de sua competência. Para Adizes (1990), “organização reage ao ambiente operacional, ao invés de planejar o ambiente em que deseja operar”.

No estágio da adolescência, segundo Adizes (1990), a organização renasce longe do seu fundador e vive, neste momento, um processo difícil, doloroso e cheio de dificuldades devido a alguns motivos, entre eles, delegação de autoridade, mudança na liderança e transposição de metas. As características mais visíveis da organização são os conflitos e a inconsistência no gerenciamento da organização, a mudança na liderança individual para uma liderança profissional e a grande dificuldade de transferir a autoridade do fundador para o administrador profissional.

Segundo Frohlich (2005), na fase do crescimento ou adolescência, o desempenho organizacional começa a ser medido e seus valores interiores começam a serem alterados, passando a serem observados os aspectos qualitativos e produtos com maior grau de apropriação.

Ainda, segundo Frohlich (2005), essa é uma fase de delegação de autoridade, de indefinições, na qual a organização pode paralisar passando de mão em mão.

Nessa fase, as vendas se tornam metas restritivas por não produzirem necessariamente o lucro (FROHLICH, 2005).

Quando a organização atinge a plenitude, na opinião de Adizes (1990), passa a ter o melhor momento administrativo e organizacional do seu desenvolvimento. A organização encontrou um ponto ideal de equilíbrio na curva do ciclo de vida, na qual atributos como o controle e a flexibilidade alcançaram o ponto ideal de equilíbrio, os seus sistemas gerenciais estão funcionando adequadamente, conciliando visão e agressividade organizacional de uma iniciante com a previsibilidade da implementação de uma organização mais experiente, acrescentando valor em tudo que faz ou produz, atendendo às necessidades dos seus clientes

com orientação para os resultados, superando as expectativas com o aumento da lucratividade concomitante com o aumento das vendas (ADIZES, 1990).

Para Frohlich (2005), a fase da plenitude é a do crescimento organizacional. Nessa fase, os lucros e as vendas são metas de desempenho, pois as organizações já têm domínio dos processos produtivos.

No estágio da estabilidade, a organização ainda está forte, principalmente pelos resultados alcançados, mas vai perdendo a flexibilidade, está chegando ao fim do crescimento e começando a declinar-se, perdendo o seu vigor e a sua criatividade. A organização estável geralmente já conquistou uma boa posição no mercado, o que lhe dá uma sensação de segurança e uma zona de conforto, ficando acomodada com o espaço já conseguido sem se preocupar em buscar novos mercados nem implementar inovações tecnológicas. A agressividade da organização perante o mercado passa para uma situação de tranquilidade, como se nada fosse mudar. No entanto, diversas mudanças estão a caminho, os orçamentos não contemplam mais as pesquisas e priorizam o aperfeiçoamento de produtos em detrimento da inovação, mudança nos polos de poder da organização; o pessoal de finanças passa a ter prioridade e prestígio (ADIZES, 1990).

No estágio da aristocracia, a organização está perdendo a sua flexibilidade, processo que começou na estabilidade. A capacidade da organização em produzir resultados começa a diminuir e passa a ter atitudes passivas diante das oportunidades a longo prazo, pois o seu foco passa ser o curto prazo. A organização começa a investir em sistemas de controle, a renovar as instalações, com ênfase nos processos como as coisas são feitas, há grande formalidade, os orçamentos são engessados, não há preocupação com os custos, e há pouca inovação e criatividade; o que é compensado pela aquisição de novas empresas com a finalidade de obter novos produtos e conquistar mercado. Neste momento, a organização tem boa disponibilidade de recursos (ADIZES, 1990).

Ao atingir o estágio da burocracia incipiente, a organização já está perdendo a sua flexibilidade, um processo que começou na fase das estabilidade. A capacidade em produzir resultados começa a diminuir e a organização começa a ter atitudes mais passivas diante das oportunidades a longo prazo, pois o seu foco passa ser o curto prazo. Neste ponto, a organização perde grande fatia de mercado e as suas receitas e seus lucros decrescem rapidamente; o controle por parte dos gestores é muito grande, o que torna a empresa rígida, muito burocratizada e com pouca flexibilidade, há ainda muitos conflitos e a organização começa a dar sinais de paralisação, uma paranoia gerencial (ADIZES, 1990).

No estágio da burocracia, a organização não consegue gerar receitas capazes de sustentá-la, não consegue sequer justificar a sua existência, a não ser pelo fato de existir. Os sistemas da organização são numerosos, mas sem aspecto funcional; não há uma vinculação com seu ambiente, não há senso de controle, os clientes têm dificuldades em manter o relacionamento com a empresa. A organização burocrática começa a definhar, de forma que fica isolada em seu próprio ambiente. Neste ponto, a organização não tem nenhuma preocupação com seus clientes e seus colaboradores, e se não houver quem a financie irá se desestruturar até a “morte”. Isto significa que quando ninguém tiver mais nenhum compromisso com a empresa, ela chegará ao seu último estágio do ciclo de vida (ADIZES, 1990).

2.3.3 Modelo Ciclo de Vida Organizacional de Miller e Friesen (1984)

O modelo de ciclo de vida organizacional desenvolvido por Miller e Friesen (1984), a partir de testes empíricos realizados por meio de uma abordagem longitudinal, tornou-se um dos modelos mais reconhecidos pelos pesquisadores e tem sido utilizado como parâmetro em novas pesquisas empíricas, principalmente na área de Contabilidade Gerencial.

Miller e Friesen (1984) verificaram que o conteúdo da literatura, o qual aborda o ciclo de vida organizacional, aponta para a existência de várias fases de desenvolvimento organizacional em comum; que a evolução das empresas passa por vários estágios e cada um deles tem características próprias. Os autores utilizaram o conteúdo da literatura para estabelecer uma tipologia conceitual das fases do ciclo de vida organizacional. Na pesquisa realizada por Miller e Friesen (1984), um dos objetivos foi investigar se a tipologia desenvolvida poderia ser usada para prever as diferenças nas características organizacionais entre as diversas fases do desenvolvimento organizacional, tendo como variáveis a estratégia, a estrutura, o estilo de tomada de decisão e os fatores situacionais ou de contexto. Os autores constataram que os cinco estágios do ciclo de vida organizacional estavam descritos na literatura conceitual, de forma que foi possível estabelecer as definições pertinentes.

Para Necyk et al. (2007), o modelo desenvolvido por Miller e Friesen (1984) destaca-se pela profundidade conceitual e pelos testes empíricos realizados.

Este modelo, que traz forte influência configuracional, vai além da idade e do tamanho da organização, elencando outros elementos determinantes: estrutura, estratégia, inovação, informação, controle e ambiente como características centrais de cada estágio; níveis de

formalização, centralização, burocratização e sofisticação como condicionantes dessas características (NECYK et al., 2007).

Ainda, segundo Necyk et al. (2007), o modelo contém uma configuração para cada estágio, o que possibilita enquadrar as organizações.

Miller e Friesen (1984), após realizarem a pesquisa e revisar a literatura, chegaram a conclusão que permitiu caracterizar os cinco estágios do ciclo de vida organizacional: (a) a fase nascimento mostra a empresa de pequeno porte, jovem com gerenciamento do próprio dono que procura estabelecer um nicho para si através da inovação de produtos; (b) a fase crescimento é caracterizada por organizações maiores, crescendo rapidamente, e departamentalizadas, que tentam expandir o seu nicho no mercado e evoluir para uma estrutura organizacional mais formalizada; (c) na fase da maturidade, as empresas têm estabilidade e eficiência como meta, cai o nível de inovação e uma estrutura mais burocrática é implantada; (d) a fase da renovação é caracterizada por diversificação de mercados, dos produtos e da adoção de uma estrutura divisionalizada, em vez de uma estrutura funcional, com altos níveis de inovação e uso de controles formais com mais ênfase; e (e) a fase declínio, quando as empresas estão começando a estagnar e têm como características a redução na participação nos mercados e as linhas de produtos começam a tornam obsoletas.

Para caracterizar os estágios do ciclo de vida organizacional, Miller e Friesen (1984) se basearam em conceitos elaborados por diversos autores, conforme o Quadro 4:

Quadro 2 – Características essenciais dos estágios do ciclo de vida organizacional

Estágio	Situação	Organização	Inovação e Estratégia
<u>Nascimento</u> Estágio um, Scott (1971); estágio criatividade, Greiner (1972); estágio empresarial, Quinn e Cameron, (1983)	- Empresa Pequena - Jovem - Dominada pelo Fundador - Ambiente Homogêneo	- Estrutura Informal - Indiferenciada - Poder Altamente Centralizado - Métodos simples de processamento da informação e de tomada de decisão	- Inovação considerável nas linhas de produto - Estratégia de nicho - Assume grandes riscos
<u>Crescimento</u> Estágio de crescimento rápido, Down (1961); toca-toca, Adizes (1990); segundo estágio Lyden (1975)	- Tamanho médio - Mais velha - Vários acionistas - Ambiente competitivo e mais heterogêneo	- Início da formalização da estrutura - Base Funcional - Diferenciação moderada - Menos Centralizada - Desenvolvimento inicial de processamento formal de informações e métodos de tomada de decisão	- Ampliação do escopo de produtos e mercados em áreas específicas - Inovações incrementais nas linhas de produto - Crescimento rápido
<u>Maturidade</u> Estágio dois, Scott (1971); estágio direção, Greiner (1972); estágio	- Maior - Mais velha ainda - Propriedade pulverizada - Ambiente competitivo e	- Estrutura formal e burocrática - Base organizacional - Diferenciação moderada	- Consolidação da estratégia de produtos – mercados - Foco no fornecimento

maturidade, Adizes (1990)	mais heterogêneo	- Centralização moderada - Processamento de informações e tomada de decisão como na fase de crescimento	eficiente de mercados bem definidos - Conservadorismo - Menor crescimento
Renovação Estágio três, Scott (1971); estágio coordenação, Greiner (1972); estágio elaboração da estrutura, Quinn e Cameron (1983)	- Muito grande - Ambiente muito heterogêneo competitivo e dinâmico	- Base organizacional - Alta diferenciação - sofisticados controles no monitoramento, comunicação e processamento de informação e análise mais formal na tomada de decisão	- Estratégia de diversificação de produtos – mercados e movimento em alguns mercados independentes - Nível de assumir riscos e planejamento - Inovação substancial - Rápido crescimento
Declínio Estágio desaceleração, Down (1967); estágio quarto, Lyden (1975); Kitnberly (1979); estágio da Burocracia, Adizes (1990)	- Tamanho de mercado - Ambiente homogêneo e competitivo	- Estrutura formal e burocrática - Na maioria base funcional - Diferenciação e centralização moderadas - Sistemas de informação e métodos de tomada de decisão com menos sofisticação	- Baixo nível de sofisticação - Corte de preços - Consolidação de produtos e mercador - Vendas de subsidiárias - Aversão ao risco e conservadorismo - Baixo crescimento

Fonte: Correia (2010)

Sucedendo os trabalhos de Miller e Friesen (1984), outros foram desenvolvidos a partir da mesma abordagem: Moores e Yuen (2001), por exemplo, utilizaram o modelo de Miller e Friesen (1984) para verificar se os sistemas de Contabilidade Gerencial diferiam durante os estágios do ciclo de vida; utilizando da análise de *cluster*, concluíram que a abordagem do ciclo de vida era útil para explicar as mudanças nos sistemas de Contabilidade Gerencial.

Miller e Friesen (1984) identificaram os períodos da história das organizações e classificaram-nas em uma das cinco fases do ciclo de vida, com três ou quatro atributos essenciais de cada um.

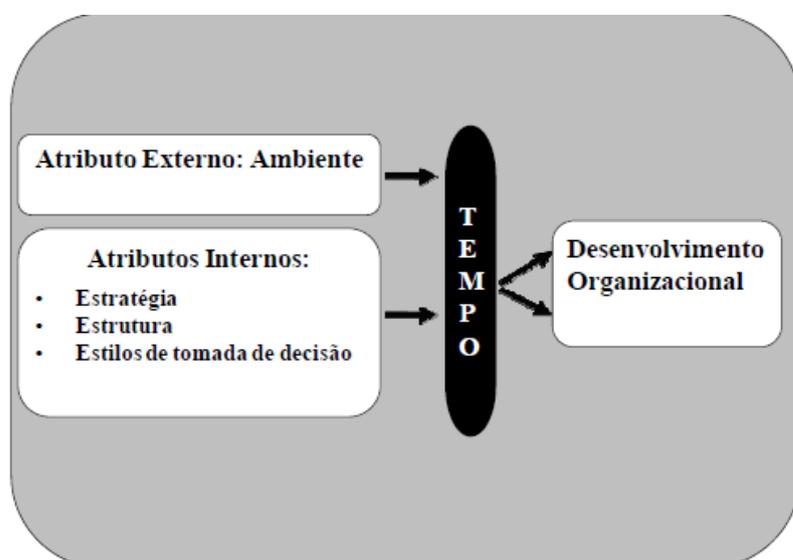
Em seguida, mediram as variáveis estratégias, estruturas, contextos e estilos de tomada de decisão predominantes nas empresas e em cada um dos estágios para verificar se as diferenças previstas iriam surgir. Desta forma, esperavam estabelecer a utilidade da tipologia e descobrir se houve, de fato, os padrões naturais e significativos na evolução das empresas, ao longo do tempo.

Miller e Friesen (1984) aplicaram uma metodologia que consistiu em observar uma série de análises históricas de conteúdo organizacional de 36 empresas, as quais existiram por um longo período de tempo, aproximadamente vinte anos. Estas análises históricas foram desenvolvidas a partir de livros, relatórios anuais das empresas, artigos da revista *Fortune*

relativos a vários anos e artigos de revistas de negócios sobre as empresas escolhidas cuja finalidade era capturar a ocorrência de mudanças nas organizações ao longo do tempo.

Miller e Friesen (1984) dividiram os relatos históricos das empresas pesquisadas em estágios e criaram variáveis que foram aplicadas nos momentos de transições organizacionais, antes e depois de qualquer alteração significativa no ambiente, na estrutura organizacional, na estratégia, no estilo de tomada de decisão e na liderança. Essa aplicação teve como finalidade capturar as modificações extremas ocorridas durante a história da empresa e demonstrar os perfis mais interessantes e multivariados que se desenvolveram nas organizações ao longo do tempo, conforme ilustrado na Figura 4.

Figura 4 – Impacto das variáveis externas e internas no desenvolvimento organizacional

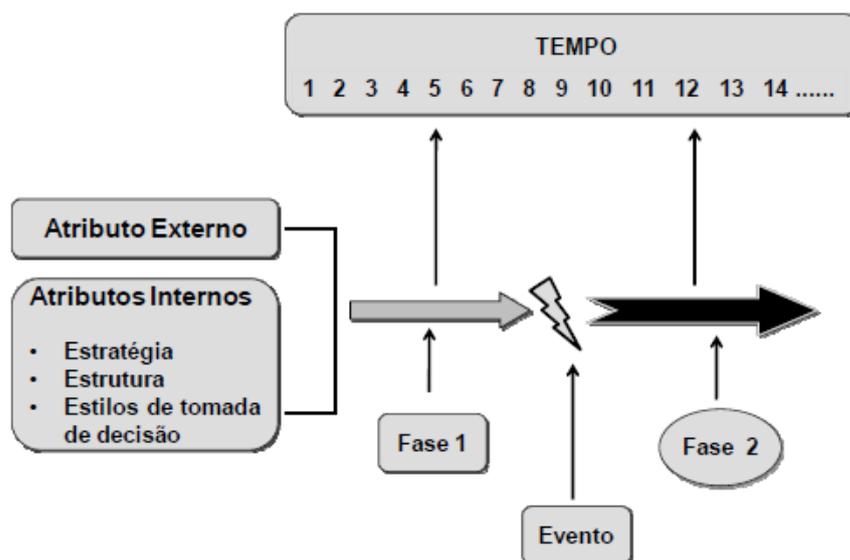


Fonte: Correia (2010) adaptado do modelo de Miller; Friesen, 1984

A partir das análises históricas das 36 empresas, Miller e Friesen (1984) separaram os relatos históricos de cada uma delas em períodos que começavam no momento que ocorria uma situação crítica causadora de alteração significativa no ambiente, na estrutura organizacional, na estratégia, no estilo de tomada de decisões e na liderança e durava até o momento em que a situação se normalizasse (Figura 5).

Os pesquisadores identificaram 171 períodos resultantes da soma dos períodos de todas as empresas analisadas, com intervalo médio de seis anos entre eles; o menor intervalo foi de 18 meses e, o maior, de 20 anos.

Figura 5 – Ocorrência dos estágios do ciclo de vida organizacional



Fonte: Correia (2010) Adaptado do modelo de Miller; Friesen, 1984

Para os 171 períodos identificados com base nos relatos históricos das empresas analisadas, foram atribuídas variáveis que caracterizavam a situação organizacional (contexto), a estrutura, a estratégia e o estilo de tomar decisão. Ao todo, foram atribuídas 54 variáveis que permitiram obter descrições detalhadas sobre a situação das empresas classificadas em cada uma das fases do ciclo de vida. A escolha das variáveis teve como orientação teórica a abordagem típica da literatura de ciclo de vida; todos os 171 períodos foram classificados em uma das cinco fases de ciclo de vida organizacional, com base nos critérios estabelecidos no Quadro 5.

Quadro 3 – Atributos para classificar os estágios do ciclo de vida organizacional

ESTÁGIOS	CRITÉRIOS
NASCIMENTO	- Inferior a 10 anos de idade; - Estrutura informal; - Dominada pelo proprietário-gerente.
CRESCIMENTO	- O crescimento de vendas superior a 15%; - Estrutura funcionalmente organizada (início da formalização).
MATURIDADE	- Crescimento de vendas inferior a 15%; - Organização com nível maior de burocratização.
RENOVAÇÃO (REVIVAL)	- Crescimento de vendas superior a 15%; - Diversificação das linhas de produto; - Divisionalização; - Uso de controles sofisticados e sistemas de planejamento (SCG)
DECLÍNIO	- Sem crescimento (estagnado); - Baixa taxa de inovação de produtos; - Queda de rentabilidade.

Fonte: Miller; Friesen, 1984

Utilizando os critérios de classificação descritos no Quadro 5, Miller e Friesen (1984) identificaram 171 períodos que, após serem refinados, restaram 161 utilizados para caracterizar as cinco fases do ciclo de vida organizacional. Ao final, a amostra dos períodos identificados nas empresas analisadas tinha 12 períodos de nascimento; 61 de crescimento; 45 de maturidade; 27 de renovação e 16 de declínio.

Ao agrupar os períodos em estágios do ciclo de vida organizacional, Miller e Friesen (1984) encontraram evidências apontando que as empresas apresentam tendência a permanecer na mesma fase por cinco anos, em média. Constataram também que, pelo fato de muitas vezes os períodos serem encadeados, a maioria das fases, especialmente as de crescimento, maturidade e renovação ocorreu com mais frequência nos últimos dez anos. Verificaram ainda que as organizações seguem normalmente o curso do ciclo de vida: a fase nascimento progride para a fase crescimento, a fase crescimento leva à maturidade e a fase maturidade para renovação (*revival*). No entanto, os autores também encontraram evidências que apontaram para importantes exceções, indicando que o curso do ciclo de vida organizacional não é linear ou previsível.

Miller e Friesen (1984) constataram que 23% das empresas na fase renovação voltaram para a fase maturidade enquanto 42% das empresas na fase declínio progrediram para a renovação; já 25% passaram para a fase maturidade. De acordo com os autores, embora o padrão do ciclo de vida tenha sido confirmado, ele representa apenas uma tendência central e não um imperativo evolucionário e determinístico. Isto significa que nem todas as organizações seguem o padrão linear e previsível. A literatura conceitual sobre a abordagem do ciclo de vida, na visão dos autores, parece simplificar os padrões evolutivos organizacionais.

Segundo Miller e Friesen (1984), os resultados encontrados evidenciaram que as empresas, por longos períodos, muitas vezes, não conseguiram demonstrar a progressão do ciclo de vida, que se estende do nascimento ao declínio. Além disso, o tempo gasto pelas organizações em todo o período varia consideravelmente.

As descobertas de Miller e Friesen (1984) correspondem a três temas centrais: (a) a natureza configuracional, (b) as diferenças entre os estágios do ciclo de vida organizacional e (c) a natureza não linear da progressão do ciclo de vida. Os dois primeiros aspectos são explicados e tem suporte na literatura conceitual sobre o ciclo de vida, enquanto o terceiro contribuiu para uma modificação necessária nas perspectivas tradicionais sobre a abordagem na teoria do ciclo de vida organizacional.

Segundo Correia (2010) a primeira constatação realizada por Miller e Friesen (1984) indicou que existe uma natureza configuracional quanto às fases do ciclo de vida em razão de os aspectos da organização e o seu ambiente poderem ser previstos na forma proposta pela literatura conceitual do ciclo de vida organizacional e refletirem a configuração delineada para cada estágio.

A segunda constatação dos autores apontou que os períodos do ciclo de vida são diferentes uns dos outros de forma abrangente e que cada uma das fases é, muitas vezes, original. Desta maneira, as diferenças entre os estágios organizacionais contribuem para a execução de uma gama de variáveis situacionais, estratégicas, estruturais e de estilos de tomada de decisão (CORREIA, 2010).

Assim, ficou demonstrado que as organizações avançam de uma fase para outra, modificando os elementos organizacionais entre os estágios e passando por uma transição altamente multifacetada (Correia, 2010).

Ainda, segundo Correia (2010), a terceira constatação de Miller e Friesen (1984) demonstrou que os estágios do ciclo de vida organizacional são internamente coerentes e, ao mesmo tempo, muito diferentes uns dos outros. No entanto, há evidências apontando que os estágios não são ligados entre si por qualquer sequência linear ou previsível. Por exemplo, a fase de maturidade pode ser seguida pela fase de declínio, de renovação, ou de crescimento; a fase de crescimento pode ser seguida pela de maturidade ou de declínio; a fase de renovação pode preceder ou acompanhar a do declínio, e assim por diante.

Segundo Necyk et al. (2007), outro modelo derivado de Miller e Friesen (1984) foi o de Lester, Parnell e Carraher (2003), o qual descreveremos a seguir.

2.3.4 Modelo de ciclo de vida organizacional de Lester, Parnell e Carraher (2003)

Segundo Lester, Parnell e Carraher (2003), vários pesquisadores organizacionais, ao adaptarem conceitos das ciências biológicas, têm proposto que o desenvolvimento das organizações pode ser estudado pela teoria do ciclo de vida que considera a trajetória natural da evolução, do nascimento à morte. Os autores propuseram um modelo de cinco estágios, testado empiricamente, com finalidade de avaliar a fase específica do ciclo de vida de qualquer organização. Os estágios apresentados são: (a) estágio um: existência; (b) estágio dois: sobrevivência; (c) estágio três: sucesso; (d) estágio quatro: renovação; e (e) estágio cinco: declínio. O Quadro 6 apresenta as definições para cada um deles.

Quadro 4 – Definições dos estágios de ciclo de vida organizacional

Estágios	Definição
Existência	É conhecido como empreendedor ou fase de nascimento e marca o início das atividades da empresa, do desenvolvimento organizacional e o foco está voltado para a viabilidade do negócio. A propriedade da empresa e a tomada de decisão estão nas mãos de uma ou de algumas pessoas.
Sobrevivência	As organizações buscam condições para sobreviver e crescer. Elas desenvolvem alguma formalização da estrutura e estabelecem as suas próprias competências distintas. Com o crescimento e o desenvolvimento, a organização atinge o estágio sucesso.
Sucesso	É comumente chamado de maturidade, representa um modelo de organização no qual predomina a formalização e o controle por meios burocráticos.
Renovação	A organização demonstra o desejo de regressar a um contexto organizacional mais equilibrado, onde a colaboração e o trabalho em equipe promovem a inovação e a criatividade. Esta criatividade é, por vezes, facilitada por meio da utilização de uma estrutura organizacional matricial, e a tomada de decisão é mais centralizada.
Declínio	Pode provocar a morte da organização pelo fato de que este estágio organizacional apresenta características de decadência política e de poder. Os membros da organização tornam-se mais preocupados com o objetivos pessoais do que com os objetivos organizacionais.

Fonte: Lester, Parnell e Carraher (2003)

Segundo Correia et al (2010), a metodologia proposta em cinco estágios por Lester, Parnell e Carraher (2003) corrobora com as pesquisas predominantes nos estudos organizacionais sobre ciclo de vida. Os autores desenvolveram uma escala para classificar as organizações e, com base no modelo proposto, foi elaborado um instrumento empírico para classificar e identificar os estágios do ciclo de vida organizacional, a partir de uma escala de 20 itens que buscou captar a percepção dos gestores sobre a posição das suas empresas no contexto do ciclo de vida. Entre as variáveis utilizadas na escala estão a estrutura da organização, o tamanho da empresa, o processamento das informações e o processo de tomada de decisão. Vale ressaltar que as escalas propostas foram validadas por meio de testes estatísticos de unidimensionalidade e de confiabilidade.

Para Necyk et al. (2007) o modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003) é conceitualmente robusto, considera características como estratégia, estrutura, estilo de gestão, situação organizacional, grau de segmentação de mercado, pioneirismo, *benchmarking*, amplitude das linhas de produtos ou serviços, singularidade, eficiência e satisfação com o desempenho.

Ainda, segundo Necik et al. (2007), outro ponto forte do modelo desenvolvido por Lester, Parnell e Carraher (2003) é a utilização da análise de *cluster* para enquadrar as organizações entre os estágios do ciclo de vida.

2.4 Identificação das Fases do Ciclo de Vida Organizacional – Borinelli (1998)

Os indicadores extraídos das informações contábeis são muito utilizados entre os gestores e administradores, independente do ramo de atividade das empresas, pois trazem uma vasta carga de informações relevantes da empresa, tanto na sua posição econômica como financeira (MATARAZZO, 2008). Porém, é preciso considerar que toda empresa, independentemente de seu ramo de atividade, passa por fases de desenvolvimento, do surgimento à estabilidade, que compõem o ciclo de vida organizacional. Conforme Lezana (1996, p.10, apud BORINELLI, 1998):

O processo evolutivo de uma empresa compreende uma série de etapas que devem ser superadas, desde a criação até a empresa se transformar numa instituição efetivamente consolidada. Por analogia à evolução dos seres vivos, este processo tem sido denominado Ciclo de Vida das Organizações.

Conforme Mueller et al. (2013), assim como ocorre com os seres vivos, as empresas têm necessidades especiais em cada uma das fases de desenvolvimento nas quais se encontram, da mesma forma que um ser nasce e precisa de cuidados redobrados para conseguir alcançar a fase do crescimento.

Segundo Mueller et al. (2013), sempre que um objetivo é alcançado surge a necessidade de algum outro e assim sucessivamente. Esse movimento é o que motiva, por exemplo, os seres humanos e as empresas a seguirem em frente e avançarem as fases de seus ciclos de vida.

Borinelli (1998) comenta a importância do conhecimento do ciclo de vida organizacional. Ao citar Kaufmann (1990), o autor explica que cada estágio no qual se encontra uma organização – o seu perfil de liderança, as burocracias, a capacidade e as habilidades de gerenciamento e a estrutura organizacional – está de acordo com a idade da organização, mudando e se adaptando a cada nova etapa do seu desenvolvimento.

Surge assim, um motivo de relevância para a avaliação do ciclo de vida de uma empresa, pois conhecendo as etapas e os anseios de cada fase, os gestores conseguem administrar com maior facilidade os processos de transição (BORINELLI, 1998).

Segundo Borinelli (1998), existem diversos modelos de ciclo de vida organizacional, no qual cada autor cria uma nomenclatura diferente com a evolução do tempo, mas com conceitos semelhantes. Seguem alguns modelos de ciclo de vida organizacional, seus autores e fases, destacados no quadro a seguir:

Quadro 5 – Modelos de Ciclo de Vida Organizacional – por Borinelli (1998)

MODELO	AUTORES	PERÍODO	ETAPAS/FASES/ESTÁGIOS
Modelo Funcional	Scott e Bruce	1987	1. Início / 2. Sobrevivência / 3. Crescimento / 4. Expansão / 5. Maturidade
Estágios de Desenvolvimento	Luiz Kaufmann	1990	1. Nascimento / 2. Crescimento / 3. Maturação e Institucionalização / 4. Renovação
Modelo Gerencial	Mount, Zinger e Forsyth	1993	1. Empresa operada pelo dono / 2. Transição para uma empresa administrada pelo dono / 3. Empresa administrada pelo dono / 4. Transição para uma administração profissional / 5. Administração profissional
Estágios de Crescimento	Adizes	1993	1. Namoro / 2. Infância / 3. Toca – toca 4. Adolescência / 5. Plenitude
Processo Empresarial	Reynolds, Storey e Westhead	1994	1. Concepção / 2. Gestação e Nascimento / 3. Infância e Crescimento
Desenvolvimento Organizacional	Antônio Carlos F. Marques	1994	1. Estágio conceptual / 2. Estágio organizativo / 3. Estágio produtivo / 4. Estágio caçador / 5. Estágio administrativo / 6. Estágio normativo / 7. Estágio participativo / 8. Estágio adaptativo / 9. Estágio inovativo

Fonte: Adaptado de Borinelli (1998).

Conforme Mueller et al. (2013), apesar dos diversos modelos observados na literatura, o Modelo de Estágios de Desenvolvimento desenvolvido por Kaufmann (1990) captura os principais estágios dos ciclos de vida das Empresas. Borinelli (1998) discute e sintetiza as fases apresentadas por este modelo da seguinte forma:

- 1) Nascimento: este é o período inicial das empresas, no qual uma ou mais pessoas decidem constituir um negócio, optam por um ramo de atividade e buscam mercado. Neste momento, o principal objetivo é produzir e vender seus produtos para a sua sobrevivência, sem muita preocupação com o aspecto burocrático das entidades;
- 2) Crescimento: esta fase é caracterizada pela passagem da fase do nascimento para o crescimento, no qual a empresa já está situada no mercado e visa a expansão. Para isso, surgem necessidades mais complexas em relação à fase anterior, como por exemplo, ampliar o quadro de funcionários para o aumento de produção, melhorar o sistema de informação e a divulgação da marca;
- 3) Maturação: na passagem da fase do crescimento para a maturação, a principal característica é o amadurecimento que a empresa vem adquirindo. Suas necessidades acabam sendo cada vez mais complexas, como a realização de novos negócios, que não estejam ligados à

atividade principal, ou à implantação de novas unidades, gerenciamento estruturado e cuidado especial para a manutenção dos valores da empresa;

4) Renovação: neste ciclo, a empresa começa a enfrentar a fase da maturação para se renovar, momento este que a organização está estruturada e situada no mercado. Este ciclo representa o momento de refletir sobre seus princípios iniciais com o intuito de inovar e ter visão de novos produtos e possibilidades com a exploração de novos mercados.

Segundo Mueller et al. (2013), a partir das características principais dos estágios dos ciclos de vida da organização, para identifica-los é necessário obter uma grande quantidade de informações por meio de demonstrações contábeis e da avaliação dos indicadores financeiros. Borinelli (1998) relacionou estas fases com características dos indicadores econômico-financeiros, propondo uma classificação alternativa para o ciclo de vida. No quadro a seguir observa-se a classificação proposta pelo autor e as principais características dos indicadores econômicos e financeiros em cada uma delas:

Quadro 6 – Relação entre os Índices e o Ciclo de Vida segundo Borinelli (1998)

Ciclo de Vida	Índices
Nascimento	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo índice – Participação de Capital de Terceiros • Alto índice – Composição do Endividamento quanto aos Recursos de Terceiros de Curto Prazo • Baixo índice – Imobilização do Patrimônio Líquido e Imobilização dos Recursos não Correntes • Liquidez Geral – melhor que Liquidez Corrente
Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Equilíbrio entre o Capital de Terceiros e o Capital Próprio • Alto índice Composição do Endividamento quanto aos Recursos de Terceiros de Curto Prazo • Baixo índice Imobilização do Patrimônio Líquido e Imobilização dos Recursos não Correntes • Vendas representativas no Giro do Ativo e Margem Líquida • Alto índice de Liquidez Corrente
Expansão ou Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Capital de Terceiros superior ao Capital Próprio • Alto índice de Capital de Terceiros de Longo Prazo • Alto índice Imobilização do Patrimônio Líquido e Imobilização dos Recursos não Correntes • Vendas menos representativas e lucro líquido mais representativo no índice Margem Líquida • Alto índice de dívidas de longo prazo

Fonte: Adaptado de Borinelli (1998)

A identificação das fases do ciclo de vida de acordo com o modelo proposto por Borinelli (1998) baseia-se na avaliação dos indicadores de liquidez, de endividamento, de imobilização dos recursos e de rentabilidade (MUELLER et. al., 2013).

Para Mueller et al. (2013), o modelo de Borinelli (1998) supõe que, embora cada indicador possua uma interpretação de caráter geral, que permite analisá-lo isoladamente, essa informação pode não gerar subsídios relevantes para a decisão, uma vez que as características apresentadas pelos indicadores econômicos e financeiros podem ser explicadas pelo ciclo de vida da empresa.

Para Mueller et al. (2013) a abordagem de Borinelli (1998) se torna complexa pela pouca diferenciação entre as características dos indicadores econômicos e financeiros em cada uma das fases de maturidade.

2.5 A Utilização da DFC para a Determinação do Ciclo de Vida da Organização

Conforme Valeriano (2012), assim como Moores e Yuen (2001) que utilizaram a abordagem do Ciclo de Vida para verificar se os sistemas de contabilidade gerencial diferiam durante os estágios do Ciclo de Vida, outros estudos utilizaram a mesma abordagem para explicar as variações dos sistemas de Contabilidade Gerencial, como, por exemplo, Auzair e Lanfield-Smith (2005), Davila (2005), Granlund e Taipalenmaki (2005), Silvola (2008) e Kallunki e Silvola (2008).

Porém, a tônica do estudo de Moores e Yuen (2001) não é observada em todos os estudos. Em geral, eles não têm procurado discutir, reforçar ou dar robustez aos modelos já existentes, mas criar novas propostas, o que dificulta conclusões congruentes entre os diversos modelos (VALERIANO, 2012).

Borinelli (2006) apud Correia (2010) consolidou e agrupou os instrumentos de gestão mais utilizados pelas organizações brasileiras pesquisados por Frezatti (2006) e Soutes (2006). Em seu estudo, Borinelli (2006) acrescentou alguns instrumentos de gestão que entendeu necessários. A segregação utilizada por Borinelli (2006), em grupos, foi a mesma usada por Soutes (2006). No entanto, os instrumentos de gestão acrescentados por Borinelli (2006) foram incluídos nos grupos conforme a sua avaliação.

Correia (2010) utilizou um grupo composto por quatorze instrumentos de gestão que abordam: (a) os métodos e sistema de custeio; (b) métodos e modelos de mensuração, avaliação e medidas de desempenho; (c) filosofias e modelos de gestão e (d) modelos de

gestão estratégica. A segregação dos instrumentos de gestão foi adaptada dos modelos utilizados por Soutes (2006) e por Borinelli (2006) e os resultados seguem abaixo:

Quadro 7 – Instrumentos de gestão pesquisados

Instrumentos de Gestão	Citados por			
	Frezatti (2006)	Soutes (2006)	Borinelli (2006)	Correia (2010)
Métodos, abordagens e sistemas de custeio:				
Custeio por Absorção	X	X		X
Custeio Meta			X	X
Custeio do Ciclo de Vida			X	X
Custeio Baseado em Atividades	X	X		X
Métodos e modelos de mensuração e avaliação, e medidas de desempenho:				
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	X	X		X
Demonstrativo de Fluxo de Caixa (DFC)				X
<i>Economic Value Added</i> (EVA)	X	X		X
Retorno sobre o Investimento (ROI)		X		X
Filosofias e modelos de gestão:				
<i>Just in Time</i> (JIT)		X		X
Orçamento	X	X		X
Planejamento (Estratégico e Operacional)	X	X		X
Modelos de gestão estratégica:				
Gestão Baseada em Atividades	X	X		X
Gestão Baseada em Valor (VBM)		X		X
Planejamento Tributário			X	X

Fonte: Adaptado de Correia (2010)

Os resultados obtidos por Correia (2010) estão na tabela 3

Tabela 3 – Distribuição Percentual dos Instrumentos de Gestão

Instrumento de Gestão	Percentual de Utilização (%)
Métodos, abordagens e sistemas de custeio:	
Custeio por Absorção	80,4
Custeio Meta	82,5
Custeio do Ciclo de Vida	64,7
Custeio Baseado em Atividades	22,0
Métodos e modelos de mensuração e avaliação, e medidas de desempenho:	
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	44,0
Demonstrativo de Fluxo de Caixa – DFC	74,5
<i>Economic Value Added</i> (EVA)	23,0
Retorno sobre o Investimento – (ROI)	62,7
Filosofias e modelos de gestão:	
<i>Just in Time</i> (JIT)	54,2
Orçamento	37,2
Planejamento (Estratégico e Operacional)	45,1
Modelos de gestão estratégica:	
Gestão Baseada em Atividades (ABM)	34,0
Gestão Baseada em Valor (VBM)	35,4
Planejamento Tributário	71,4

Fonte: Adaptado de Correia (2010)

Correia (2010) constatou que a DFC é um instrumento de gestão utilizado por 74,5% das empresas. É um resultado que confirma a teoria ao demonstrar a DFC como um instrumento bastante utilizado, haja vista tratar-se de uma prática de gestão que revela como acontece a movimentação de disponibilidades financeiras, informa ao usuário sobre a capacidade da empresa de gerar caixa e equivalentes de caixa e, também, pela obrigatoriedade, a partir de 01/01/2008, por meio da Lei nº 11.638/2007 para todas as sociedades de capital aberto.

Conforme demonstrado, muitos são os estudos que têm como base o Ciclo de Vida, porém no que diz respeito especificamente a este estudo, o mesmo não se pode afirmar quanto à utilização da DFC como um instrumento único para determinar o estágio do ciclo de vida. Os poucos trabalhos encontrados sobre o assunto foram elencados a seguir.

A pesquisa de Borinelli (1998) utilizou diversos índices financeiros para determinar o estágio do Ciclo de Vida. Já Mueller et al. (2013), no que tange à análise da Demonstração dos Fluxos de Caixa, mesmo antes da extração de indicadores ou índices, verificou que a observação dos fluxos financeiros segregados entre aqueles oriundos das atividades operacionais, de investimento e de financiamento já oferecia informações relevantes para a avaliação do negócio.

A avaliação dos indicadores da DFC para apresentar as fases do ciclo de vida deve ser feita conjuntamente à análise dos três componentes dos fluxos de caixa da empresa (MUELLER, et al., 2013).

Alves e Marques (2007) destaca Matos (2006), que define cinco estágios pelos quais passam as empresas, obtidos pelo confronto entre as receitas de vendas com o fluxo de caixa: (1) concepção/criação; (2) *start-up*; (3) estágio inicial; (4) crescimento/expansão; (5) maturidade. A autora afirma que as empresas demandam recursos desde a sua criação até o estágio inicial e atingem o equilíbrio operacional durante o estágio de crescimento. A maturidade é representada por uma receita de vendas estabilizada e um fluxo de caixa suficiente para cobrir todos os prejuízos e investimentos realizados.

White et al. (1997), ao escreverem sobre a análise das tendências dos fluxos de caixa, afirmam que as informações das DFCs podem ser usadas para: (1) examinar os itens de fluxo de caixa individuais quanto ao seu significado analítico; (2) avaliar as tendências dos diferentes componentes do fluxo de caixa ao longo do tempo e suas relações com os itens da demonstração de resultado divulgada e; (3) considerar a inter-relação entre os componentes do fluxo de caixa ao longo do tempo.

Alves e Marques (2007) argumentam sobre o fluxo de caixa gerado pelas operações ao relacionar diversas informações que podem ser extraídas de suas variações ao longo do tempo: “Em geral, o FCO deve ser positivo e crescer ao longo do tempo porque ele proporciona recursos para o serviço da dívida, investimento em crescimento e recompensas para *shareholders* (WHITE et al., p.111)”.

Alves e Marques (2007) também ventilam a possibilidade de um crescimento acelerado tornar o fluxo de caixa gerado pelas operações negativo por um breve período de tempo, mas defendem que isso não representará um problema, desde que a necessidade de capital de giro seja balanceada com o crescimento no resultado. Existem também as situações nas quais este fluxo poderá refletir problemas operacionais (WHITE et al., 1997, p. 111):

[...] como política contábil de reconhecimento de direitos irreais ou inabilidade para realizar recebíveis. A comparação entre as tendências de direitos e obrigações com o modelo de coleta e de desembolsos de caixa deve revelar as causas do FCO mais baixo e sugere se a tendência é de reversão (traduzido pelos autores).

Alves e Marques (2007) alertam seguindo as orientações de White et al. (1997), tratando a importância de considerar a interrelação dos componentes do fluxo de caixa ao longo do tempo e enunciando que, em companhias cíclicas, esta análise terá melhor qualidade mediante a manipulação de dados referentes a uma série histórica, e não apenas a um ano isolado.

2.5.1 Identificação das Fases do Ciclo de Vida Organizacional – Stickney e Weil (2001)

Segundo Stickney e Weil (2001), os gestores estabelecem uma visão do negócio que norteia a definição da missão, dos objetivos estratégicos e das estratégias, das táticas, das políticas e dos valores empresariais.

Dessa forma, Stickney e Weil (2001) explicam que esses executivos precisam decidir nos seguintes âmbitos: (a) decisões de financiamento; (b) decisões de investimento; (c) decisões operacionais relacionadas às compras, à produção, ao marketing e aos processos administrativos.

Stickney e Weil (2001) demonstram os comportamentos dos fluxos de caixa das três principais categorias de atividades das empresas. Para melhor compreendê-los, parte-se da equação básica do balanço patrimonial, desmembrando o ativo em caixa e outros ativos, e

consideram-se as variações de seus componentes durante o exercício para obter a equação de alterações no saldo de caixa:

Equação 1 – Variação de caixa:

$$\Delta C = \Delta P + \Delta PL - \Delta AO$$

Legenda:

ΔC = variação de caixa

ΔOA = variação de outros ativos (que não caixa)

ΔP = variação do passivo

ΔPL = variação do patrimônio líquido

Segundo Stickney e Weil (2001), a equação estabelece que o aumento (diminuição) no saldo caixa é igual ao aumento (diminuição) do passivo mais aumento (diminuição) do patrimônio líquido menos aumento (diminuição) de outros ativos. Ao buscar financiamento em uma instituição financeira, há aumento no caixa e no passivo. Ao emitir (resgatar) ações ordinárias, há aumento (diminuição) no caixa e no patrimônio líquido. Ao adquirir (alienar) bens de capital, há redução (aumento) no caixa e aumento (redução) em outros ativos. Assim, é possível identificar as causas das alterações no saldo de caixa indiretamente, ao se analisar as mudanças ocorridas em outros itens distintos do caixa.

As considerações a respeito dos comportamentos dos fluxos de caixa das atividades serão apresentadas através de quatro casos, a partir dos dados do quadro 8:

Tabela 4 – Comportamento dos fluxos de caixa.

Fluxos de Caixa	A	B	C	D
Operacional	\$ (3)	\$ 7	\$ 15	\$ 8
Investimento	\$ (15)	\$ (12)	\$ (8)	\$ (2)
Financiamento	\$ 18	\$ 5	\$ (7)	\$ (6)
Fluxo de Caixa Líquido	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

Fonte: Stickney e Weil (2001, p. 198).

De acordo com o modelo proposto por Stickney e Weil (2001), o quadro 9 resume as possibilidades de classificação das empresas quanto à fase do seu ciclo de vida:

Quadro 8 – Comportamento dos Fluxos de Caixa – Stickney e Weil (2001)

Fluxos de Caixa	A	B	C	D
Operacional	(-)	(+)	(+)	(+)
Investimento	(-)	(-)	(-)	(-)
Financiamento	(+)	(+)	(-)	(-)
Fase	Introdutória	Crescimento	Maturidade	Declínio

Fonte: Adaptado de Stickney e Weill (2001, p. 198, apud Alves e Marques, 2007)

Alves e Marques (2007) elaboraram o quadro a seguir no qual discorrem sobre o relacionamento entre os fluxos de caixa e as fases do ciclo de vida organizacional (quadro 10):

Quadro 9– Ciclo de Vida Organizacional e os Fluxos de Caixa – Alves e Marques (2007)

Fase	Características do Fluxo de Caixa
Introdutória	Empresa nova e que apresenta rápido crescimento. Ela ainda não opera com lucro, e suas contas a receber e estoques crescem. O fluxo de caixa operacional, portanto, é negativo. Para garantir o rápido crescimento, precisa investir pesadamente em instalação de capacidade de produção, fazendo com que seu fluxo de caixa de investimentos também seja negativo. Durante esse estágio, a empresa precisa recorrer a fontes externas para cobrir a necessidade de caixa decorrente de suas atividades operacionais e de investimentos, justificando o fluxo de caixa de financiamento positivo.
Crescimento	Empresa mais madura que o caso anterior, mas que ainda está crescendo. Uma vez que já está operando de forma lucrativa, o seu fluxo de caixa operacional é positivo. A sua taxa de crescimento não está mais tão acelerada quanto na fase introdutória, mas o fluxo operacional não é suficiente para sustentar sua estrutura de investimento, o que obriga a empresa a recorrer, ainda, a fontes externas de financiamento. Torna-se importante ressaltar que o aumento no volume das vendas também aumenta o volume de compras; uma vez que, como regra geral, as empresas pagam suas compras antes de receber suas vendas, é normal que as empresas ainda apresentem o fluxo de caixa operacional negativo nessa fase de crescimento.
Maturidade	Empresa madura e estável, cujo fluxo operacional de caixa é bastante saudável, superando, inclusive, suas necessidades de investimentos, agora associadas apenas à manutenção da capacidade produtiva. O caixa excedente é então utilizado para liquidar os empréstimos contraídos durante as fases anteriores e, até mesmo, pagar dividendos, justificando o fluxo de caixa de financiamento negativo.
Declínio	Empresa em seu estágio inicial de declínio. O seu fluxo de caixa operacional começa a cair, mas ainda se mantém positivo, em função de menores necessidades de contas a receber e estoques. Seu nível de investimentos reduz-se, porque se encontra em um setor econômico em declínio; a diferença entre o fluxo operacional e o fluxo de investimentos é usada no resgate de financiamentos anteriores e em investimentos em novos produtos ou em outros setores.

Fonte: Elaborado a partir de Alves e Marques (2007)

Segundo Mueller et al (2013), no modelo proposto por Stickney e Weil (2001) não há muitas possibilidades de resultados, já que são poucas as combinações possíveis se forem

considerados apenas os comportamentos dos fluxos de caixa operacional, de investimento e de financiamento da empresa.

Para Mueller et al (2013), a classificação proposta por Stickney e Weil (2001) é relativamente simples, e versa exclusivamente sobre o comportamento positivo ou negativo de cada um dos fluxos de caixa, e sobre as possíveis combinações entre eles.

Com base em Stickey e Weil (2001), Málaga (2009) também descreve que a análise combinada dos três fluxos de caixa presentes na estrutura da DFC (FCO, FCI e FCF), permite extrair conclusões mais robustas sobre a performance da empresa. Inicialmente, é possível afirmar que existe uma relação entre o perfil e a intensidade dos fluxos de caixa e o ciclo de vida das empresas, conforme o quadro a seguir.

Quadro 10 – Relação entre o ciclo de vida das empresas e o perfil dos fluxos de caixa – Málaga (2009)

Estágio do ciclo de vida					
	Start-Up	Alto Crescimento	Crescimento Moderado	Estável	Declínio
FCO	Negativo (operação não gera receita)	Negativo ou reduzido (operação ainda não se sustenta)	Moderado e em crescimento	Alto	Alto
FCI	Negativo (alta demanda por investimento)	Negativo (alta demanda por investimento)	Negativo, mas de baixa intensidade (reduz-se a intensidade dos investimentos)	Negativo ou nulo, próximo ao valor da depreciação	Positivo ou nulo
FCF	Positivo (alta demanda para cobrir o FCO e o FCI)	Positivo (alta demanda para cobrir o FCO e o FCI)	Positivo, mas em menor intensidade, pois a operação já gera caixa e os investimentos são de menor magnitude)	Negativo, com amortização de dívida e distribuição de dividendos	Negativo, com amortização de dívida e devolução de capital aos sócios

Fonte: Málaga (2009, p.89)

2.5.2 Quadro Resumo para Identificar a Fase do Ciclo de Vida com Base na DFC

Em complemento à pesquisa de Borinelli (1998) e alicerçado nos estudos de Stickney e Weil (2001), Alves e Marques (2007), Málaga (2009) e Mueller et al. (2013), foi possível traçar um quadro resumo para identificar o estágio do ciclo de vida das organizações.

Neste estudo, assim como no de Borinelli (1998), foi verificado que existem diversos modelos de ciclo de vida organizacional, cada um com características próprias, mas todos com a mesma essência, inclusive quantos aos modelos que utilizam a DFC tratados no tópico anterior. Visando não cometer erros, preferiu-se neste estudo não adotar um modelo como

padrão. No entanto, para identificar a relação entre a DFC e o ciclo de vida, era importante ter um parâmetro que atendesse a essa finalidade.

Inicialmente foi preciso padronizar a quantidade e a nomenclatura dada aos estágios, visto que os autores divergiam nesses pontos; alguns apresentavam quatro, outras, cinco estágios. Em virtude dessa falta de padrão, foi montado o quadro a seguir.

Quadro 11 – Resumo dos Estágios do Ciclo de Vida Organizacional

No.	ESTÁGIO	AUTOR	NOME PELO AUTOR
1	Nascimento	Borinelli (1998) Stickney e Wiel (2001) Málaga (2009)	Nascimento Introdutória Start-Up
2	Crescimento	Borinelli (1998) Stickney e Wiel (2001) Málaga (2009)	Crescimento NÃO USA Alto Crescimento
3	Expansão/ Desenvolvimento	Borinelli (1998) Stickney e Wiel (2001) Málaga (2009)	Expansão/Desenvolvimento Crescimento Crescimento Moderado
4	Maturidade	Borinelli (1998) Stickney e Wiel (2001) Málaga (2009)	Maturidade Maturidade Estável
5	Declínio	Borinelli (1998) Stickney e Wiel (2001) Málaga (2009)	NÃO USA Declínio Declínio

Fonte: elaborado pelo autor

Definidos os estágios do processo evolutivo, é importante estabelecer os parâmetros de análise de cada fase evolutiva dos diversos fluxos de caixa da DFC. Nessa fase, Borinelli (1998) não utilizou a DFC em sua pesquisa, portanto, não há dados para a comparação.

Os dados evolutivos sobre os fluxos de caixas com base nas informações de Stickney e Wiel (2001) e Málaga (2009) estão demonstrados no quadro a seguir:

Quadro 12 – Relação entre o ciclo de vida das empresas e o perfil dos fluxos de caixa – Fase 01

Fluxo	Nascimento	Características
FCO	Negativo	<ul style="list-style-type: none"> Fluxo de Caixa Op. é negativo (1) Operação não gera receita (2)
FCI	Negativo	<ul style="list-style-type: none"> Investimento pesado (1) Alta demanda por Investimento (2)
FCF	Positivo	<ul style="list-style-type: none"> Precisa recorrer a fontes externas para cobrir o FCO e FCI (1 e 2)

Fonte: elaborado pelo autor

(1) Stickney e Weil (2001)

(2) Málaga (2009)

Realizadas as considerações dos autores sobre a fase que se convencionou chamar nascimento, o mesmo trabalho foi feito na fase do crescimento, mas não foi tratada por Stickney e Weil (2001):

Quadro 13 – Relação entre o ciclo de vida das empresas e o perfil dos fluxos de caixa – Fase 02

Fluxo	Crescimento	Características
FCO	Negativo	<ul style="list-style-type: none"> • Saldo negativo ou reduzido (2) • Operação ainda não se sustenta (2)
FCI	Negativo	<ul style="list-style-type: none"> • Alta demanda por Investimento (2)
FCF	Positivo	<ul style="list-style-type: none"> • Alta demanda para cobrir o FCO e FCI (2)

Fonte: elaborado pelo autor

(1) Stickney e Weil (2001)

(2) Málaga (2009)

Do mesmo modo, foram realizadas as considerações da fase chamada expansão/desenvolvimento:

Quadro 14 – Relação entre o ciclo de vida das empresas e o perfil dos fluxos de caixa – Fase 03

Fluxo	Expansão/Desenvolvimento	Características
FCO	Positivo	<ul style="list-style-type: none"> • Caixa Positivo, mas é normal apresentar negativo (1) • Moderado e em Crescimento (2)
FCI	Negativo	<ul style="list-style-type: none"> • O Fluxo Op. não sustenta o investimento (1) • Negativo, mas de baixa intensidade, reduz-se a intensidade dos investimentos (2)
FCF	Positivo	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa ainda recorre a fontes externas de financiamento (1) • Positivo, mas em menor intensidade, pois a operação já gera caixa e os investimentos são de menor magnitude (2)

Fonte: elaborado pelo autor

(1) Stickney e Weil (2001)

(2) Málaga (2009)

Foram também realizadas considerações sobre a fase maturidade, conforme abaixo.

Quadro 15 – Relação entre o ciclo de vida das empresas e o perfil dos fluxos de caixa – Fase 04

Fluxo	Maturidade	Características
FCO	Positivo	<ul style="list-style-type: none"> • Caixa bastante saudável, superando, inclusive suas necessidades de investimentos (1) • Caixa Alto (2)
FCI	Negativo	<ul style="list-style-type: none"> • Sua necessidade de investimentos é apenas para manutenção da capacidade produtiva (1) • Negativo ou nulo, próximo ao valor da depreciação (2)
FCF	Negativo	<ul style="list-style-type: none"> • Caixa excedente é utilizado para liquidar empréstimos e dividendos, justificando o fluxo de caixa de financiamento negativo (1) • Negativo, com amortização de dívida e distribuição de dividendos (2)

Fonte: elaborado pelo autor

(1) Stickney e Weil (2001)

(2) Málaga (2009)

Por fim, foram realizadas considerações sobre a fase de declínio.

Quadro 16 – Relação entre o ciclo de vida das empresas e o perfil dos fluxos de caixa – Fase 05

Fluxo	Declínio	Características
FCO	Positivo	<ul style="list-style-type: none"> • Fluxo de caixa operacional começa a cair, mas ainda se mantém positivo, em função de menores necessidades de contas a receber e estoques (1) • Caixa Alto (2)
FCI	Positivo	<ul style="list-style-type: none"> • Fluxo de Investimentos Negativo (1)* • O nível de investimento reduz porque está em um setor econômico em declínio (1) • Saldo Positivo ou Nulo (2)*
FCF	Negativo	<ul style="list-style-type: none"> • A diferença entre o FCO e o FCI é usada no resgate de financiamentos anteriores e em investimentos em novos produtos ou em outros setores (1) • Negativo, com amortização de dívida e devolução de capital aos sócios (2)

Fonte: elaborado pelo autor

(1) Stickney e Weil (2001)

(2) Málaga (2009)

* = Na fase do declínio, esta pesquisa encontrou um ponto divergente entre as duas obras. O FCI, nessa fase, é considerado negativo para Stickney e Wiel (2001), mas positivo ou nulo para Málaga (2009).

Optou-se por mantê-lo positivo em virtude do autor já dar informações se contradizendo. Conforme verifica-se em Alves e Marques (2007), Stickney e Weil (2001) informa a respeito da fase de declínio:

[...] Seu nível de investimentos reduz-se, porque se encontra em um setor econômico em declínio; a diferença entre o fluxo operacional e o fluxo de investimentos é usada no resgate de financiamentos anteriores e em investimentos em novos produtos ou em outros setores (ALVES e MARQUES, 2007).

Os dados demonstrados permitem elaborar um quadro que demonstre a evolução das fases do ciclo de vida das organizações e o perfil dos fluxos de caixa.

Quadro 17 – Relação entre o ciclo de vida das empresas e o perfil dos fluxos de caixa

Estágio do ciclo de vida					
	Nascimento	Crescimento	Expansão Desenvolvimento	Maturidade	Declínio
FCO	Negativo	Negativo	Positivo	Positivo	Positivo
FCI	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Positivo
FCF	Positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Negativo

Fonte: elaborado pelo autor

3 DESCRIÇÃO DA PESQUISA

3.1 A Escolha dos Participantes da Pesquisa – Instituições de Ensino

Esse trabalho aproveita o oportuno momento no qual a ferramenta de gestão a ser estudada (DFC) teve sua obrigatoriedade definida pela Lei nº 11.638/2007 e os dados a serem estudados (os demonstrativos financeiros das instituições de ensino) tiveram sua IPOs em 2007 na BM&FBovespa.

Esta coincidência de data sugere um estudo no qual a ferramenta pode avaliar os participantes da pesquisa e seus dados em um único cenário: a Bolsa de Valores de São Paulo.

A pesquisa foi perfeitamente exequível, pois além dos dados serem facilmente acessíveis, a quantidade de participantes resultou em apenas três instituições. A reduzida lista não deve tirar sua importância no quesito abrangência, pois as três instituições juntas representaram apenas em 2012:

- 1.399.611 alunos;
- 199 campus;
- 999 polos;
- 44.740 funcionários;
- Estão presentes em todos os Estados brasileiros e no Distrito Federal;
- Estão na lista das maiores instituições de ensino do mundo.

3.1.1 Breve Histórico da Expansão das Instituições de Ensino Privadas no Brasil

Para Chaves (2010), o debate sobre o ensino superior no Brasil tem sido marcado por conflitos ideológicos. Contudo, tanto por parte dos intelectuais do governo como pelos seus críticos, existe um consenso em apontar que, desde o final dos anos de 1970, com a crise do sistema capitalista iniciada nos países centrais e estendida a toda periferia do sistema, nas décadas de 1980 e 1990, houve a necessidade de se adotar uma série de reformas estruturais, cuja centralidade residiu na desregulamentação dos mercados, na abertura comercial e financeira, na privatização do setor público e na redução do Estado.

A ideia básica das reformas educativas, iniciadas na década de 1990, era transformar os sistemas de ensino deixando-os mais diversificados e flexíveis, com o objetivo de ampliar a

competitividade mas com contenção de gastos. Seguindo essa diretriz, o governo brasileiro vem reformando a educação superior, por meio de uma diversidade de instrumentos normativos, que inclui leis ordinárias, decretos, portarias e medidas provisórias cujo foco reside em restringir gastos. Essa reforma, de acordo com as recomendações do Banco Mundial para os países da América Latina, fundamenta-se na lógica do mercado, na qualidade e na eficiência do sistema (produtividade e qualidade total), na avaliação quantitativa para a concessão de recursos orçamentários, com controle finalístico, no empresariamento do ensino superior público, por meio da captação de recursos no setor privado (CHAVES, 2010).

Como resultado dessa política, o ensino superior privado teve facilitado o seu crescimento, a um ritmo acelerado, ao mesmo tempo em que se reduziram drasticamente os recursos para a expansão e a manutenção das instituições públicas de ensino superior (AMARAL, 2003). Segundo Chaves (2010), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9.394 (LDB), aprovada em 20 de dezembro de 1996, é considerada o marco legal da reforma implantada no país, na qual o Estado assumiu um papel destacado no controle e na gestão das políticas educacionais, ao mesmo tempo em que liberalizou a oferta da educação superior pela iniciativa privada, como pode ser evidenciado no dispositivo legal:

Art. 7º – O ensino é livre à iniciativa privada, atendidas as seguintes condições: I - cumprimento das normas gerais da educação nacional e do respectivo sistema de ensino; II – autorização de funcionamento e avaliação de qualidade pelo Poder Público; III – capacidade de autofinanciamento, ressalvado o previsto no art. 213 da Constituição Federal. (BRASIL, 1996).

Esse artigo da LDB esclarece a política a ser adotada no país em relação à educação, significando que a educação privada deve ser autofinanciada, cabendo à família arcar com os seus custos. O papel do Estado será apenas de regulador e controlador desse serviço, por meio da criação de mecanismos de credenciamento e de avaliação (CHAVES, 2010).

Para Chaves (2010), a promulgação da LDB em 1996 possibilitou a constituição dessas instituições como empresas com fins lucrativos. A liberalização e a desregulamentação desse setor, com a flexibilização das regras para a abertura de cursos e de novas instituições, as isenções tributárias, as bolsas de estudos para os alunos carentes, por meio do programa do Crédito Educativo (transformado no Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior – Fies), os empréstimos financeiros a juros baixos por instituições bancárias oficiais como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), o Programa

Universidade para Todos (Prouni), entre outras formas de estímulo, contribuíram decisivamente para expandir a mercantilização do ensino superior.

3.1.2 O Início das IPOs das Instituições de Ensino

Em razão do cenário favorável descrito anteriormente, o ano de 2007 foi marcado pelas aberturas de capitais das instituições de ensino. A primeira a realizar o IPO (oferta Pública de Ações) de seu capital na Bolsa de Valores de São Paulo foi a Anhanguera, conforme publicou Hessel e Marrey (2007):

O sucesso obtido pela Anhanguera abriu de vez as portas para que outras instituições seguissem o mesmo caminho. Após observarem os papéis da concorrente se valorizarem mais de 60% apenas nos primeiros quatro meses de negociação, a Kroton Educacional e a Estácio Participações também realizaram suas ofertas iniciais de ações (IPOs).

Segundo Hessel e Marrey (2007), as operações chegaram ao mercado em um momento favorável. Contaram com uma prolongada onda de liquidez no mercado financeiro internacional e com um cenário interno altamente promissor para quem desejasse investir no ramo educacional, decorrente da conjunção de alguns fatores. O primeiro foi o aumento na renda média do cidadão brasileiro. Por se tratar de uma necessidade essencial, existe forte demanda para os serviços de ensino. “As pessoas fazem o possível, verdadeiros sacrifícios para destinar parte da renda à educação”, afirma Milton Milioni, diretor da corretora Geração Futuro. Opinião semelhante tem Ricardo Binelli, diretor de operações da Petra Corretora. “O aumento da renda e a disponibilidade de crédito vão favorecer o segmento”.

Ainda segundo Hessel e Marrey (2007), o espaço para o crescimento dos serviços e produtos de educação também justifica a expectativa favorável. No Brasil, apenas 20% dos jovens entre 18 e 24 anos estudam. Para ter uma ideia do que isso representa, nenhum outro país da América do Sul ostenta números abaixo de 30% nessa faixa etária.

Os investidores se mostraram igualmente confiantes com os rumos traçados pelas companhias e garantiram o sucesso das ofertas iniciais. Daniel Gorayeb, economista e analista da Spinelli Corretora, classifica o nicho como forte candidato à abertura de capital. “Salvo se ocorrer um problema generalizado de liquidez na bolsa, haverá espaço para pelo menos dez companhias educacionais”, estima Gorayeb. O otimismo é compartilhado por Binelli, da Petra, que usa o setor imobiliário como base de comparação. “Por maior que seja o número de

empresas abertas, isso ainda é pouco em relação ao PIB da área de construção civil”, compara (Hessel e Marrey, 2007).

O ano de 2007 foi marcado pela abertura do capital das seguintes instituições de ensino, listadas por data de abertura:

- 12/03/2007 – ANHANGUERA EDUCACIONAL

A empresa foi fundada em 1994 na cidade de Leme, no Estado de São Paulo e oferece diversos cursos de graduação universitária para jovens de renda média e média-baixa. Em 2006, inaugurou sua 11ª unidade, elevando o total de alunos matriculados para mais de 20 mil. Sua receita líquida naquele ano foi de R\$ 113 milhões, suas ações estão registradas no Nível 2 de Governança Corporativa e são negociadas desde 12 de março de 2007 (BM&FBOVESPA, 2013).

- 23/07/2013 – KROTON EDUCACIONAL

A empresa foi fundada em 1966, na cidade de Belo Horizonte englobando escolas e faculdades próprias, além de prover serviços de educação. Cinco anos depois da fundação, iniciou as operações escolares no ensino básico, através da criação dos Colégios Pitágoras. Em 2006, obteve receita líquida de R\$ 113 milhões. Suas ações passaram a ser negociadas no Nível 2 da Bovespa, em 23 de julho de 2007 (BM&FBOVESPA, 2013).

- 30/07/2007 – ESTÁCIO PARTICIPAÇÕES

Em 31 de março de 2007, contava com aproximadamente 177 mil alunos de graduação matriculados; sua rede de ensino era composta por uma universidade, um centro universitário e 12 faculdades, em conjunto, somam 54 *campi*. O grupo teve origem em 1970, no Rio de Janeiro. Em 2006, teve receita líquida de R\$ 829 milhões e suas ações estão registradas no Nível 2 desde 30 de julho de 2007 (BM&FBOVESPA, 2013).

- 18/10/2007 – SISTEMA EDUCACIONAL BRASILEIRO (SEB)

Há 44 anos atua nos principais segmentos do mercado educacional: educação básica presencial, sistema de ensino básico, ensino superior e a distância (EAD). A companhia iniciou suas atividades em 1963, em Ribeirão Preto, no Estado de São Paulo. Em 2006, sua receita líquida foi de R\$ 120,4 milhões e suas ações são listadas

no Nível 2 de Governança Corporativa da Bovespa desde 18 de outubro de 2007 (BM&FBOVESPA, 2013).

A tabela a seguir demonstra o momento promissor da Bolsa de Valores na época de abertura do capital dessas instituições:

Tabela 5 – Estatísticas das aberturas de capital na BM&FBovespa 2004 ago 2013

Ano	Nº Empresas	Volume R\$ mil	Nº Corretoras	Nº Investidores
2013 (agosto)	7	15.552	351	133.634
2012	3	3.877	154	7.262
2011	11	7.060	660	64.511
2010	11	11.072	618	15.912
2009	6	23.831	367	140.911
2008	4	7.495	182	14.660
2007	64	55.654	3.919	937.743
2006	26	15.373	1.382	212.396
2005	9	5.448	438	39.272
2004	7	4.486	303	38.733

Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro 12 demonstra ainda que o crescimento verificado em 2007 não permaneceu contínuo a partir desse ano. O ano de 2008 (comparado ao anterior) demonstra uma queda monstruosa nesse crescimento, que se verifica também nos anos seguintes.

Essa ruptura abrupta em 2008 pode ser explicada pela crise internacional de 2008, na qual o quarto maior banco de investimentos dos Estados Unidos, o *Lehman Brothers*, protagonizou a maior falência da história americana.

A quebra do *Lehman Brothers* representa um marco: a falência do banco desencadeou a crise econômica daquele ano, que se arrastou por 2009 e ainda hoje se reflete em várias economias mundiais. No Brasil, não foi diferente, visto que grandes empresas registraram perdas bilionárias no país (PORTAL DE NOTÍCIAS R7, 2013).

Não é intenção deste estudo pesquisar a crise de 2008 e seu reflexo na Bolsa de Valores do Brasil. No entanto, em consulta à BM&F Bovespa sobre as instituições de ensino que negociam as suas ações na Bolsa, somente três apareceram: Anhanguera Educacional Participações S/A, Kroton Educacional S/A e Estácio Participações S/A.

Essas empresas fizeram suas IPOs em 2007. A empresa Sistema Educacional Brasileiro (SEB) não consta na lista porque, embora tenha feito sua IPO em 2007, fechou seu capital em 2010. No *site* da empresa foi divulgada a seguinte informação:

Em 2007, a instituição iniciou suas atividades na bolsa de valores, expandindo sua atuação para outros modelos de negócio e recebendo inúmeros novos parceiros. Em 2010 fechou capital concluindo uma importante parceria com a Pearson, permitindo que o SEB se dedicasse integralmente ao que mais importava: uma maior proximidade com o dia a dia de seus mais de 70 mil alunos, garantindo a excelência que construiu e sustentou, ao longo de toda a sua história, uma marca reconhecida e respeitada em todo o país (SEB, 2013).

Na época da elaboração deste estudo foi identificado que consta no *site* da Bolsa de Valores um comunicado das empresas Kroton e Anhanguera informando sobre um acordo de associação. O ato de concentração referente ao acordo de associação data de 21/06/2013 e foi enviado ao CADE para avaliação. Até a conclusão desta pesquisa o CADE ainda não havia se manifestado, portanto, as duas empresas serão analisadas separadamente.

3.2 Técnicas de Obtenção dos Dados para a Pesquisa

Para a realização deste estudo foram analisadas três instituições de ensino presentes na BM&FBovespa, que coincidentemente abriram seu capital no mesmo ano, em 2007. A pesquisa utilizará dados secundários (pois será documental), com base na análise das DFCs dessas companhias, que por sua vez passou a ser obrigatória a partir da Lei nº 11.638/2007, embora a Bolsa de Valores já obrigasse as empresas listadas a elaborarem-na antes dessa data.

Este estudo analisará a evolução das DFCs dessas empresas desde a abertura de capital na Bolsa, em 2007, até a última DFC publicada e disponível, ou seja, as DFCs do ano de 2012.

Todos os dados pesquisados foram retirados das Demonstrações Financeiras e dos Relatórios da Administração, disponíveis nos *sites* da BM&FBovespa e das instituições participantes.

Para confirmar o número de instituições de ensino listadas na Bolsa, embora disponível no *site* da BM&FBovespa, foi enviado um e-mail ao setor de serviços de atendimento ao público da Bolsa SAP BM&FBovespa. O pedido recebeu o número de protocolo 20150811, com data de 19/06/2013 e retornou informando as três instituições de ensino listadas, em 20/06/2013.

3.3 Limitações da Pesquisa

As limitações dessa pesquisa se dão pelo fato de terem sido estudadas somente as instituições de ensino com capital aberto e listadas na BM&FBovespa que abriram seu capital no mesmo ano de 2007.

São apenas três instituições, todavia, três das maiores instituições de ensino do mundo, presentes em todos os Estados do Brasil e no Distrito Federal.

Não foram analisadas as demonstrações do Grupo Sistema Educacional Brasileiro (SEB) pois seu capital fechou em 2010.

Também não participou dessa pesquisa o grupo Anima Educação uma vez que essa organização abriu seu capital em outubro de 2013, portanto, não integrou o grupo de organizações estudadas visto que esta pesquisa contemplou as instituições de ensino que abriram seu capital em 2007 e assim se mantiveram até os dias atuais.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo está dividido em duas seções. A primeira, *Análise das DFCs*, apresenta cada uma das empresas, seguida de um quadro com os principais dados extraídos das DFCs, incluindo os valores dos fluxos de caixa das atividades operacionais, de investimento e de financiamento, com base nos valores originais dos relatórios enviados à BM&FBovespa. Na sequência de cada quadro, foram construídos gráficos para analisar o comportamento dos fluxos de caixa, que permitem determinar em qual fase do ciclo de vida cada empresa se encontrava.

Na segunda seção, denominada *Definindo o estágio do Ciclo de Vida*, foram construídos quadros que demonstram, anualmente, a fase do ciclo de vida na qual cada empresa se encontra, com base no quadro convencionado no capítulo 2, tópico 2.5.2. deste estudo. Na sequência, como um efeito da observação da realidade, foram elaborados gráficos demonstrativos da evolução do número de alunos nas instituições pesquisadas.

4.1 Análise das DFCs

Nesse tópico foram elaborados quadros demonstrativos apresentando as informações das DFCs das empresas pesquisadas, seguido do gráfico para a análise da sua evolução.

4.1.1 Análise das DFCs da Anhanguera Educacional

Após a pesquisa realizada a respeito das DFCs da Anhanguera Educacional no *site* da BM&FBovespa, foram extraídos os números demonstrados na tabela a seguir.

Tabela 6 – Resumo das DFCs publicadas da Anhanguera

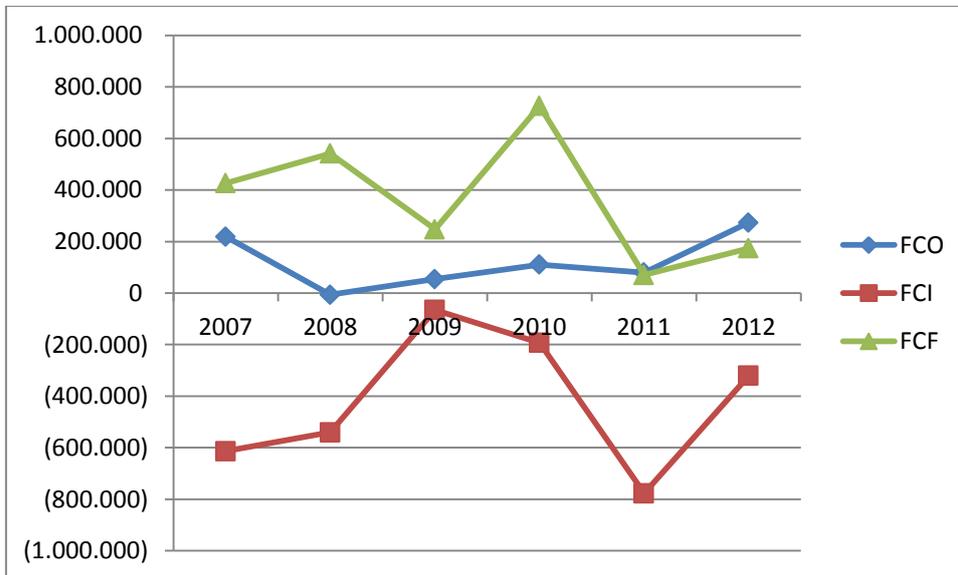
Anhanguera (em milhares de reais)

Ano	2007	2008	2009	2010	2011	2012
FCO	218.952	6.459	53.998	110.425	79.469	273.679
FCI	613.055	540.008	65.408	192.946)	776.968	320.162
FCF	426.111	541.725	247.562	725.854	69.996	173.491

Fonte: Elaborado pelo autor

Com base nos dados da DFC da Anhanguera foi possível elaborar o gráfico a seguir, para demonstrar a evolução dos fluxos.

Gráfico 1 – Evolução do Fluxo de Caixa da Anhanguera (2007-2012)



Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.2 Análise das DFCs da Kroton Educacional

Após pesquisar as DFCs da Kroton Educacional disponíveis no *site* da BM&FBovespa, foram extraídos os números apresentados abaixo:

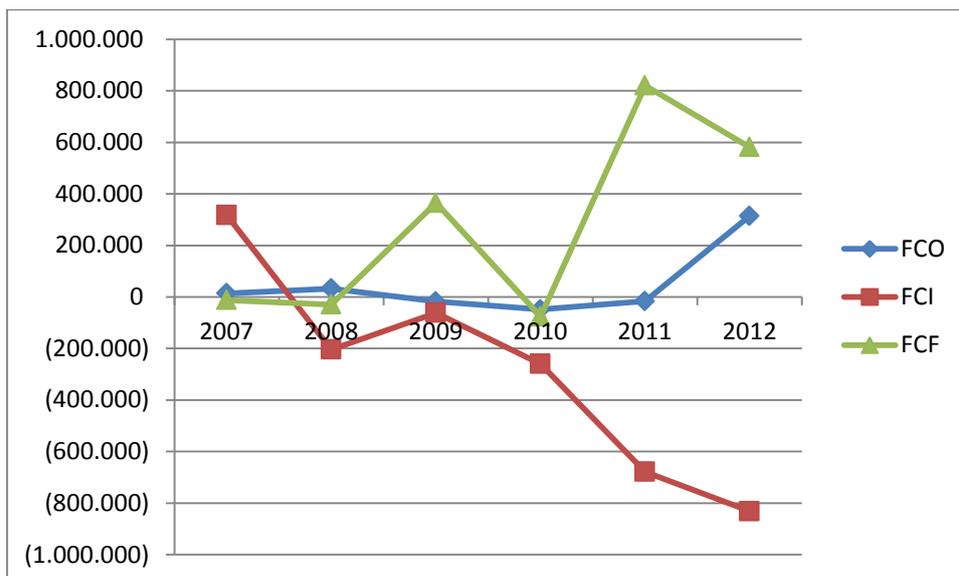
Tabela 7 – Resumo das DFC publicadas da Kroton (em milhares de reais)

Ano	2007	2008	2009	2010	2011	2012
FCO	14.037	32.467	17.405	48.494	16.436	314.151
FCI	317.768	204.282	61.581	259.572	678.361	831.309
FCF	11.975	29.249	365.152	76.150	819.976	581.431

Fonte: Elaborado pelo autor

Com base nestas informações sobre a DFC da Kroton foi possível elaborar o gráfico seguinte demonstrando a evolução dos fluxos a cada ano:

Gráfico 2 – Evolução do Fluxo de Caixa da Kroton (2007-2012)



Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.3 Análise das DFCs da Estácio Participações

Ao avaliar as DFCs da Estácio Participações apresentadas no *site* da BM&FBovespa, foram extraídos os números demonstrados a seguir:

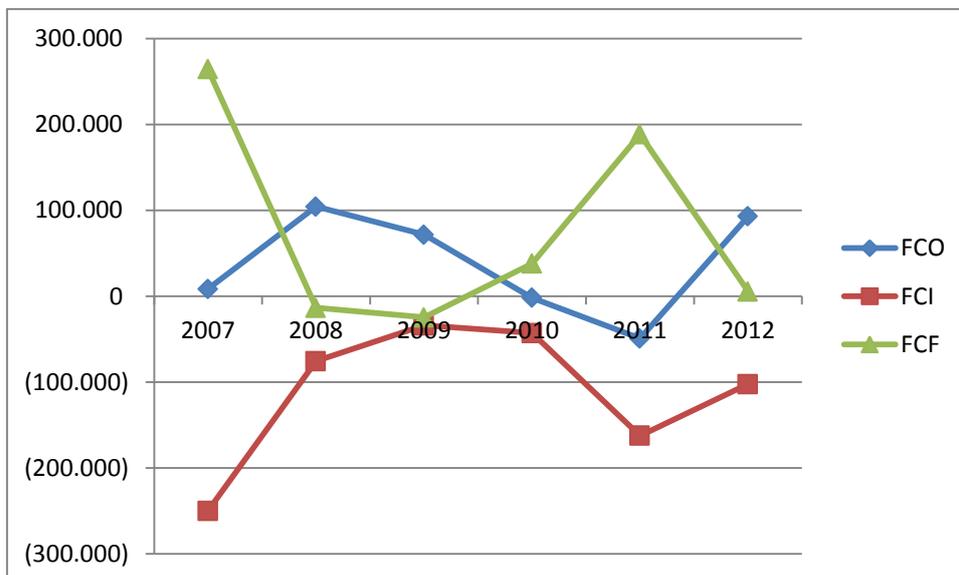
Tabela 8 – Resumo das DFC publicadas da Estácio (em milhares de reais)

Ano	2007	2008	2009	2010	2011	2012
FCO	8.421	104.372	71.659	1.762	49.045	93.018
FCI	249.797	75.547	33.920	42.737	162.242	102.176
FCF	264.229	13.548	24.566	37.923	188.417	5.433

Fonte: Elaborado pelo autor

Baseado nestes dados da DFC da Estácio, também foi possível elaborar o gráfico demonstrativo da evolução dos fluxos, que segue:

Gráfico 3 – Evolução do Fluxo de Caixa da Estácio (2007-2012)



Fonte: elaborado pelo autor

4.1.4 Definindo o estágio do Ciclo de Vida

Nesta seção da pesquisa foram construídos quadros que demonstram anualmente a fase do ciclo de vida na qual cada empresa se encontrava, com base no quadro (capítulo 2, tópico 2.5.2 deste estudo) e nos dados analisados.

Tabela 9 – Enquadramento das DFCs publicadas da Anhanguera no estágio de Ciclo de Vida (em milhares de reais)

Ano	2007	2008	2009	2010	2011	2012
FCO	218.952	6.459	53.998	110.425	79.469	273.679
FCI	613.055	540.008	65.408	192.946	776.968	320.162
FCF	426.111	541.725	247.562	725.854	69.996	173.491
Estágio	Expansão Desenvolv.	Crescimento	Expansão Desenvolv.	Expansão Desenvolv.	Expansão Desenvolv.	Expansão Desenvolv.

Fonte: Elaborado pelo autor

Na sequência, a mesma análise foi feita a partir dos dados da Kroton, cujo resultado aparece na sequência.

Tabela 10 – Enquadramento das DFC publicadas da Kroton no estágio de Ciclo de Vida (em milhares de reais)

Ano	2007	2008	2009	2010	2011	2012
FCO	14.037	32.467	(17.405)	(48.494)	(16.436)	314.151
FCI	317.768	(204.282)	(61.581)	(259.572)	(678.361)	(831.309)
FCF	(11.975)	(29.249)	365.152	(76.150)	819.976	581.431
Estágio	Declínio	Maturidade	Crescimento	N/A	Crescimento	Expansão Desenvolv.

Fonte: Elaborado pelo autor

N/A = Não atende aos critérios de classificação

A mesma análise foi realizada com os dados da Estácio Participações e resultou na seguinte tabela:

Tabela 11 – Enquadramento das DFCs publicadas da Estácio Participações no estágio de Ciclo de Vida (em milhares de reais)

Ano	2007	2008	2009	2010	2011	2012
FCO	8.421	104.372	71.659	1.762	49.045	93.018
FCI	249.797	75.547	33.920	42.737	162.242	102.176
FCF	264.229	13.548	24.566	37.923	188.417	5.433
Estágio	Expansão Desenvolv.	Maturidade	Maturidade	Crescimento	Crescimento	Expansão Desenvolv.

Fonte: Elaborado pelo autor

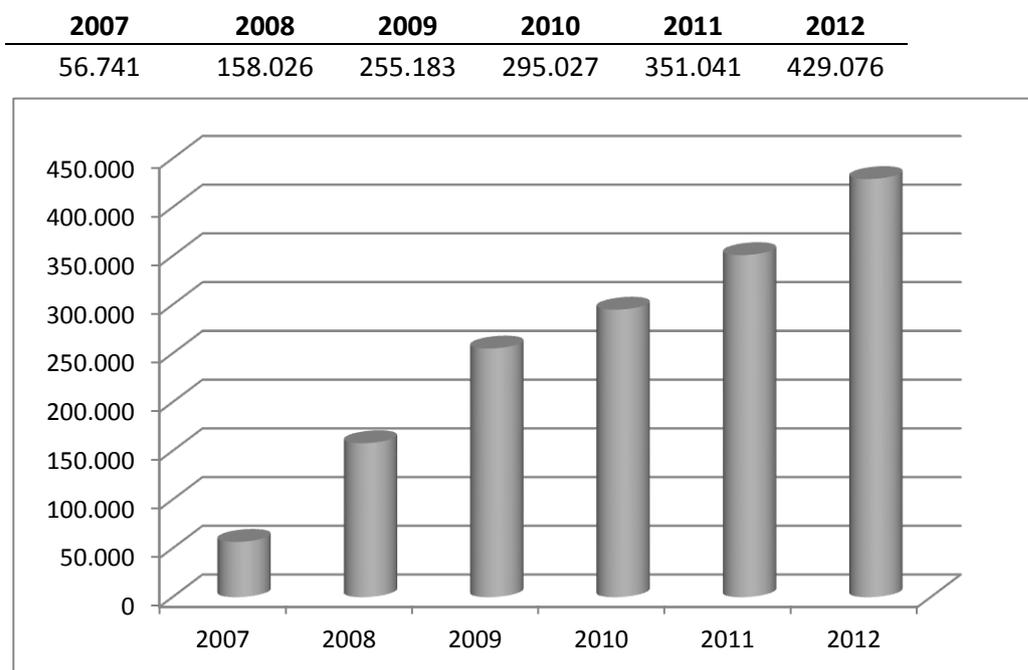
4.1.5 Gráficos evolutivos da quantidade de alunos

Nesta fase do estudo foram elaborados gráficos cujo objetivo era demonstrar a evolução do número de alunos das instituições pesquisadas, pois na pesquisa documental feita pelo autor, todas declararam em seus relatórios de administração, o crescimento da organização apontando o aumento do número de alunos.

Porém, não parece haver base científica para a definição de crescimento de uma instituição de ensino. Em razão disso, os gráficos servirão apenas como uma observação da realidade.

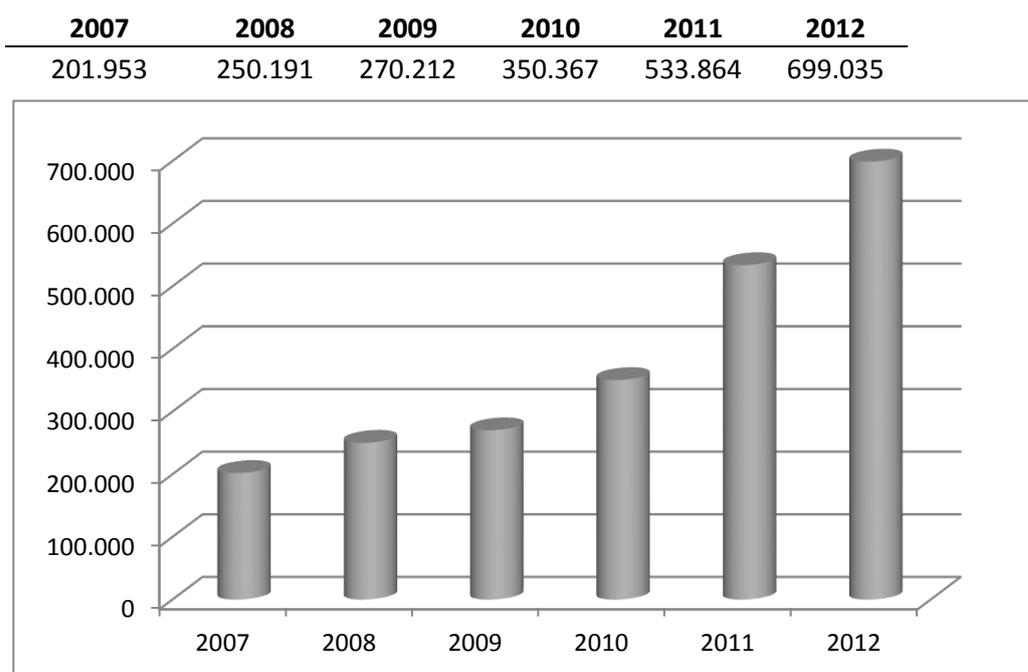
A seguir, foi demonstrado o gráfico evolutivo da Anhanguera Educacional entre os anos de 2007 e 2012:

Gráfico 4 – Quadro comparativo do número de alunos da Anhanguera Educacional (comparativo entre 2007 e 2012)



Na sequência, foi elaborado o gráfico evolutivo a respeito do número de alunos da Kroton Educacional.

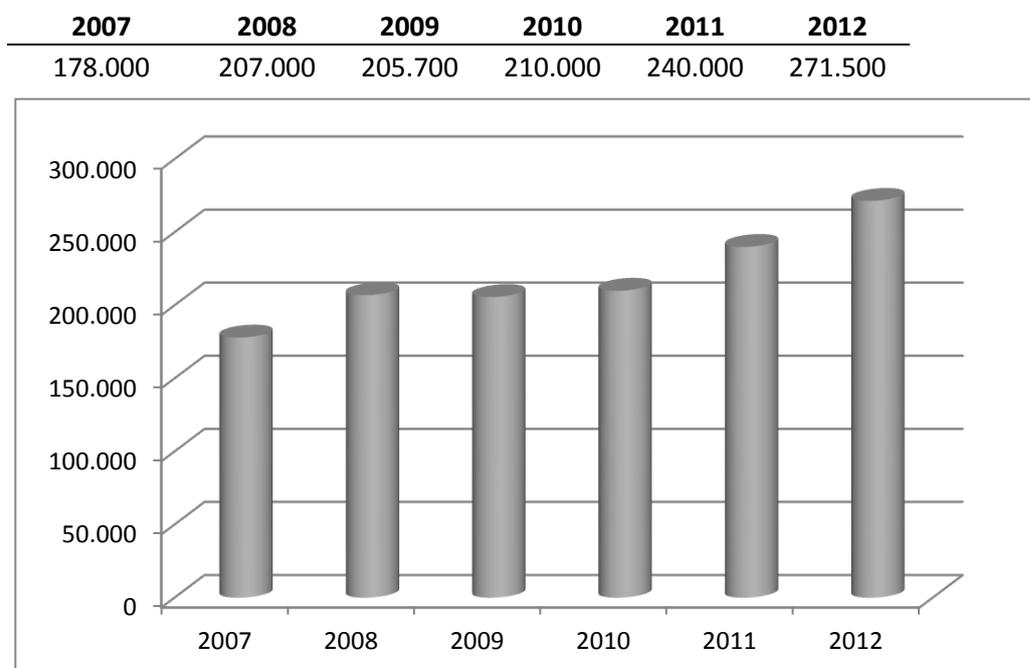
Gráfico 5 – Quadro comparativo do número de alunos da Kroton Educacional (entre 2007 e 2012)



Fonte: Elaborados pelo autor

Para finalizar a observação da realidade, foi elaborado o gráfico evolutivo do número de alunos da Estácio Participações:

Gráfico 6 – Quadro comparativo do número de alunos da Estácio Participações (entre 2007 e 2012)



Fonte: Elaborado pelo autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve como premissa o estudo dos seguintes questionamentos: É possível fazer uma análise combinada entre a DFC e o Ciclo de Vida das Organizações? Há relação entre a DFC das Instituições de Ensino com o capital aberto listadas na BM&FBovespa e o Ciclo de Vida das Organizações?

Para responder a estas questões, o estudo partiu dos seguintes pressupostos:

- É possível fazer análises com base na DFC para identificar relações com os estágios do Ciclo de Vida das Organizações;
- É possível identificar relação entre a DFC das Instituições de Ensino com capital aberto listadas na BM&FBovespa e o seu estágio no Ciclo de Vida das Organizações.

Quanto ao primeiro pressuposto, esta pesquisa fez uma revisão da literatura e encontrou poucos trabalhos que consideraram a DFC um instrumento capaz de identificar o estágio do ciclo de vida de uma organização. Nesse quesito, o estudo contribui como uma obra relevante de consulta às novas pesquisas a respeito do assunto.

No capítulo 2, tópico 2.5.2, ficou demonstrado que após pesquisas em diversos artigos científicos, foi possível analisar com base na DFC e identificar uma relação dela com os estágios do Ciclo de Vida das Organizações. Portanto, o primeiro pressuposto é verdadeiro.

Quanto à segunda hipótese, foram realizados diversos cálculos e comparações no capítulo 4.

Em relação à Anhangera Educacional, após todos os cálculos e comparativos realizados, a tabela 8 demonstrou ser possível definir os estágios do ciclo de vida de todo o período estudado. A classificação resultou, em sua maioria, como uma empresa em expansão e desenvolvimento. Trata-se de uma classificação pertinente considerando o mercado no qual se encontra e o aumento expressivo do número de alunos.

Quanto à Kroton Educacional, a tabela 9 demonstrou os enquadramentos das DFCs da instituição no quadro de Ciclo de Vida das Organizações. Nesse caso, o fluxo de caixa de 2010 não permitiu sua classificação porque não atingia os critérios definidos para esta pesquisa.

Em 2007 verificou-se uma classificação anormal para uma organização do mercado no qual ela ocupa, pois uma instituição na fase de IPO na BM&FBovespa não poderia estar no estágio de Declínio.

Finalmente, quanto à Estácio Participações, após todos os cálculos e comparativos, a tabela 10 demonstrou ser possível definir os estágios do ciclo de vida de todo o período de estudo e verificar que a tabela resultou em diversas classificações como a expansão/desenvolvimento, maturidade e crescimento, todas pertinentes, tendo em vista o mercado na qual se encontra e o aumento no número de alunos.

Após os esclarecimentos sobre os resultados das análises realizadas nesta pesquisa, é possível concluir que o segundo pressuposto não é conclusivo e, portanto, deve ser rejeitado. Isto, porque, neste pressuposto o estudo não é conclusivo em virtude dos resultados das classificações da Kroton Educacional que, em 2010 não foi possível ser classificada. Além disso, em 2007 a instituição foi classificada como Declínio, uma situação divergente daquela vivida pela empresa na época de sua IPO.

Como contribuição ao ensino e às pesquisas futuras sobre o tema, esse estudo demonstrou que o Quadro do Ciclo de Vida das Organizações como ferramenta de análise, além de ser de fácil assimilação – especificamente para os cursos de graduação em Ciências Contábeis e Administração – reúne os conhecimentos de duas disciplinas: Contabilidade e Marketing uma vez que a DFC normalmente integra o programa da disciplina de contabilidade e o Ciclo de Vida das Organizações (CVO), o programa da disciplina de marketing.

Ainda como recomendação para futuras pesquisas propõe-se o estudo de novas empresas a partir da utilização do mesmo quadro de Ciclo de Vida das Organizações visto que neste estudo foram analisadas somente instituições de ensino com capital aberto listadas na BM&FBovespa.

Para que a questão fosse totalmente elucidada nesse ramo de negócio, seriam interessantes novas pesquisas envolvendo as seguintes organizações:

- Instituições de ensino com capital aberto e não listadas na BM&FBovespa;
- Instituições de ensino com capital fechado;
- Fundações de ensino particulares com fins lucrativos;
- Fundações de ensino particulares sem fins lucrativos;
- Outros tipos de instituições de ensino particulares.

Em 2010, a empresa Sistema Educacional Brasileiro (SEB) fechou seu capital. Essa instituição fez sua IPO no mesmo ano em que as três instituições participantes dessa pesquisa também o fizeram. A análise de seus dados seria importante para enriquecer o conhecimento iniciado por esta pesquisa.

Outra sugestão é a análise futura da Anima Educação, uma instituição que abriu seu capital em outubro de 2013 e, em razão disto, foi excluída do grupo de instituições pesquisadas nesta dissertação.

Também são recomendadas novas pesquisas nas quais, além de se utilizar o Quadro do Ciclo de Vida proposto aqui, outras ferramentas comparativas sejam verificadas, aumentando assim a pesquisa sobre a validade e a utilização dessa ferramenta de gestão.

Por fim, sugere-se a elaboração de pesquisas que aperfeiçoem a utilização da análise de quocientes; estes estudos também seriam bastante relevantes para a continuidade e o aprofundamento sobre o a análise do tema.

REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1990.

ALVES, L.C.O. e MARQUES, J.A.V.C. Identificação das Fases do Ciclo de Vida de Empresas através da Análise das Demonstrações dos Fluxos de Caixa. **Revista Base de Administração e Contabilidade da Unisinos**, 2007.

AMARAL, N.C. Financiamento da educação superior: Estado x mercado. São Paulo: Cortez; Piracicaba: Unimep, 2003.

ANHANGUERA Educacional. **Histórico**. Disponível em: <http://www.anhanguera.com.br>. Acesso em: 17 jun. 2013.

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

AUZAIR, S. M.; LANGFIELD-SMITH, K. The Effect of Service Process Type, Business Strategy and Life Cycle Stage on Bureaucratic MCS in Service Organizations. **Management Accounting Research**, v. 16, p. 399-421, 2005.

BERTOLINO, O. MEC estuda falência de universidades privadas. O outro lado da notícia. Publicado em: 29 abr.2009. **Monitor Mercantil**. Disponível em: <<http://outroladodanoticia.wordpress.com/2009/04/29/mec-estuda-falencia-de-universidades-privadas/>>. Acesso em: 10 jun.2012.

BM&F Bovespa. **Confira as empresas que iniciaram a negociação de ações na BM&FBOVESPA nos últimos anos**. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br>>. Acesso em: 24 ago.2013.

_____. **Empresas Listadas/Governança Corporativa**. Relação das IES listadas na BM&FBovespa. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/empresas-listadas/BuscaEmpresaListada.aspx?segmento=Servi%c3%a&os+Educacionais&idioma=pt-br>. Acesso em: 19 jun.2013.

BOGDAN e BIKLEIN. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Portugal: Porto, 1994.

BORINELLI, M. L. et al. Relevance lost: uma releitura. In: Congresso Internacional de Custos 2005, Florianópolis. **Anais eletrônicos** [...] Florianópolis, 2005. Disponível em: <www.abcustos.org.br>. Acesso em: 05 set. 2010.

_____. **A identificação do ciclo de vida das pequenas empresas através das demonstrações contábeis**. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP/UFSC, Florianópolis, 1998.

_____. **Estrutura conceitual básica de controladoria:** sistematização à luz da teoria e da práxis. 2006. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BRAGA, H.R.; ALMEIDA, M.C. **Mudanças Contábeis na Lei Societária** – Lei 11.638, de 28-12-2007. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CAMPOS FILHO, A. **Demonstração dos Fluxos de Caixa:** uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

CHAVES, V. L. J. Expansão da Privatização/mercantilização do Ensino Superior Brasileiro: A Formação dos Oligopólios. **Revista Educação & Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 111, p. 481-500. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. abr.-jun. 2010.

CORREIA, R. B.. **Ciclo de vida organizacional e instrumentos de gestão:** uma investigação nas empresas baianas. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Ciências Contábeis, Salvador, 2010.

CORREIA, R. B. et al. Análise dos modelos de ciclo de vida organizacional aplicados em pesquisas empíricas. In: Congresso Brasileiro de Custos 17, Belo Horizonte, 2010. **Anais eletrônicos** [...] São Leopoldo, RS: ABC, 2010. 1 CD ROM.

CPC. Comitê de Pronunciamentos Contábeis. Pronunciamento Técnico CPC 03 – **Demonstração dos Fluxos de Caixa**. Disponível em: http://www.cpc.org.br/pdf/CPC_03n.pdf. Acesso em: 19 ago.2013.

DAVILA, T. An Exploratory Study on the Emergence of Management Control Systems: Formalizing Human Resources in Small Growing Firms. **Accounting, Organizations and Society**, v.30, p. 223-248, 2005.

ERNST & YOUNG, FIPECAFI. **Manual de normas internacionais de contabilidade:** IFRS *versus* normas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2009.

ESTÁCIO PARTICIPAÇÕES. **Histórico**. Disponível em: <http://www.estacioparticipações.com>. Acesso em: 17 jun.2013.

FREZATTI, F. Management accounting profile of firms located in Brazil: a field study. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, 2.ed. especial, 2005.

_____. O paradigma econômico na contabilidade gerencial: um estudo empírico sobre a associação entre taxas de retorno sobre o patrimônio líquido e diferentes perfis da contabilidade gerencial. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 19, n.1, p. 5-17, jan./fev./mar. 2006.

_____. CARVALHO, K. L.; SARAIVA Junior, A. F.; COSTA, R. P. **A contribuição das Teorias de Vida Organizacional para a pesquisa em Contabilidade Gerencial**. RAM – Ver. Adm. Mackenzie, v. 11, n.4, jul./ago 2010, p. 98-130, São Paulo, 2010.

_____; REZENDE, A. J.; AGUIAR, A. B. Contabilidade gerencial: uma pesquisa internacional a partir da visão de pesquisadores de 24 países. In: Workshop sobre

internacionalização de empresas: desafios e oportunidades para países emergentes. São Paulo, 2006. **Anais eletrônicos** [...]. Disponível em: < <http://www.pro.poli.usp.br/ginebra/referencias/conferencias/workshop-usp/12.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2010.

FROHLICH, L. **Ciclo de Vida das empresas e as práticas organizacionais**: o caso Dudalina. Dissertação de Mestrado, Univali, Itajaí – SC, 2005.

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

GITMAN, L.J. **Princípios de administração financeira**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, july-aug., v.50, p. 37-46, 1972.

GRANLUND, L. E.; TAIPALEENMAKI, J. Management Control and Controllershship in New Economy Firms – a Life Cycle Perspective. **Accounting, Organizations and Society**, v. 16, p. 21-57, 2005.

HESSEL, C. G.; MARREY, F. Investindo em educação – Com a abertura de capital de instituições de ensino, mercado descobre o potencial de crescimento do setor e espera mais IPOs. **Revista Capital Aberto**. Ano 5, n.49, set./2007, p.52- 56. Disponível em: http://www.capitalaberto.com.br/ler_artigo.php?pag=2&sec=4&i=1561. Acesso em: 24 ago.2013.

_____. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, may-june, 1998.

IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; GELBCKE, E.R.; SANTOS, A. **Manual de Contabilidade Societária**, 1.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IUDÍCIBUS, S.; MARION, J.C. **Curso de Contabilidade para não Contadores**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

IWASSO, S.; CAFARDO, R. Estudo prevê falência de faculdades particulares. **Portal Universia/Agência Estado**. Publicado em: 18 out.2005. Disponível em: <http://noticias.universia.com.br/destaque/noticia/2005/10/18/459909>. Acesso em: 10 jun.2012.

KALLUNKI, J.; SILVOLA, H. The Effect of Organizational Life Cycle Stage on the Use of Activity Based Costing. **Management Accounting Research**, Manchester, v. 19, n.1, p. 62-79, 2008.

KAUFMANN, L. **Passaporte para o ano 2000**: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000. São Paulo: Makron: McGraw-Hill, 1990.

KROTON Educacional. **Histórico**. Disponível em: www.kroton.com.br. Acesso em: 17 jun.2013.

LAKATOS, E.M. e MARCONI, M.A. **Metodologia do trabalho científico**. 4.ed., São Paulo: Atlas, 1992.

LESTER, L. D.; PARNELL, J. A.; CARRAHER, S. Organizational life cycle: a five-stage empirical scale, **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 11, n. 4, 2003, p. 339-354, 2003.

LEZANA, Á. G. R. **Ciclo de vida das pequenas empresas**. (apostila). Florianópolis: UFSC, 1996.

LEVITT, T. Exploit The Product Life Cycle. **Harvard Business Review**, v.43, n.6, p.81-94, 1965.

MACEDO, M. A. S.; MACHADO, M. A. V.; MACHADO, M. R.; MURCIA, F. D. R.; Análise do impacto da substituição da DOAR pela DFC: um estudo sob a perspectiva do value-relevance. **Revista Cont. Fin.** – USP, São Paulo, v. 22, n.57, p. 299-318, set./out./nov./dez. 2011.

MÁLAGA, F. K. **Análise de Demonstrativos Financeiros e da Performance Empresarial**. São Paulo: Saint Paul, 2009.

MATARAZZO, D. C. **Análise Financeira de Balanços: Abordagem Básica e Gerencial**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATOS, R. **Financiamento da pequena empresa inovadora pela FINEP/MCT: estudo da linha especial para o Fórum Brasil Capital de Risco**. Rio de Janeiro, RJ. (Dissertação) de Mestrado em Ciências Contábeis. Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, 248 p., 2006.

MEC/INEP/ Deep. **Resumo Técnico Censo da Educação Superior 2007**. Disponível em:
http://download.inep.gov.br/download/superior/censo/2007/Resumo_tecnico_2007.pdf
Acesso em: 04 set.2013.

MICHAELIS. **Dicionário On-Line da Língua Portuguesa**. Disponível em:
<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/>. Acesso em: 24 ago.2013.

MILLER, D. Configurations of strategy and structure: towards a synthesis. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 3, p. 233-249, may/june.1986.

_____. **The genesis of configurations**. *Academy of Management*, v. 12, n. 4, p. 686 - 701, oct. 1987.

_____. **Configurations revisited**. *Strategic Management Journal*, v. 17, n. 1, p. 505-512, jul.1996.

_____. FRIESEN, P. H. Archetypes of organizational transition. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, p. 268-299, june 1980a.

_____; _____. Momentum and revolution in organizational adaptation. **Academy of Management Journal**, v. 23, p. 591-614, dec. 1980b.

_____; _____. A longitudinal study of the corporate life cycle. **Management Science**, v. 30, n.10, p. 1161-1183, 1984.

MOORES, K.; YUEN, S. Management Accounting Systems and Organizational Configuration: a Life Cycle Perspective. **Accounting, Organizations and Society**, London, v. 26, p. 351-389, 2001.

MUELLER, T.V.; VICTOR, F. G.; CARLIN, D. O. Fases do Ciclo de Vida Organizacional: uma análise de sua identificação por meio de indicadores financeiros e econômicos versus análise da DFC. Anais da XIV – **Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul**. Bento Gonçalves –RS, 2013;

NECYK, G.; SOUZA, B. C.; FREZATTI, F. Ciclo de vida das organizações e a Contabilidade Gerencial. **I Congresso ANPCONT**, Gramado – RS, 2007.

OLINQUEVITCH, J.L.; SANTI FILHO, A. **Análise de balanços para controle gerencial**: demonstrativos contábeis exclusivos – fluxo de tesouraria, fluxo do capital de giro, fluxo das variáveis empresariais, fluxo das necessidades líquidas de capital de giro. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, A. B. S. **Métodos da Pesquisa Contábil**. São Paulo: Atlas, 2011.

QUEJI, LIVIO MARCEL. **Modelo de Fluxo de Caixa Prospectado para Pequenas Empresas Comerciais à Luz do Seu Ciclo de Vida**. Florianópolis, 2002, p.155
Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

R7 PORTAL DE NOTÍCIAS. **Relembre o começo da crise econômica de 2008**: há três anos, banco *Lehman Brothers* quebrou. Publicado em: 15 set.2011. Disponível em: <http://noticias.r7.com/economia/noticias/relembre-o-comeco-da-crise-economica-de-2008-ha-3-anos-banco-lehman-brothers-quebrou-20110915.html>. Acesso em: 24 ago.2013.

ROSAS, A. R. **Criação de um simulador educacional para empreendedores: simulando novos negócios B2B de base tecnológica**. Tese de Doutorado em Administração e Contabilidade da USP. São Paulo, 2009.

SANTOS, F. A.; VEIGA, W. E. **Contabilidade com Ênfase em Micro, Pequenas e Médias Empresas**. São Paulo: Atlas, 2011.

SANTOS NETTO, J.P. **Gestão profissional de instituições de ensino superior - No Mundo da Iniciativa Privada**. Sumaré – **Revista Acadêmica Eletrônica**. 1.ed., 1º semestre, 2009. Disponível em: http://www.sumare.edu.br/Arquivos/1/raes/01/raesed01_artigo04.pdf. Acesso em: 04 set.2013.

SEB S/A. Sistema Educacional Brasileiro S/A. **Histórico**. Disponível em: <http://www.sebsa.com.br>. Acesso em: 29 jun. 2013.

SILVOLA, H. Design of MACS in Growth and Revival Stages of the Organizational Life Cycle. **Qualitative Research in Accounting & Management**, Auckland, v. 5, n. 1, p. 27-47, 2008.

SOUTES, Dione Olesczuk. **Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

_____. DE ZEN; M. J. de C. M. Estágios evolutivos da contabilidade gerencial em empresas brasileiras. In: Congresso USP de Contabilidade 5, 2005, São Paulo. **Anais eletrônicos** [...] São Paulo: USP, 2005. Disponível em: < <http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos52005/351.pdf>>. Acesso em: 11 jan. 2010.

STICKNEY, C.P.; WEIL, R.L. **Contabilidade Financeira**: uma introdução aos conceitos, métodos e usos. São Paulo: Atlas, 2001.

UNIVERSIA. IES privadas abrem capital para ampliar alcance. Assessoria de Imprensa da UFCG – Universidade Federal de Campina Grande. Publicado em: 23 nov.2009. Disponível em: http://www.ufcg.edu.br/prt_ufcg/assessoria_imprensa/mostra_noticia.php?codigo=9632. Acesso em: 25 ago.2013.

VALERIANO, C. E. B. **Ciclo de Vida Organizacional e Artefatos de Contabilidade Gerencial**: Uma investigação nas 250 pequenas e médias empresas que mais cresceram no Brasil entre 2008 e 2010. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, 2012.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WHITE, G.I.; SONDDHI, A.C. e FRIED, D. **The analysis and uses of financial statements**. 2.ed. New York, John Wiley & Sons, 1.198 p., 1997.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10.ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

GLOSSÁRIO

Amortização: Ação de amortizar. Extinção gradual de uma dívida: amortização financeira.

Análise de cluster: Análise de agrupamentos, também denominada classificação não supervisionada; é a classificação de objetos em diferentes grupos que devem conter objetos semelhantes segundo alguma função de distância estatística.

Auferido: Obter como resposta; conseguir, colher: auferir vantagens; auferir lucros de um empréstimo.

Benchmarking: Termo inglês que significa “aferição”, de *benchmark*, “marca de referência”. *Benchmarking* são as melhores práticas em uma empresa que procura verificar de maneira proativa como um concorrente realiza uma função ou o seu processo de fabricação de determinado produto para destacar o sucesso e os insucessos destes concorrentes como lições a serem aprendidas.

Combinada: Combinar, juntar, misturar, assentar, ajustar, pactuar, aprazar: combinar um passeio; condizer, harmonizar-se, estar de acordo, entender-se.

Crescimento: Ação ou efeito de crescer; aumento.

Depreciação: Ação ou efeito de depreciar. Perda de valor: a depreciação da moeda.

Dividendos: Parte que toca numa liquidação a cada um dos interessados. Divisão dos lucros de uma organização.

Disseminação: Ação ou efeito de disseminar ou disseminar-se. Que se propaga ou se difunde; propagação ou difusão.

E-mail: Correio eletrônico.

Exequível: Que se consegue executar; que é executável: projeto exequível.

Inferência: Operação intelectual pela qual se passa de uma verdade a outra, julgada tal em razão de seu liame com a primeira. A dedução é uma inferência.

Matriz BCG: A matriz de crescimento e de participação foi criada pela empresa de consultoria *The Boston Consulting Group* (BCG), que a desenvolveu e a popularizou como uma ferramenta de análise de portfólio. Daí o nome matriz BCG;

Polo: Unidades operadas pela companhia ou por parceiros;

Predição: Ação ou efeito de predizer. Ato de afirmar com convicção aquilo que poderá acontecer num momento futuro; previsão. O que for previsto; agouro.

Preditória: Adivinhar, profetizar. Ver com antecipação; antever; prognosticar. Supor, conjecturar.

Start-Up: Início, partida. Início das atividades de uma empresa.

Unidimensionalidade: Em única dimensão. Estatística: quanto em testes estatísticos espera-se que a maior parte variabilidade seja explicada pelo primeiro componente principal, em única dimensão. O painel é unidimensional para essa variável.

Venture Capital: O capital de risco é classificado como *venture capital* ou *private equity*. Em geral, considera-se *venture capital* o investimento em empresas em estágio inicial, com potencial de geração de receitas e lucros ainda incertos.

APÊNDICE

Artigo apresentado na II ENCIBRAC – Encontro Científico da Universidade Braz Cubas – 26 e 27/10/2012 - Estudo da DFC – Demonstração de Fluxos de Caixa e o quadro do Ciclo de Vida da empresa em uma Instituição de Ensino Superior com problemas Financeiros: Estudo de Caso da ALIE – Associação Limeirense de Educação mantenedora do ISCA – Instituto Superior de Ciências Aplicadas de Limeira - SP.

Aguinaldo Aparecido Gonçalves

Mestrando – Pontifícia Universidade Católica – PUC-SP

E-mail: aguinaldo@biotema.com.br

Luiz Fernando de Barros Scholz

Mestrando – Pontifícia Universidade Católica – PUC-SP

E-mail: lufe@netway.com.br

Adriana Barbosa Sousa Silva

Docente do curso de Ciências Contábeis – Universidade Braz Cubas - UBC

Mestranda – Pontifícia Universidade Católica – PUC-SP

E-mail: abs_adriana@hotmail.com

Prof. Dr. Rubens Famá

Professor Titular – Pontifícia Universidade Católica – PUC-SP

E-mail: rfama@usp.br

Palavras-chave: Demonstração de Fluxos de Caixa, Ciclo de Vida Empresarial, IES.

(INTRODUÇÃO) A literatura de suporte financeiro e análise decisória das IES (Instituições de Ensino Superior) são muito incipientes no Brasil. A intenção desse trabalho, é contribuir como uma obra de consulta e análise financeira para a formação crítica dos gestores financeiros de instituições de ensino no Brasil. O momento atual demonstra grande preocupação dos órgãos particulares e entidades públicas da Educação quanto à condição financeira de diversas faculdades, pois o Brasil viveu uma época de grande crescimento pós 1999 a partir da regulamentação que facilitou a abertura de instituições de ensino superior com finalidade lucrativa. Porém, no momento atual as pesquisas demonstram retração no mercado, com a oferta de vagas muito maior que a demanda, o que já resulta em fusões e falências dessas instituições.

(OBJETIVOS) O objetivo desse estudo é pesquisar a ALIE – Associação Limeirense de Educação, mantenedora do ISCA – Instituto Superior de Ciências Aplicadas, instituição de ensino localizada na cidade de Limeira, interior do Estado de São Paulo, que por vários anos teve problemas financeiros, resultando demissões em massa de professores, fechamento de cursos, greve de professores, até que no ano de 2011 culminou com a venda de parte de suas instalações para evitar o processo falimentar.

(METODO) O estudo utilizou como metodologia a pesquisa em documentos contábeis com levantamento quantitativo de dados com foco principalmente na DFC (Demonstração de Fluxo de Caixa) e entrevistas com profissionais dos departamentos financeiros da instituição. Os dados levantados na instituição foram analisados a partir da ferramenta de análise do estágio do ciclo de vida da empresa criada pelo Prof. Dr.

Flávio K. Málaga e publicada em sua obra “Análise de Demonstrativos Financeiros e da Performance Empresarial”, publicada pela Saint Paul em 2009.

(RESULTADOS) Após comparação dos dados corrigidos da DFC com o quadro do Ciclo de Vida de Málaga, se verificou os seguintes resultados: Atividades Operacionais: Não pode ser classificada no quadro do ciclo de Vida; Atividades de Investimento: Classificada como entidade em “DECLÍNIO”; Atividades de Financiamento: Classificada como entidade em “DECLÍNIO”; Conforme esses resultados, a entidade pode ser classificada no Quadro do Ciclo de Vida de Málaga como em “DECLÍNIO”, confirmando a afirmação do contador da entidade.

(CONCLUSÃO) Após os dados apresentados, podemos verificar cientificamente que a entidade estudada se encontra classificada como uma empresa em estágio de declínio. A partir do resultado desse estudo, podemos confirmar nossa hipótese, pois há viabilidade de utilização do Quadro do Ciclo de Vida da Empresa em uma IES – Instituição de Ensino Superior. Esse resultado é importante para os gestores dessas instituições incluírem essa ferramenta em seus estudos gerenciais, principalmente para definir a situação da empresa antes dela entrar em situação de “declínio”, pois a melhor fase para se proteger dessa situação é a fase “estável”, quando os recursos financeiros à disposição é possível para se tomar as decisões gerenciais necessárias.

RESUMO

A literatura de suporte financeiro e análise decisória das IES (Instituições de Ensino Superior) são muito incipientes no Brasil. A intenção desse trabalho, é contribuir como uma obra de consulta e análise financeira para a formação crítica dos gestores financeiros de instituições de ensino no Brasil.

O momento atual demonstra grande preocupação dos órgãos particulares e entidades públicas da Educação quanto à condição financeira de diversas faculdades, pois o Brasil viveu uma época de grande crescimento pós 1999 a partir da regulamentação que facilitou a abertura de instituições de ensino superior com finalidade lucrativa. Porém, no momento atual as pesquisas demonstram retração no mercado, com a oferta de vagas muito maior que a demanda, o que já resulta em fusões e falências dessas instituições.

O objetivo desse estudo é pesquisar a ALIE – Associação Limeirense de Educação, mantenedora do ISCA – Instituto Superior de Ciências Aplicadas, instituição de ensino localizada na cidade de Limeira, interior do Estado de São Paulo, que por vários anos teve problemas financeiros, resultando demissões em massa de professores, fechamento de cursos, greve de professores, até que no ano de 2011 culminou com a venda de parte de suas instalações para evitar o processo falimentar.

O estudo utilizou como metodologia a pesquisa em documentos contábeis com levantamento quantitativo de dados com foco principalmente na DFC (Demonstração de

Fluxo de Caixa) e entrevistas com profissionais dos departamentos financeiros da instituição.

Os dados levantados na instituição foram analisados a partir da ferramenta de análise do estágio do ciclo de vida da empresa criada pelo Prof. Dr. Flávio K. Málaga e publicada em sua obra “Análise de Demonstrativos Financeiros e da Performance Empresarial”, publicada pela Saint Paul em 2009.

Os resultados demonstraram que a ferramenta de análise criada pelo Dr. Flávio pode ser utilizada pelos gestores de IES para análise gerencial a partir do quadro do Ciclo de Vida, aumentando o arcabouço de ferramentas de análises financeiras à disposição desses gestores.

1.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Comparado às empresas comerciais no Brasil, as IES – Instituições de Ensino Superior podem ser consideradas em estágio de imaturidade quando o assunto é a utilização dos demonstrativos contábeis para tomadas de decisões gerenciais.

Somente para citar alguns dados históricos de suporte, a abertura de capital de uma das importantes instituições de ensino superior privada no Brasil, a Anhanguera Educacional, ocorreu recentemente, no ano de 2007. Um pouco mais distante, mas nem tanto, data de 2001 o Decreto Federal que obrigou as instituições de ensino superior a definirem a sua verdadeira situação jurídica, ou seja, se eram verdadeiramente instituições sem fins lucrativos, pois até então qualquer IES era obrigada a ser dessa natureza jurídica, ou seriam na verdade instituições com fins lucrativos.

Agravando a situação, em 28/12/2007 através da Lei Federal 11.638/07, obrigou-se a adoção da DFC – Demonstração de Fluxo de Caixa como demonstrativo contábil, extinguindo a publicação e conseqüentemente a elaboração da DOAR – Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos. Portanto, se algumas instituições ainda estavam se adaptando à obrigação da elaboração de demonstrativos financeiros comuns a qualquer empresa comercial, e aprendendo a utilizá-los gerencialmente como suporte à decisão, a inclusão de um novo demonstrativo em data recente, nos leva a imaginar que os gestores financeiros das IES não utilizam todo o potencial informativo dessa importante demonstração contábil.

Segundo publicado no Portal Universia (2005) com o título “Estudo prevê falência de faculdades particulares”, o ciclo de crescimento do ensino superior privado

acabou, ao menos no ritmo e na intensidade registrada nos últimos dez anos, o cenário atual é de fusões, incorporações e falências.

As perspectivas traçadas indicam uma fase de consolidação desse mercado no País. Em 1997, havia 505 mil vagas para 392 mil alunos ingressantes. Em 2003, foram 1,721 milhão de vagas e 995 mil alunos. Em 2005, 42% das vagas ficaram ociosas, porque das 1.762 instituições privadas que existiam em 2005, 998 foram criadas nos últimos 6 anos – a maior parte delas, 935, têm menos de 500 alunos, e essas são as que mais correm riscos de continuarem funcionando.

O descompasso se explica pelas mudanças ocorridas a partir do governo Fernando Henrique Cardoso. A partir de 1995, as regras para abertura de instituições tornaram-se mais flexíveis e, em 1999, foi regulamentada a lei que permitiu faculdades com fins lucrativos.

De olho em uma demanda reprimida de alunos, que disputava as vagas em vestibulares concorridos, muitos empresários resolveram abrir cursos e o País registrou um grande crescimento de instituições privadas.

Atualmente, a disputa pelo aluno, além da falência, traz outra conseqüência para o ensino superior. O tempo do dinheiro fácil, do aluno fácil, acabou. Antes, as instituições só pensavam no aluno da classe A e B, que era quem conseguia fazer faculdade. Agora, parte delas começa a fazer projetos para a classe C e, em breve, classe D, que até pouco tempo não chegava à faculdade, explica o consultor Carlos Monteiro, da CM Consultoria.

Toda essa dificuldade leva o MEC – Ministério da Educação e Cultura a estudar a falência de universidades privadas, segundo publicação do Monitor Mercantil (2009), os Ministérios da Educação e da Fazenda estudam proposta para criar regras de falência para instituições como as de ensino sem fins lucrativos, que não seguem a atual lei de recuperação judicial.

Algumas universidades privadas/filantrópicas enfrentaram dificuldades financeiras nos últimos meses, incluindo atraso de salários e obrigações trabalhistas, e tiveram atividades paralisadas.

Segundo o ministro da Educação, Fernando Hadadd, essas instituições não têm o benefício da recuperação judicial, como as comerciais: “Temos de salvaguardar essas instituições, pois não são mantidas pelo Estado, mas por mensalidades, e precisam ter um mecanismo legal de proteção do Judiciário”, afirmou, durante audiência pública na Comissão de Educação do Senado.

Toda essa dificuldade verificada nesse setor, faz com que os profissionais de finanças e no caso desse estudo, especificamente o contador, utilizar ferramentas preditórias da situação financeira e econômica das instituições de ensino superior para auxiliar na tomada de decisões em tempo hábil para evitar a situação de falência.

Esse trabalho visa o contador utilizar um demonstrativo contábil poderoso na predição dessa situação, a DFC – Demonstração de Fluxo de Caixa.

1.1.A DFC – Demonstração de Fluxo de Caixa

Conforme Iudícibus (2010) a DFC até a publicação da Lei 11.638/07, não era obrigatória no Brasil, exceto em casos específicos, como, por exemplo, empresas de energia elétrica (por exigência da ANNEL) e empresas participantes do Novo Mercado (por exigência da BOVESPA). No entanto, o Ibracon, por meio da NPC 20, de abril de 1999, e a própria Comissão de Valores Mobiliários (CVM) já recomendavam que tal demonstração fosse apresentada como informação complementar.

Em dezembro de 2007, a legislação societária brasileira, Lei 6.404/76, foi modificada pela Lei 11.638/07, que trouxe a obrigatoriedade da elaboração da Demonstração de Fluxos de Caixa (DFC) em substituição à Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos (DOAR). Entretanto, não tratou de sua forma de apresentação de maneira detalhada.

Para estabelecer regras de como as entidades devem elaborar e divulgar a DFC, o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) emitiu o Pronunciamento Técnico CPC 03 – Demonstração dos Fluxos de Caixa, que foi aprovado pela CVM, por meio da deliberação 547/08, e pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), Banco Central (BACEN), por meio da Resolução do Conselho Monetário Nacional de números 1.125/08 e 3.604/08.

A DFC agora obrigatória deve ser preparada segundo as orientações do CPC 03, o qual foi elaborado com base na norma internacional de contabilidade IAS 7 – Statements of Cash Flows – e muito se assemelha à norma americana FAZ 95 – Statements Of Cash Flows.

Conforme Marion (2005), até pouco tempo atrás, na falta de capital próprio, o empreendedor dependia quase exclusivamente dos empréstimos bancários tradicionais, cujos juros, hoje de pelo menos 60% ao ano, são capazes de jogar qualquer empresa na lona, principalmente se o negócio estiver apenas começando. Atualmente, é cada vez mais comum ver empreendedores recorrendo ao chamado *venture capital*, em vez de

apelar aos empréstimos bancários, para tentar viabilizar seu negócio. A vantagem é de que, nas operações de *venture capital*, o empreendedor pode escapar do veneno dos juros. Em troca do dinheiro, ele cede uma participação na sociedade ao investidor ou grupo de investidores que acreditem no sucesso do empreendimento.

A Demonstração do Fluxo de Caixa é um instrumento eficiente na captação de recursos, seja de terceiros, seja de parceiros.

Braga & Almeida (2009, pág. 11) assim descrevem a DFC:

A nova norma da lei societária: estabelece:

“Art. 176. ...

IV – demonstração dos fluxos de caixa;

...

Art. 188. As demonstrações referidas nos incisos IV e V do caput do art. 176 desta Lei indicarão, no mínimo:

I – demonstração dos fluxos de caixa – as alterações ocorridas durante o exercício, no saldo de caixa e equivalentes de caixa, segregando-se essas alterações em, no mínimo, 3 (três) fluxos:

- a) Das operações;
- b) Dos financiamentos; e
- c) Dos investimentos.”

Ainda segundo Braga & Almeida (2009), a DFC por utilizar linguagem e conceitos mais simples, possui uma melhor comunicação com a maioria dos leitores das demonstrações financeiras.

O novo 6º do art. 176 determina que a companhia fechada com o patrimônio líquido, na data do balanço patrimonial, inferior a R\$ 2 milhões, não é obrigada a elaborar e publicar a DFC.

O objetivo da DFC é fornecer informações relevantes sobre recebimentos e pagamentos de caixa de uma companhia durante certo período.

1.1.1. Conceito de Caixa

Geralmente são considerados como caixa:

- Recursos disponíveis em caixa.
- Recursos disponíveis nas contas correntes bancárias.
- Aplicações financeiras com prazo de resgate de até três meses.

1.1.2. Forma de Demonstração

A forma da DFC é a seguinte:

- Estrutura:
 - atividades operacionais;
 - atividades de investimentos;
 - atividades de financiamentos;
- É necessário divulgar as transações relevantes de investimentos e financiamentos que não afetaram o fluxo de caixa durante o período.
- É necessário reconciliar o lucro líquido e o fluxo de caixa líquido oriundo das atividades operacionais.

As atividades operacionais representam pagamentos e recebimentos atrelados principalmente à geração do lucro operacional da sociedade.

As atividades de investimentos significam pagamentos e recebimentos relacionados fundamentalmente com realizáveis a longo prazo, investimentos, imobilizado, intangível, diferido, renda fixa e renda variável.

Atividades de financiamentos representam pagamentos e recebimentos vinculados essencialmente a passivos e patrimônio líquido.

Existem duas modalidades para elaboração da DFC. O método direto e o método indireto. A principal diferença é quanto à apresentação das atividades operacionais. A metodologia direta divulga informações mais complexas e de melhor qualidade, enquanto a metodologia indireta é mais simples, e, conseqüentemente, requer menos trabalho sua elaboração.

Segundo Iudícibus & Marion (2000), é exatamente a Técnica do Regime de Caixa que dá base para a estruturação de um instrumento indispensável para tomar decisões para todos os tipos de empresa: Demonstração do Fluxo de Caixa.

Assim como a Demonstração de Resultado do Exercício (DRE), a DFC é uma demonstração dinâmica e também está contida no Balanço que, por sua vez, é uma demonstração estática.

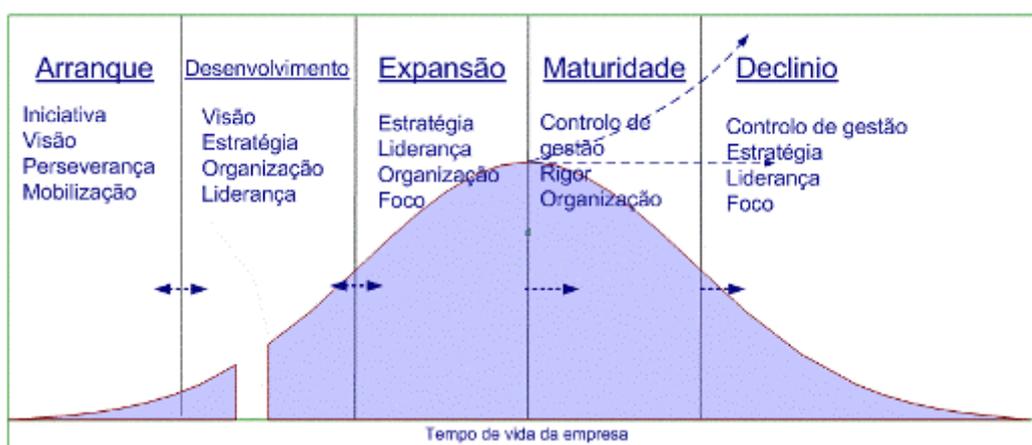
Mas só através do conhecimento do passado (o que ocorreu) poder-se-á fazer uma boa projeção do Fluxo de Caixa para o futuro (próxima semana, próximo mês, próximo trimestre etc). A comparação do Fluxo Projetado com o real vem indicar as

variações que, quase sempre, demonstram as deficiências nas projeções. Estas variações são excelentes subsídios para aperfeiçoamento de novas projeções de Fluxos de Caixa. (Iudícibus & Marios, 2000 – pág. 123).

Essa valiosa informação contábil capaz de nos fornecer predições futuras que interessam a esse trabalho, pois é a partir dessa capacidade associada à ferramenta desenvolvida pelo Dr. Flávio K. Málaga que usaremos para análise a instituição foco dessa pesquisa.

1.2. Relação entre o ciclo de vida das empresas e o perfil dos fluxos de caixa

Nesse sentido e utilizando Málaga (2009), em sua obra “Análise de Demonstrativos Financeiros e da Performance Empresarial”, onde é utilizado os conhecimentos do quadro do tempo de vida da empresa, demonstrado a seguir:



Fonte: Google images – 19/05/2011 – 10:06 h

Muitos são os autores que dedicaram obras sobre as estratégias a serem tomadas pelos gestores a partir da sua localização do momento da empresa no quadro do ciclo de vida. A importante contribuição de Málaga, foi ajudar o gestor a identificar através da análise da DFC em qual momento a empresa se localiza no Ciclo de vida para que sejam tomadas as decisões estrategicamente recomendadas.

Segundo Málaga (2009), a análise combinada dos três fluxos de caixa presentes na estrutura da DFC (FCO, FCI e FCF), permite extrair conclusões mais robustas sobre a performance da empresa. Inicialmente, pode-se afirmar que há uma relação entre o perfil e a intensidade dos fluxos de caixa e o ciclo de vida das empresas, conforme o quadro a seguir:

Estágio do ciclo de vida					
	Start-Up	Alto Crescimento	Crescimento Moderado	Estável	Declínio
FCO	Negativo (operação não gera receita)	Negativo ou reduzido (operação ainda não se sustenta)	Moderado e em crescimento	Alto	Alto
FCI	Negativo (alta demanda por investimento)	Negativo (alta demanda por investimento)	Negativo, mas de baixa intensidade (reduz-se a intensidade dos investimentos)	Negativo ou nulo, próximo ao valor da depreciação	Positivo ou nulo
FCF	Positivo (alta demanda para cobrir o FCO e o FCI)	Positivo (alta demanda para cobrir o FCO e o FCI)	Positivo, mas em menor intensidade, pois a operação já gera caixa e os investimentos são de menor magnitude)	Negativo, com amortização de dívida e distribuição de dividendos	Negativo, com amortização de dívida e devolução de capital aos sócios

Quadro 8 (MÁLAGA, pág. 89) – Relação entre o ciclo de vida das empresas e o perfil dos fluxos de caixa

Onde:

FCO = Fluxo de Caixa das Atividades Operacionais;

FCI = Fluxo de Caixa das Atividades de Investimento;

FCF = Fluxo de Caixa das Atividades de Financiamento.

Esse trabalho tem a intenção de utilizar esta ferramenta no estudo das DFCs da ALIE – Associação Limeirense de Educação, no sentido de utilizá-la como ferramenta gerencial para tomadas de decisões estratégicas.

1.3.ALIE – Associação Limeirense de Educação

Conforme informações disponíveis no site da instituição, a Associação Limeirense de Educação – ALIE foi fundada em 15 de novembro de 1968, por meio do empenho de pessoas idealizadoras que viam na educação a base para o desenvolvimento de um município. Essas pessoas fizeram da ALIE a entidade mantenedora do ISCA Faculdades e Colégio Acadêmico.

Seu campus está estabelecido na Rodovia Deputado Laércio Corte, 3000, Bairro Chácara Boa Vista da Graminha, em Limeira-SP, em uma área com cerca de 121.000 m² e 18.853,94 m² de construção, atendendo aproximadamente mais de 3 mil alunos.

A ALIE conta com 28 conselheiros, dos quais seis são eleitos para a Diretoria Executiva, que comanda todas as mantidas durante dois anos, podendo ser reeleita por mais dois anos. A diretoria executiva se reúne semanalmente, já o conselho diretor conta com encontros mensais, nos quais é feito um balanço de todas as atividades realizadas pelas três mantidas. Os conselheiros da ALIE e Diretoria Executiva trabalham voluntariamente, visando única e exclusivamente o desenvolvimento e crescimento do município e região, por meio da Educação.

O ISCA Faculdades (Instituto Superior de Ciências Aplicadas) é uma das instituições de ensino mantidas pela ALIE. Foi fundado em 1970 e hoje conta com 12 cursos de graduação, além da pós graduação.

A escolha dessa entidade para ser foco desse estudo é pelo fato da grave situação financeira que se encontra atualmente, conforme os breves relatos colecionados na mídia exemplo:

“Com docentes em greve, estudantes pedem transferência em Limeira, SP Crise afeta pagamento de professores do Isca desde junho do ano passado. Faculdade diz que atraso foi devido a transações financeiras já resolvidas. Suzana Amyuni Do G1 Piracicaba e Região publicado em 26/02/2012”

“Por meio de nota, o Isca admitiu que passa por "um momento de instabilidade financeira devido à inadimplência dos últimos três anos". Sobre o pagamento dos professores que havia sido prometido para o dia 17 de fevereiro, a instituição afirma que "o atraso foi por motivos de transações financeiras entre os bancos as quais já foram solucionadas". Por fim, a nota diz que o Isca está mantendo as aulas normalmente com a substituição dos professores que optaram por entrar em greve. Suzana Amyuni do G1 Piracicaba e Região publicado em 26/02/2012”

“Os professores do Isca Faculdades decidiram, em assembleia na terça-feira, manter a greve até 12 de março. Essa também é a data que a mantenedora da faculdade, a Associação Limeirense de Educação (Alie), se compromete a pagar os salários de fevereiro. A informação é do Sindicato dos Professores de Campinas (Sinpro). A decisão veio depois que o Isca não cumpriu a promessa de pagar os salários de dezembro e janeiro, marcados para serem efetuados ontem, e apresentou nova contraproposta, que foi aceita parcialmente pelos docentes. Daniela Calderaro Gazeta de Limeira Data Publicação: 01/03/2012”

Em entrevista com o contador da entidade, ficou constatado que a entidade passa por uma grave situação financeira, e o momento é de redução da entidade, pois foi vendida uma das instituições mantidas pela ALIE, o Colégio Acadêmico.

Em teste aberto, o contador da entidade classifica o momento atual da instituição no quadro de Ciclo de Vida como em estágio de “declínio”.

2.PESQUISA

Como a ALIE – Associação Limeirense de Educação é uma entidade sem fins lucrativos, seus demonstrativos financeiros anuais são obrigatoriamente publicados em jornais de circulação regional. A fonte de dados dessa pesquisa foram encontradas publicadas no Jornal de Limeira, veículo de divulgação na cidade e região.

O departamento contábil da instituição também forneceu os demonstrativos publicados e prestou os esclarecimentos necessários quanto aos seus dados.

Foram utilizadas no estudo as DFCs dos anos de 2008, 2009 e 2010, em virtude de serem as únicas demonstrações que a entidade possui, pois a obrigatoriedade da divulgação da DFC se deu a partir da publicação da Lei 11.638/2007, portanto não há DFCs anteriores elaboradas. A entidade também não possui a DFC do ano de 2011, pois até a data de elaboração dessa pesquisa, as demonstrações ainda não haviam sido auditadas, portanto não poderiam ser fornecidas.

2.1.Coleta dos Dados

As DFC – Demonstrações de Fluxos de Caixa dos anos de 2008, 2009 e 2010 foram publicadas em dois jornais de datas distintas, o quadro a seguir demonstra os dados dessas publicações:

DFC dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2008, 2009 e 2010 (EM REAIS)			
	2008	2009	2010
ATIVIDADES OPERACIONAIS			
Recebimento de Anuidades	13.606.324	12.301.039	11.145.437
Recebimento de Juros	207.945	199.769	176.762

Outros Recebimentos	2.381.741	2.832.226	1.650.930
Pagamento de Salários	(12.372.786)	(11.129.135)	(8.979.728)
Pagamento de Fornecedores	(2.197.969)	(2.598.390)	(2.082.320)
Pagamento de Impostos	(602.996)	(605.654)	(407.064)
Pagamento de Juros	(437.455)	(551.507)	(896.618)
Outros Pagamentos	(878.060)	(972.071)	(680.088)
Caixa Líquido Consumido nas Ativ.Oper.	(293.256)	(523.724)	(72.689)
ATIVIDADES DE INVESTIMENTO			
Recebimentos pela Venda de Imobilizado	1.600	-0-	-0-
Pagamento pela compra de Imobilizado	(178.074)	(176.405)	(201.375)
Caixa Líquido Consumido nas Ativ.Invest.	(176.474)	(176.405)	(201.375)
ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO			
Captação de Empréstimos de Curto Prazo	11.532.165	13.898.475	6.401.132
Pagamento de Empréstimos de Curto Prazo	(11.117.113)	(12.870.053)	(6.566.772)
Caixa Líquido (Consumido) Gerado nas Atividades de Financiamento	415.052	1.028.422	(167.640)
Aumento(Diminuição) Líquido no Caixa	(54.677)	328.294	(441.704)
Saldo de Caixa no Início do Exercício	194.067	139.389	467.683
Saldo de Caixa no Final do Exercício	139.389	467.683	25.979
Aumento(Diminuição) Líquido no Caixa	(54.677)	328.294	(441.704)

Fonte: Jornal de Limeira publicados em 20/04/2010 e 12/07/2011.

2.2. Análise dos Dados

Sintetizando os dados do quadro anterior temos:

DFC dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2008, 2009 e 2010 (EM REAIS)			
(Dados Resumidos)	2008	2009	2010
ATIVIDADES OPERACIONAIS	(293.256)	(523.724)	(72.689)
ATIVIDADES DE INVESTIMENTO	(176.474)	(176.405)	(201.375)
ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO	415.052	1.028.422	(167.640)
Aumento(Diminuição) Líquido no Caixa	(54.677)	328.294	(441.704)

Tabela 1 – Quadro resumido dos dados das DFCs

Para melhor comparação foram trazidos os valores constantes da tabela 1 para a data 31/12/2010, utilizando a metodologia de cálculo do valor futuro.

Na conversão dos dados foram utilizados os índices do INPC-IBGE, pois é o índice autorizado para correção dos contratos das anuidades escolares.

Conforme o portal Debit, os índices anuais do INPC-IBGE são: 2008 – 6,4814%; 2009 – 4,1138% e 2010 – 6,4652%, então termos:

INPC-IBGE	Índice Anual	Índice Acumulado até 31/12/2010
2008	6,4814%	18,0293%
2009	4,1138%	10,8450%
2010	6,4652%	6,4652%

Tabela 2 – INPC-IBGE dados acumulados para conversão da Tabela 1.

Convertendo os dados da Tabela 1 para valor futuro na data 31/12/2010 utilizando os índices acumulados da Tabela 2, teremos a seguinte tabela com os resultados comparativos:

DFC dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2008, 2009 e 2010 (EM REAIS)			
(Dados Resumidos a Valor Presente)	2008	2009	2010
ATIVIDADES OPERACIONAIS	(346.128)	(580.522)	(77.388)
ATIVIDADES DE INVESTIMENTO	(208.291)	(195.536)	(214.394)
ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO	489.883	1.139.954	(178.478)

Tabela 3 – Quadro resumido dos dados das DFCs convertidos para valor presente na data 31/12/2010.

Após convertidos os dados é possível fazer a comparação evolutiva da DFC com o seu enquadramento no modelo do Estágio do ciclo de vida de Málaga, conforme a seguir:

2.2.1. Análise e enquadramento do item ATIVIDADES OPERACIONAIS da DFC

DFC dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2008, 2009 e 2010 (EM REAIS)			
(Dados Resumidos a Valor Presente)	2008	2009	2010
ATIVIDADES OPERACIONAIS	(346.128)	(580.522)	(77.388)

Estágio do ciclo de vida					
	Start-Up	Alto Crescimento	Crescimento Moderado	Estável	Declínio
FCO	Negativo (operação não gera receita)	Negativo ou reduzido (operação ainda não se sustenta)	Moderado e em crescimento	Alto	Alto

Nessa comparação o enquadramento da DFC no quadro do ciclo de vida resultaria como empresa em “Star-Up” ou “Alto Crescimento”. Não é o caso da

entidade em estudo, visto que é uma entidade fundada em 1948 possuindo 43 anos de vida, verifica-se que não é uma entidade em “Start-Up”. Também não se classifica como entidade em “Alto Crescimento”, pois a realidade atual é de redução, visto que no ano de 2011 foi vendida uma de suas mantidas, o colégio Acadêmico, conforme amplamente divulgada pela mídia local e confirmada com o departamento contábil em entrevista na instituição.

2.2.2. Análise e enquadramento do item ATIVIDADES DE INVESTIMENTO da DFC

DFC dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2008, 2009 e 2010 (EM REAIS)			
(Dados Resumidos a Valor Presente)	2008	2009	2010
ATIVIDADES DE INVESTIMENTO	(208.291)	(195.536)	(214.394)

Estágio do ciclo de vida					
	Start-Up	Alto Crescimento	Crescimento Moderado	Estável	Declínio
FCI	Negativo (alta demanda por investimento)	Negativo (alta demanda por investimento)	Negativo, mas de baixa intensidade (reduz-se a intensidade dos investimentos)	Negativo ou nulo, próximo ao valor da depreciação	Positivo ou nulo

Para comparação desses quadros, foi necessário segregar a informação do valor de depreciação nos demonstrativos contábeis, visto que a instituição adota o modelo “direto” de elaboração de DFC, portanto o valor da depreciação do período é demonstrado somente nas notas explicativas. A segregação desses valores são importantes para definição do investimento nulo ou positivo da entidade, pois conforme o autor:

Investimento Nulo = valor de investimento próximo ou igual ao valor da depreciação;

Investimento Positivo = valor de investimento abaixo do valor da depreciação.

Os valores de depreciação levantados são os seguintes:

2008 = não informado;

2009 = R\$ 1.039.231 corrigido para o valor futuro seria de R\$ 1.151.936;

2010 = R\$ 284.183 corrigido para o valor futuro seria de R\$ 302.556.

Verifica-se nessa comparação que a entidade se encontra classificada como em “Declínio”, pois seus investimentos de resultado positivo, ou seja, abaixo dos valores de depreciação.

2.2.3. Análise e enquadramento do item ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO da DFC

DFC dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2008, 2009 e 2010 (EM REAIS)			
(Dados Resumidos a Valor Presente)	2008	2009	2010
ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO	489.883	1.139.954	(178.478)

Estágio do ciclo de vida					
	Start-Up	Alto Crescimento	Crescimento Moderado	Estável	Declínio
FCF	Positivo (alta demanda para cobrir o FCO e o FCI)	Positivo (alta demanda para cobrir o FCO e o FCI)	Positivo, mas em menor intensidade, pois a operação já gera caixa e os investimentos são de menor magnitude)	Negativo, com amortização de dívida e distribuição de dividendos	Negativo, com amortização de dívida e devolução de capital aos sócios

Também se verifica nessa comparação, que a entidade se encontra no estágio de “Declínio”, pois os resultados positivos verificados em 2008 e 2009 foram captações para cobrir as atividades da entidade, mas ela não está na fase de Alto Crescimento, conforme descrito anteriormente.

No último ano pode se enquadrar a entidade perfeitamente, pois o valor negativo resulta de amortização de dívida, situação descrita no quadro classificado como em “Declínio”.

2.3. Metodologia

A pesquisa primeiramente teve como foco um levantamento qualitativo, pois foram estudados vários documentos e realizadas entrevistas abertas na IES, onde o autor utilizou os contatos mantidos com gestores desta instituição de ensino.

No entanto não foi dispensada a pesquisa quantitativa, pois foram estudadas relações entre as variáveis da DFC da IES e o quadro do Ciclo de Vida do Produto, no sentido de levantar dados relevantes para municiar os estudos baseados nos questionamentos listados no tópico problemas da pesquisa (BOGDAN e BIKLEIN, 1994).

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após comparação dos dados corrigidos da DFC com o quadro do Ciclo de Vida de Málaga, se verificou os seguintes resultados:

Atividades Operacionais: Não pode ser classificada no quadro do ciclo de Vida;

Atividades de Investimento: Classificada como entidade em “DECLÍNIO”;

Atividades de Financiamento: Classificada como entidade em “DECLÍNIO”;

Conforme esses resultados, a entidade pode ser classificada no Quadro do Ciclo de Vida de Málaga como em “DECLÍNIO”, confirmando a afirmação do contador da entidade.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após os dados apresentados, podemos verificar cientificamente que a entidade estudada se encontra classificada como uma empresa em estágio de declínio.

A partir do resultado desse estudo, podemos confirmar nossa hipótese, pois há viabilidade de utilização do Quadro do Ciclo de Vida da Empresa em uma IES – Instituição de Ensino Superior.

Esse resultado é importante para os gestores dessas instituições incluírem essa ferramenta em seus estudos gerenciais, principalmente para definir a situação da empresa antes dela entrar em situação de “declínio”, pois a melhor fase para se proteger dessa situação é a fase “estável”, quando os recursos financeiros à disposição é possível para se tomar as decisões gerenciais necessárias.

A limitação dessa pesquisa se dá no fato de ser pesquisada somente uma instituição e apenas um curto período de tempo foi utilizado, nesse caso a pesquisa abrangeu o período de 2008 a 2010, para levantar os dados quantitativos que embasaram o estudo, infelizmente eram somente esses os dados disponíveis.

Recomendam-se novos estudos em outras empresas do ramo para comparação dos dados. seguindo a conclusão desse estudo, uma nova pesquisa poderia verificar o enquadramento de uma IES no estágio estável, para consolidação da ferramenta nessa estágio importantíssimo para os gestores financeiros, visto que o estágio a seguir é o temido estágio do evitável declínio.

Espera-se com esse estudo a criação de mais uma fonte de pesquisa sobre a implantação dessa importante ferramenta de análise gerencial para os novos pesquisadores.

REFERÊNCIAS

- ALIE – Associação Limeirense de Educação. Conheça o ISCA, disponível em: <http://home.alie.br/sites/iscafaculdades/conhecaIsca.php>, acesso em 10/06/2012;
- AMYUNI, S. **“Com docentes em greve, estudantes pedem transferência em Limeira,SP”** Portal G1 da globo.com, disponível: <http://g1.globo.com/sp/piracicaba-regiao/noticia/2012/02/com-docentes-em-greve-estudantes-pedem-transferencia-em-limeira-sp.html>, acessado em 09/06/2012.
- BERTOLINO, O. **“MEC estuda falência de universidades privadas”**, do Blog O outro lado da notícia, publicada em 29/04/2009 pelo Monitor Mercantil, disponível em: <HTTP://outroladodanoticia.wordpress.com/2009/04/29/mec-estuda-falencia-de-universidades-privadas/>, acessado em 10/06/2012.
- BOGDAN e BIKLEIN. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Portugal: Porto, 1994.
- BRAGA, H.R.; ALMEIDA, M.C. **Mudanças Contábeis na Lei Societária – Lei 11.638, de 28-12-2007**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CALDERARO, D. **“Professores do Isca mantêm greve até dia 12”** publicado no jornal virtual da Gazeta de Limeira de 01/03/2012, disponível em: <http://www.gazetainfo.com.br/site/index.php?r=noticias&id=7047>, acessado em 09/06/2012.
- DEBIT.COM.BR. Portal de Cálculos e Índices Financeiros. **Índices de INPC-IBGE acumulados**, disponível em: www.calculos.com, acessado em 13/06/2012;

- IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; GELBCKE, E.R.; SANTOS, A. **Manual de Contabilidade Societária**, 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- IUDÍCIBUS, S.; MARION, J.C. **Curso de Contabilidade para não Contadores**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- IWASSO, S.; CAFARDO, R. “**Estudo prevê falência de faculdades particulares**” publicado no Portal Universia Da Agência Estado de 18/10/2005, disponível em: [HTTP://noticias.universia.com.br/destaque/noticia/2005/10/18/459909](http://noticias.universia.com.br/destaque/noticia/2005/10/18/459909), acessado em 10/06/2012.
- JORNAL DE LIMEIRA. Publicação das Demonstrações Financeira da ALIE – Associação Limeirense de Educação dos anos de 2008 e 2009. Limeira – São Paulo: Publicado em 20/04/2010.
- JORNAL DE LIMEIRA. Publicação das Demonstrações Financeira da ALIE – Associação Limeirense de Educação dos anos de 2009 e 2010. Limeira – São Paulo: Publicado em 12/07/2011.
- MÁLAGA, F. K. **Análise de Demonstrativos Financeiros e da Performance Empresarial**. São Paulo: Saint Paul, 2009.
- MARION, J.C.; **Contabilidade Empresarial**. 11ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ANEXOS

- Anexo I – DFC Anhanguera Exercício 31/12/2012 e 2011
- Anexo II – DFC Anhanguera Exercício 31/12/2011 e 2010
- Anexo III – DFC Anhanguera Exercício 31/12/2010 e 2009
- Anexo IV – DFC Anhanguera Exercício 31/12/2009 e 2008
- Anexo V – DFC Anhanguera Exercício 31/12/2008 e 2007
- Anexo VI – DFC Anhanguera Exercício 31/12/2007 e 2006
- Anexo VII – DFC Kroton Exercício 31/12/2012 e 2011
- Anexo VIII – DFC Kroton Exercício 31/12/2011 e 2010
- Anexo IX – DFC Kroton Exercício 31/12/2010 e 2009
- Anexo X – DFC Kroton Exercício 31/12/2009 e 2008
- Anexo XI – DFC Kroton Exercício 31/12/2008 e 2007
- Anexo VII – DFC Estácio Exercício 31/12/2012 e 2011
- Anexo VIII – DFC Estácio Exercício 31/12/2011 e 2010
- Anexo IX – DFC Estácio Exercício 31/12/2010 e 2009
- Anexo X – DFC Estácio Exercício 31/12/2009 e 2008
- Anexo XI – DFC Estácio Exercício 31/12/2008 e 2007

Anhanguera Educacional Participações S.A. (Companhia aberta)

DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA
EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2012 E 2011
(em milhares de reais)

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2011
Fluxos de caixa das atividades operacionais				
Lucro líquido do exercício antes do imposto de renda	161.251	55.024	156.933	68.119
Ajustes para conciliar o resultado às disponibilidades geradas pelas atividades operacionais:				
Depreciação e amortização	7.647	7.737	70.480	76.248
Resultado de equivalência patrimonial	(220.638)	(9.610)	-	-
Resultado de ativos baixados	254	(11.172)	(6.487)	(21.471)
Pagamento baseado em ações	9.737	1.461	9.737	1.461
Provisão para devedores duvidosos, líquido da recuperação	178	3.891	105.731	69.551
Provisão para contingências	16.869	(33)	5.057	13.104
Despesa de juros, custos de empréstimos e variação cambial	62.580	46.650	89.385	91.826
Variação nos ativos e passivos				
Aplicações financeiras	-	50.901	-	50.901
Contas a receber circulante e não circulante	(1.029)	(9.909)	(166.552)	(130.318)
Estoques	-	461	42.886	(15.534)
Impostos a compensar	3.275	(8.206)	26.446	(9.045)
Outros ativos circulantes e não circulantes	(6.689)	(18.102)	(47.463)	15.758
Fornecedores	(1.211)	1.657	(21.979)	2.833
Impostos, taxas e contribuições	(204)	(4.470)	(47.023)	(686)
Salários, férias, 13º salário e encargos	67	(3.833)	14.734	(50.386)
Impostos parcelados	-	-	28.479	(8.798)
Outras contas a pagar e provisões	2.971	(920)	27.070	(48.975)
Imposto de renda e contribuição social pagos	-	(5.916)	(13.755)	(25.119)
Total do fluxo de caixa de atividades operacionais	35.058	95.611	273.679	79.469
Fluxos de caixa das atividades de investimentos				
Aquisição de controlada menos disponibilidades líquidas incluídas na aquisição	-	-	-	(428.710)
Investimento em empresas controladas	(157.507)	(558.994)	-	-
Recebimento pela venda de ativo	100	32.120	14.278	35.230
Aumento de ágio por aquisição de participação	-	(10.097)	-	(10.097)
Aumento de intangível	(22.274)	(36.599)	(81.798)	(83.249)
Aumento de imobilizado	(5.062)	(45.242)	(73.475)	(148.156)
Compromissos a pagar	(16.066)	(130.596)	(179.167)	(141.986)
Total do fluxo de caixa de atividades de investimentos	(200.809)	(749.408)	(320.162)	(776.968)
Fluxos de caixa das atividades de financiamentos				
Vendor e Empréstimos (líquidos)	(6.984)	(5.672)	7.726	(30.830)
Debentures (líquidas)	122.961	144.399	122.961	144.399
Pagamento de dividendos	(395)	(1.214)	(395)	(1.214)
Ações em tesouraria	43.199	(42.359)	43.199	(42.359)
Total do fluxo de caixa de atividades de financiamentos	158.781	95.154	173.491	69.996
Aumento (redução) nas disponibilidades	(6.970)	(558.643)	127.008	(627.503)
No início do exercício	240.690	799.333	281.083	908.586
No final do período	233.720	240.690	408.091	281.083

Anhanguera Educacional Participações S.A.

(Companhia aberta)

DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2011 E DE 2010 (em milhares de reais)

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2010
Fluxos de caixa das atividades operacionais				
Lucro líquido do exercício antes do imposto de renda	55.024	51.118	68.119	107.918
Ajustes para conciliar o resultado às disponibilidades geradas pelas atividades operacionais:				
Depreciação e amortização	7.737	3.635	76.248	34.241
Resultado de equivalência patrimonial	(9.610)	(90.840)	-	-
Valor residual do ativo permanente baixado	(11.172)	4.096	(21.471)	5.514
Pagamento baseado em ações	1.461	646	1.461	646
Baixa residual de investimentos	-	-	-	(4.409)
Provisão para devedores duvidosos, líquido da recuperação	3.891	128	69.551	46.991
Provisão para contingências	(33)	917	13.104	6.423
Despesa de juros e variação cambial	46.650	61.713	91.826	77.082
Variação nos ativos e passivos				
Aplicações financeiras	50.901	(50.901)	50.901	(50.901)
Mensalidades a receber circulante e não circulante	(9.909)	(1.137)	(130.318)	(107.800)
Estoques	461	67	(15.534)	4.441
Impostos a compensar	(8.206)	(7.253)	(9.045)	(44.121)
Outros ativos circulantes e não circulantes	(18.102)	(33.997)	15.758	25.566
Fornecedores	1.657	(1.307)	2.833	(6.752)
Impostos, taxas e contribuições	(4.470)	2.410	(9.484)	20.051
Salários, férias, 13º salário e encargos	(3.833)	611	(50.386)	(636)
Outras contas a pagar e provisões	(920)	(7.558)	(48.975)	5.078
Imposto de renda e contribuição social pagos	(5.916)	-	(25.119)	(8.907)
Total do fluxo de caixa de atividades operacionais	95.611	(67.652)	79.469	110.425
Fluxos de caixa das atividades de investimentos				
Aquisição de controlada menos disponibilidades líquidas incluídas na aquisição	-	1.268	(428.710)	(18.023)
Investimento em empresas controladas	(558.994)	21.360	-	44.681
Recebimento pela venda de ativos	32.120	-	35.230	-
Aumento de ágio por aquisição de participação	(10.097)	-	(10.097)	(6.549)
Aumento de intangível	(36.599)	(8.094)	(83.249)	(33.105)
Aumento de imobilizado	(45.242)	(23.753)	(148.156)	(131.626)
Compromissos a pagar	(130.596)	(24.647)	(141.986)	(48.324)
Total do fluxo de caixa de atividades de investimentos	(749.408)	(33.866)	(776.968)	(192.946)
Fluxos de caixa das atividades de financiamentos				
Integralização de capital	-	799.465	-	799.465
Vendor e Empréstimos (líquidos)	(5.672)	22.120	(30.830)	26.325
Debentures (líquidas)	144.399	(98.766)	144.399	(98.766)
Antecipação/Pagamento de dividendos	(1.214)	(449)	(1.214)	(1.170)
Ações em tesouraria	(42.359)	-	(42.359)	-
Total do fluxo de caixa de atividades de financiamentos	95.154	722.370	69.996	725.854
Aumento (redução) nas disponibilidades	(558.643)	620.852	(627.503)	643.333
No início do exercício	799.333	178.481	908.586	265.253
No final do período	240.690	799.333	281.083	908.586

Demonstrações dos fluxos de caixa - Método indireto

em 31 de dezembro de 2010 e 2009

(Em milhares de Reais)

	Controladora - BRGAAP		Consolidado - IFRS	
	31/12/2010	31/12/2009 (Ajustado)	31/12/2010	31/12/2009 (Ajustado)
Fluxos de caixa das atividades operacionais				
Resultado do exercício antes do imposto de renda				
Ajustes para	51.118	76.711	107.918	74.427
Depreciação e amortização				
Resultado de equivalência patrimonial	3.635	147	34.241	27.561
Valor residual do ativo permanente baixado	(90.840)	(129.772)	-	-
Pagamento baseado em ações	4.096	24.723	5.514	7.784
Baixa residual de investimentos	646	559	646	559
Provisão para devedores duvidosos, líquido da recuperação	-	(366)	(4.409)	(5.973)
Provisão para contingência	128	-	46.991	55.341
Despesa de juros	917	-	6.423	6.906
	<u>61.713</u>	<u>24.814</u>	<u>77.082</u>	<u>30.304</u>
	<u>31.413</u>	<u>(3.184)</u>	<u>274.406</u>	<u>196.909</u>
Variações nos ativos e passivos				
(Aumento)/redução nos ativos em				
Aplicações financeiras	(50.901)	-	(50.901)	-
Mensalidades a receber circulante e não circulante	(1.137)	15	(107.800)	(122.398)
Estoques	67	-	4.441	(3.862)
Partes relacionadas - ativas	(32.774)	18.200	50.053	(193)
Impostos a recuperar	(7.253)	(953)	(44.121)	13.403
Outros ativos circulantes e não circulantes	(1.223)	(15.554)	(24.487)	(5.497)
Aumento/(redução) nos passivos em				
Vendor	-	-	-	-
Fornecedores	(1.307)	1.193	6.938	19.132
Impostos, taxas e contribuições	2.410	234	(6.752)	(7.633)
Salários, férias, 13o. salário e encargos	611	1.413	25.313	(24.399)
Compromissos a pagar	(24.647)	(15.123)	(636)	1.664
Anuidades antecipadas	-	-	(48.324)	19.119
Partes relacionadas - passivas	(5.765)	4.165	(6.154)	(3.285)
Impostos parcelados	-	-	1.027	(95)
Outras contas a pagar e provisões	(1.793)	2.736	(5.262)	(11.400)
Imposto de renda e contribuição social pagos	-	-	10.205	(5.591)
			<u>(8.907)</u>	<u>(11.876)</u>
Fluxo de caixa decorrente das atividades operacionais	<u>(92.299)</u>	<u>(6.858)</u>	<u>69.040</u>	<u>53.998</u>
Fluxos de caixa das atividades de investimentos				
Aquisição de controlada menos disponibilidades líquidas incluídas na aquisição	-	-	(18.023)	-
Investimento em empresas controladas	(22.970)	(70.956)	-	-
Redução de investimentos em controlada	44.330	-	-	-
Aumento de ágio por aquisição de participação	-	-	-	-
Aumento de intangível	(8.094)	(5.338)	(6.549)	(735)
Aumento de imobilizado por compra	(23.753)	(292)	(33.105)	(17.399)
Aumento de imobilizado por aquisição de participação	-	-	(123.222)	(108.547)
Caixa de incorporações	1.268	-	(8.404)	-
Venda de controlada/imobilizados	-	-	-	-
			<u>44.681</u>	<u>61.273</u>
Fluxo de caixa decorrentes das atividades de investimentos	<u>(9.219)</u>	<u>(76.586)</u>	<u>(144.623)</u>	<u>(65.408)</u>
Fluxos de caixa das atividades de financiamentos				
Integralização de capital	799.465	188	799.465	188
Redução de capital	-	(318)	-	(318)
Emprestimos bancários captados	98.411	112.717	-	-
Emprestimos pagos	(76.290)	(147.415)	110.662	120.415
Debentures/Nota Promissória captadas	-	294.903	(91.275)	(162.436)
Debentures/Nota Promissória pagas	(98.766)	(5.190)	-	294.903
Pagamento de dividendos	(449)	-	(98.766)	(5.190)
			<u>(1.170)</u>	<u>-</u>
Caixa proveniente de atividades de financiamentos	<u>722.370</u>	<u>254.885</u>	<u>718.916</u>	<u>247.562</u>
Aumento do caixa e equivalentes de caixa				
No início do exercício	178.481	7.040	265.253	29.101
No final do exercício	<u>799.333</u>	<u>178.481</u>	<u>908.586</u>	<u>265.253</u>
	<u>620.852</u>	<u>171.441</u>	<u>643.333</u>	<u>236.152</u>

Anhanguera Educacional Participações S.A.
(Companhia aberta)

Demonstrações dos fluxos de caixa

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2009 e 2008

(Em milhares de Reais)

	Controladora		Consolidado	
	2009	2008	2009	2008
Fluxos de caixa das atividades operacionais				
Lucro líquido (prejuízo) do exercício antes do imposto de renda	78.126	(26.704)	84.561	(26.704)
Ajustes para conciliar o resultado às disponibilidades geradas pelas atividades operacionais:				
Depreciação e amortização	7.591	4.742	50.248	41.876
Amortização de ágio	-	76.908	-	106.116
Resultado de equivalência patrimonial	(141.431)	(64.542)	-	-
Valor residual ativo permanente baixado	24.723	-	(3.171)	13.961
Pagamento baseado em ações	559	-	559	-
Valor residual baixado de investimentos	(366)	-	(4.711)	-
Variações nos ativos e passivos				
Redução (aumento) em mensalidades a receber circulante e não circulante	15	(64)	(47.925)	(39.889)
(Aumento) nos estoques	-	(26)	(3.862)	(3.482)
Redução (aumento) em partes relacionadas - ativas	18.199	34.911	(193)	(12.833)
(Aumento) redução em impostos a recuperar	(953)	(5.168)	1.527	(14.343)
(Aumento) em outros ativos circulantes e não circulantes	(15.554)	(2.059)	(5.497)	(26.225)
Aumento (redução) em fornecedores	1.193	199	(7.633)	1.117
Aumento (redução) em impostos, taxas e contribuições	234	(5)	(24.399)	18.729
Aumento (redução) em salários, férias e encargos	1.413	(713)	1.664	(12.179)
(Redução) aumento em compromissos a pagar	(9.524)	(51.320)	28.924	47.711
(Redução) aumento em anuidades antecipadas	-	-	(3.285)	3.034
Aumento (redução) em partes relacionadas - passivas	4.165	(15.585)	(95)	(74.301)
(Redução) aumento em impostos parcelados	-	-	(9.651)	11.241
Aumento (redução) em outras contas a pagar e provisões	2.736	57	53	(40.288)
Disponibilidades líquidas (aplicadas) nas geradas pelas atividades operacionais	(28.874)	(49.369)	57.114	(6.459)
Fluxos de caixa das atividades de investimentos				
Aquisição de controlada menos disponibilidades líquidas incluídas na aquisição	-	(89.443)	-	(185.031)
Investimento em empresas controladas	(70.956)	(274.826)	-	-
Aumento de ágio por aquisição de participação	-	(120.610)	(30.576)	(123.167)
Adições ao intangível	(5.338)	(451)	(16.430)	(33.914)
Aquisição de imobilizado	(292)	(582)	(105.747)	(149.256)
Adições ao ativo diferido	-	(24.177)	-	(48.640)
Baixa do imobilizado por venda de controlada	-	-	(55)	-
Venda de imóveis e empresas controladas	-	-	61.328	-
Disponibilidades líquidas (aplicadas) nas atividades de investimentos	(76.586)	(510.089)	(91.480)	(540.008)
Fluxos de caixa das atividades de financiamentos				
Integralização de capital	188	519.119	188	519.119
Redução de capital	(318)	-	(318)	-
Empréstimos bancários captados	112.717	180.000	120.415	177.383
Empréstimos pagos	(135.113)	(137.589)	(149.194)	(154.777)
Debentures/Nota Promissória captadas	304.617	-	304.617	-
Debentures/Nota Promissória pagas	(5.190)	-	(5.190)	-
Disponibilidades líquidas geradas pelas atividades de financiamentos	276.901	561.530	270.518	541.725
Demonstração das variações nas disponibilidades				
No início do exercício	7.040	4.968	29.101	33.843
No final do período	178.481	7.040	265.253	29.101
Aumento (redução) nas disponibilidades	171.441	2.072	236.152	(4.742)

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2007
Fluxos de caixa das atividades operacionais				
(Prejuízo) lucro líquido do exercício antes do imposto de renda	(26.704)	405	(26.704)	405
Ajustes para conciliar o resultado às disponibilidades geradas pelas atividades operacionais:				
Depreciação e amortização	5.098	3.883	50.451	10.315
Amortização de ágio	69.160	13.192	97.541	33.646
Resultado de equivalência patrimonial	(45.492)	(33.754)	-	-
Baixa de ativos permanentes	-	-	13.961	7.255
Participação de acionistas não controladores	-	-	72	-
Variações nos ativos e passivos				
(Aumento) em mensalidades a receber circulante e não circulante	(64)	-	(39.889)	(35.937)
(Aumento) nos estoques	(26)	-	(3.482)	(1.951)
Redução (aumento) em partes relacionadas - ativas	68.274	(99.508)	(12.833)	(7.862)
(Aumento) em impostos a recuperar	(5.168)	(3.673)	(14.343)	(6.433)
(Aumento) em outros ativos circulantes e não circulantes	(2.059)	(1.754)	(26.225)	(4.997)
(Aumento) em dividendos	(33.363)	-	-	-
Aumento em fornecedores	199	-	1.117	7.541
(Redução) aumento em impostos, taxas e contribuições	(5)	-	18.729	-
(Redução) aumento em salários, férias, 13o. salário e encargos	(713)	1.633	(12.179)	19.555
(Redução) aumento em compromissos a pagar	(51.320)	131.379	47.711	149.043
Aumento em anuidades antecipadas	-	-	3.034	13.334
(Redução) aumento em partes relacionadas - passivas	(15.585)	18.293	(74.301)	(198)
Aumento em impostos parcelados	-	-	11.241	16.422
(Redução) aumento em outras contas a pagar e provisões	57	474	(40.360)	18.814
Disponibilidades líquidas (aplicadas) nas geradas pelas atividades operacionais	(37.711)	30.570	(6.459)	218.952
Fluxos de caixa das atividades de investimentos				
Aquisição de controlada menos disponibilidades líquidas incluídas na aquisição (Nota 30)	-	-	185.031	-
Investimento em empresas coligadas e controladas	(286.128)	(398.537)	-	(416.845)
Aumento de ágio por aquisição de participação	(210.053)	-	(493.229)	(81.628)
Aumento de intangível	(451)	-	(33.914)	-
Compras de imobilizado	(938)	-	(137.758)	(66.788)
Aumento de imobilizado por aquisição de participação	-	-	(11.498)	-
Adições ao ativo diferido	(24.177)	(38.707)	(48.640)	(47.794)
Disponibilidades líquidas aplicadas nas atividades de investimentos	(521.747)	(437.244)	(540.008)	(613.055)
Fluxos de caixa das atividades de financiamentos				
Integralização de capital	519.119	360.163	519.119	360.163
Empréstimos bancários	42.411	51.481	22.606	65.951
Antecipação e distribuição de dividendo	-	(3)	-	(3)
Disponibilidades líquidas geradas pelas atividades de financiamentos	561.530	411.641	541.725	426.111
Demonstração das variações nas disponibilidades				
No início do exercício	4.968	1	33.843	1.835
No final do período	7.040	4.967	29.101	33.843
Aumento (redução) nas disponibilidades	2.072	4.967	(4.742)	32.008

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Anhanguera Educacional Participações S.A.

(Companhia aberta)

Demonstrações dos fluxos de caixa

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2007 e 2006

(Em milhares de Reais)

	Controladora		Consolidado	
	2007	2006	2007	2006 (1 mês)
Fluxos de caixa das atividades operacionais				
Lucro líquido do exercício	405	669	405	669
Ajustes para conciliar o resultado às disponibilidades geradas pelas atividades operacionais:				
Depreciação e amortização	3.883	-	10.315	411
Amortização de ágio	13.192	-	33.646	568
Resultado de equivalência patrimonial	(33.754)	(510)	-	-
Resultado na venda de ativos permanentes	-	-	7.255	-
Variações nos ativos e passivos				
(Aumento) em contas a receber	-	-	(35.937)	(23.096)
(Aumento) nos estoques	-	-	(1.951)	(570)
(Aumento) em impostos a recuperar	(3.673)	-	(6.433)	-
(Aumento) em outros ativos circulantes	(1.754)	(67)	(4.997)	(1.698)
(Aumento) no realizável a longo prazo	(99.508)	(2.188)	(7.862)	(6.868)
Aumento em fornecedores	-	-	7.541	2.657
Aumento em provisão de bonus à funcionários	1.267	-	1.015	1.474
Aumento em compromissos a pagar	131.379	-	149.043	4.433
Aumento em anuidades antecipadas	-	-	13.334	-
Aumento em salários, férias e encargos sociais	366	-	18.540	-
Aumento (redução) em outras contas a pagar e provisões	474	(178)	18.814	26.464
Aumento em impostos parcelados	-	-	16.422	2.395
Aumento (redução) em partes relacionadas - passivas	18.293	-	(198)	198
Disponibilidades líquidas (aplicadas nas) geradas pelas atividades operacionais	30.570	(2.274)	218.952	7.037
Fluxos de caixa das atividades de investimentos				
Investimentos	(398.537)	(121.539)	(416.845)	(35.690)
Compras de imobilizado	-	-	(66.788)	(2.892)
Aumento ao imobilizado por aquisição de participação	-	-	(81.628)	(83.540)
Adições ao ativo diferido	(38.707)	-	(47.794)	(1.609)
Aumento ao diferido por aquisição de participação	-	-	-	(12.165)
Disponibilidades líquidas aplicadas nas atividades de investimentos	(437.244)	(121.539)	(613.055)	(135.896)
Fluxos de caixa das atividades de financiamentos				
Integralização de capital	360.163	121.539	360.163	121.539
Empréstimos bancários	51.481	-	65.951	6.880
Antecipação e distribuição de dividendos	(3)	(6)	(3)	(6)
Disponibilidades líquidas geradas pelas atividades de financiamentos	411.641	121.533	426.111	128.413
Demonstração das variações nas disponibilidades				
No início do exercício	1	2.281	1.835	2.281
No fim do exercício	4.968	1	33.843	1.835
Aumento (redução) nas disponibilidades	4.967	(2.280)	32.008	(446)

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

ENTROU NA BOLSA EM 2007

KROTON EDUCACIONAL S.A. E CONTROLADAS

**DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA
PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2012 E DE 2011
(Em milhares de reais - R\$)**

	Nota explicativa	Controladora (BR GAAP)		Consolidado (IFRS e BR GAAP)	
		31/12/2012	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2011
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS					
Lucro antes do imposto de renda e da contribuição social		200.501	37.574	208.621	42.680
Ajustes para conciliar o lucro antes do imposto de renda e da contribuição social com o caixa líquido (aplicado nas) gerado pelas atividades operacionais:					
Depreciação e amortização	16 e 17	4.160	378	85.935	44.407
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	9	-	-	66.083	31.314
Provisão para perdas tributárias, trabalhistas e cíveis	25	6.404	-	5.272	3.076
Provisão (reversão) para perdas dos estoques	10	-	-	257	(1.858)
Encargos financeiros de empréstimos e debêntures	19 e 20	-	-	59.413	9.858
Encargos financeiros de aquisições	24	-	-	19.785	2.535
Rendimento de títulos e valores mobiliários	8	(894)	-	(29.514)	(13.775)
Outorga de opções de ações	27	7.109	1.681	7.109	4.150
Perda de investimento na alienação de controlada		-	-	-	3.031
Resultado na venda ou baixa de ativos não circulantes		-	-	335	832
Equivalência patrimonial	15	(220.651)	(42.396)	-	-
Variações nos ativos e passivos operacionais:					
(Aumento) em contas a receber		-	-	(56.728)	(117.944)
(Aumento) redução nos estoques		-	-	982	(1.173)
(Aumento) em adiantamentos		-	-	(4.997)	(7.122)
(Aumento) redução em tributos a recuperar		(790)	99	(3.634)	5.187
(Aumento) redução em depósitos judiciais		-	-	570	(201)
Aumento (redução) redução nos demais ativos		-	2	(3.953)	2.616
Aumento (redução) em fornecedores		269	31	(2.224)	(7.786)
Aumento (redução) em obrigações sociais e trabalhistas		(184)	202	25.882	2.811
Aumento (redução) em obrigações fiscais		-	90	(11.312)	(3.971)
Aumento em adiantamento de clientes		-	-	13.698	11.146
(Redução) em impostos e contribuições parcelados		-	-	(5.357)	(6.680)
(Redução) em provisão para perdas tributárias, trabalhistas e cíveis		-	-	(2.259)	(6.166)
Aumento (redução) nos demais passivos		-	-	12.211	(3.545)
Caixa (aplicado nas) gerado pelas operações		(4.076)	(2.339)	386.175	(6.578)
Imposto de renda e contribuição social pagos		-	(416)	(10.322)	(2.249)
Juros de empréstimos e debêntures pagos		-	-	(61.702)	(7.609)
Caixa líquido (aplicado nas) gerado pelas atividades operacionais		(4.076)	(2.755)	314.151	(16.436)
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO					
Resgates de títulos e valores mobiliários	8	894	-	26.901	19.983
Adições de imobilizado	16	-	-	(106.668)	(33.013)
Adições de intangível	17	-	-	(13.371)	(13.555)
Aquisições de controle líquidas dos caixas adquiridos		-	-	(738.302)	(669.122)
Transferência de ações em tesouraria e plano de opções de controlada		-	(23.701)	-	-
Adiantamento para aumento de capital em controlada		(3.930)	-	-	-
Aumento de capital em controlada	15	(600.370)	(324.556)	-	-
Pagamento de passivo de adquiridas		-	-	-	(21.176)
Recebimento pela venda de imóvel líquido das despesas de venda		-	-	-	38.522
Recebimento pela alienação de ativo não circulante		-	-	131	-
Caixa líquido aplicado nas atividades de investimento		(603.406)	(348.257)	(831.309)	(678.361)
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO					
Alienações (aquisições) de ações em tesouraria	27	14.574	4.659	14.574	(45)
Aumento de capital líquido dos custos de emissão	27	591.949	357.675	591.949	357.675
Emissão da CCB líquida dos custos de emissão	20	-	-	(530)	541.378
Contratação de empréstimos e financiamentos	19	-	-	-	43.802
Pagamentos de empréstimos e financiamentos	19	-	-	(24.562)	(122.834)
Liquidação de mútuos com controladas		(1.884)	(6.740)	-	-
Caixa líquido gerado pelas atividades de financiamento		604.639	355.594	581.431	819.976
(REDUÇÃO) AUMENTO LÍQUIDA(O) DE CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA		(2.843)	4.582	64.273	125.179
Caixa e equivalentes de caixa no início do exercício					
	7	4.595	13	151.347	26.168
Caixa e equivalentes de caixa no fim do exercício					
	7	1.752	4.595	215.620	151.347
(REDUÇÃO) AUMENTO LÍQUIDA(O) DE CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA		(2.843)	4.582	64.273	125.179

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

KROTON EDUCACIONAL S.A. E CONTROLADAS

DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA
PARA O EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2011
(Em milhares de reais - R\$)

Nota explicativa	Controladora (BR GAAP)		Consolidado (BR GAAP e IFRS)	
	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2010
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS				
Resultado antes do imposto de renda e da contribuição social e da participação de acionistas não controladores	37.574	(29.623)	42.680	(27.186)
Ajustes para conciliar o resultado antes do imposto de renda e da contribuição social e da participação de acionistas não controladores com o caixa líquido aplicado nas atividades operacionais:				
Depreciação e amortização	16 e 17	378	-	44.407
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	9 e 31	-	-	31.314
Provisão para perdas tributárias, trabalhistas e cíveis	25	-	-	(3.090)
Provisão (reversão) para perdas dos estoques		-	-	(1.858)
Encargos financeiros de empréstimos e CCB		-	-	9.858
Encargos financeiros de aquisições		-	-	2.535
Otorga de opções de ações		1.681	-	4.150
Perda de investimento na alienação de controlada		-	-	3.031
Resultado na alienação ou baixa de ativos não circulantes		-	-	832
Equivalência patrimonial	15	(42.396)	28.131	-
Variações nos ativos e passivos operacionais:				
(Aumento) em contas a receber		-	-	(117.944)
(Aumento) nos estoques		-	-	(1.173)
(Aumento) em adiantamentos		-	-	(7.122)
(Aumento) Redução em tributos a recuperar	99	-	-	5.187
Redução em depósitos judiciais		-	-	(201)
Redução nos demais ativos		2	45	2.616
(Redução) Aumento em fornecedores		31	(28)	(7.786)
(Redução) em salários e encargos sociais		202	-	2.811
(Redução) Aumento em obrigações fiscais		90	-	(3.971)
(Redução) Aumento em adiantamento de clientes		-	-	11.146
(Redução) em impostos e contribuições parcelados		-	-	(6.680)
(Redução) Aumento nos demais passivos		-	93	(3.545)
Caixa aplicado nas operações		(2.339)	(1.382)	7.197
Imposto de renda e contribuição social pagos		(416)	-	(2.249)
Juros de empréstimos pagos		-	-	(7.609)
Caixa líquido aplicado nas atividades operacionais		(2.755)	(1.382)	(2.661)
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO				
Resgate (aplicação) de títulos e valores mobiliários		-	-	6.208
Adições de imobilizado	16	-	-	(33.013)
Adições de intangível	17	-	-	(13.555)
Aquisições de novas faculdades, líquidas dos caixas adquiridos		-	-	(669.122)
Aumento de capital em controlada	15	(324.556)	-	-
Transferências de ações em tesouraria e plano de opções de ações	15	(23.701)	-	-
Pagamento de passivo tributário e dividendos de adquiridas		-	-	(21.176)
Recebimento pela alienação de imóvel, líquido das despesas de venda		-	-	38.522
Alienação de controladas		-	-	1.700
Caixa líquido gerado pelas (aplicado nas) atividades de investimento		(348.257)	-	(692.136)
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO				
Ações em tesouraria		4.659	-	(45)
Aumento de capital, líquido dos custos de captação	27	357.675	-	357.675
Emissão de CCB, líquida dos gastos de emissão	20	-	-	541.378
Contratação de empréstimos e financiamentos	19	-	-	43.802
Pagamentos de empréstimos e financiamentos	19	-	-	(122.834)
Mútuos com controladas		(6.740)	1.342	-
Caixa líquido gerado pelas (aplicado nas) atividades de financiamento		355.594	1.342	819.976
AUMENTO (REDUÇÃO) LÍQUIDO(A) DE CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA		4.582	(40)	125.179
Caixa e equivalentes de caixa no início do exercício		13	53	26.168
Caixa e equivalentes de caixa no fim do exercício		4.595	13	151.347
AUMENTO (REDUÇÃO) LÍQUIDO(A) DE CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA		4.582	(40)	125.179

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

DFs Individuais / Demonstração do Fluxo de Caixa - Método Indireto**(Reais Mil)**

Código da Conta	Descrição da Conta	Último Exercício 01/01/2010 à 31/12/2010	Penúltimo Exercício 01/01/2009 à 31/12/2009	Antepenúltimo Exercício 01/01/2008 à 01/01/2009
6.01	Caixa Líquido Atividades Operacionais	-1.382	-803	0
6.01.01	Caixa Gerado nas Operações	-1.492	-848	0
6.01.01.01	Prejuízo antes do IR e CS e da participação de acionistas não controladores	-29.623	-8.013	0
6.01.01.02	Equivalência patrimonial	28.131	7.165	0
6.01.02	Variações nos Ativos e Passivos	110	45	0
6.01.02.01	Redução nas demais contas a receber	45	16	0
6.01.02.02	(Redução) aumento em fornecedores	-28	29	0
6.01.02.03	(Redução) aumento nas demais contas a pagar	93	0	0
6.02	Caixa Líquido Atividades de Investimento	0	-361.223	0
6.02.01	Aumento de capital em controlada	0	-386.274	0
6.02.02	Dividendos recebidos	0	25.051	0
6.03	Caixa Líquido Atividades de Financiamento	1.342	362.074	0
6.03.01	Aumento de capital	0	381.208	0
6.03.02	Dividendos pagos	0	-25.000	0
6.03.03	Mútuos com empresas relacionadas	1.342	5.866	0
6.05	Aumento (Redução) de Caixa e Equivalentes	-40	48	0
6.05.01	Saldo Inicial de Caixa e Equivalentes	53	5	0
6.05.02	Saldo Final de Caixa e Equivalentes	13	53	0

FLUXO DE CAIXA KROTON

2009

	Consolidado	
	2009	2008
Fluxos de caixa das atividades operacionais		
Resultado antes de IR, CS e participação dos acionistas não controladores	(1.395)	40.582
Ajustes para conciliar o resultado às disponibilidades utilizadas nas atividades operacionais		
Depreciação e amortização	16.452	19.541
Resultado na venda de ativos permanentes	4.122	461
Variações nos ativos e passivos		
Aumento em contas a receber	(2.425)	(14.866)
Aumento nos estoques	(1.558)	(1.978)
Aumento nas demais contas a receber	(3.078)	(8.253)
Aumento (redução) em fornecedores	(12.499)	12.764
Aumento em adiantamento de clientes	4.705	4.686
Redução em demais contas a pagar	(19.685)	(17.920)
Caixa proveniente das operações	(15.361)	35.017
Juros pagos por empréstimos	1.275	(289)
Imposto de renda e contribuição social pagos	(3.319)	(2.261)
Recursos líquidos provenientes das (utilizados nas) atividades operacionais	(17.405)	32.467
Fluxos de caixa das atividades de investimentos		
Compras de imobilizado	(37.830)	(78.287)
Aquisições de novas faculdades	(500)	(65.185)
Adições no intangível	(23.880)	(43.874)
Saldos líquidos provenientes da reestruturação societária e das aquisições/alienação de empresas	629	(16.936)
Recursos líquidos provenientes das (utilizados nas) atividades de investimento	(61.581)	(204.282)
Fluxos de caixa das atividades de financiamentos		
Aumento de capital	381.208	
Reserva de capital - prêmio na emissão de ações	377	
Ações em tesouraria	(368)	(21.068)
Pagamentos de empréstimos e financiamentos	(3.859)	(9.275)
Dividendos pagos	(12.051)	
Movimentações dos mútuos com empresas ligadas	(155)	1.094
Recursos líquidos provenientes das (utilizados nas) atividades de financiamento	365.152	(29.249)
Aumento (redução) líquido das disponibilidades	286.166	(201.064)
Disponibilidades no início do exercício	124.218	325.282
Disponibilidades no final do exercício	410.384	124.218
Aumento (redução) líquido das disponibilidades	286.166	(201.064)

RESULTADOS

2008



EDE	Consolidado	
	31 de dezembro de 2008	31 de dezembro de 2007
Fluxo das Atividades Operacionais		
Resultado do Exercício	32.938	19.885
Ajustes para conciliar o resultado das disponibilidades		
Depreciação e amortização	17.436	11.120
Imposto de renda e contribuição social diferidos	3.238	(4.703)
Imposto de renda e contribuição social do período	6.838	(1.017)
Minoritários	(54)	3
Resultado na venda de ativos permanentes	461	156
Variações nos ativos e passivos		
Aumento do contas a receber	(14.866)	(10.500)
Aumento dos estoques	(1.978)	(354)
Aumento nos demais contas a receber	(8.189)	(6.574)
Aumento (Redução) em fornecedores	12.939	1.468
Aumento (Redução) em demais contas a pagar	(20.182)	3.374
Aumento em adiantamento de clientes	4.686	1.179
Recursos líquidos proveniente das atividades operacionais	33.267	14.037
Fluxo das Atividades de Investimento		
Compra de imobilizado	(78.287)	(21.256)
Adições no diferido	(43.874)	(15.154)
Adições em investimento - Ágio	(65.185)	(20.750)
Integralização de Capital		373.318
Saldos líquidos provenientes de aquisições e reestruturação	(16.936)	1.610
Recursos líquidos proveniente das atividades de investimento	(204.282)	317.768
Fluxo das Atividades de Financiamento		
Ações em tesouraria	(21.068)	
Pagamento de empréstimos	(9.275)	(26.201)
Juros pagos por empréstimos	(289)	4.464
Empréstimos Tomados	778	9.762
Recursos líquidos proveniente das atividades de financiamento	(29.854)	(11.975)
(Redução) nas disponibilidades	(200.869)	319.830
Disponibilidades no início do período	325.082	5.252
Disponibilidades no final do período	124.213	325.082
(Redução) nas disponibilidades	(200.869)	319.830

IPO em 2007

Estácio Participações S.A.

Demonstrações dos fluxos de caixa Exercícios findos em 31 de dezembro Em milhares de reais

2012

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
Fluxo de caixa das atividades operacionais				
Lucro antes dos impostos e após o resultado das operações descontinuadas	109.687	70.155	114.927	75.226
Ajustes para conciliar o resultado às disponibilidades geradas				
Depreciação e amortização	2.635	2.338	60.520	42.218
Amortização dos custos de captação	689		689	
Valor residual baixado do imobilizado			1.924	9.173
Provisão para devedores duvidosos			80.047	54.357
Opções outorgadas			4.538	3.385
Perdão de dívida		3.298		3.298
Rendimentos sobre aplicações	(10.246)	(2.257)	(13.207)	(8.030)
Provisão para contingências			(808)	4.661
Apropriação de convênios	(1.800)	(1.800)	(2.887)	(2.887)
Juros sobre empréstimos a controladas	(49)	288		(243)
Juros sobre empréstimos e financiamentos	25.415	4.540	25.415	4.540
Atualização da provisão para desmobilização			857	959
Equivalência patrimonial	(134.134)	(89.196)		
	(7.803)	(12.634)	272.015	186.657
Variações nos ativos e passivos				
(Aumento) em contas a receber			(111.666)	(132.984)
Redução (aumento) em outros ativos	(65)	984	14.704	(9.416)
(Aumento) Redução em adiantamentos a funcionários / terceiros	(5)	1	(8.320)	(11.259)
(Aumento) Redução de despesas antecipadas	857	1.352	(20.603)	(358)
(Aumento) Redução de impostos e contribuições	(1.253)		(11.413)	
Aumento (redução) em fornecedores	79	32	16.413	(7.557)
(Redução) em obrigações tributárias	(238)	8	(25)	(14.354)
Aumento em imposto de renda e contribuição social diferidos				1.972
Aumento (redução) em salários e encargos sociais	(45)	(39)	292	(4.294)
(Redução) em mensalidades recebidas antecipadamente			(268)	(14.570)
(Redução) na provisão para contingências			(8.634)	(8.858)
Provisão com obrigações desmobilização de ativos			(546)	
Juros sobre capital próprio		(1.275)		
Aumento (Redução) em outros passivos	(268)	112	5.070	(1.295)
Aumento em parcelamento de tributos			(286)	1.075
Aumento em compromissos a pagar				(8.507)
(Redução) no ativo não circulante	411	(35)	(7.891)	150
Aumento em depósitos judiciais	(1.212)	(340)	(19.193)	(25.447)
	(9.542)	(11.834)	119.649	(49.045)
Juros pagos de empréstimo	(26.631)		(26.631)	
Caixa líquido (aplicado nas) gerado pelas atividades operacionais	(36.173)	(11.834)	93.018	(49.045)
Fluxo de caixa das atividades de investimentos:				
Aplicações financeiras	68.846	(109.811)	38.432	(18.848)
Imobilizado		(308)	(64.255)	(83.829)
Intangível		(6)	(42.734)	(43.145)
Fundo de Comercio		(818)		(9.395)
Mutuo com controladas	14.493	(14.920)		6.890
Investimentos em empresas controladas	(118.513)	7.076		7.500
Dividendos recebidos	55.153	(26.694)		
Aquisição de controladas, líquido do caixa obtido na aquisição		(13.767)	(32.686)	(21.415)
Adiantamento para futuro aumento de capital	8.491	(33.363)		
Outros			(933)	
Caixa líquido (aplicado nas) gerado pelas atividades de investimento	28.470	(192.611)	(102.176)	(162.242)
Fluxo de caixa das atividades de financiamentos				
Aumento de capital	4.927	3.949	4.927	3.949
Gastos com emissão de ações		(2.513)		(2.513)
Dividendos distribuídos	(16.662)	(38.314)	(16.662)	(38.314)
Ações em tesouraria	(2.376)	(6.050)	(2.376)	(6.050)
Aumento de empréstimos e financiamentos	20.416	236.643	19.544	231.416
Outros		(71)		(71)
Caixa líquido gerado pelas atividades de financiamentos	6.305	193.644	5.433	188.417
Redução do caixa e equivalentes de caixa, líquidos	(1.398)	(10.801)	(3.725)	(22.870)
Caixa e equivalentes de caixa no início do exercício	1.530	12.331	21.857	44.727
Caixa e equivalentes de caixa no final do exercício	132	1.530	18.132	21.857
Redução do caixa e equivalentes de caixa, líquidos	(1.398)	(10.801)	(3.725)	(22.870)

As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações financeiras.

Estácio Participações S.A.

Demonstrações dos fluxos de caixa Exercícios findos em 31 de dezembro de 2011 e 2010 (Em milhares de reais)

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2011 (Reapresentado)	31/12/2010	31/12/2011 (Reapresentado)	31/12/2010
Fluxo de caixa das atividades operacionais				
Lucro líquido do exercício	70.155	80.660	75.226	80.660
Ajustes para conciliar o resultado ao caixa gerado pelas atividades operacionais				
Depreciação e amortização	2.338	677	42.218	32.739
Valor residual baixado do imobilizado	-	219	9.173	1.631
Provisão para devedores duvidosos	-	-	54.357	41.573
Opções outorgadas	(2.257)	-	3.385	5.894
Rendimento sobre aplicações	(2.257)	-	(8.030)	-
Perdão de dívida	3.298	-	3.298	-
Provisão para contingências	-	-	4.661	5.181
Apropriação de convênios	(1.800)	-	(2.887)	-
Juros sobre empréstimos a sociedades controladas	288	(808)	(243)	(555)
Juros sobre empréstimos e financiamentos	4.540	-	4.540	-
Atualização da provisão para desmobilização	-	-	959	-
Equivalência patrimonial	(89.196)	(82.904)	-	-
	(12.634)	2.156	186.657	167.123
Variações nos ativos e passivos:				
(Aumento) em contas a receber	-	-	(132.984)	(80.013)
Redução (aumento) em outros ativos	984	(4.570)	(9.416)	(47.626)
(Aumento) Redução em adiantamento a funcionários/ terceiros	1	-	(11.259)	-
(Aumento) Redução de despesas antecipadas	1.352	-	(358)	-
Aumento em fornecedores	32	92	(7.557)	222
(Redução) em obrigações tributárias	8	(1.110)	(14.354)	2.898
Aumento (redução) imposto de renda e contribuição social diferidos	-	-	1.972	(12.969)
Aumento (redução) em salários e encargos sociais	(39)	58	(4.294)	(1.123)
(Redução) em mensalidades recebidas antecipadamente	-	-	(14.570)	(11.367)
(Redução) na provisão para contingências	-	-	(8.658)	(2.011)
Juros s/ capital próprio	(1.275)	-	-	-
Aumento em outros passivos	112	139	(1.295)	258
Aumento em parcelamento de tributos	-	-	1.075	-
Aumento em compromissos a pagar	-	-	(8.507)	-
(Redução) adiantamento de convênios	-	(1.800)	-	(2.886)
Redução (aumento) de contas a receber	-	25.839	-	(14.268)
Aumento de contas a pagar	-	2.324	-	-
(Aumento) no ativo não circulante	(35)	-	150	-
Aumento em depósitos judiciais	(340)	-	(25.447)	-
Caixa líquido gerado (utilizado nas) pelas atividades operacionais	(11.834)	18.816	(49.045)	(1.762)
Fluxo de caixa das atividades de investimentos				
Aplicações financeiras	(109.811)	22.022	(18.848)	29.043
Aquisição de controladas	(13.767)	559	(21.415)	559
Imobilizado	(308)	(8.774)	(83.829)	(45.598)
Custos com desmobilização	-	-	-	(330)
Intangível	(6)	(6)	(43.145)	(26.411)
Mutuo com controladas	(14.920)	-	6.890	-
Fundo de comércio	(818)	-	(9.395)	-
Dividendos recebidos	(26.694)	(28.459)	-	-
Investimentos em empresas controladas	7.076	(34.754)	7.500	-
Adiantamento para futuro aumento de capital	(33.363)	-	-	-
Caixa líquido utilizado nas atividades de investimento	(192.611)	(49.412)	(162.242)	(42.737)
Fluxo de caixa das atividades de financiamentos				
Aumento de capital	3.949	65.206	3.949	65.206
Gastos com emissão de ações	(2.513)	(306)	(2.513)	(306)
Dividendos distribuídos	(38.314)	(30.529)	(38.314)	(30.527)
Ações em tesouraria	(6.050)	(297)	(6.050)	(297)
Aumento de empréstimos e financiamentos	236.643	8.608	231.416	3.952
Outros	(71)	(105)	(71)	(105)
Caixa líquido proveniente das atividades de financiamento	193.644	42.577	188.417	37.923
Aumento (redução) em caixa e equivalentes de caixa	(10.801)	11.981	(22.870)	(6.576)
No início do exercício	12.331	350	44.727	51.303
No final do exercício	1.530	12.331	21.857	44.727
Aumento (redução) em caixa e equivalentes de caixa	(10.801)	11.981	(22.870)	(6.576)

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

ESTÁCIO PARTICIPAÇÕES S.A.

Demonstrações dos fluxos de caixa Exercícios findos em 31 de dezembro de 2010 e 2009 (Em milhares de reais)

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2009
Fluxo de caixa das atividades operacionais				
Lucro líquido do exercício/período	80.660	63.366	80.660	63.366
Ajustes para conciliar o resultado às disponibilidades geradas pelas atividades operacionais				
Depreciação e amortização	677	-	32.739	40.229
Valor residual baixado do imobilizado	219	-	1.631	2.560
Provisão para devedores duvidosos	-	-	41.573	43.789
Opções outorgadas	5.894	3.916	5.894	3.916
Provisão para contingências	-	-	5.181	4.481
Juros sobre empréstimos a sociedades controladas	(808)	(1.449)	(555)	(247)
Equivalência patrimonial	(82.904)	(59.943)	-	-
	3.738	5.890	167.123	158.094
Variações nos ativos e passivos				
(Aumento) em contas a receber	-	-	(80.013)	(57.853)
(Aumento) em outros ativos	(4.570)	(667)	(47.626)	(4.751)
Aumento (redução) em fornecedores	92	(436)	222	(6.772)
Aumento (redução) em obrigações tributárias	(1.110)	(1.235)	2.898	(1.750)
Aumento (redução) imposto de renda e contribuição social diferidos	-	-	(12.969)	-
Aumento em salários e encargos sociais	58	-	(1.123)	2.923
Aumento em mensalidades recebidas antecipadamente	-	-	(11.367)	1.111
(Aumento) na provisão para contingências	-	-	(2.011)	(9.762)
Provisão com obrigações desmobilização de ativos	-	-	469	200
Aumento (redução) em outros passivos	139	15	(209)	(3.657)
(Aumento) adiantamento de convênios	(1.800)	(1.800)	(2.886)	(2.887)
Variações nas operações com partes relacionadas				
Redução (aumento) de contas a receber	25.839	4.955	(14.268)	(2.450)
(Redução) de contas a pagar	2.324	6	-	-
(Aumento) no ativo não circulante	-	(2.089)	-	(787)
Dividendos a receber	(28.459)	-	-	-
Disponibilidades líquidas geradas (aplicadas) pelas atividades operacionais	(3.749)	4.639	(1.760)	71.659
Fluxo de caixa das atividades de investimentos				
Aplicações financeiras	22.022	59.997	29.043	14.347
Ágio na aquisição de participações acionárias	559	-	559	-
Imobilizado	(8.774)	(219)	(45.598)	(20.916)
Intangível	(6)	-	(26.411)	(23.437)
Custos com desmobilização	-	1.384	(330)	(3.914)
Investimentos em empresas controladas	(40.648)	(4.133)	-	-
Adiantamento para futuro aumento de capital	-	(42.941)	-	-
Disponibilidades líquidas aplicadas nas atividades de Investimento	(26.847)	14.088	(42.737)	(33.920)
Fluxo de caixa das atividades de financiamentos				
Aumento de capital	64.900	-	64.900	-
Dividendos distribuídos	(30.529)	(17.866)	(30.529)	(17.866)
Dividendos a pagar	-	-	-	-
Ações em tesouraria	(297)	-	(297)	-
Aumento (redução) de empréstimos e financiamentos	8.608	-	3.952	(6.003)
Variação cambial de investimentos no exterior	(105)	(697)	(105)	(697)
Disponibilidades líquidas geradas nas atividades de financiamentos	42.577	(18.563)	37.921	(24.566)
Aumento nas disponibilidades	11.981	164	(6.576)	13.173
No início do exercício	350	186	51.303	38.130
No final do exercício	12.331	350	44.727	51.303
Variação no saldo de disponibilidades	11.981	164	(6.576)	13.173

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

ESTÁCIO PARTICIPAÇÕES S.A.

Demonstrações dos fluxos de caixa Exercícios findos em 31 de dezembro de 2009 e de 2008 (Em milhares de reais)

	Controladora		Consolidado	
	2009	2008	2009	2008
Fluxo de caixa das atividades operacionais				
Lucro líquido do exercício	64.280	37.635	64.280	37.635
Ajustes para conciliar o resultado às disponibilidades geradas pelas atividades operacionais:				
Depreciação e amortização			40.229	34.367
Valor residual baixado do imobilizado			2.560	5.143
Amortização de ágio		7.742		10.405
Provisão para devedores duvidosos			43.789	58.925
Opções Outorgadas	3.916		3.916	
Provisão para contingências			4.479	7.423
Juros sobre empréstimos a sociedades controladas	(1.449)	(457)	(247)	
Equivalência patrimonial	(60.857)	(38.738)	-	
	5.890	6.182	159.006	153.898
Variações nos ativos e passivos:				
(Aumento) em contas a receber			(57.853)	(69.809)
(Aumento) em outros ativos	(667)	(6.236)	(4.644)	(16.219)
Aumento (redução) em fornecedores	(436)	(478)	(6.772)	7.184
Aumento (redução) em obrigações tributárias	(765)	2.077	(1.280)	3.996
Aumento em salários e encargos sociais		122	2.923	(2.305)
Aumento (redução) em mensalidades recebidas antecipadamente			1.111	(1.820)
Redução na provisão para contingências			(9.760)	(960)
Aumento (redução) em outros passivos	15		(3.657)	1.530
Aumento (redução) adiantamento de convênios	(1.800)	16.500	(2.887)	15.065
Variações nas operações com partes relacionadas:				
(Aumento) redução de contas a receber	4.955	(28.830)	(2.450)	13.812
Aumento (redução) de contas a pagar	6	(3)		
Aumento no ativo não circulante	(2.089)		(787)	
Disponibilidades líquidas geradas (aplicadas) pelas atividades operacionais	5.109	(10.666)	72.950	104.372
Fluxo de caixa das atividades de investimentos:				
Aplicações financeiras	59.997	80.955	14.347	42.288
Investimentos em empresas controladas	(3.219)	(56.711)		(4.070)
Dividendos recebidos de controladas		14.094		
Ágio na aquisição de participações acionárias		(16.802)		(48.210)
Adiantamento para futuro aumento de capital	(42.941)			
Imobilizado e intangível	(219)		(49.558)	(65.555)
Disponibilidades líquidas geradas (aplicadas) nas atividades de Investimento	13.618	21.536	(35.211)	(75.547)
Fluxo de caixa das atividades de financiamentos:				
Aumento de capital				
Dividendos distribuídos	(17.866)	(13.658)	(17.866)	(13.658)
Aumento (redução) de empréstimos e financiamentos			(6.003)	110
Disponibilidades líquidas aplicadas nas atividades de Financiamentos	(17.866)	(13.658)	(23.869)	(13.548)
Variação Cambial de Investimentos no Exterior	(697)		(697)	
Aumento (redução) nas disponibilidades	164	(2.788)	13.173	15.277
No início do exercício	186	2.974	38.130	22.853
No final do exercício	350	186	51.303	38.130
Variação no saldo de disponibilidades	164	(2.788)	13.173	15.277

Estácio Participações S.A.

Demonstrações dos fluxos de caixa Exercícios findos em 31 de dezembro Em milhares de reais

	Controladora		Consolidado	
	2008	2007	2008	2007
Fluxo de caixa das atividades operacionais				
Lucro líquido do exercício	37.635	27.315	37.635	27.315
Ajustes para conciliar o resultado às disponibilidades geradas pelas atividades operacionais:				
Depreciação e amortização			34.367	19.005
Valor residual baixado do imobilizado			5.143	1.372
Amortização de ágio	7.742	2.321	10.405	2.321
Provisão para devedores duvidosos			58.925	27.587
Provisão para contingências			7.423	864
Juros sobre empréstimos a sociedades controladas	(457)			
Equivalência patrimonial	(38.738)	(42.762)		
	6.182	(13.126)	153.898	78.464
Variações nos ativos e passivos:				
(Aumento) em contas a receber			(69.809)	(41.635)
(Aumento) em outros ativos	(6.236)	(1.161)	(16.219)	(8.987)
Aumento (redução) em fornecedores	(478)	1.115	7.184	2.205
Aumento (redução) em obrigações tributárias	2.077	52	3.996	1.496
Aumento em salários e encargos sociais	122	40	(2.305)	(22.663)
Aumento em mensalidades recebidas antecipadamente			(1.820)	2.058
Aumento (redução) na provisão para contingências			(960)	(1.238)
Aumento (redução) em outros passivos			1.531	6.416
Aumento (redução) adiantamento de convênios	16.500		15.065	(2.386)
Variações nas operações com partes relacionadas:				
(Aumento) de contas a receber	(28.830)		13.812	(5.309)
Aumento (redução) de contas a pagar	(3)	3		
Disponibilidades líquidas geradas (aplicadas) pelas atividades operacionais	(10.666)	(13.077)	104.372	8.421
Fluxo de caixa das atividades de investimentos:				
Aplicações financeiras	80.955	(198.001)	42.288	(159.515)
Investimentos em empresas controladas	(56.711)	1.590	(4.070)	
Dividendos recebidos de controladas	14.094			
Agio na aquisição de participações acionárias	(16.802)	(55.703)	(48.210)	(55.703)
Outros investimentos				(6)
Imobilizado e intangível			(65.555)	(34.573)
Disponibilidades líquidas aplicadas nas atividades de investimento	21.536	(252.114)	(75.547)	(249.797)
Fluxo de caixa das atividades de financiamentos:				
Aumento de capital		268.165		268.165
Dividendos distribuídos	(13.658)		(13.658)	
Aquisição de empréstimo			2.069	
Pagamento de empréstimos e financiamentos			(1.959)	(3.936)
Disponibilidades líquidas geradas nas atividades de financiamentos	(13.658)	268.165	(13.548)	264.229
Aumento nas disponibilidades	(2.789)	2.974	15.277	22.853
No início do exercício	2.974		22.853	
No final do exercício	186	2.974	38.130	22.853
Variação no saldo de disponibilidades	(2.788)	2.974	15.277	22.853

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.