



CENÁRIOS PROSPECTIVOS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NO ENSINO SUPERIOR

Welton Roberto Silva – Centro Universitário de Franca

Alfredo José Machado Neto – Centro Universitário de Franca

Lucas Antônio Santos – Centro Universitário de Franca

Résumé

La présente étude visait à explorer des scénarios pour l'*Uni-FACEF - Centro Universitario de Franca*, dans un laps de temps de cinq ans (2014-2018). La recherche est descriptive et la *Méthode Delphi* a été utilisé pour réaliser la perspective d'événements futurs. Dans la construction de la méthode des scénarios proposé par Blanning et Reinig, complétée par *Crossed Méthode Impacts* a été utilisé. Le résultat a donné une construction de trois scénarios - *Optimiste, Pessimiste et Réaliste*. L'enquête a également permis d'évaluer la matrice croisée impacts, identifier les *forces motrices* de l'environnement. Dans leur conclusion, l'étude a repris leurs objectifs afin de vérifier sa validité, et fournir des données pour la planification stratégique des établissements d'enseignement supérieur.

Mots-clés: Prospection Scénarios. Les Incertitudes Environnementales. L'enseignement Supérieur.

Resumo

O presente estudo teve por objetivo prospectar *Cenários* para o *Uni-FACEF – Centro Universitário de Franca*, em um intervalo temporal de cinco anos (2014-2018). A Pesquisa é descritiva e o *Método Delphi* foi empregado para prospectar os fatos portadores do futuro. Na construção dos cenários foi utilizada a metodologia proposta por Blanning e Reinig, completada pelo *Método de Impactos Cruzados*. O resultado proporcionou a construção de três *Cenários – Otimista, Pessimista e Realista*. A pesquisa também permitiu a apreciação da *Matriz de Impactos Cruzados*, identificando as *forças motrizes* do ambiente. Em sua conclusão, o estudo retomou seus objetivos, a fim de verificar sua validade, e fornecer subsídios para o planejamento estratégico das Instituições de Ensino Superior.

Palavras-Chave: Prospecção de Cenários. Incertezas Ambientais. Ensino Superior.

Área Temática: Prospecção de cenários futuros num contexto de complexidade e incerteza



ABSTRACT

The present study aimed at exploring scenarios for the *Uni-FACEF - Centro Universitario de Franca*, in a time span of five years (2014-2018). The research is descriptive and the *Delphi Method* was employed to carry the prospect of future events. In constructing the scenarios methodology proposed by Blanning and Reinig, supplemented by Crossed Impacts method was used. The result gave a construction of three scenarios - *Optimistic, Pessimistic* and *Realistic*. The survey also allowed assessing the *Matrix Crossed Impacts*, identifying the driving forces of the environment. In their conclusion, the study resumed their goals in order to verify its validity, and provide input for strategic planning of Institutions of Higher Education.

Key-Words: Prospecting Scenarios. Environmental Uncertainties. Higher Education

Área Temática: Prospecção de cenários futuros num contexto de complexidade e incerteza



INTRODUÇÃO

O presente artigo surge em um contexto de instabilidade ambiental e incertezas que permeiam o meio organizacional nas mais diversas esferas. Com o advento das novas tecnologias e a descoberta de meios de difusão de informação cada vez mais eficazes, torna-se mais difícil a inserção e estabilidade de organizações no mercado, que por sua vez, se apresenta cada vez mais competitivo.

Desde o final da Segunda Grande Guerra o mundo começou a verificar um incremento no arsenal científico e tecnológico, de tal forma que mudaria as concepções humanas, até então existentes. Silveira (2006, p. 1) disserta sobre o assunto, ponderando que:

Após a II Guerra Mundial a imagem da ciência e da tecnologia passou a sofrer modificações. Inicialmente o desenvolvimento tecnológico foi valorizado positivamente por ser considerado a alavanca do progresso e bem-estar-social. As políticas públicas eram basicamente políticas de promoção de maneira que no modelo linear de desenvolvimento tecnológico que se estabelecia, não havia lugar para as conseqüências negativas da mudança tecnológica.

A autora segue seu estudo mencionando que, a partir de então, o mundo não parou mais de evoluir. Tal contexto criou um ambiente inédito para as organizações, de modo que não mais se poderia confiar nos métodos, outrora eficientes de elaboração, implementação e avaliação de um planejamento estratégico.

As empresas necessitaram, então, se atentar cada vez mais às informações que estão a sua volta. Da mesma forma a materializem esforços na produção de conhecimento, deixando de conceber somente a produtividade. Fato é que os estudos de Taylor, juntamente com os classistas da administração revolucionaram os meios de produção em sua época (CHIAVENATO, 2005), mas as transformações oriundas especialmente do desenvolvimento científico-tecnológico colocaram as organizações na chamada *era do conhecimento* (LASTRES, 1999).

O que pode ser identificado é que o ambiente de negócios se encontra envolto em incertezas, as quais se fazem cada vez mais presentes, mesmo que não identificadas. (KOTLER; CASLIONE, 2009). Taleb (2008), em seu estudo, compara tais incertezas aos cisnes negros encontrados na Oceania, o autor descreve que tais aves sempre estiveram lá, embora não fossem conhecidas, corroborando, assim, para a percepção da importância em se atentar a fatos que podem provocar alterações instantâneas nas realidades, até então, entendidas como certas.

Assim, neste contexto convém às Organizações disporem de ferramentas que forneçam o mapeamento do ambiente organizacional. Dentre as ferramentas comumente



usadas, o estudo de Cenários Prospectivos vem sendo tomado como um “método de planejamento estratégico adotado pelas organizações para flexibilizar os planos de longo prazo” (KOTLER; CASLIONE, 2009, p. 89). Tal ferramenta permite, por meio de uma exploração ambiental compor e analisar eventos que poderiam vir a impactar uma organização em um determinado espaço de tempo (SCHWARTZ, 2006).

Outro ponto que ainda merece destaque se relaciona à importância que as Instituições de Ensino Superior (IES) vêm ganhando nesta nova *era do conhecimento*. Com o aprofundamento nos estudos científicos e tecnológicos tais instituições se colocam como protagonistas, por estar nelas o maior foco de produção de conhecimento (LUCKESI, 1998). Concomitantemente pode se perceber que o ambiente educacional de nível superior também vem passando por quebras de tendências, especialmente após a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº. 9394/96), necessitando, assim, dispor de estudos que mapeiem seu meio organizacional.

Desta forma, observa-se a necessidade em compor estudos que auxiliem as IES a caminharem por este ambiente turbulento e instável. No intuito de auxiliar nos estudos organizacionais, em tempos de transformações tecnológicas constantes, surge o presente estudo. A intenção é discorrer acerca de um modo mais confiável para se pautar o planejamento estratégico, tendo por base informações ambientais atualizadas, mapeando o ambiente onde se situa a organização e as instituições universitárias.

Deste modo optou-se por abordar o caso específico de uma IES, a fim de se projetar *Cenários Prospectivos*, para a mesma. Assim, o objetivo geral do presente estudo é prospectar *Cenários* para o *Uni-FACEF – Centro Universitário de Franca*, em um intervalo temporal de cinco anos (2014-2018), a fim de identificar potencialidades e fragilidades no Ensino Superior local.

Também se buscará atender os seguintes objetivos específicos:

- ✓ verificar quebras de tendências no ambiente educacional de nível superior;
- ✓ fornecer subsídios para que a IES estudada possa fundamentar seu planejamento estratégico;
- ✓ contribuir para que as Instituições de Ensino Superior, como um todo, sejam mais eficientes em tempos instáveis .

O presente estudo se baseará em duas partes para atender seus objetivos. Em um primeiro momento se fará uso de pesquisa bibliográfica que justifique a importância da pesquisa, sendo que os capítulos primeiro ao terceiro abordaram estudos sobre a incerteza



ambiental, prospecção de Cenários e ainda as condições do ensino superior no Brasil. Posteriormente serão prospectados os *Cenários* para o *Uni-FACEF-Centro Universitário de Franca*, tendo como base o método de Blanning e Reinig (1998), assim como a *Matriz de Impactos Cruzados*, proposta por Marcial e Grumbach (2002)

1. AMBIENTE EXTERNO

Drucker (1970, p. 15) já dizia, naquele tempo, que “nossa época, como todos nós concordaríamos, é uma época de mudanças importantíssimas – na política, e na ciência, na visão de mundo e nos mores, nas artes e na guerra”. Tal observação vem em concordância com a realidade do ambiente global. As pessoas mudaram sua forma de ser e viver, afetando os mais distintos pontos da vida humana, seja pessoal, cultural, social, ideológica, política, econômica, entre tantas outras, sobretudo se considerado impacto atual no fluxo da comunicação em âmbito internacional (GIDDENS, 2000).

Se no cotidiano das pessoas, as mudanças forçaram a modificação de hábitos e costumes pessoais, no meio organizacional não foi diferente. A evolução tecnológica trouxe consigo um avanço em comunicação sem precedentes. Atualmente a velocidade da informação faz com que o mundo esteja interligado entre si, caracterizando assim o que se conhece como *globalização*. Para Silva (2013, p. 26):

O fenômeno *globalização* está relacionado a uma intensificação das relações pessoais e organizacionais dentro de um contexto internacional, influenciando não só as corporações, mas também as pessoas, ideais, significados e outros aspectos que fazem parte do dia-a-dia do ser humano.

O que se pode perceber é que o avanço tecnológico originou mais que uma evolução na comunicação, fomentou todo o processo de internacionalização. Machado Neto (2002, p. 31) disserta que:

É comum encontrarem-se referências ao processo de globalização associado à rápida evolução e à popularização das tecnologias da informação e com a mobilidade internacional do capital.

A velocidade da informação ultrapassou todas as barreiras até então existentes e hoje os acontecimentos são acompanhados, em tempo real, de qualquer ponto do mundo.

Assim, fica claro que a imersão em um mundo global passou a ser inevitável. Tal verdade revela a presença da internacionalização do ambiente de negócios, especialmente com a *globalização* da concorrência (MARQUI, 2004). A partir de então, as atenções deixaram de se voltar apenas à própria região geográfica, haja vista ser possível ao consumidor adquirir, pagar e ainda receber qualquer item sem a necessidade de se deslocar de sua residência (COELHO; OLIVEIRA; ALMERI, 2013).



Salta á vista, então, a presença de um quadro de incertezas que permeiam no ambiente organizacional, as quais requerem métodos mais precisos em seu mapeamento (MARCIAL ; GRUMBACH, 2008). Verifica-se assim que “a velocidade da mudança e a magnitude dos choques são maiores do que nunca. Isso não era normal no passado, mas essa é a nova normalidade. Vai além das inovações disruptivas e abrange novos choques” (KOTLER; CASLIONE, 2008).

Para Porter (1989, p. 411 e 412):

[...] toda empresa lida de algum modo com a incerteza. Porém normalmente ela não é abordada de um modo adequado na formulação da estratégia competitiva. As estratégias são frequentemente baseadas na suposição de que o passado irá repetir-se ou nas previsões implícitas dos próprios gerentes quanto ao futuro mais provável [...]. Com a maior necessidade de uma abordagem explícita da incerteza no planejamento, algumas empresas começaram a utilizar cenários como instrumentos para que pudessem compreender as implicações estratégicas da incerteza de um modo mais completo.

Strebel (2003, p. 15), denomina este fenômeno como *pontos de ruptura*, que em sua visão se definem como “mudanças radicais repentinas no jogo dos negócios”. Assim, a presente pesquisa buscará uma abordagem mais efetiva acerca do estudo de prospecção de Cenários, e sua contribuição para a perpetuidade das organizações.

2. CENÁRIOS PROSPECTIVOS

Como destacado, há a necessidade de rever a forma com que as organizações projetam tendências futuras, haja vista que o tradicional modelo baseado na observância do passado passa a ter sua credibilidade afetada, por depender:

[...] das semelhanças entre as tendências passadas e condições futuras. Qualquer desvio significativo em relação às tendências históricas enfraquece a previsão de forma dramática. Infelizmente esses desvios parecem estar ocorrendo com uma frequência cada vez maior (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 75).

Tais desvios exigem que se faça uso de métodos de projeção mais precisos. Neste contexto, o estudo de *Cenários Prospectivos* ganha notoriedade por abordarem um:

[...] procedimento sistemático, cuja finalidade é a de identificar possíveis tendências que o ambiente organizacional pode assumir, em um espaço determinado de tempo, tal como as forças que são capazes de impulsionar este ambiente a transformações relevantes, e ainda permitir que se elaborem estratégias eficazes para se precaver com relação aos cenários desfavoráveis (SILVA, 2013, p. 31).

De igual modo Ratter (1979) destaca a importância em se prospectar *cenários* no sentido de identificar as oportunidades presentes no ambiente organizacional. Assim sendo, passa a ser possível às organizações realizarem planejamentos estratégicos de longo prazo com maior confiabilidade. Schwartz (2006, p. 15), corrobora com tal afirmação ao dizer



que "cenários são uma ferramenta para nos ajudar a adotar uma visão de longo prazo num mundo de grande incerteza".

Porter (1989, p. 243) também colabora para a elaboração do conceito de Cenários ao expor que os mesmo podem ser considerados como “visões parciais e internamente consistentes de como o mundo será no futuro e que podem ser escolhidas de modo a limitar o conjunto de circunstâncias que podem vir a ocorrer”.

O uso da prospecção de Cenários no ambiente organizacional teve seu início a partir da década de 1970 com os estudos de Pierre Wack, na Royal Dutch Shell, e o preparativo da empresa para adentrar o ano 2000 (WACK, 1998).

Ainda no final da década de 1970, Michel Godet colaborou com os estudos acerca de *Cenários* com a publicação do texto *Cenários e a Administração Estratégica*, além da inauguração da primeira empresa a exercer atividade no setor: a *Global Business Network*, por Peter Schwartz e Pierre Wack (MARCIAL; GRUMBACH, 2002).

No Brasil, o estudo de *Cenários* teve início na década de 1980, com a ações de setores estratégicos do governo federal que necessitavam de um planejamento de longo prazo. As primeiras experiências se deram na *Petrobrás*, na *Eletrobrás*, na *Eletronorte* e no *BNDES*. Mais tarde outros dois trabalhos foram desenvolvidos nesta mesma perspectiva: *Cenários exploratórios do Brasil 2020*, em 1997, e *Cenários desejados para o Brasil*, em 1998, ambos pela *Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República*. (MARCIAL; GRUMBACHI, 2002).

Diferentemente do que possa transparecer prospectar Cenários não se trata de uma tentativa de prever o futuro, ou mesmo adivinhar circunstâncias que estarão presentes no caminho pelo qual a organização pretende trilhar. Sua essência é entender, projetar e experimentar diversos futuros, a fim de traçar estratégias para que, na ocorrência de conjunturas não esperadas, se esteja preparado para enfrenta-las (RANGEL, 2012). Em resumo, a essência do estudo de *Cenários* pode ser explicada nas palavras de Schwartz (2006, p. 11), ao colocar que:

Num processo de cenários, os gestores inventam e depois consideram, em profundidade, várias histórias de futuros igualmente plausíveis. As histórias são pesquisadas cuidadosamente, recheadas de detalhes relevantes, orientadas para as decisões reais e projetadas (espera-se) para trazer surpresas e inesperados progressos de compreensão. [...]. O objetivo não é escolher um futuro preferido, e esperar que ele aconteça (ou mesmo trabalhar para criá-lo – embora existam determinadas situações nas quais agir ou criar um futuro melhor é uma função útil dos cenários). [...] o objetivo é tomar decisões estratégicas que sejam possíveis para todos os futuros possíveis.



Assim, torna-se evidente a importância do estudo acerca do tema, sendo que o mesmo será resgatado no capítulo quinto, onde se fará uma prospecção de *Cenários* para o *Uni-FACEF – Centro Universitário de Franca*.

3. ENSINO SUPERIOR

Sendo, o Ensino Superior, foco desta pesquisa, cabe ressaltar a notoriedade que o mesmo vem ganhando nos últimos anos, especialmente em decorrência do aumento na necessidade de produção de conhecimento. Assim, observa-se que tanto as empresas quanto os pesquisadores entenderam a inter-relação existente entre a presença de uma melhor formação educacional e o desenvolvimento presente em tempos de transformações econômicas e tecnológicas globais e constantes.

Este fato pode ser confirmado nas palavras de Dias e Dias (1999, p. 73), ao ressaltarem a existência da necessidade:

[...] em compreender a relação entre crescimento econômico real, emprego e educação em um contexto de globalização econômica. Especialmente podemos observar que o sucesso de um país qualquer na gestão do emprego e do crescimento econômico de longo prazo está no setor educacional, que dita o comportamento de todos os outros setores e de si próprio. É ele que está encarregado de produzir indivíduos mais produtivos que, por sua vez, tornam as empresas e os equipamentos mais produtivos e inserem o país no mercado mundial, competitivamente.

Outra questão a se considerar se relaciona ao momento vivido pelo ambiente de negócios em que se inserem as Instituições de Ensino Superior. Assim como verificado no meio organizacional como um todo, as IES também se encontram envoltas em um quadro conturbado, quando considerado seu espaço de atuação.

Percebe-se, então, a presença de consideráveis rupturas no meio educacional, comprovadas pelas recentes divulgações de fusões ou parcerias entre IES, troca de mantença (por exemplo, a aquisição de uma instituição por outra, ou mesmo por grupos educacionais), abertura de capital de conglomerados do ensino superior, ingresso de instituições internacionais como participação no capital de IES já existentes ou mesmo com a entrada direta no mercado nacional. Assim, é possível contemplar que o ambiente no qual se inserem as organizações objeto deste estudo, passa por mudanças que impactaram diretamente sua gestão (FACÓ, 2010).

Da mesma forma, pode ser destacada a ampliação da regulamentação exercida pelo Ministério da Educação, nas IES. De forma geral, este fato vem provocando turbulência

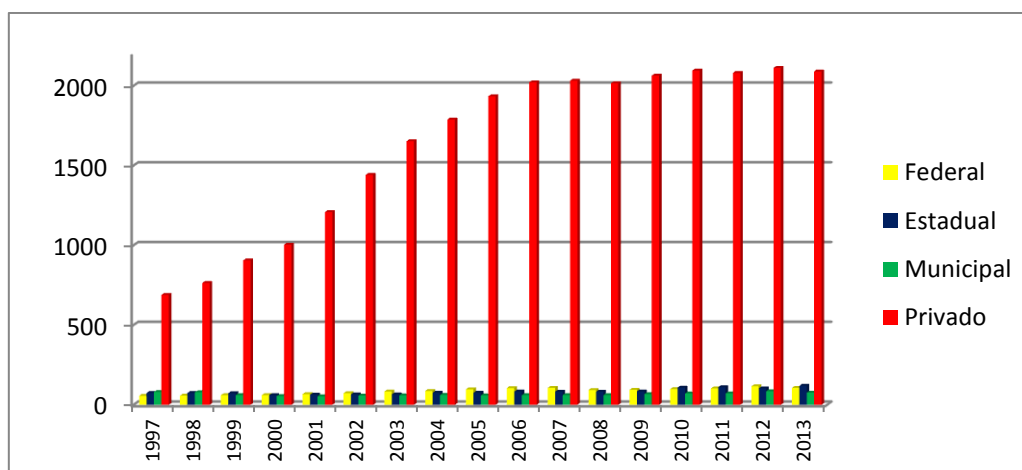


com relação à forma de estabelecer as diretrizes para o planejamento. Como exemplo observa-se a publicação da Lei 9394/96, que definiu os padrões para a educação como um todo no Brasil. Na abrangência do ensino superior, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação trouxe uma série de mudanças que impulsionaram as instituições a buscar um melhor enquadramento, no que concernem as novas exigências estabelecidas. (SAMPAIO, 2000).

Ainda neste sentido, indicadores como Conceito Preliminar de Curso (CPC) e Índice Geral de Curso (IGC), assim como, e principalmente o ENADE – Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes do Ensino Superior, vêm ganhando destaque na formulação de estratégias competitivas das IES. Embora tal regulamentação surja com o intuito de garantir maior qualidade nos cursos de graduação oferecidos, seu impacto na gestão das IES não pode ser ignorado.

Torna-se relevante, então, observar que nos últimos anos houve um incremento, tanto na demanda, quanto na oferta de vagas nas instituições de ensino superior como um todo. Os dados divulgados pelo INEP (2013) demonstram esta tendência. Os dados coletados por meio do Censo da Educação Superior demonstram que um ano após a nova lei ser promulgada, a educação superior contava com 990 IES e 1.945.615 alunos. Já os dados de 2013 revelam uma alta de 142% para as instituições e 276% para o número de alunos matriculados. Os Gráficos 1 e 2 mostram essa evolução por categoria administrativa.

Gráfico 1 – Evolução no Número de IES no Brasil entre 1997 e 2013



Fonte: INEP, 2014

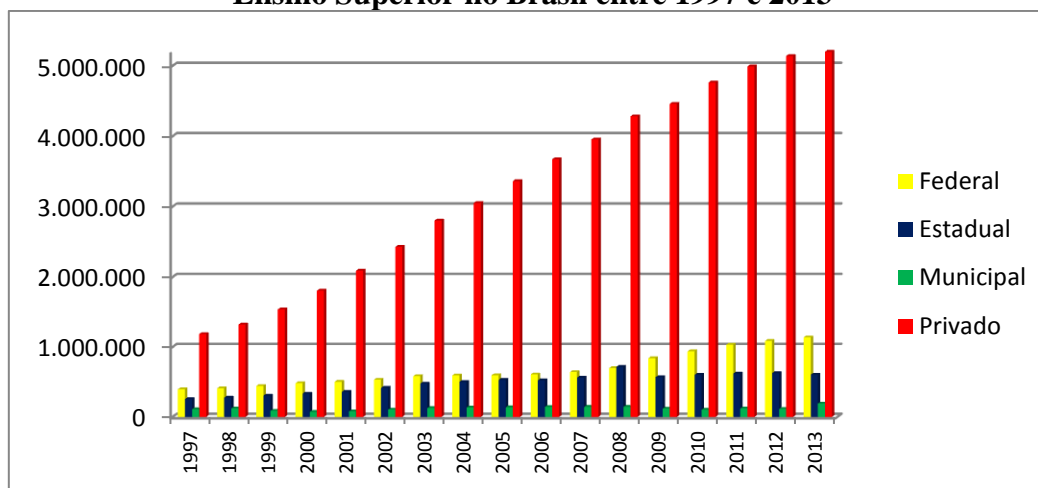
Tal aumento encontra justificativa no surgimento de programas governamentais cujo objetivo é fomentar o acesso à educação superior apresentou. Com destaque, podem ser tomados o Pro-Uni (Programa Universidade para Todos) e o Fies (Fundo



de Financiamento Estudantil do Ensino Superior), além de um maior incentivo, por parte do poder público federal, à expansão do ensino público, sendo o aumento no número de IES federais, neste período, de 89% (CATANI; HEY, 2007).

Diante do exposto, o monitoramento do ambiente no qual se situam as Instituições de ensino Superior se faz necessário, a fim de colaborar com o mapeamento de situações adversas, assim como as promissoras para tais organizações.

Gráfico 2 – Evolução no Número de Matrículas no Ensino Superior no Brasil entre 1997 e 2013



Fonte: INEP, 2014

3.1. Uni-FACEF – Centro Universitário de Franca

Ao adentrar o século XX, pode ser verificado o crescimento do setor industrial por todo o Brasil, fato que também se verificou na cidade de Franca com a *Indústria Calçadista*. Já na metade do período, a expansão do setor fez surgir uma necessidade por produção de conhecimento, o que culminou na fundação da *Faculdade de Ciências Econômicas de Franca - FACEF*.

Fundada em 1951 por intelectuais da época, foi encampanada pelo poder público local pela Lei Municipal nº. 1452/66 (OLIVEIRA et.al., 2011). Em 1969, na gestão do Prefeito Hélio Palermo, a IES foi acomodada na sua nova sede, na Avenida Major Nicácio, local em que ainda abriga a Unidade I da Instituição. O curso de Ciências Econômicas foi o primeiro e único curso ofertado pela FACEF, até o ano de 1975, quando foi criado o curso de Administração, e em 1981 a graduação em Ciências Contábeis. Na época, a IES passou a ser denominada *Faculdade de Ciências Econômicas Administrativas e Contábeis de Franca* (UNI-FACEF, 2013).

Como já mencionado, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação trouxe diversas mudanças na rotina das Instituições de Ensino Superior, transformações estas que



impulsionaram os projetos de expansão da então faculdade. Dentre eles se destacam a implantação do um Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Empresarial, a criação dos cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu*, a implantação dos cursos de graduação em Comunicação Social, com habilitação em Publicidade e Propaganda e Administração Hoteleira, e a abertura de turmas no período diurno (OLIVEIRA et.al., 2011).

Ainda cabe ser destacada a autorização do *Conselho estadual de Educação* para a transformação da então *FACEF*, em *Centro Universitário de Franca – Uni-FACEF*. Recentemente ainda foram criados os cursos de Turismo, Psicologia, Matemática e Letras (ambos, licenciaturas), Sistemas de Informação, Engenharia de Produção, Civil, e Medicina (com previsão de início para 2015).

Hoje, além da Unidade da Avenida Major Nicácio, a IES conta com uma segunda, inaugurada em 2004 na Avenida Dr. Ismael Alonso y Alonso - 2400, em frente ao primeiro prédio.

Assim, o *Uni-FACEF – Centro Universitário de Franca* vem ao longo de seus 63 anos, se inserindo na comunidade francana agregado conhecimento à população, por meio do ensino, pesquisa e extensão.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Ao se conceber uma pesquisa, faz-se necessária a adoção de procedimentos científicos que deverão revelar o caminho pelo qual o estudo deverá trilhar, em sua concepção, a fim de que os resultados alcançados satisfaçam o problema proposto com precisão nas informações (GIL, 2002).

Assim, a presente pesquisa buscou amparo em estudos já realizados acerca do tema, de forma que por se tratar de algo relativamente novo, optou-se por abordar uma metodologia mista, ou seja, explorar os dados de forma quantitativa e qualitativa. O que se espera com tal enfoque é satisfazer a premissa de que todo dado possui uma base teórica em sua concepção, ou seja, levar o pesquisador a não firmar sua tese em resultados simplesmente dedutivos (CRESWELL, 2010).

Desta forma, ao abordar o método quantitativo espera-se testar as hipóteses de trabalho no próprio campo onde a pesquisa foi realizada. Concomitantemente, a abordagem qualitativa levará a adoção do estudo de caso, recomendado onde a pesquisa focaliza o âmbito das decisões, ou seja, oferece uma explicação sobre o motivo de determinadas decisões terem



sido tomadas, sua forma de implementação, além de expressar os resultados que foram encontrados (YIN 1994).

A aplicabilidade do estudo de *Cenários* se dá, especialmente, em condições ambientais de incerteza e complexidade, o que permite a adoção de uma metodologia que aborde questões operacionais na concepção dos cenários. O modelo a ser usado na presente pesquisa se baseia no proposto por Blanning e Reinig (1998). Almeida, Onusic e Machado Neto (2005, p. 5) o descrevem como sendo:

um método estruturado de avaliação das variáveis nos cenários esboçados e discutem sua implementação através de um caso.

Os autores sugerem que se faça uma lista de eventos indicando-se a probabilidade de ocorrência destes eventos, obtida a partir da votação por um grupo de participantes do processo. Em seguida é construída uma matriz de eventos, onde no eixo horizontal tem-se a probabilidade do evento (P) e no eixo vertical o quanto o evento é favorável ou desfavorável (F) para a organização ou empresa que está desenvolvendo a análise.

O método sugere a elaboração de três cenários, a saber: um Otimista, um Pessimista e um Realista. A pesquisa se inicia a partir da consulta à especialistas da área a ser prospectada, de forma que se possa formular uma lista de variáveis que tendem a impactar o ambiente objeto do estudo. O Método Delphi apresenta, nesta etapa, relevante contribuição, uma vez que ele trabalha com a opinião de especialistas do segmento a ser estudado.

A lista de variáveis abrange perspectivas voltadas à macroeconomia, bem como assuntos pertinentes ao ambiente a ser prospectado. Posteriormente, passa a se trabalhar com um grupo de peritos, também ligados ao tema em questão, os quais são consultados sucessivas vezes, por meio de questionários que indagam sobre a *Probabilidade* de cada um dos eventos levantados virem a ocorrer, bem como sua *Favorabilidade* para o setor estudado. As notas variam de 0 (impossível / improvável) a 10 (altamente possível / provável). Os dados obtidos são analisados, e após a tabulação são reenviados para nova análise dos peritos, em até seis vezes (MARCIAL; GRUMBACH, 2005).

Cabe ainda destacar a importância do uso da Matriz de Impactos Cruzados, que visa “estabelecer a interdependência existente entre todos os aspectos de um problema, verificando-se como a ocorrência ou não de um determinado evento pode aumentar ou diminuir a probabilidade de ocorrência de outros”. Trata-se da comparação de cada um dos eventos com demais, analisando-os segundo sua motricidade (o quanto cada evento impacta nos demais) com a sua dependência (o quanto um evento depende dos outros levantados).



A importância de se aplicar o *Método de Impactos Cruzados* reside na identificação das “forças motrizes”, sistema relevante, na definição das alternativas estratégicas organizacionais no momento do planejamento.

Assim, foram levantadas variáveis situadas no contexto macroeconômico e do ensino superior a partir de questionários aplicados docentes da IES objeto do estudo. A lista elaborada foi enviada a um grupo de peritos, os quais assinalaram a *Probabilidade* e a *Favorabilidade* de os mesmos virem a ocorrer. Posteriormente a lista foi enviada a um novo grupo, a fim de relacionar os *Impactos Cruzados*.

5. CENÁRIOS PARA O Uni-FACEF – CENTRO UNIVERSITÁRIO DE FRANCA

Tendo por objetivo prospectar *Cenários* o Uni-FACEF – Centro Universitário de Franca, em um intervalo temporal de cinco anos (2014-2018), a fim de identificar potencialidades e fragilidades no Ensino Superior local, o presente artigo buscou, a princípio, levantar referências teóricas sobre o assunto aqui tratado. A seguir serão discutidos os resultados oriundos da pesquisa realizada.

O levantamento de eventos contou com a participação de cinquenta e oito (58) docentes do Uni-FACEF – Centro Universitário de Franca, entre doutores, mestres e especialistas, com faixa etária situada entre 25 a 70 anos e cerca de sessenta por cento (60%) do sexo feminino.

O levantamento preliminar contou com 103 eventos, dos quais foram selecionados 20, de acordo com sua ocorrência e relevância no contexto do tema estudado. Os eventos selecionados para a segunda etapa da pesquisa estão dispostos na Tabela 1.

Posteriormente uma segunda equipe, composta por 30 pessoas, escolhidas entre gestores, docentes, funcionário e alunos do Uni-FACEF – Centro Universitário de Franca, analisou cada um dos eventos de acordo com sua opinião, com relação à *Probabilidade* de ocorrerem, e ainda a *Favorabilidade* de cada um, em conformidade com a possibilidade de ocorrência apontada. Os dados levantados também foram sintetizados na mesma Tabela 1. Utilizou-se a medida de tendência estatística *Média* para a conciliação das opiniões.

O modelo sugerido por Blanning e Reinig (1998), pressupõe a elaboração de três *Cenários*, sendo que cada qual abriga uma quantidade de eventos de acordo com sua *Probabilidade* e *Favorabilidade*. Os *Cenários* foram dispostos em um plano cartesiano,



composto por eixos X e Y (X – dimensionador de *Probabilidade* e Y – dimensionador de *Favorabilidade*).

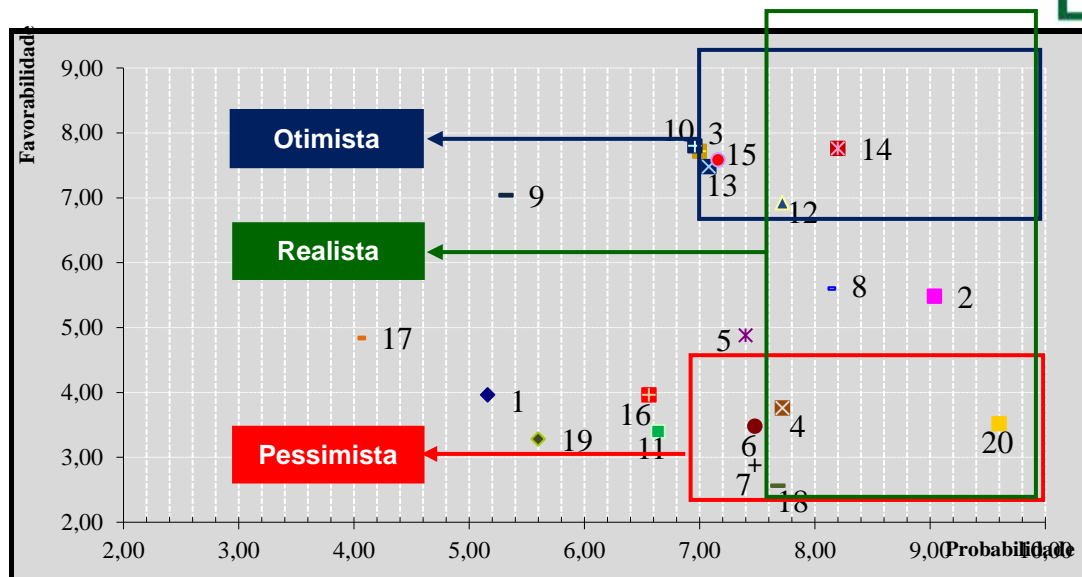
Cabe ainda destacar que, a tabulação foi realizada por intermédio do *Software Microsoft Excel*, e de acordo com o apurado, determinou-se que, o *Cenário Otimista*, situaram-se os eventos com *Probabilidade* acima de Sete (7,0) pontos e *Favorabilidade* superior aos seis pontos e meio (6,5). Por sua vez, o *Cenário Pessimista* foi delimitado de modo semelhante, sendo demarcados: *Probabilidade* sete pontos (7,0) e *Favorabilidade* quatro e meio pontos (4,5). Já o *Cenário Realista* contempla todos os eventos cuja *Probabilidade* excede os sete pontos e meio (7,5). O Gráfico 3 traz os resultados acima descritos.

Tabela 1 – Matriz de Probabilidade e Favorabilidade - Cenários *Uni-FACEF*

	Descrição	Prob.	Fav.
Evento 01	Abertura de uma Nova IES em Franca.	5,16	3,96
Evento 02	Alteração no Perfil do Aluno (Geração Y).	9,04	5,48
Evento 03	Aumento de Recursos Públicos e Privados para Pesquisas Tecnológicas.	7,00	7,72
Evento 04	Aumento na Demanda por Cursos na Modalidade EAD.	7,72	3,76
Evento 05	Aumento na Demanda por Cursos Tecnológicos, cuja Ênfase se Encontra no Mercado.	7,40	4,88
Evento 06	Aumento no Custo de Vida.	7,48	3,48
Evento 07	Baixo Crescimento da Economia Nacional.	7,48	2,88
Evento 08	Crescimento da População Idosa.	8,12	5,60
Evento 09	Criação do Pró-IMES - Pró-Uni para Instituições Municipais.	5,32	7,04
Evento 10	Diversificação da Economia Local.	6,96	7,80
Evento 11	Elevação nas Taxas de Inflação.	6,64	3,40
Evento 12	Escassez de Profissionais de Nível Superior em Determinadas Áreas do Mercado.	7,72	6,92
Evento 13	Estabelecimento de Parcerias Regionais de Incentivo e Desenvolvimento do Turismo Regional.	7,08	7,48
Evento 14	Investimento Governamental em Bolsas para o Exterior, Aumentando o Intercâmbio de Estudantes e Pesquisadores.	8,20	7,76
Evento 15	Melhoria nas Condições do FIES.	7,16	7,58
Evento 16	Redução na Exportação de Calçados.	6,56	3,96
Evento 17	Redução nas Bolsas do Pró-Uni Oferecidas pelo Governo Federal.	4,04	4,84
Evento 18	Redução no Nível de Formação Escolar dos Ingressantes do Ensino Superior.	7,68	2,56
Evento 19	Redução no Ritmo de Crescimento no Número de Emprego no Brasil.	5,60	3,28
Evento 20	Venda da Unifran para um Grupo Educacional Maior.	9,60	3,52

Fonte: Elaborada pelos autores com base em questionários coletados.

Gráfico 3 – Cenários Prospectivos para o *Uni-FACEF*



Fonte: Elaborado pelos autores com base em questionários coletados

5.1. Cenário Otimista

Caracterizado por possuir altas *Probabilidade* e *Favorabilidade*, é composto, segundo o Gráfico 1 pelos eventos: Três (3) – Aumento de Recursos Públicos e Privados para Pesquisas Tecnológicas; Doze (12) – Escassez de Profissionais de Nível Superior em Determinadas Áreas do Mercado; Treze (13) – Estabelecimento de Parcerias Regionais de Incentivo e Desenvolvimento do Turismo Regional; Quatorze (14) – Investimento Governamental em Bolsas para o Exterior, Aumentando o Intercâmbio de Estudantes e Pesquisadores; e Quinze (15) – Melhoria nas Condições do FIES.

Esses eventos sinalizam oportunidades dispostas no ambiente organizacional no qual a IES se encontra. Dentre eles, três se relacionam a recursos financeiros tanto para as IES quanto para os alunos, seja por parte do setor público ou do privado, com destaque para o financiamento estudantil promovido pelo Governo Federal, que na opinião dos respondentes, tende a apresentar melhoras nos próximos anos.

Ao observar o *Cenário Otimista* a IES tem a oportunidade de agregar, ao seu planejamento, ações estratégicas que lhe permitam aproveitar, de forma mais eficiente e eficaz, as oportunidades que tais eventos apresentam.

5.2. Cenário Pessimista

Este possui eventos com elevada *Probabilidade* de ocorrência, mas são desfavoráveis ao *Uni-FACEF*. São eles: Evento Quatro (04) – Aumento na demanda por Cursos na Modalidade EAD; Evento Seis (06) – Aumento no Custo de Vida; Evento Sete (07)



– Baixo Crescimento na Economia Nacional; Evento Dezoito (18) – Redução no Nível de Formação Escolar dos Ingressantes do Ensino Superior; Evento Vinte (20) – Venda da *Unifran* para um Grupo Educacional Maior.

Monitorar tais eventos torna-se importante, tendo em vista a necessidade da IES estar preparada para o caso de suas ocorrências. Embora o *Uni-FACEF – Centro Universitário de Franca* pertença ao poder público municipal, não visando assim, lucros, a mesma não recebe verbas por parte do governo municipal, necessitando de mensalidades de seus alunos para suprir seus gastos, bem como gerar resultados positivos que lhe permitam investir e crescer e, assim, concorrer, no mercado educacional, com as IES privadas.

Por estes motivos, deve estar preparada para as ameaças que tais eventos podem trazer, prevendo, em seu planejamento estratégico, ações que lhe permitam um crescimento sustentável, em um ambiente de negócios muito concentrado e dominado pelas gigantes do setor.

5.3. Cenário Realista

Ou *Cenário mais Provável*, compreende eventos de alta *Probabilidade*, independente de sua *Favorabilidade*. Os eventos são: Evento Dois (02) – Alteração no Perfil do Aluno (Geração Y); Evento (04) – Aumento da Demanda por Cursos na Modalidade EAD; Evento (08) – Crescimento da População Idosa; Evento (12) – Escassez de Profissionais de Nível Superior em Determinadas Áreas do Mercado; Evento (14) – Investimento Governamental em Bolsas para o Exterior, Aumentando o Intercâmbio de Estudantes e Pesquisadores; Evento (18) – Redução no Nível de Formação Escolar dos Ingressantes do Ensino Superior; e Evento (20) – Venda da *Unifran* para um Grupo Educacional Maior.

É importante destacar que alguns destes eventos já incidiram nos demais *Cenários*, mas o que se deve observar é que os mesmos possuem uma possibilidade maior de ocorrer, devendo, por isso, ser objeto de um olhar mais atento, na elaboração do planejamento estratégico da IES.

5.4. Motricidade e Dependência

A análise de Motricidade e Dependência tem o objetivo de analisar qual é o impacto que a ocorrência de cada evento acarreta na ocorrência dos demais.

A Tabela 2 traz a *Matriz de Impactos Cruzados*, cujos dados foram sintetizados no Gráfico 4, construído a partir da, demonstra os resultados obtidos, com a utilização da



média aritmética das respostas obtidas com os especialistas, separando os eventos em quatro quadrantes.

O Quadrante Um (1) é chamado de *Forças Motrizes*, corresponde a parte deve ser objeto de maior atenção, no planejamento estratégico, uma vez que nela se situam os eventos que exercem alta influência sobre os demais, mas são pouco influenciados pelos outros. Nele estão presentes dois eventos: Evento Seis (6) – Aumento no Custo de Vida e Evento Onze (11) – Elevação nas Taxas de Inflação. É relevante observar que ambos se relacionam a questões macroeconômicas cuja ocorrência a IES não tem como influenciar. Deverá, no entanto, prever em seu planejamento, ações estratégicas que lhe permitam minimizar os seus impactos negativos, caso tais eventos venham, efetivamente, a ocorrer.

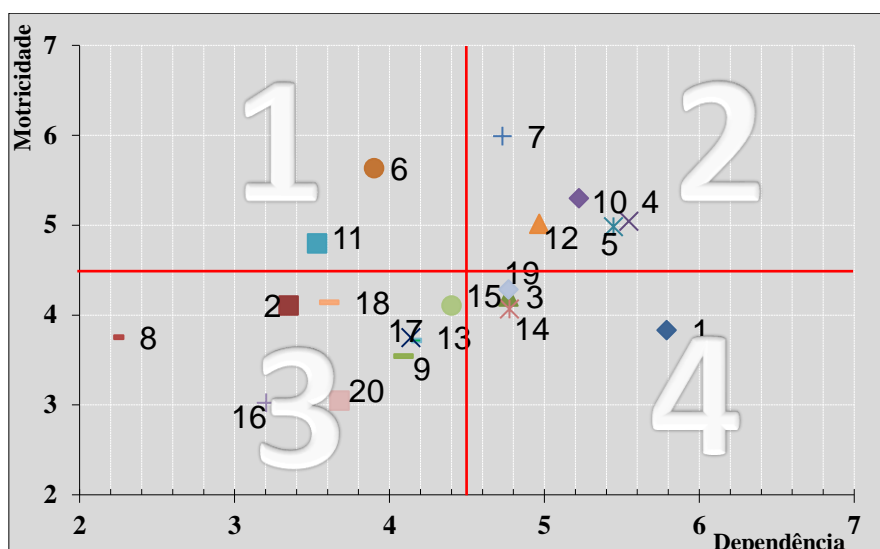
No Quadrante Dois (2) estão dispostos os eventos considerados *De Ligação*, já que possuem elevadas motricidade e dependência, ou seja, ao mesmo tempo em que influenciam, são influenciados pelos demais. São eles: Evento Quatro (4) – Aumento na Demanda por Cursos na Modalidade EAD; Evento Cinco (5) – Aumento na Demanda por Cursos Tecnológicos, cuja Ênfase se Encontra no Mercado; Evento Sete (7) – Baixo Crescimento da Economia Nacional; Evento Dez (10) – Diversificação da Economia Local; e Evento Doze (12) – Escassez de Profissionais de Nível Superior em Determinadas Áreas do Mercado.

Tabela 6 – Matriz de Impactos Cruzados (Motricidade x Dependência)

Evento	Prob.%	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Dep.
1.	51,6%		5,8	6,3	8	7,9	6,1	7,1	3,9	4	7,3	4,6	6,9	4,5	5,8	6	3,5	6,8	4,1	4,1	7,5	5,8
2.	90,4%	2		4,6	7,1	4,9	4,3	3,8	4,1	2,4	3,3	1,6	4,6	1,8	4,5	2,1	1,1	1,8	6,3	2,6	0,9	3,3
3.	70,0%	4	5		5,6	7,1	4,8	5,6	3,8	4,1	6,1	5,3	5,9	5	7,1	4,1	3,3	4,3	4,9	2,9	1,9	4,8
4.	77,2%	6,1	7	4		6,6	6,4	5,5	4	5,4	6,4	3,9	7,5	5,4	6,5	7,1	1,9	5,1	6	4,3	6,4	5,5
5.	74,0%	6,1	6,9	4,8	7		5,3	5,4	4,1	5	7,4	3,8	7,6	4,3	5,6	6,8	4,1	4,4	5,8	3,3	6,1	5,4
6.	74,8%	2,1	2,6	2,1	2,9	2,6		8,1	5,5	2,9	5,9	8,5	3,4	3,3	2,1	3,6	3,9	3,3	3,3	6,6	1,5	3,9
7.	74,8%	2,8	3	4,1	3,8	4,1	8		4,5	3,1	5,4	8,3	4,9	3,6	3,9	3,9	6	5,1	4	8,6	2,9	4,7
8.	81,2%	1,4	2,1	3,4	2,6	2,1	4,4	3,4		1,6	3,9	2,8	2	2,1	1,8	1,4	0,9	1,6	1,5	2,6	0,8	2,2
9.	53,2%	4,3	3,5	4,4	4,8	4,8	4,8	4,5	2,1		5,9	2,8	5,5	3,9	4,8	5,3	1,3	5,9	3,4	3	3,3	4,1
10.	69,6%	6,1	4,5	5,9	5,3	6,3	6,1	7	5,3	4,6		5,6	5,6	7,3	4,1	4,4	6,8	2,5	3,5	4	4,5	5,2
11.	66,4%	2,3	2,4	3,3	2,5	2,6	7,3	7,5	3,9	1,8	5,8		2,9	2,5	2,1	3	4,4	3	2,4	5,8	2	3,5
12.	77,2%	6,4	3,9	4	6,3	7,1	5,6	6,5	5,1	3,9	5,1	3,6		3,4	4,3	5,4	3,5	4,8	5,5	5,8	4,4	5,0
13.	70,8%	4,8	4,3	4	4,1	4	4,8	5	5,9	3,6	6,4	4,1	3,4		4,6	3,3	3,4	2,6	3,4	3	4,1	4,1
14.	82,0%	5,1	6	6	5,8	6,3	5,1	6,3	3,9	4,1	5,5	5	5,3	5,9		3,5	2,8	3,6	4,4	3,6	2,8	4,8
15.	71,6%	4,6	4,8	4,1	5,6	5	6,4	5,3	2,4	4,9	5,3	5,9	3,5	4,5	4,1		1,6	5,8	3,5	3,5	3	4,4
16.	65,6%	1,9	0,6	3,9	3,9	3,6	5,9	7,5	1,6	1,5	6,1	6,3	2,4	2,5	2,8	1,9		0,8	2	5,3	0,6	3,2
17.	40,4%	2,9	3,3	4,1	5,1	4,4	5,4	7,4	2,5	4,6	2,9	5,1	6	2,6	4,1	4,6	1,4		5,3	5	2,1	4,1
18.	76,8%	3,1	6,4	3,4	5,5	5	5,1	5,3	2,3	2,3	2,3	3,3	5,9	2,5	2,8	2,8	1,4	2,8		5	1,9	3,6
19.	56,0%	2,6	3,6	4,8	4,4	4,8	7	8,5	4,8	3,5	4	6,8	6,6	3,9	4,3	4	5	4,3	6,6		1,4	4,8
20.	96,0%	4,3	2,5	2,9	5,6	5,5	4,5	4,3	1,8	4	6	4,1	5,5	2,5	2,1	5	1,4	2,5	3	2,5		3,7
Motric.		3,8	4,1	4,2	5,0	5,0	5,6	6,0	3,8	3,5	5,3	4,8	5,0	3,8	4,1	4,1	3,0	3,7	4,1	4,3	3,0	

Fonte: Elaborado pelos autores com base em questionários aplicados

Gráfico 4 – Motricidade e Dependência



Fonte: Elaborado pelos autores, com base em questionários coletados.

Já os eventos do Quadrante Três (3) se caracterizam por possuir baixas motricidade e dependência, ou seja, são eventos considerados *Autônomos*. Não possuem alta capacidade de influenciar, e da mesma forma não são facilmente influenciados. Neste quadrante estão os seguintes eventos: Evento dois (2) – Alteração no Perfil do Aluno (Geração Y); Evento Oito (8) – Crescimento da População Idosa; Evento Nove (9) – Criação do Pró-IMES - Pró-Uni para Instituições Municipais; Evento Dezesesseis (16) – Redução na Exportação de Calçados; Evento Dezesete (17) – Redução nas Bolsas do Pró-Uni Oferecidas pelo Governo Federal; Evento Dezoito – Redução no Nível de Formação Escolar dos Ingressantes do Ensino Superior; e evento Vinte (20) – Venda da Unifran para um Grupo Educacional Maior.

Resta analisar, por último, o Quadrante Quatro (4), que congrega os eventos com baixa motricidade e alta dependência, denominados eventos *De Resultado*. Nele estão situados: Evento Um (1) – Abertura de uma Nova IES em Franca; Evento Três (3) – Aumento de Recursos Públicos e Privados para Pesquisas Tecnológicas; Evento Quatorze – Investimento Governamental em Bolsas para o Exterior, Aumentando o Intercâmbio de Estudantes e Pesquisadores; Evento Quinze (15) – Melhoria nas Condições do FIES; e Evento Dezenove (19) – Redução no Ritmo de Crescimento no Número de Empregos no Brasil.

CONSIDERAÇÕES FINAIS



O objetivo do presente artigo é prospectar *Cenários* para o *Uni-FACEF – Centro Universitário de Franca*, em um intervalo temporal de cinco anos (2014-2018), a fim de identificar potencialidades e fragilidades no Ensino Superior local.

A partir da pesquisa realizada junto aos colaboradores da IES estudada, foi possível prospectar e construir três cenários, a partir dos eventos que poderão vir a impactar a Instituição no período de tempo considerado.

Dentro do *Cenário Otimista*, foi possível verificar a presença de vinte e cinco por cento (25%) dos eventos, a mesma quantidade observada no *Cenário Pessimista*. Já o *Cenário Realista* possui trinta e cinco por cento (35%) dos eventos levantados, entretanto é necessário destacar que dos sete eventos pertencentes a este *Cenário*, três estão no *Cenário Pessimista* e dois no *Cenário Otimista*.

Um destaque a ser dado se refere ao Evento Vinte (20) – Venda da *Unifran* para um Grupo Educacional Maior, evento já concretizado, e que pode se tornar prejudicial quando consideradas as experiência e força que o grupo adquirente possui. Entretanto a nova IES a compor o quadro educacional local possui maior foco na EAD, com a qual o *Uni-FACEF* não trabalha. Torna-se assim, importante monitorar as futuras atividades da IES, aproveitando os espaços deixados pela concorrente no ensino presencial.

Questões macroeconômicas também se mostram com alta *Probabilidade*, sendo verificada, por exemplo, a carência de profissionais com nível superior, o que corresponde a uma oportunidade para a IES. O início dos cursos de *Engenharia de Produção* e *Engenharia Civil* nos anos de 2013 e 2014, bom como o de medicina previsto para 2015, respectivamente, demonstram que já há uma atenção do *Uni-FACEF* a este fato.

Assim, oportunidades e ameaças que podem estar presentes no ambiente de negócios da IMES foram mapeadas e analisadas, por meio da prospecção de cenários e da análise da motricidade e da dependência dos eventos, ferramentas que permitem reduzir a insegurança e a incerteza ambiental.

A prospecção de *Cenários* traz ao *Uni-FACEF – Centro Universitário de Franca* bases mais sólidas para compor sua estratégia de médio e longo prazos, haja vista, o ambiente configurado nos primeiros capítulos do presente estudo, reduzindo a vulnerabilidade da IES no mercado.

Da mesma forma, a *Matriz de Impactos Cruzados* complementou a análise ao identificar as *forças motrizes do sistema*, que devem ser acompanhadas constantemente, já que não se consegue exercer controle sobre elas.



Assim, pode-se entender que a presente pesquisa atendeu seu objetivo, construindo *Cenários* para o *Uni-FACEF – Centro Universitário de Franca*. Da mesma forma, ao monitorar o ambiente organizacional, foi possível identificar tendências futuras, mapeando prováveis ameaças e oportunidades, fornecendo subsídios para a elaboração do planejamento estratégico da IES, além de contribuir para o conhecimento do ambiente de negócios do Ensino Superior em geral e da cidade de Franca em particular.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. C.; ONUSIC, L. M.; MACHADO NETO, A. J. Proposições e experimentos sobre o método de análise de cenários no varejo brasileiro. Anais da Assembléia Anual 2005, *CLADEA Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administration*, 2005, Santiago (Chile).
- BLANNING, R. W.; REINING, B. A. *Building Scenários for Hong Kong Using EMS*. Long Rang Planning, v. 31, iss. 6, p. 900-910, 1998.
- BRASIL, Republica Federativa do. *Lei nº. 9394 de 20 de dezembro de 1996*. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>. Acesso em 05 jul. 2014.
- CATANI, A. M.; HEY, A. P. *A educação superior no Brasil e as tendências das políticas de ampliação do acesso*. v. 02. n. 03, 414-429. set./dez. 2007. Atos de Pesquisa em Educação – PPGE / ME FURB. Disponível em <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/atosdepesquisa/article/view/754/630>>. Acesso em 03 jul. 2014.
- CHIAVENATO, I. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Campos, 2003.
- COELHO, L. S.; OLIVEIRA, R. C.; ALMERI, T. M. O crescimento do e-commerce e os problemas que o acompanham: a identificação da oportunidade de melhoria em uma rede de comercio eletrônico na visão do cliente. *Revista de Administração da UNISAL*. v.03. n. 03, p. 63-85. Campinas, jan-abr/2013.
- CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DIAS, J. DIAS, M. H. A. *Crescimento econômico, emprego e educação em uma economia globalizada*. Maringá: Eduem, 1999.
- DRUCKER, P. *Uma era de descontinuidade*. São Paulo: Zahar, Círculo do Livro, 1970.
- FACÓ, Marcos Henrique. Os desafios para se obter vantagem competitiva. In COLOMBO, Sonia Simões; CARDIM, Paulo A. Gomes (Org.). *Nos bastidores da educação brasileira: a gestão vista por dentro*. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- GIDDENS, A. *O mundo na era da globalização*. Lisboa: Presença, 2000.
- INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Disponível em <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em 03 jul. 2014.



- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002
- KOTLER, P.; CASLIONE, J. A. *Vencer no caos*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.
- LASTRES, H. M. M., ALBAGLI, S. *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campos, 1999.
- LUCKESI, C. et al. *Universidade – criação e produção de conhecimento*. São Paulo: Cortez, 1998.
- MACHADO NETO, A. J. *Globalização e gestão universitária*. Franca: FACEF, 2002.
- MARCIAL, E. C. e GRUMBACH, R. J. S. *Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor*. Rio de Janeiro, Editora FGV: 2002.
- MARQUI, A. C. *Gestão de marcas para o mercado externo: um estudo das empresas paulistas produtoras de alimentos, calçados e confecções para exportação*. 148 f. (Dissertação em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2004.
- OLIVEIRA, S. F. P. et.al. *Livro dos 60 anos; tessituras de razão e emoção*. São Paulo; Uni-FACEF, 2011.
- PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Tradução de Elisabeth Maria de Pinho Braga. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RANGEL, E. P. *Desenvolvimento de uma análise sistêmica de cenários prospectivos para o setor de pelotas de minério de ferro brasileiro*. 75f. (Dissertação em Engenharia Metalúrgica). Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais.
- RATTER, H. *Estudos do futuro: introdução à antecipação tecnológica*. São Paulo: FGV, 1979.
- SAMPAIO, H. *Ensino Superior no Brasil: o setor privado*. São Paulo; UHucitec; FAPESP, 2000.
- SCHWARTZ, P. *A arte da visão de longo prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas*. Rio de Janeiro, BestSeller: 2006.
- SILVA, W. R. *Um modelo de cenários prospectivos para o setor de prestação de serviços no ensino superior: o caso do Uni-FACEF – Centro Universitário de Franca*. 125 f. (Dissertação em Desenvolvimento Regional). Uni-FACEF – Centro Universitário de Franca, 2013.
- SILVEIRA, R. M. C. F.; BAZZO, W. A. Transformando a relação do ser humano com o mundo. *IX Simpósio Internacional de Processo Civilizados: tecnologia e civilização*. Ponta Grossa, 2006. Disponível em < <http://www.uel.br/grupo-estudo/processoscivilizadores/portugues/sites/anais/anais9/artigos/workshop/art19.pdf>>. Acesso em 02 jul. 2014.
- TALEB, N. N. *A lógica do cisne negro: o impacto do altamente improvável*. Rio de Janeiro: BestSeller, 2008.



Uni-FACEF – Centro Universitário de Franca. Disponível em <<http://site.unifacef.com.br/institucional/historico>>. Acesso em 29 out. 2014.

WACK, P. *Scenarios: uncharted waters ahead*. Harvard Business Review, Sept./Oct. 1985. P. 72-89.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R.K. Estudo de caso, *planejamento e métodos*. 2ªed. Porto Alegre: Bookman, 2005.