

Turbulências na Academia: prospecção de cenários para o Uni-FACEF**Centro Universitário Municipal de Franca**Alfredo José Machado Neto¹João Baptista Comparini²Melissa Franchini Cavalcanti Bandos³Welton Roberto Silva⁴**Resumo**

As Instituições de Ensino Superior (IES) tem sido afetadas em seu ambiente por turbulências, rupturas de tendências e discontinuidades, contexto em que se insere a prospecção de cenários como uma ferramenta usada para se proteger de eventos inesperados, antecipando tendências. Neste sentido, o artigo tem por objetivo apresentar a elaboração de cenários prospectivos para uma IES, em um espaço temporal de cinco anos (2022 a 2026), com a finalidade de identificar prováveis eventos que possam vir a impactar a organização e o segmento estudado. Assim, usando a metodologia qualitativa e quantitativa de Blanning e Reinig (1998) foram elaborados cenários: otimista, pessimista e realista, baseados em uma coleta de dados primários junto a especialistas que permitiu a identificação de eventos favoráveis e desfavoráveis, subsidiando o planejamento estratégico do Uni-FACEF.

Palavras-chaves: Cenários Prospectivos; Instituição de Ensino Superior; Planejamento Estratégico; Turbulências, Ambiente de Negócios.

Abstract

The Higher Education Institutions (HEIs) has been affected in their environment by turbulence, rupture of trends and discontinuities, context in which prospective scenario is inserted as a tool used to protect against unexpected events, anticipating tendencies. In this sense, this paper aims to present the development of prospective scenarios for a HEI, in five years (2022 to 2026), in order to identify probable events that may influence the organization and the segment. Thus, using a qualitative and quantitative methodology of Blanning and Reinig (1998), scenarios were created: optimistic, pessimistic and realistic, based on a primary data collected through specialists that allowed the identification of favorable and unfavorable events, subsidizing the elaboration of the strategic planning to the Uni-FACEF.

Keywords: Prospective Scenarios; Higher Education Institution; Strategic planning; Turbulence, Business Environment.

¹ Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP) e docente do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional do Centro Universitário Municipal de Franca – Uni-FACEF.

² Doutor em Engenharia pela Universidade de São Paulo (USP) e docente do Curso de Engenharia Civil do Centro Universitário Municipal de Franca – Uni-FACEF

³ Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP) e docente do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional do Centro Universitário Municipal de Franca – Uni-FACEF.

⁴ Mestre em Desenvolvimento Regional pelo Centro Universitário Municipal de Franca – Uni-FACEF.

1. Introdução

Nas últimas décadas o Brasil tem sofrido com diversas turbulências, incertezas, descontinuidades e rupturas de tendências. Escândalos de corrupção, ambiente com incertezas financeiras e econômicas, turbulências políticas, e, atualmente, divergências na área da saúde pública, tem aparecido no noticiário com uma frequência assustadora. A pandemia de Covid-19, em especial, impactou o ambiente de negócios, no Brasil e no mundo, de uma forma sem precedentes nos tempos recentes. A necessidade do isolamento social, necessária para reduzir o ritmo das infecções e conter a expansão do vírus, ao mesmo tempo em que impulsionou as transações *on-line*, ocasionou o fechamento de diversas empresas que não puderam ou não conseguiram se adequar, elevando significativamente o nível de desemprego.

No tocante às Instituições de Ensino Superior (IES), especialmente as que oferecem cursos presenciais, houve um forte impacto da pandemia de Covid-19, principalmente pela necessidade de distanciamento social. Adequações, em curto espaço de tempo, foram indispensáveis. Ajustes como aulas *on-line*, aquisição de novas tecnologias e plataformas, capacitação de docentes e discentes, além de infraestrutura administrada à distância foram necessárias para a continuidade da prestação do serviço.

É importante destacar que o setor educacional se encontra em um ambiente de negócios extremamente competitivo, com uma tendência de concentração, a partir de fusões e aquisições de instituições menores pelos grandes grupos educacionais. Além disso, o crescimento da modalidade de Educação à Distância (EAD) e do regime semipresencial, impulsionados pelo isolamento social decorrente da pandemia, acirraram a concorrência no setor.

Pelo exposto, o presente artigo tem por objetivo geral apresentar a elaboração de cenários prospectivos para uma Instituição de Ensino Superior (IES), em um espaço temporal de cinco anos (2022 a 2026), com a finalidade de identificar prováveis eventos que possam vir a impactar a organização e o segmento estudado. A IES é o Centro Universitário Municipal de Franca – Uni-FACEF.

Além disso, o artigo apresenta os seguintes objetivos específicos:

- identificar ameaças e oportunidades no ambiente de negócios do ensino superior; e

- fornecer subsídios para que o Uni-FACEF possa fundamentar o seu planejamento estratégico.

Trata-se de uma pesquisa descritiva baseada, inicialmente, em dados secundários que compuseram o referencial teórico, e posteriormente, baseada em uma coleta de dados primários junto a especialistas e profissionais conhecedores do contexto institucional, em que se usou a metodologia de Blanning e Reinig (1998) para elaborar os cenários prospectivos do Uni-FACEF.

Dessa forma, o artigo foi escrito a partir desta introdução e, na sequência, um referencial teórico que abordou os temas: incertezas e pontos de ruptura no ambiente de negócios, e a prospecção de cenários futuros; posteriormente, apresenta a metodologia para a elaboração dos cenários futuros. Em seguida, contextualizou-se o Uni-FACEF, IES foco do artigo, os resultados e as discussões a partir dos cenários prospectivos construídos e finalmente, as conclusões sugerindo ações estratégicas para IES, no horizonte temporal de 2022 a 2026, encerrando-se com as referências.

2. Revisão da Literatura

2.1 Incertezas e Pontos de Ruptura no Ambiente de Negócios

Segundo Porter (1989), em um ambiente de negócios extremamente complexo, a empresa lida, de algum modo, com a incerteza. O autor afirma que, no entanto, muitas vezes a organização não aborda a formulação de estratégia competitiva adequadamente, pois muitas se baseiam na suposição de que o futuro será uma repetição do ocorrido no passado. Kotler e Caslione (2009), destacam que o ambiente de negócios é repleto de incertezas, que se fazem cada vez mais presentes, mesmo que ainda não identificadas.

Strebel (1993, p. 15), por sua vez, denomina estes eventos inesperados como pontos de ruptura, que em sua visão se definem como “mudanças radicais repentinas no jogo dos negócios”. Tais eventos são comparados, por Taleb (2008) aos “Cisnes Negros”, que somente ficaram conhecidos quando da descoberta da Austrália. Até então, segundo o autor, todos os cisnes conhecidos no mundo eram brancos. O autor afirma que um “Cisne Negro” é um evento caracterizado por três atributos:

“Primeiro, o Cisne Negro é um *outlier*, pois está fora do âmbito das expectativas comuns, já que nada no passado pode apontar convincentemente para a sua possibilidade. Segundo, ele exerce um impacto extremo. Terceiro, apesar de ser um *outlier*, a natureza humana faz com que desenvolvamos explicações para sua ocorrência após o evento, tornando-o explicável e previsível (Taleb, 2008, p.16)”.

O autor cita como exemplo de “Cisne Negro” o ataque terrorista, de 11 de setembro de 2001, em Nova York. Alega que “se tal possibilidade fosse considerada digna de atenção, caças teriam voado em torno das torres gêmeas, os aviões teriam portas trancadas e à prova de balas e o ataque não teria acontecido, ponto final” (Taleb, 2008, p.18).

O congestionamento de grandes portos mundo afora, com bilhões de dólares em mercadorias esperando para desembarcar, como amplamente noticiado, decorrente da aceleração e mecanismos do comércio eletrônico global, catalisados pela pandemia, se não pode ser enquadrado na categoria de “Cisne Negro”, é evento de difícil previsão quanto aos consequentes impactos. "Acho que ninguém previu esse aumento expressivo na demanda — especialmente depois que os navios tiveram de 'ficar de molho' por conta da pandemia", opina Janet Porter, presidente do Conselho Editorial da Lloyd's List, publicação sobre o setor marítimo (Luxen, 2021).

Marcial e Grumbach (2005, p.33) destacam que “o ritmo acelerado das mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas no mundo tem como consequência frequentes rupturas de tendências”. Por sua vez, Chermack (2011, como citado em Yoshida, 2016), já enfatizava que a presença de incertezas não é novidade, contudo o grau em que elas ocorrem e os seus impactos não têm precedentes na história. Na mesma linha, Ribas (2014) destaca que a rapidez com que as mudanças ocorrem causam impactos significativos sobre as organizações. Segundo o autor, a celeridade no surgimento de novos produtos, serviços e tecnologias, dificultam o planejamento das respostas às surpresas que ocorrem no ambiente de negócios.

Yoshida (2016) alerta que, ao se mobilizar para analisar os projetos estratégicos de suas organizações, um dos problemas mais graves que os gestores enfrentam são as incertezas sobre o futuro. Para Ribas (2014, p. 30), “... na medida em que a realidade evolui, as mudanças se fazem mais evidentes e velozes e as incertezas em relação ao futuro crescem visivelmente, crescendo também a necessidade de antecipação do futuro”.

Neste contexto de incertezas no ambiente de negócios, agravado pela pandemia de Covid-19, mais do que nunca se faz necessário buscar instrumentos que permitam às organizações

antecipar as probabilidades de futuro. No setor educacional, em especial, o impacto da pandemia foi enorme, como constatam Silva et al (2021, p. 14), ao afirmar que:

“Ainda que não possamos prever o futuro, é possível imaginar o que acontecerá em alguns anos com base no que ocorre hoje. Para bem ou para mal, a crise provocada pela COVID-19 impulsionou uma série de mudanças tecnológicas e metodológicas, trazendo muitos questionamentos acerca de como educaremos no futuro. Cabe a cada instituição aceitar, implementar ou superar as necessidades dos novos papéis assumidos tanto pelos professores como pelos alunos. Além disso, se faz essencial para a sobrevivência das instituições educativas, elevar o nível tecnológico da infraestrutura e mudar a forma de conceber a educação, aceitando que esses novos paradigmas chegaram para ficar. É preciso, portanto, combinar aqueles valores do passado que continuam vigentes com as possibilidades do futuro”.

Para Davis (2003), lidar com as rupturas de tendências é uma das tarefas mais árduas, na tentativa de antecipar o futuro. Para o autor, as técnicas de previsão, baseadas na extrapolação de fatos passados, não conseguem lidar com estas questões. A análise prospectiva, por outro lado, não apenas facilita a identificação das discontinuidades, como as colocam como um tema central das organizações (Davis, 2003).

Neste sentido Kotler e Caslione (2009, p.89) afirmam que o estudo de cenários prospectivos vem sendo tomado como um “método de planejamento estratégico adotado pelas organizações para flexibilizar os planos de longo prazo”. Schwartz (2006) complementa ao mostrar que a prospecção de cenários futuros possibilita, por meio da análise do ambiente de negócios, o levantamento de eventos que possam vir a impactar a organização em um determinado período de tempo. Já Carrara (2014, p.29), ao dissertar sobre o planejamento territorial, destaca que “mantida a importância dos cenários tendenciais e normativos, vale ressaltar a perspectiva dada à tomada de decisão pelos cenários alternativos, que ao considerarem modificações de tendências, possibilitam uma visão de futuro completamente diferente do passado recente”. Assim, visando esclarecer melhor sobre o assunto, no tópico, a seguir, será abordada de maneira específica a prospecção de cenários futuros.

2.2. Prospecção de Cenários Futuros

Os trabalhos pioneiros sobre cenários foram elaborados por Herman Kahn e Olaf Helmer, quando contratados pelo Ministério de Defesa dos EUA (Rebouças, 2008). Ao final da Segunda Grande Guerra, tal método sistematizado foi utilizado, pelas forças aliadas, para antecipar possíveis estratégias inimigas e preparar planos alternativos em resposta (Chiavenato & Sapiro, 2003). De acordo com Marcial e Grumbach (2005, p. 27), tais estudos foram “o embrião do

maior centro de estudos prospectivos do mundo, a *Rand Corporation*, situada em Santa Mônica na Califórnia”.

Segundo Wack (1998), foi a partir da década de 1970 que teve início a utilização da técnica de prospecção de cenários futuros pelas organizações, sendo pioneira a empresa petrolífera *Royal Dutch Shell*. Rebouças (2008) relata que, à época, Pierre Wack resgatou a técnica desenvolvida por Herman Kahn e a aprimorou, com a introdução de conceitos elaborados pela *École Française de Prospective*. A metodologia foi utilizada para descrever os prováveis desdobramentos da crise energética que se aproximava, o que possibilitou à Shell se tornar a segunda maior empresa petrolífera o mundo, em um período de apenas quatro anos (Rebouças, 2008).

Marcial e Grumbach (2005) relatam dois marcos importantes no estudo da prospectiva, ocorridos no final da mesma década, que foram a publicação do texto “Cenários e a Administração Estratégica”, de Michel Godet e o surgimento da *Global Business Network*, de propriedade de Peter Schwartz e Pierre Wack, primeira empresa a exercer a atividade de prospecção de cenários futuros.

De acordo com Marcial (1999), no Brasil o estudo de cenários teve início na década de 1980, a partir de ações de setores estratégicos do governo federal, que necessitavam de um planejamento de longo prazo. As primeiras experiências se deram na Eletrobrás (1987), na Petrobrás e no CNPq (1989) e na FINEP (1992). 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 & Grumbach, 2005).

O objetivo da análise prospectiva não é tentar prever o futuro, mas sim levantar diversas probabilidades de eventos que possam vir a ocorrer, de modo a preparar as empresas para essas possibilidades de futuro.

Porter (1989, p. 243) afirma que os cenários são “visões parciais e internamente consistentes de como o mundo será no futuro e que podem ser escolhidas de modo a limitar o conjunto de circunstância que podem vir a ocorrer”. Segundo Schoemaker (1993), os cenários são ferramentas que têm por objetivo melhorar o processo decisório, com base no estudo de possíveis ambientes futuros. Para Godet (2000, p. 11), cenários podem ser descritos como “um

conjunto formado pela descrição futura e o curso de eventos que permite progredir da situação inicial para a situação futura”. Já Schwartz (2006), afirma que os cenários são instrumentos utilizados para nos ajudar a ter uma visão de longo prazo em um mundo de grandes incertezas, com o objetivo de elaborar planos estratégicos para as diversas possibilidades de futuros.

Porter (1989) afirma que a prospecção de cenários estimula o pensar de maneira não convencional, ao refletir sobre os riscos e as oportunidades de um futuro próximo e ao considerar as incertezas ambientais na elaboração das estratégias da organização. Os objetivos dos cenários para Rebouças (2008) devem ser, principalmente, a identificação e a interpretação de prováveis mudanças futuras no ambiente de negócios, buscando melhorar o processo de planejamento estratégico e consolidando a visão de negócio em torno de certas expectativas consideradas possíveis pela empresa. Lindkvist (2010) ressalta que, para compreender o presente e antecipar o futuro, deve-se olhar para as mudanças invisíveis, aquelas que ocorrem nos bastidores, as tendências que não são óbvias, que não foram ainda exploradas e que não serão notícias velhas na próxima semana.

A análise prospectiva é, portanto, um dos instrumentos utilizados para a antecipação de eventos futuros possíveis e será usada como ferramenta auxiliar do planejamento estratégico do Centro Universitário Municipal de Franca – Uni-FACEF, IES Municipal, situada no interior do estado de São Paulo, Brasil.

3. Metodologia

Para a prospecção e a construção dos cenários futuros no Uni-FACEF, foi utilizada a metodologia proposta por Blanning e Reinig (1998), que se caracteriza por aprofundar os aspectos operacionais e incentivar a discussão do ambiente de negócios dentro da organização que, segundo Almeida, Onusic e Machado Neto (2005) trata-se de um método estruturado de avaliação das variáveis e a sua implementação por meio de um estudo de caso.

O trabalho de prospecção se inicia com uma coleta de dados primários junto a um grupo de especialistas, escolhidos por conhecerem o contexto institucional pesquisado, subsidiado por um formulário elaborado pelos pesquisadores com o objetivo de levantar eventos que poderão vir a impactar a organização no espaço de tempo determinado, que, no caso deste trabalho foi fixado em cinco anos. Foram realizadas duas rodadas de consultas, até que fossem definidos vinte eventos considerados mais importantes. Em seguida, os peritos foram instados a

determinar qual a probabilidade de cada evento vir a ocorrer, naquele espaço de tempo e, com base nestas probabilidades, como os eventos irão impactar, positiva ou negativamente, a organização ou o setor objeto da análise.

Na sequência, os dados obtidos foram colocados em uma matriz de eventos (planilha do Microsoft Excel), cujo eixo horizontal representa a probabilidade do evento vir a ocorrer e o eixo vertical indica, a partir daquelas possibilidades, em que grau os eventos são favoráveis ou desfavoráveis para o objeto do estudo. Essa matriz permitiu a construção de três cenários futuros possíveis:

- **Cenário Otimista** – composto pelos eventos favoráveis à organização e com elevadas probabilidades de virem a ocorrer;
- **Cenário Pessimista** – constituído pelos eventos desfavoráveis à organização, com elevadas probabilidades de ocorrerem; e
- **Cenário Realista** – que contém os eventos com alta probabilidade de virem a ocorrer, favoráveis ou desfavoráveis para a organização ou setor objeto do estudo de prospecção.

Tanto na consulta aos especialistas para a elaboração da lista de eventos, quanto no levantamento das probabilidades de ocorrência e dos graus de favorabilidade, foi utilizado o Método Delphi que, de acordo com Marcial e Grumbach (2005), é uma técnica utilizada para se obter um consenso das opiniões de um grupo de especialistas, acerca de eventos futuros. O autor esclarece que a síntese dos resultados obtidos em uma primeira rodada é apresentada aos participantes que, após tomarem ciência, respondem novamente, caracterizando a interatividade do sistema. Essas interações se sucedem até que se alcance um possível consenso (Marcial & Grumbach, 2005). Segundo Godet (2000, p. 80), é um método que busca o consenso nas opiniões de peritos sobre “zonas de incertezas, com vistas a uma ajuda na tomada de decisões”.

4. A Prospecção de Cenários em Instituição de Ensino Superior

4.1 Histórico e contexto institucional

A cidade de Franca, com aproximadamente 350.000 habitantes, sede do Uni-FACEF, em virtude de sua localização no Estado de São Paulo (Brasil), tem exercido papel de destaque no desenvolvimento da região norte e nordeste do estado, bem como uma marcante presença que se estende ao sul de Minas Gerais e ao Triângulo Mineiro.

Em virtude dessa influência, o Uni-FACEF – Centro Universitário Municipal de Franca, foco deste artigo, tem como objetivo oferecer uma formação de excelência aos seus estudantes que atuarão, não somente nesta região, mas em vários pontos do Brasil.

O Uni-FACEF foi criado em 1949, com a instalação do ‘Instituto Francano de Ensino’ e em 1951, o Conselho Nacional de Educação (CEE) autorizou seu o funcionamento como faculdade. No ano de 1963, a faculdade foi encampada pela Prefeitura Municipal de Franca (Lei nº 1143/63), tendo a sua estrutura jurídica e administrativa definidas pela Lei nº 1452/66, concedendo à IES a mais ampla autonomia administrativa, financeira, didático-pedagógica, para que pudesse alcançar seus fins. E em outubro de 1969, a Lei Municipal nº 1783, estabeleceu nova estrutura administrativa para a faculdade, caracterizada como uma “autarquia municipal de regime especial”.

A transformação do Instituto Isolado de Ensino Superior no Centro Universitário Municipal de Franca ocorreu no ano de 2004, por meio da Portaria CEE/GP nº 104/04, de 29/06/04, do CEE. O Parecer CEE Nº 145/04, da Câmara de Ensino Superior, do CEE, relatado pelos Drs. Ângelo Luiz Cortelazzo e João Cardoso Palma Filho, que autorizou o credenciamento da instituição em Centro Universitário, ressaltava os seus aspectos positivos, a saber: experiência consolidada em cursos de graduação; corpo docente constituído de 83% entre doutores e mestres; carreira docente implantada; ações de incentivo à qualificação docente e às atividades de pesquisa e iniciação científica; experiência acumulada em cursos de especialização e oferecimento também de curso de mestrado em Administração com validade nacional; conceito excelente nas avaliações realizadas; desenvolvimento de relevantes atividades de extensão junto à comunidade; desenvolvimento de pesquisas aplicadas em suas áreas de especialidade; instalações físicas, biblioteca e equipamentos considerados altamente satisfatórios; e projeto de desenvolvimento institucional bem estruturado, atendendo ao estipulado no Art. 6º da Deliberação CEE 08/98.

Hoje, o Uni-FACEF conta com 13 cursos de graduação: Administração, Ciências Contábeis, Publicidade e Propaganda, Ciência da Computação, Sistemas de Informação, Engenharia de Software, Engenharia Civil, Engenharia de Produção, Matemática, Letras, Psicologia, Medicina e Enfermagem, e tem como objetivo satisfazer as necessidades da comunidade em que se insere, alicerçado no tripé ensino, pesquisa e extensão, prestando serviços com alto padrão, atendendo aos futuros profissionais e os preparando para o mercado de trabalho. A IES se preocupa com

sua qualidade em um meio bastante competitivo, acompanhando as transformações que ocorrem no ambiente de negócios em que atua.

Em termos do ambiente de negócios, constata-se que, nos últimos anos, o ensino superior, no Brasil, passa por um processo acentuado de concentração, que teve início em 2007. Weiblen (2018) alertava que fatores como a concentração de mercado, a flexibilização das avaliações dos cursos, a redução no valor das mensalidades e a retração econômica, deveriam ser objeto de atenção pelas pequenas IES. Monteiro (2020) chama a atenção para a quantidade de fusões ocorridas em 2020, bem como para os elevados valores dessas aquisições. Cita, como exemplo, a aquisição das instituições de ensino da Laureate Internacional no Brasil, pela Ânima Educação, uma transação no valor de R\$ 4,4 bilhões. Segundo o autor, a crise provocada pela pandemia de Covid-19, que elevou a inadimplência e a evasão de alunos, somada à redução das taxas de juros e a expansão do mercado de capitais, liberaram recursos dos grandes grupos para essas aquisições. Na mesma linha Pujol (2020), afirma que a queda das taxas da Selic e o crescimento do mercado de capitais, reduziram o custo de capital para as grandes empresas. Com isso, segundo o autor, as 395 transações, realizadas no primeiro semestre de 2020, ficaram 17% acima da média dos últimos anos e 1% superior às realizadas nos primeiros seis meses de 2019.

Para permanecer competitivo em um mercado altamente concentrado como o brasileiro, o Uni-FACEF tem procurado estabelecer parcerias e participar de redes de IES, como a Associação dos Reitores das Universidades Estaduais e Municipais (ABRUEM) e a Associação das Instituições Municipais de Ensino Superior (AIMES) que permitem, no seu conjunto, buscar a defesa dos interesses dos seus associados. Além disso, tem buscado definir e implementar estratégias de gestão que sejam capazes de permitir o seu crescimento sustentável entre os gigantes do setor.

A IES tem procurado levar a bom termo o seu projeto de ensino e pesquisa, bem como a extensão de serviços à comunidade no que se refere à melhoria da qualidade de vida e às questões relacionadas com a cidadania e o desenvolvimento contextualizadas nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU). Como exemplos, destacamos os projetos de acompanhamento e assessorias a entidades locais e regionais, prefeituras e organizações, assim como projetos sociais. Entre estes podemos citar o “Trote Solidário”, que busca inserir os discentes nos problemas da comunidade, a “Escola Prática de Negócios”, em parceria com a Associação do Comércio e Indústria de Franca (ACIF),

o combate ao trabalho infantil, em colaboração com o Instituto Pró-Criança, o desenvolvimento de aplicativo ambiental para a Prefeitura Municipal, dentre outras ações e projetos.

Alardeando os aspectos desencadeados pela globalização, a IES tem promovido uma ampliação em seus convênios internacionais com os objetivos de ultrapassar fronteiras, ampliar a mobilidade interna e externa e consolidar a sua inserção na comunidade acadêmica internacional. Assim, possui acordos de cooperação internacional com universidades de diversos países da América do Sul e da Europa e é associada ao Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas (IFBAE), tendo participado de todos os congressos ocorridos desde a sua fundação, além de ter sediado dois destes congressos: o segundo, no ano de 2003 e o sexto, no ano de 2011. O Uni-FACEF deverá sediar, ainda, no ano de 2023, o 12º Congresso do IFBAE, em comemoração aos 20 anos do primeiro congresso ocorrido na instituição.

A seguir são apresentados e discutidos os resultados da prospecção de cenários realizada no Uni-FACEF.

4.2 Apresentação e Discussão dos Resultados

Apresenta-se a Tabela 1, a seguir, com uma relação de vinte eventos que, segundo os especialistas consultados, são os que apresentam as maiores probabilidades de virem a impactar o Uni-FACEF, nos próximos cinco anos, entre 2022 e 2026.

A coluna “Probabilidade” (Prob.) apresenta em que grau, em uma escala de 0,0 (zero) a 10,0 (dez), os eventos listados apresentam a possibilidade de virem a ocorrer, sendo que o grau zero significa que o evento não irá ocorrer e o grau dez que certamente ocorrerá.

A coluna “Favorabilidade” (Fav.) oferece na mesma escala e considerando aquela probabilidade de ocorrência, o quanto cada evento será favorável ou desfavorável para o Uni-FACEF, sendo que com o grau zero o evento será extremamente desfavorável e o grau dez que o evento será extraordinariamente favorável.

Tabela 1

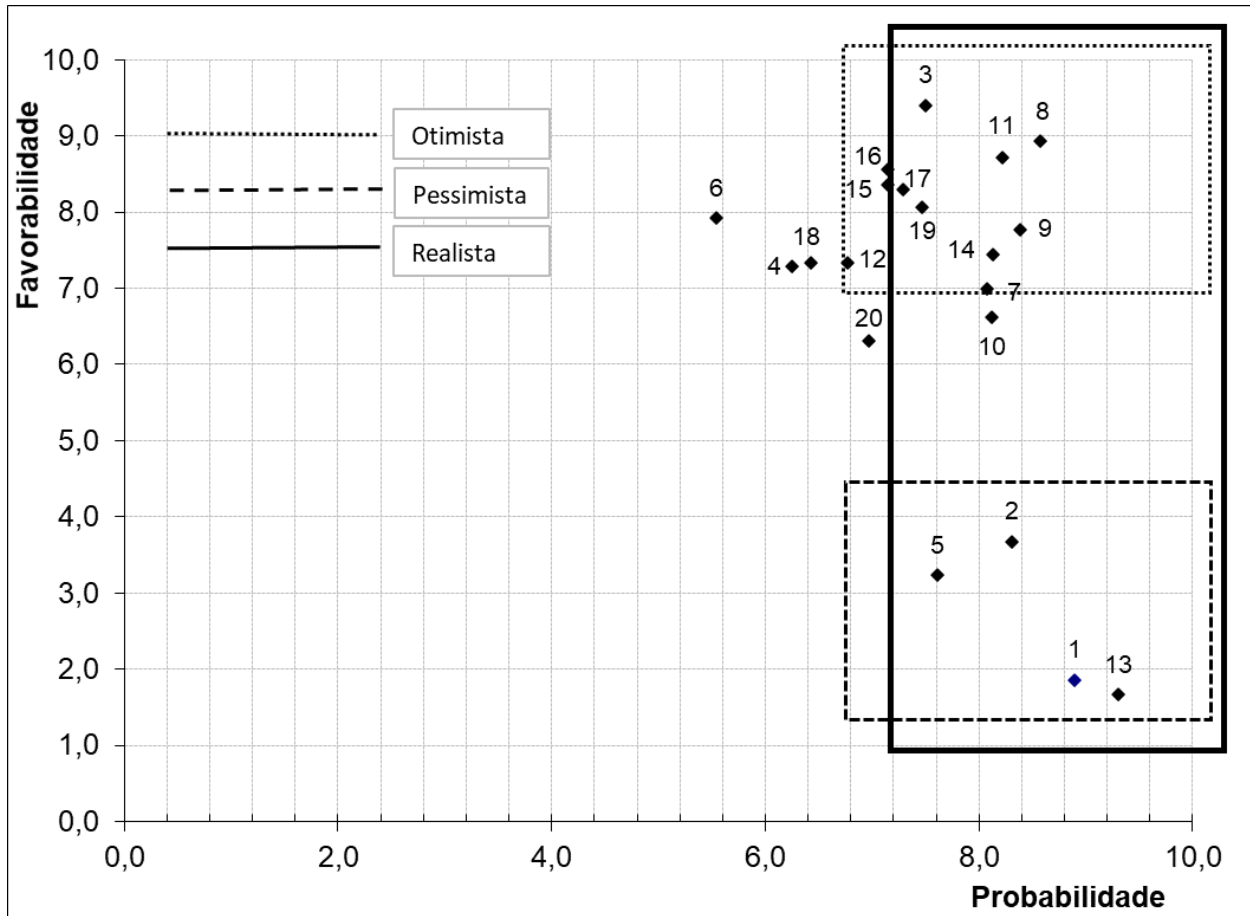
Matriz de Probabilidade x Favorabilidade

Nº	Eventos	Prob.	Fav.
1	Aumento da concorrência entre IESs em Franca e região, públicas e privadas, com preços mais acessíveis, presenciais ou EAD, nacionais ou internacionais.	8,9	1,9
2	Aumento da demanda por cursos de curta duração.	8,3	3,7
3	Valorização do ensino presencial na graduação em vista dos aspectos negativos do ensino à distância verificados no período da pandemia COVID-19.	7,5	9,4
4	Aumento da busca pela educação superior (graduação, mestrado e doutorado), nas diversas modalidades (presencial, híbrido, EAD).	6,3	7,3
5	Redução do número de estudantes ingressantes, redução do ritmo de crescimento populacional.	7,6	3,2
6	Ampliação de financiamentos públicos e privados para educação.	5,5	7,9
7	Busca, pelos discentes, por formas diferenciadas de pagamento de mensalidades.	8,1	7,0
8	Crescimento da importância da implantação de núcleo de tecnologia e inovação nas IESs.	8,6	8,9
9	Mercado demandante de professores e instituição atualizados em relação à infraestrutura e novas tecnologias, e busca dos ingressantes por modelos educacionais inovadores.	8,4	7,8
10	Mercado demandando perfil pró-ativo, empreendedor (redução do espaço do ensino objetivando mera titulação; valorização do saber fazer)	8,1	6,6
11	Tendência de aproximação entre IES, empresas e instituições diversas, valorizando a extensão universitária.	8,2	8,7
12	Ampliação da demanda pela internacionalização, de docentes e discentes.	6,8	7,3
13	Baixa qualidade na formação escolar pré universitária.	9,3	1,7
14	Crescimento da importância dos ODSs no Brasil e no mundo (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável).	8,1	7,4
15	Melhora no cenário econômico nacional.	7,1	8,4
16	Criação de um pólo tecnológico na cidade.	7,1	8,6
17	Tendência de diversificação da economia local.	7,3	8,3
18	Demanda por IESs com qualificação de livros e periódicos.	6,4	7,3
19	Tendência de valorização de IESs que considerem os aspectos emocionais que afetam a população.	7,5	8,1
20	Demanda por IESs com foco (grife) em áreas específicas de conhecimento.	7,0	6,3

A partir da Matriz de Probabilidade e Favorabilidade foi elaborado um gráfico que possibilitou delinear os três cenários prospectados para a IES: Otimista, Pessimista e Realista, apresentados na Figura 1, a seguir.

Figura 1

Cenários Prospectados: Otimista, Pessimista e Realista



Verifica-se o “Cenário Otimista”, com os eventos com maior probabilidade de ocorrer e que são favoráveis à IES e estão situados dentro do primeiro retângulo, na parte superior do gráfico. Já o “Cenário Pessimista”, contempla os eventos com maior probabilidade de virem a ocorrer e que são desfavoráveis à IES, situados dentro do segundo retângulo, na parte inferior do gráfico. Finalmente, o “Cenário Realista”, por seu turno, apresenta os eventos com mais elevada probabilidade de virem a ocorrer, favoráveis ou desfavoráveis ao Uni-FACEF, situados no retângulo mais à direita do gráfico .

A partir da Figura 1, foram elaboradas as tabelas 2, 3 e 4, cada uma relacionando os eventos e suas probabilidades e favorabilidades, respectivamente, configurando os eventos dos Cenários Otimista, Pessimista e Realista.

Tabela 2

Eventos do Cenário Otimista

Nº	Eventos	Prob.	Fav.
3	Valorização do ensino presencial na graduação em vista dos aspectos negativos do ensino à distância, verificados no período da pandemia COVID-19.	7,5	9,4
7	Busca, pelos discentes, por formas diferenciadas de pagamento de mensalidades.	8,1	7,0
8	Crescimento da importância da implantação de núcleo de tecnologia e inovação nas IESs.	8,6	8,9
9	Mercado demandante de professores e instituição atualizados em relação à infraestrutura e novas tecnologias, e busca dos ingressantes por modelos educacionais inovadores.	8,4	7,8
11	Tendência de aproximação entre IES, empresas e instituições diversas, valorizando a extensão universitária.	8,2	8,7
14	Crescimento da importância dos ODSs no Brasil e no mundo (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável).	8,1	7,4
17	Tendência de diversificação da economia local.	7,3	8,3
19	Tendência de valorização de IESs que considerem os aspectos emocionais que afetam a população.	7,5	8,1

Com relação ao “Cenário Otimista” verificou-se a presença de oito eventos. Dessa forma, a maioria dos vinte eventos citados pelos especialistas consultados foram considerados como favoráveis à IES, apresentando uma visão otimista da retomada das atividades presenciais do Uni-FACEF, bem como da recuperação do ambiente de negócios em que ela se insere, após os problemas decorrentes da pandemia de Covid-19.

Tabela 3

Eventos do Cenário Pessimista

Nº	Eventos	Prob.	Fav.
1	Aumento da concorrência entre IESs em Franca e região, públicas e privadas, com preços mais acessíveis, presenciais ou EAD, nacionais ou internacionais.	8,9	1,9
2	Aumento da demanda por cursos de curta duração.	8,3	3,7
5	Redução do número de estudantes ingressantes, redução do ritmo de crescimento populacional.	7,6	3,2
13	Baixa qualidade na formação escolar pré universitária.	9,3	1,7

Verifica-se que o “Cenário Pessimista” é composto pelos quatro eventos constantes da Tabela 3, que são aqueles com elevada probabilidade de virem a ocorrer e que não são favoráveis para o Uni-FACEF. Embora em número reduzido, em comparação aos eventos considerados favoráveis à IES, este cenário contém dois dos eventos com maiores possibilidades de virem a ocorrer, que são: “Evento 13 - Baixa qualidade na formação escolar pré-universitária”, com probabilidade de ocorrência de 9,3; e o “Evento 1 - Aumento da concorrência entre IES em Franca e região, públicas e privadas, com preços mais acessíveis, presenciais ou EAD, nacionais ou internacionais”, com probabilidade de ocorrência de 8,9.

Tabela 4

Eventos do Cenário Realista

Nº	Eventos	Prob.	Fav.
1	Aumento da concorrência entre IESs em Franca e região, públicas e privadas, com preços mais acessíveis, presenciais ou EAD, nacionais ou internacionais. ²	8,9	1,9
2	Aumento da demanda por cursos de curta duração. ²	8,3	3,7
3	Valorização do ensino presencial na graduação, em vista dos aspectos negativos do ensino à distância, verificados no período da pandemia COVID-19. ¹	7,5	9,4
5	Redução do número de estudantes ingressantes, devido à redução do ritmo de crescimento populacional. ²	7,6	3,2
7	Busca, pelos discentes, por formas diferenciadas de pagamento de mensalidades. ¹	8,1	7,0
8	Crescimento da importância da implantação de núcleo de tecnologia e inovação nas IES. ¹	8,6	8,9
9	Mercado demandante de professores e instituição atualizados em relação à infraestrutura e novas tecnologias, e busca dos ingressantes por modelos educacionais inovadores. ¹	8,4	7,8
10	Mercado demandando perfil pró-ativo e empreendedor (redução do espaço do ensino objetivando mera titulação). ³	8,1	6,6
11	Tendência de aproximação entre IES, empresas e instituições diversas, valorizando a extensão universitária. ¹	8,2	8,7
13	Baixa qualidade na formação escolar pré universitária. ²	9,3	1,7
14	Crescimento da importância dos ODSs no Brasil e no mundo (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável). ¹	8,1	7,4
17	Tendência de diversificação da economia local. ¹	7,3	8,3
19	Tendência de valorização de IESs que considerem os aspectos emocionais que afetam a população. ¹	7,5	8,1

¹ *Eventos do Cenário Otimista*

² *Eventos do Cenário Pessimista*

³ *Evento Neutro (não compõe nenhum dos cenários anteriores)*

Por último, na Tabela 4 são apresentados os treze eventos que compõem o “Cenário Realista”, ou seja, aquele com maior probabilidade de vir a ocorrer e que contém eventos favoráveis e desfavoráveis para o Uni-FACEF.

O “Cenário Realista”, ou seja, o mais provável de vir a ocorrer, é composto por apenas quatro eventos desfavoráveis (1, 2, 5 e 13), um evento neutro (10), e oito eventos favoráveis à IES (3, 7, 8, 9, 11, 14, 17 e 19). Essa disparidade de eventos, entre os favoráveis e os desfavoráveis, mostra uma visão mais otimista, dos especialistas consultados, sobre o ambiente de negócios do ensino superior no país, em geral, e das atividades da própria instituição, em particular, relacionada, aparentemente, pela expectativa de um controle mais efetivo, a curto e médio prazos, da pandemia de Covid-19.

5. Conclusão

Este artigo apresentou, como objetivo geral, apresentar a elaboração de cenários prospectivos para uma IES, em um espaço temporal de cinco anos (2022 a 2026), com a finalidade de identificar prováveis eventos que possam vir a impactar a organização e o segmento estudado. Os objetivos específicos envolviam uma análise do ambiente de negócios de ensino superior no país, buscando levantar eventos que pudessem representar ameaças ou oportunidades para a IES em questão, como forma de subsidiar o seu planejamento estratégico.

Inicialmente, foi realizada uma revisão da literatura abordando aspectos importantes da pesquisa como as incertezas e pontos de ruptura presentes no ambiente de negócios e a teoria sobre prospecção de cenários. Na sequência, foi apresentada a metodologia Blanning e Reinig (1998) que subsidiou a construção dos cenários prospectivos. Após, foram exibidos o contexto e os aspectos relevantes do Uni-FACEF, para que fosse possível apresentar resultados da pesquisa realizada e sua discussão, a partir da construção dos três cenários futuros para a IES: Cenário Otimista; Cenário Pessimista; e Cenário Realista.

Expressando uma visão otimista dos peritos consultados, o “Cenário Otimista” é composto por oito dos vinte eventos que, poderão vir a impactar a instituição nos próximos cinco anos, enquanto que o “Cenário Pessimista” contém apenas quatro daqueles eventos. Esta visão positiva se reflete, também, no “Cenário Realista”, que engloba os eventos com maior probabilidade de virem a ocorrer, e que é composto por oito eventos favoráveis ao Uni-FACEF,

quatro eventos desfavoráveis e um evento considerado neutro (nem favorável, nem desfavorável).

É importante ressaltar que, não obstante essa visão otimista, dos seis eventos com as maiores probabilidades de virem a ocorrer, três (50%) são desfavoráveis para a instituição, entre eles o mais provável: o “Evento 13 - Baixa qualidade na formação escolar pré-universitária (9,3)”;

o “Evento 1 - Aumento da concorrência entre IESs em Franca e região, públicas e privadas, com preços mais acessíveis, presenciais ou EAD, nacionais ou internacionais (8,9)”;

e o “Evento 2 - Aumento da demanda por cursos de curta duração (8,3)”.

Os três eventos favoráveis com maior probabilidade de virem a ocorrer são: o “Evento 8 - Crescimento da importância da implantação de núcleo de tecnologia e inovação nas IES (8,6)”;

o “Evento 9 - Mercado demandante de professores e instituição atualizados em relação à infraestrutura e novas tecnologias, e busca dos ingressantes por modelos educacionais inovadores (8,4)”;

e o “Evento 11 - Tendência de aproximação entre IES, empresas e instituições diversas, valorizando a extensão universitária (8,2)”.

Com relação às ações estratégicas a serem adotadas, no tocante ao evento 13, que cita as deficiências na formação escolar pré-universitária, as aulas de reforço realizadas antes do início do ano letivo, com disciplinas como Português e Matemática, podem vir a minimizar essa deficiência na formação dos discentes ingressantes. Com relação ao Evento 1, que trata do aumento da concorrência entre as IES com preços mais acessíveis (inclusive EAD), ações já executadas, como o Bolsa Universidade, em que a Prefeitura Municipal de Franca subsidia 1/3 (um terço) do valor da mensalidade, o Uni-FACEF arca com mais 1/3 e o discente paga apenas o 1/3 restante, pode ser uma ação estratégica para atenuar esta questão. Além disso, as parcerias com instituições bancárias, para facilitar o financiamento das mensalidades também atuam no mesmo sentido. No tocante ao Evento 2, que mostra a tendência da educação corporativa com aumento da demanda por cursos de curta duração, ações como a “Escola Prática de Negócios” e o “Curso de Extensão em Desenvolvimento Empresarial Internacional – CAFÉ”, em parceria com a ACIF, são ações estratégicas que podem minimizar o problema.

A Escola Prática de Negócios atende, também, ao evento 11, favorável ao Uni-FACEF, que cita a tendência de aproximação entre a IES, as empresas e outras instituições. Outra ação estratégica nessa linha, e que atende também ao citado nos eventos favoráveis 8 e 9, que tratam de questões tecnológicas inovadoras e do aprimoramento profissional, é o convênio entre a IES

o Magazine Luiza, mais precisamente com o Luiza Labs, núcleo de tecnologia da empresa, para cursos de formação de mão-de-obra em Tecnologia da Informação (TI), voltados para alunos do ensino médio.

Em conclusão pode-se afirmar que a presente pesquisa atendeu aos objetivos propostos, ao prospectar prováveis cenários para o Uni-FACEF. Além disso, conseguiu identificar tendências futuras, prováveis ameaças e oportunidades, fornecendo, assim, subsídios para a elaboração do planejamento estratégico da IES, contribuindo, ainda, para o conhecimento do ambiente de negócios do Ensino Superior em geral e da cidade de Franca em particular.

6. Referências

Almeida, F. C.; Onusic, L. M. & Machado Neto, A. J (2005). Proposições e experimentos sobre o método de análise de cenários no varejo brasileiro. *Anais da Assembléia Anual, Cladea Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administration*, Santiago, Chile.

Blanning, R. W. & Reining, B. A. (1998). *Building Scenarios for Hong Kong Using EMS*. Long Rang Planning, 31, 6, 900-910.

Carrara. A. C. H. (2014). *Elaboração de cenários para avaliação dos efeitos do crescimento urbano disperso sobre as emissões de GEEs em cidades médias: o caso de São Carlos*. Dissertação, Mestrado em Ciências da Engenharia Ambiental, Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos, São Paulo, Brasil

Chiavenato, I & Sapiro, A. (2003). *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Davis, G. (2003) Creando escenarios para el futuro. *Revista Universidad de Guadalajara*. Dossier. Futuro y prospectiva. 26, Inverno. Recuperado de <http://www.cge.udg.mx/revistaudg/rug26/contenido26.html>. Acesso em: 12 jul. 2011.

Godet, M. (2000). *A caixa de ferramentas da prospectiva estratégica*. Lisboa: CEPES.

Kotler, P. & Caslione, (2009) J. A. *Vencer no caos*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier.

Lindkvist, M. (2010) *O guia do caçador de tendências: como identificar as forças invisíveis que moldam os negócios, a sociedade e a vida*. Tradução de Leonardo Abramowicz. São Paulo: Gente.

Luxen, M. (2021). Porque EUA tem congestionamento recorde de containers. [BBC News/Brasil] Recuperado de <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-58949574>. Acesso em out 2021.

Marcial, E. C. & Grumbach, R. J. S. (2005). *Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor*. Rio de Janeiro: FGV.

Marcial. E. C. (1999). *Aplicação de metodologia de cenários no Banco do Brasil no contexto da inteligência competitiva*. Dissertação de DEA. *Université de Droite et des Sciences d'aix*, Marseille.

- Monteiro, C. (2020) *Fusões e aquisições no ensino superior não devem parar*. [Blog Quero Educação] Recuperado de <https://gestao.quero.com/blog/fusoes-e-aquisicoes-no-ensino-superior-nao-devem-parar>. Acesso em out. 2021
- Porter, M. E. (1989) *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Tradução de Elisabeth Maria de Pinho Braga, 15. Rio de Janeiro: Campus.
- Pujol, L. (2020) Pandemia acelera as aquisições no setor da educação. [Desafios da Educação] Recuperado de <https://desafiosdaeducacao.grupoa.com.br/crise-acelera-aquisicoes-ensino-superior/>. Acesso em out/2021.
- Rebouças, D. P. O. (2008). *Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. São Paulo: Atlas.
- Ribas, J.C.C. (2014). *Planejamento por Cenários Prospectivos na Educação à Distância*. Jundiaí: Paco Editorial.
- Schoemaker, P. J. H. (1993). Multiple scenario development: its conceptual and behavioral foundation. *Strategic Management Journal*, West Lafayette, USA, 14, 3, 193-213.
- Schwartz, P. (2006). *A arte da visão de longo prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas*. Rio de Janeiro: BestSeller.
- Silva, A. B.; Scarpa, J. D.; Costa, J. & Murashima, M. (2021) *Universidade do futuro: tendências e transformações aceleradas por uma pandemia global*. Recuperado de: https://www.d2l.com/pt-br/recursos/relatorios/universidade-do-futuro/?utm_source=ABED&utm_medium=Content+Syndication&utm_campaign=7015W000009O3sQAE&utm_content=University+of+the+Future+eBook. Acesso em out/2021.
- Silva, W. R. (2013). *Um modelo de cenários prospectivos para o setor de prestação de serviços no ensino superior: o caso do Uni-FACEF – Centro Universitário de Franca*. Dissertação em Desenvolvimento Regional. Uni-FACEF – Centro Universitário de Franca.
- Strebel, P. (1993) *Breakpoints: como as empresas exploram mudanças radicais nos negócios*. São Paulo: Atlas.
- Taleb, N. N. (2008). *A lógica do cisne negro: o impacto do altamente improvável*. Rio de Janeiro: BestSeller.
- Wack, P. Águas desconhecidas à frente. (1998). In: Montgomery, C. A. & Porter, M. E (Orgs.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, Cap. 5, 363-394.
- Weiblen, B. (2018). *Fusões e aquisições desafiam pequenas instituições de ensino superior*. Recuperado de: <https://desafiosdaeducacao.grupoa.com.br/fusoes-e-aquisicoes-ensino-superior/>. Acesso em out/2021.
- Yoshida, N. D. (2016). *Prospecção do futuro nas empresas: uma proposta de integração entre o estudo do futuro e a estratégia empresarial*. Tese de doutorado em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.