

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA) -
MESTRADO PROFISSIONAL**

**SIMULAÇÃO DE CENÁRIOS NO TERCEIRO SETOR: UMA APLICAÇÃO EM
UMA FUNDAÇÃO DE APOIO À INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

MARIA INÊS PRESRLAK

CASCADEL

2016

Maria Inês Presrlak

**SIMULAÇÃO DE CENÁRIOS NO TERCEIRO SETOR: UMA APLICAÇÃO EM
UMA FUNDAÇÃO DE APOIO À INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

**SCENARIOS SIMULATION IN THE THIRD SECTOR: AN APPLICATION ON A
SUPPORT FOUNDATION THE INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) – Mestrado Profissional: da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Professor Doutor Claudio Antonio Rojo

CASCAVEL

2016

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

P937s Presrlak, Maria Inês
Simulação de cenários no terceiro setor: uma aplicação em uma Fundação de Apoio à Instituição de Ensino Superior. / Maria Inês Presrlak.— Cascavel (PR), 2016.
71 f.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Antonio Rojo

Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Cascavel, 2016.
Programa de Pós-Graduação em Administração

1. Estratégia. 2. Cenários. 3. Terceiro setor. 4. Fundações de Apoio. I. Rojo, Claudio Antonio. II. Universidade Estadual do Oeste do Paraná. III. Título.

CDD 20.ed. 658.048
CIP – NBR 12899



Universidade Estadual do Oeste do Paraná

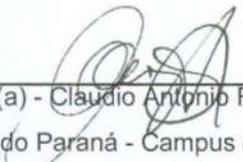
Campus de Cascavel CNPJ 78680337/0002-65
Rua Universitária, 2069 - Jardim Universitário - Cx. P. 000711 - CEP 85819-110
Fone:(45) 3220-3000 - Fax:(45) 3324-4566 - Cascavel - Paraná



MARIA INÊS PRESRLAK

Simulação de cenários no Terceiro Setor: uma aplicação em uma fundação de apoio à Instituição de Ensino Superior

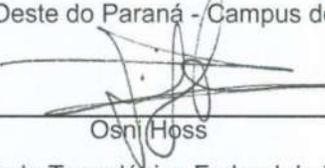
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração Competitividade e Sustentabilidade, linha de pesquisa Estratégia e Competitividade, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:


Orientador(a) - Claudio Antonio Rojo

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)


Geysler Rogis Flor Bertolini

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)


Osni Hoss

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Cascavel, 15 de dezembro de 2016

RESUMO

A projeção de cenários é uma ferramenta eficiente para prever acontecimentos futuros e formular estratégias para enfrentar estes cenários. O objetivo deste estudo foi simular cenários para uma organização do Terceiro Setor, uma Fundação de Apoio à Instituição de Ensino Superior, utilizando o Modelo Rojo de simulação de cenários. O Modelo Rojo é composto por cinco etapas, aplicação da técnica *Delphi*, inteligência competitiva, simulação de cenários, formulação de estratégias e plano de ação. De abordagem qualitativa, o estudo foi do tipo exploratório e se caracteriza como um estudo de caso. O desenvolvimento do estudo foi direcionado por variáveis críticas identificadas por um painel de seis especialistas, feito a partir da técnica *Delphi*, com aplicação de entrevista semiestruturada. O objetivo do trabalho foi atingido, e como resultado, tem-se a simulação de três cenários e 12 estratégias com suas metas alinhadas. Com os cenários simulados, foram formuladas estratégias possíveis de execução, que possuem características de melhoria e aprimoramento na gestão da Fundação (cenário otimista); implantação de novos serviços, redução de custos, parcerias e políticas de cooperação com Fundações similares (cenário intermediário e pessimista); e alteração dos objetivos estatutários (cenário pessimista). Para cada estratégia formulada foi elaborada uma meta (quinta etapa do Modelo Rojo). Essas metas foram elaboradas de forma alinhada com as estratégias, buscando ações objetivas na implementação das estratégias, sendo que algumas estratégias e metas foram iniciadas durante a elaboração deste estudo. O resultado deste estudo demonstra que a aplicação do Modelo Rojo proporciona uma visão mais ampla do negócio, pois sua dinâmica de utilizar diferentes fontes de informação (*Técnica Delphi*, ferramentas estratégicas, participação dos dirigentes) possibilita uma análise mais crítica para a simulação de cenários e formulação de estratégias e metas. O estudo demonstrou ainda que a simulação de cenários é uma ferramenta eficiente para a redução de incertezas e para a elaboração de um plano de ação aplicável no Terceiro Setor, podendo contribuir para o crescimento das organizações do Setor, o conhecimento dos cenários possíveis, a elaboração de estratégias para minimizar possíveis impactos negativos e potencializar os positivos, de acordo com os cenários simulados, e para a tomada de decisão.

Palavras-chave: Estratégia, Cenários, Terceiro Setor, Fundações de Apoio.

ABSTRACT

Scenario projection is an efficient tool to predict future events and formulate strategies to address these scenarios. The purpose of this study was to simulate scenarios for an organization of the Third Sector, a Foundation to Support Higher Education Institution, using the Red Model of scenario simulation. The Red Model consists of five steps, application of the Delphi technique, competitive intelligence, scenario simulation, strategy formulation and action plan. From a qualitative approach, the study was of the exploratory type and is characterized as a case study. The development of the study was directed by critical variables identified by a panel of six experts, made from the Delphi technique, with semi-structured interview application. The objective of the work was achieved, and as a result, there is the simulation of three scenarios and 12 strategies with their goals aligned. With the simulated scenarios, possible execution strategies were formulated, which have characteristics of improvement in the management of the Foundation (optimistic scenario); implementation of new services, reduction of costs, partnerships and cooperation policies with similar Foundations (intermediate and pessimistic scenario); and change of statutory objectives (pessimistic scenario). For each strategy formulated was elaborated a goal (fifth stage of Rojo's Model). These goals were elaborated in line with the strategies, seeking objective actions in the implementation of the strategies, and some strategies and goals were initiated during the preparation of this study. The results of this study demonstrate that the application of the Rojo's Model provides a broader view of the business, since its dynamics of using different sources of information (Delphi technique, strategic tools, managerial participation) allows a more critical analysis for the simulation of scenarios and formulation of strategies and goals. The study also demonstrated that scenario simulation is an efficient tool to reduce uncertainties and to elaborate an action plan applicable in the third sector, which can contribute to the growth of the sector organizations, knowledge of possible scenarios, elaboration of strategies to minimize possible negative impacts and to potentiate the positive ones, according to the simulated scenarios, and for the decision making.

Keywords: Strategy, Scenarios, Third Sector, Foundations Support.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Principais períodos sobre a evolução da estratégia nas organizações.....	19
Figura 2. Dinâmica da formação de cenários.	23
Figura 3. Influência ambiental na simulação de cenários.	24
Figura 4. Estrutura básica do simulador de cenários do Modelo Rojo (2006).	24
Figura 5. Nível 1: Aplicação da Delphi.	25
Figura 6. Nível 2: Inteligência competitiva.....	26
Figura 7. Nível 3: Simulação de cenários.	26
Figura 8. Nível 4: Formulação das estratégias.	27
Figura 9. Nível 5: Plano de ação.....	27
Figura 10. Avaliação.	28
Figura 11. Modelo Rojo para simulação de cenários.....	28
Figura 12. Análise SWOT.....	31
Figura 13. Matriz BCG	32
Figura 14. Resumo de Leis e Decretos (Federais e Estaduais) que regram e influenciam as Fundações de Apoio às IES.....	36
Figura 15. Estrutura básica do simulador de cenários do Modelo Rojo (2006).	38
Figura 16. Fundações/especialistas escolhidas para o estado.....	39
Figura 17. Resultado da primeira rodada <i>Delphi</i>	43
Figura 18. Matriz BCG da FUNDEP.	46
Figura 19. Forças e fraquezas da FUNDEP com atenção às variáveis críticas.	50
Figura 20. Oportunidades e ameaças da FUNDEP com atenção às variáveis críticas.	51
Figura 21. Simulação de cenários para a FUNDEP para 2017.	53
Figura 22. Formulação das estratégias para o C1 para as variáveis VC1 e VC4.	54
Figura 23. Formulação das estratégias para o C2 para as variáveis VC1 e VC4.	55
Figura 24. Formulação das estratégias para o C3 para as variáveis VC1 e VC4.	55
Figura 25. Alinhamento das estratégias com as metas C1.	56
Figura 26. Alinhamento das estratégias com as metas C2.	57
Figura 27. Alinhamento das estratégias com as metas C3.	58
Figura 28. Resumo da aplicação do Modelo Rojo.....	60
Figura 29. Modelo de avaliação e reformulação dos cenários e planos de ação.....	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Resultado da segunda Delphi.....	43
Tabela 2: Resultado da terceira rodada Delphi.....	44
Tabela 3: Oferta de cursos de Especialização Lato Sensu por IES Privadas no Município	48

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.1.1	Questão de Pesquisa	15
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	Geral	15
1.2.2	Específicos	15
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA	16
1.4	ESTRUTURA DA PESQUISA	17
2	REFERÊNCIAS TEÓRICAS	18
2.1	ESTRATÉGIA	18
2.2	CENÁRIOS.....	21
2.3	MODELO ROJO DE SIMULAÇÃO DE CENÁRIOS.....	22
2.4	FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS	29
2.4.1	Análise SWOT	30
2.4.2	Matriz BCG.....	31
2.5	TERCEIRO SETOR: FUNDAÇÕES DE APOIO ÀS IES	33
3	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA	38
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	38
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS	39
3.3	PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS.....	40
3.4	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	40
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	41
4.1	NÍVEL 1 – TÉCNICA DELPHI: IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS CRÍTICAS41	
4.1.1	Seleção dos participantes.....	41
4.1.2	Preparação e realização da entrevista.....	42

4.2	NÍVEL 2 – INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	45
4.2.1	Escolha das ferramentas para a inteligência competitiva	45
4.2.2	Análise da Matriz BCG dos serviços da FUNDEP	45
4.2.3	Análise SWOT da FUNDEP.....	50
4.3	NÍVEL 3 – SIMULAÇÃO DE CENÁRIOS	52
4.4	NÍVEL 4 – FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	54
4.5	NÍVEL 5 – PLANO DE AÇÃO.....	55
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
	REFERÊNCIAS.....	67
	APÊNDICE A – ENTREVISTA: PRIMEIRA RODADA DA DELPHI	71
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO: SEGUNDA RODADA DA DELPHI	72
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO: TERCEIRA RODADA DA DELPHI.....	73

1 INTRODUÇÃO

O mercado organizacional é um ambiente competitivo que está em constante mudança, exigindo das organizações transformações e adaptações, além de tomadas de decisões, que geram diversas consequências, boas ou ruins. Esse ambiente torna-se mais hostil quando as organizações não se preparam adequadamente para ele, ou seja, não planejam, não buscam se antecipar aos acontecimentos. E com isso, os gestores tomam decisões imediatistas, sem analisar o contexto da situação de uma forma ampla. Isso ocorre em todos os setores, inclusive no terceiro setor, que, embora tenha características diferentes das organizações do primeiro e segundo setor, precisam se adaptar para permanecerem ativas cumprindo com sua finalidade.

O terceiro setor, constituído para amparar o primeiro setor (Público) no cumprimento de objetivos sociais, não tem fonte de renda do mercado propriamente dito. Depende, na maioria das vezes, do próprio setor público ou de benfeitorias da sociedade. Com isso, para que o setor consiga sobreviver precisa analisar os fatores que interferem na sua existência, bem como os cenários, político e econômico, no sentido de compreender a conjuntura, e estabelecer estratégias competitivas (Pereira, Moraes, Mattos & Palmisano, 2013).

Diante de um ambiente que vive em constante mudança, os gestores precisam conhecer a realidade e o que ela pode ocasionar num futuro, próximo ou distante. Para proporcionar esse conhecimento, têm-se os cenários, uma ferramenta que ajuda o gestor a identificar tendências e eventos futuros (Rojo, 2006). A projeção de cenários permite que as organizações estabeleçam estratégias e construam um plano de ação para enfrentar os possíveis cenários. O maior valor dos cenários está no ponto de planejar ações para cada uma das possíveis situações previstas (Serra, Torres, Torres & Ferreira, 2012).

Rojo (2006) desenvolveu um modelo de simulação de cenários que serve de referência para a tomada de decisão. O modelo integra o uso de identificação de variáveis críticas e de ferramentas estratégicas para a construção dos cenários, e propõe formulação de estratégias, metas e ações para enfrentar os cenários simulados. O modelo Rojo pode ser aplicado em qualquer tipo de organização, inclusive do terceiro setor, que luta para sobreviver no mercado e cumprir com seus objetivos sociais.

Um dos segmentos dentro do terceiro setor que tem buscado continuamente sua permanência no mercado é o das Fundações de Apoio, que são instituições que tem a finalidade de dar apoio a projetos de pesquisa, ensino, extensão e de desenvolvimento

institucional, científico e tecnológico, de interesse das Instituições de Ensino Superior – IES e também das instituições de pesquisa (Lei Federal nº 8.958, 1994). No Paraná especificamente, seis Instituições de Ensino Superior Estaduais possuem Fundação de Apoio. Destaca-se que a Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, universidade multi *campi*, possui três Fundações diferentes.

Essas Fundações passaram por um cenário turbulento no ano de 2008, fruto de mudanças no cenário em que as mesmas viviam, período em que as agências de fomento e pesquisa cessaram o envio de recursos às Fundações. Outros fatores vêm contribuindo para o cenário de dificuldade para as Fundações de Apoio, como mudanças de políticas institucionais da Universidade, com novas resoluções e instruções de serviços, e a verticalização do ensino superior, com maior oferta de cursos de mestrado e doutorado.

Na realidade do Paraná, além de alterações na legislação, com a verticalização, as IES diminuíram ou pararam a oferta de cursos de Pós-graduação *lato sensu*, que era uma das principais fontes de recursos das Fundações, pois as Universidades assinavam convênios com estas organizações para que estas fizessem a gestão financeira e administrativa dos cursos. Com este cenário, as Fundações começaram a perder contratos e convênios, iniciando um processo de desestabilização financeira. A Fundação de Apoio ao Ensino, Extensão, Pesquisa e Pós-graduação – FUNDEP, fundação de apoio da UNIOESTE *campus* de Cascavel, passou por esse processo e tem buscado alternativas para continuar ativa.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As Fundações de Apoio do Paraná têm sofrido nos últimos anos um decréscimo financeiro, causando problemas de manutenção das mesmas. Um monitoramento da situação de sete Fundações de Apoio do Paraná, feito pela FUNDEP nos últimos cinco anos, confirma a situação ruim das Fundações, com queda no volume de prestação de serviços, demissões e outros ajustes estruturais nos anos entre 2010 e 2014, demonstrando sinais de recuperação a partir de 2015.

Este estudo foi desenvolvido para atender uma necessidade da FUNDEP, que após um cenário de dificuldades financeiras e a recuperação do equilíbrio de caixa, precisou estabelecer um plano de ação para se manter ativa e retomar o crescimento. Ressalta-se que a Fundação é um importante instrumento de apoio para a UNIOESTE, pois há 22 anos atua

como parceira da Instituição na execução e gerenciamento de projetos e convênios, contribuindo para o desenvolvimento institucional da Universidade.

A organização em estudo é uma Fundação privada sem fins lucrativos, com autonomia administrativa e financeira, instituída por professores e técnicos administrativos da UNIOESTE *campus* de Cascavel com o objetivo de dar apoio às atividades acadêmicas, de pesquisa e de extensão da Instituição. Está localizada no Município de Cascavel, Estado do Paraná, na Rua Universitária, nº 2069, no Jardim Universitário. Foi fundada em outubro de 1992. O patrimônio atual da Fundação são dois terrenos, avaliados em 340 mil reais.

A estrutura administrativa da Fundação é formada pelo Conselho Curador (órgão Deliberativo), composto por sete membros, sendo cinco docentes e dois técnicos administrativos, com mandato de três anos; pelo Conselho Fiscal, com três membros efetivos e três suplentes, com mandato de três anos, designados dentre os professores e pessoal técnico administrativo, que sejam membros efetivos do quadro de carreira da UNIOESTE – *campus* Cascavel; e pela Diretoria Executiva, composta por três membros: Diretor Presidente, Diretor Executivo e Diretor Financeiro. Os Diretores Presidente e Executivo são escolhidos pelo Conselho Curador. O Diretor Financeiro é escolhido, de comum acordo, pelos Diretores Presidente e Executivo, com seu nome submetido à homologação do Conselho Curador. O quadro de funcionários é formado por dois funcionários efetivos.

Entre os serviços prestados pela FUNDEP destacam-se:

- a. Gerenciamento administrativo e financeiro de convênios assinados com Universidades, órgãos municipais, estaduais e federais e iniciativa privada, em diversas áreas, abrangendo: cursos de pós-graduação *lato e stricto sensu*, eventos científicos, projetos de pesquisa e extensão com prazos determinados e permanentes, atividades de prestação de serviços;
- b. Gerenciamento de contratos de prestação de serviços em diversas áreas;
- c. Prestação de serviços técnicos de consultoria e gestão, científicos e administrativos, para instituições públicas e privadas.

Desses serviços, o que mais gera receita é a gestão de convênios de projetos de pesquisa e extensão de caráter permanente, seguido de cursos de pós-graduação *lato sensu* e eventos. Os cursos de Pós-graduação *stricto sensu* são os que dão menor receita, sendo que 80% deles não gera receita suficiente para cobrir os custos operacionais de seu gerenciamento.

Hoje a Fundação tem equilíbrio de caixa, mas não tem garantia de sobrevivência, uma vez que caso o volume de convênios e projetos gerenciados diminua, o caixa volta a sofrer resultado negativo, fazendo com que a entidade não consiga manter-se atuante.

O problema financeiro surgiu após mudanças políticas governamentais a nível federal em 2008, e alterações nas políticas institucionais da UNIOESTE em 2011. As mudanças nas políticas governamentais não tiveram grandes influências para a Fundação como as políticas institucionais da Universidade. Um estudo de Presrlak, Scherer e Rojo (2015) identificou os motivos da queda na arrecadação da entidade, apresentados a seguir.

- a. Em 2011 a receita de convênios de gerenciamento de cursos de pós-graduação *lato sensu* começou a cair;
- b. A partir de 2011 não teve mais receita de convênios de gerenciamento de curso de pós-graduação *stricto sensu* e eventos;
- c. A partir de 2012 foram utilizados recursos de reserva financeira para cobrir as despesas;
- d. Inexistência de dívida com fornecedores ou órgãos públicos;
- e. Existência de passivo trabalhista;
- f. Férias dos funcionários vencidas;
- g. Projeção de falta de recursos a partir do segundo semestre de 2013.

Presrlak, Scherer e Rojo (2015) identificaram, a partir da análise de informações a respeito dos cursos de pós-graduação *lato* e *stricto sensu* e também sobre os eventos da UNIOESTE, que, com algumas alterações nas políticas da UNIOESTE ocorridas em 2011, como alterações na Resolução nº 063/2012-COU e novas instruções de serviços, não aconteceram mais ofertas dos cursos de pós-graduação *lato sensu*, e os cursos de pós-graduação *stricto sensu* e eventos não poderiam mais ser gerenciados por Fundação ou similar. Com a falta de assinaturas de novos convênios com a UNIOESTE e os que estavam em andamento encerrando, começou a queda da receita financeira.

Após o estudo, Presrlak, Scherer e Rojo (2015) apresentaram algumas propostas de intervenções, as quais foram executadas pela Fundação. As principais propostas foram a venda de um dos três terrenos, aumento da taxa de administração de 5% para 10% e buscar novas parcerias. Com as propostas aceitas e executadas, a Fundação conseguiu equilibrar o caixa, mas não garantiu uma segurança financeira para o futuro. Ressalta-se que em 2015, quando o estudo foi feito, os cursos de pós-graduação *Stricto sensu* e os eventos já haviam retornado para a Fundação gerenciar, pois a Universidade alterou novamente algumas instruções de serviços.

Neste contexto, a necessidade da FUNDEP é estabelecer um plano de ação para garantir sua manutenção e possibilitar o crescimento da entidade. As ações executadas no ano de 2014 e 2015 foram suficientes para equilibrar o caixa, mas para os Dirigentes da Fundação é necessário estabelecer um plano de expansão. Diante disso, foi identificada a necessidade de simular cenários para a FUNDEP, bem como formular estratégias e elaborar planos de ações para cada cenário projetado, pois a projeção de cenários isolada é insuficiente para dar apoio a tomada de decisão (Rojo, 2006). Com isso, identificou-se uma oportunidade para demonstrar que as ferramentas de gestão, amplamente utilizadas em organizações com fins lucrativos, são também eficientes para setores que não visam lucro, mas tem uma finalidade social institucionalizada de grande valia para a sociedade. Outra oportunidade é a contribuição que este estudo oferece às outras Fundações de Apoio na antecipação de possíveis cenários para tomada de decisão estratégica, possibilitando que essas organizações se preparem adequadamente para situações adversas.

1.1.1 Questão de Pesquisa

Diante do contexto apresentado, a questão da pesquisa é: quais são os possíveis cenários para uma Fundação de Apoio à IES?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Simular cenários para a Fundação de Apoio ao Ensino, Extensão, Pesquisa e Pós-graduação, ligada a UNIOESTE campus Cascavel.

1.2.2 Específicos

- a. Identificar as variáveis críticas para simular cenários para a FUNDEP a partir da aplicação da técnica *Delphi*;

- b. Aplicar as ferramentas estratégicas: Análise SWOT - *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) e Matriz BCG (*Boston Consulting Group*) na FUNDEP;
- c. Simular cenários para a FUNDEP;
- d. Formular estratégias para cada cenário simulado;
- e. Elaborar planos de ação para cada estratégia formulada.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

A simulação de cenários é uma ferramenta eficiente para ajudar as organizações a formularem estratégias e elaborarem planos de ação para o futuro, pois os cenários permitem um conhecimento antecipado de futuros acontecimentos (Rojo, 2006).

Tendo o cenário atual das Fundações de Apoio às IES do Paraná como principal motivação para este estudo, este se justifica por possibilitar a simulação de cenários futuros para as Fundações de Apoio, bem como formulação de estratégias e elaboração de planos de ação com o objetivo central de preparar essas organizações para antecipar soluções para riscos identificados, evitando assim, a despreparação frente a esses acontecimentos.

Este estudo é relevante para as Fundações de Apoio e para o terceiro setor como um todo por abordar um tema pouco explorado na área, a utilização de ferramenta estratégica, frequentemente utilizada pelo segundo setor (indústria e comércio), para simular cenários futuros e elaborar estratégias transformando dados em informações de apoio à tomada de decisão (Hoss, Bromberger, Rojo & Sousa, 2012). Especificamente para as Fundações de Apoio, é relevante porque, além de simular cenários, contribui com estratégias e planos de ações aplicáveis. Além disso, outro fator relevante deste estudo é a contribuição para as IES, pois o estudo aborda discussões relevantes em relação à oportunidade de arrecadação de recursos próprios com cursos de Pós-graduação *Lato sensu* e prestação de serviços em parceria com as Fundações, que são entidades que dão apoio às IES e concebem um caminho eficaz para a interação da Universidade com o setor produtivo, Governos e sociedade civil. Além disso, trabalham em prol da Universidade buscando a solução de problemas, principalmente burocráticos (Presrlak, Müller & Rojo, 2015).

Este estudo contribui para que as Fundações de Apoio se preparem para enfrentar diversos cenários, bem como para tomada de decisões estratégicas. Contribui também para uma gestão mais eficiente e para o estabelecimento de estratégias que contribuam para sua

permanência no mercado e seu fortalecimento. É uma contribuição relevante para essas organizações, pois, culturalmente, organizações do terceiro setor não utilizam ferramentas e técnicas estratégicas para fazer sua gestão.

1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

O estudo está dividido em cinco capítulos: Capítulo 1, a introdução, que aborda aspectos introdutórios, problema de pesquisa, objetivos e justificativa e contribuição da produção técnica; Capítulo 2, que apresenta as referências teóricas do estudo, que envolvem os temas estratégia, cenários, terceiro setor e Fundações de Apoio; Capítulo 3, que aborda aspectos metodológicos aplicados no estudo; Capítulo 4, que apresenta os resultados da pesquisa; Capítulo 5, que apresenta as considerações finais do estudo.

2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS

Este capítulo apresenta o referencial elaborado para embasar o estudo, abordando temas relacionados à estratégia, cenários, Modelo Rojo de Simulação de Cenários, e Terceiro Setor, com foco voltado para as Fundações de Apoio.

2.1 ESTRATÉGIA

Derivada da palavra grega *strategos*, que significa general, estratégia por muito tempo foi utilizada nas guerras, tendo uma abordagem militar voltada para derrotar os inimigos. Autores como Sun Tzu com o livro *A Arte da Guerra* de 500 AC, Maquiavel com seu livro *O príncipe* de 1532 e Von Clausewitz que teve seu livro *Da Guerra* publicado postumamente em 1832, utilizaram histórias e aprendizagem em ocasiões diplomáticas e militares para ensinamentos para comportamentos futuros (Quinn, 1978).

Ramos-Rodriguez e Ruiz-Navarro (2004) identificaram os principais desenvolvimentos intelectuais do campo da estratégia, destacando as influências profundas das obras de Michael Porter e de Richard P. Rumelt, e a evolução da visão baseada em recursos. Identificaram ainda influências da economia, ressaltando autores como Oliver Williamson, Richard R. Nelson e Sidney G. Winter, Richard M. Cyert e James March e Frederic M. Scherer, e da teoria da organização, citando as obras de Jeffrey Pfeffer e Gerald R. Salancik, James A. Thompson, Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch. Ramos-Rodriguez e Ruiz-Navarro (2004) destacam ainda a participação de escritores mais ligados à gestão estratégica: Alfred D. Chandler, Raymond E. Miles e Charles C. Snow, Charles Hofer e Dan Schendel, Kenneth R. Andrews, Edith Penrose, Igor Ansoff e James Brien Quinn.

Conke (2013) apresenta uma seleção de quatro períodos principais sobre a evolução da estratégia, conforme Figura 1.

PERÍODO	CONTEXTO HISTÓRICO	DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO
1900 – 1938: Início produtivo	Trabalho realizado racionalmente. Após 1929 e a 1ª guerra surgem os primeiros conglomerados e a produção em grande escala.	Os estrategistas são racionais, eficientes, conhecedores de estatística, burocráticos e capazes de gerenciar muitos funcionários especializados.
1939 – 1964: Formalização do planejamento	A 2ª Guerra impulsionou a expansão das empresas dos EUA. As operações foram aumentadas e os donos das empresas afastaram-se das operações cotidianas e da administração.	Surgem os administradores profissionais e a estratégia formal, baseada na definição de metas e objetivos. A principal ferramenta desenvolvida é a análise SWOT.
1965 – 1989: Competição e incerteza	O período de crescimento e expansão dá lugar à competição e à escassez. As crises do petróleo de 1973 e 1979 transformam as relações econômicas.	Os problemas vêm do ambiente. Ferramentas e teorias surgem nas consultorias para otimizar o uso de recursos (5 forças, planejamento por cenários, análise de portfólio e a teoria dos <i>stakeholders</i>)
1990 – 2010: O valor do conhecimento	A 3ª Revolução Industrial altera as relações sociais. Existem muitas informações disponíveis em tempo real e as fronteiras entre os países são cada vez menores.	As organizações investem em recursos internos, especialmente o conhecimento, (teórico ou conceitual e prático). Surge a Visão Baseada em Recursos, a Administração do Conhecimento e o <i>Balanced Scorecard</i> .

Figura 1. Principais períodos sobre a evolução da estratégia nas organizações.

Fonte: Conke, L. S. (2013). O Pensamento estratégico no século XX: explicações históricas, *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, São Paulo, 12 (4), 210 – 234.

Para Rojo (2006), as estratégias começaram a ser utilizadas a partir da Segunda Revolução Industrial, na segunda metade do século XIX, para entender, enfrentar, seguir e influenciar o mercado, como um meio de controlar as forças de mercado e moldar o ambiente competitivo. Com a velocidade das mudanças sociais, econômicas, tecnológicas e políticas após esse período, as organizações tiveram a necessidade de aplicar estratégia. Desde então diversos autores vem contribuindo com estudos organizacionais e conceituando estratégia.

Chandler (1962) defende que a estratégia segue a estrutura, e está pautada na formulação de objetivos e metas de longo prazo e na implementação de ações e de alocação dos recursos necessários para alcançar os objetivos. Para o autor, o crescimento é resultado da vigilância às oportunidades e necessidades para aplicar os recursos de forma mais eficiente e lucrativa. Esse crescimento ocorre a partir de três estratégias: (1) expansão da empresa por linhas de produtos existentes para o mesmo tipo de cliente; (2) procura por novos mercados e novas fontes de fornecimento; (3) abertura de novos mercados a partir do desenvolvimento de novos produtos para diferentes tipos de clientes.

Ansoff (1965) aborda a estratégia como o fio condutor entre as atividades da organização, seus produtos e mercados e é composta por quatro componentes: escopo de produtos e mercados; vetor de crescimento; vantagem competitiva; e sinergia. O autor coloca a estratégia baseada na sequência de decisões e criou uma ferramenta que classifica as estratégias empresariais em quatro categorias: penetração no mercado (ampliação da

participação da empresa nas suas linhas de produtos e mercados); desenvolvimento de mercado (promoção de seus produtos em novos mercados); desenvolvimento de produto (modificação de produtos existentes ou novos produtos); e diversificação (entrada em novos mercados com novos produtos).

Mintzberg (1994) apresenta cinco definições para estratégia: como um plano, um caminho a ser seguido; como um pretexto, uma manobra intencional; um padrão, quando a estratégia é realizada independente de ter sido pretendida ou não; como uma posição, que interage entre a empresa e o ambiente; e como uma perspectiva, a estratégia é conceitual, e partilhada pelos membros de uma organização por meio de suas ações.

Já para Porter (1998), a estratégia é uma fórmula ampla para o modo como uma empresa vai competir. O autor conceitua-a como um conjunto de ações para instituir uma posição defensável no mercado, para enfrentar as cinco forças competitivas (modelo concebido por Michael Porter em 1970, para analisar o ambiente competitivo das empresas: rivalidade entre concorrentes, ameaças de novos entrantes, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores e ameaça de produtos substitutos), e conseguir um maior retorno sobre o investimento. O autor propôs uma tipologia composta por três estratégias genéricas: liderança no custo total; diferenciação; e enfoque, e argumenta que as empresas que apresentam melhor desempenho são aquelas que conseguem aplicar uma das três estratégias genéricas.

Oliveira (2012) define estratégia como uma ação, preferencialmente inovadora, estabelecida para alcançar objetivos e metas, somada a um bom posicionamento da organização em seu ambiente. O autor defende que a estratégia, além de influenciar fatores internos da organização, é um instrumento que facilita e aperfeiçoa as interações com o ambiente externo. Essas estratégias são utilizadas para sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento.

Estratégia é sobre fazer escolhas específicas para vencer no mercado. Estratégia, portanto, requer a realização de escolhas explícitas para construir um negócio em torno dessas escolhas. Conceitualmente, estratégia é um conjunto integrado de escolhas que posicionam a empresa em sua indústria, de modo a criar uma vantagem sustentável e um valor superior em relação à concorrência (Lafley & Martin, 2013). Os autores colocam que poucas empresas possuem uma estratégia clara, vencedora e convincente, pois fazer escolhas é um trabalho intenso, e nem sempre se encaixa com todos os outros trabalhos a serem feitos.

O pensamento estratégico tem seguido a evolução do ambiente, das tecnologias e das organizações. Isto faz com que novos conceitos, novos métodos e novas ferramentas para a

gestão das organizações sejam desenvolvidos com o passar do tempo. É o acúmulo desse conhecimento que reflete na estratégia atual. Com isso, e considerando o objetivo deste estudo, cenários é o próximo tema a ser abordado.

2.2 CENÁRIOS

O uso de cenários como ferramenta de planejamento teve origem em 1950 com Hermann Kahn e seus associados na *RAND Corporation*, quando ao apresentar caminhos alternativos para uma guerra nuclear contra os soviéticos, relatou a Força Aérea dos EUA que diferentes sequências de eventos poderiam derivar em diversos resultados, alguns desejáveis, outros não (Millet, 2009). Na área de negócios especificamente, os primeiros registros de uso de cenários, com uso da lógica intuitiva, é atribuído ao SRI *Internacional*, Shell e GBN. Essa abordagem da lógica intuitiva assume que as decisões são baseadas em um conjunto complexo de relações entre fatores econômicos, políticos, tecnológicos, sociais, financeiros e ambientais (Huss & Honton, 1987).

Huss e Honton (1987) citam que a SRI *International* define cenários como dispositivos para identificar percepções sobre ambientes alternativos para tomada de decisão. Para os autores, os cenários são histórias de futuro baseada em pressupostos diferentes, propondo questionamentos sobre o futuro e possibilitando a avaliação das estratégias em relação a exemplos futuros. Ao conjecturar cenários possíveis, os gestores se munem de informações para tomada de decisão (Assen, 2010).

O planejamento de cenário enfoca o ambiente externo e identifica os fatores que influenciam o desenvolvimento da organização e ajudam a entender o ambiente organizacional, reconhecendo oportunidades, avaliando alternativas estratégicas e possibilitando a tomada de decisão em longo prazo (Dyson, 2004; Assen, 2010). Além disso, os cenários possibilitam que as organizações se previnam com previsões negativas (Porter 1998) e antecipem soluções para riscos identificados na análise dos cenários (Rojo, 2006).

Embora seja uma ferramenta que delinea acontecimentos que podem ocorrer no futuro (Rojo, 2006), é importante considerar que a projeção de cenários não isenta as organizações de situações indesejáveis, pois é apenas o início de um processo estratégico, que deve contemplar o bom uso das informações, formular estratégias eficazes e ainda, possuir flexibilidade para agir diante de mudanças que possam surgir (Faller & Almeida, 2014).

Millet (2009) coloca que o objetivo estratégico dos cenários é pensar em futuros alternativos e esquivar-se de problemas e previsões negativas. Cenários podem ter desfechos alternativos, pois suas previsões são condicionadas a hipóteses explícitas e implícitas, a informações sobre passado e presente e a expectativas para o futuro (Millet, 2009). Oferecem conjuntos consistentes de condições, análise de tendências e modelos simulados para o planejamento estratégico (Huss & Honton, 1987).

Há vários métodos para a simulação de cenários como o método GE, descrito pela General Electric; o método de Michel Godet; o método da GBN, *Global Business Network*; o método de Porter e o método descrito por Grumbach (Bethlem, 2002, como citado em Brandalise, Rojo, Mata & Souza, 2012); e o modelo Rojo. Dentre esses métodos, que se destacam por implementar o planejamento estratégico, o modelo Rojo, escolhido para este estudo, é inovador por qualificar variáveis a partir de informações colhidas de especialistas, por utilizar ferramentas estratégicas que exploram as possibilidades de cenários (Rodrigues, Rojo & Bertolini, 2012), e por possibilitar realimentação de informações para atualizar os cenários. O modelo Rojo compõe-se de cinco etapas e será abordado na sequência.

2.3 MODELO ROJO DE SIMULAÇÃO DE CENÁRIOS

O Modelo Rojo (2006) é uma ferramenta que além de simular cenários, formula estratégias e estabelece planos de ação para cada estratégia. É uma ferramenta de apoio a tomada de decisão. Sua flexibilidade possibilita a retroalimentação para manutenção de informações, dando suporte a gestão do negócio. O modelo inicia com o uso da técnica *Delphi* para identificar variáveis críticas e a partir disso aplicam-se ferramentas estratégicas para obter informações e formular estratégias. A Figura 2 representa a dinâmica da formação de cenários.

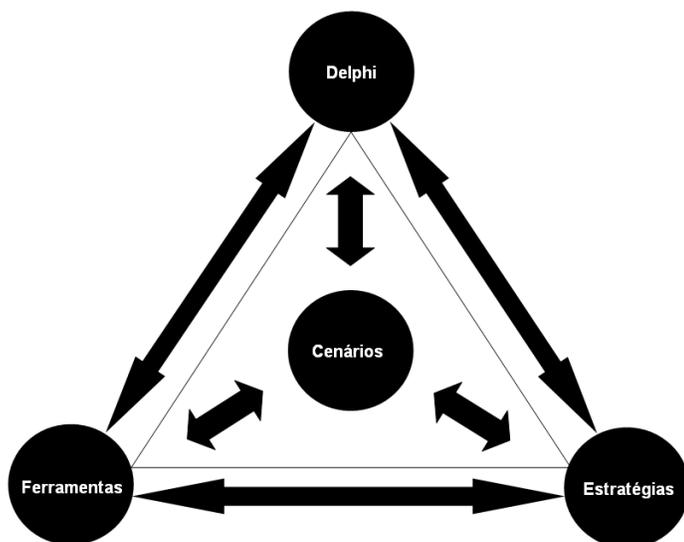


Figura 2. Dinâmica da formação de cenários.

Fonte: Rojo, C. A. (2006). *Planejamento estratégico*, Cascavel: Assoeste.

Nesta dinâmica de formação de cenários, os elementos que compõem o conjunto de variáveis devem ser sempre acompanhados, a fim de revisar constantemente as necessidades de adequações das ferramentas para o objetivo: criar as condições para simular os cenários (Rojo, 2006).

Na construção do Modelo, Rojo (2006) considerou o ambiente como um influenciador na dinâmica dos cenários, argumentando que fatores externos a organização como mudança na legislação, movimento da concorrência e oscilações econômicas, causam alterações nos cenários. Dessa forma projetou o modelo de forma que possa ser alterado de acordo com as alterações dos cenários. A Figura 3 demonstra esse processo de influência.

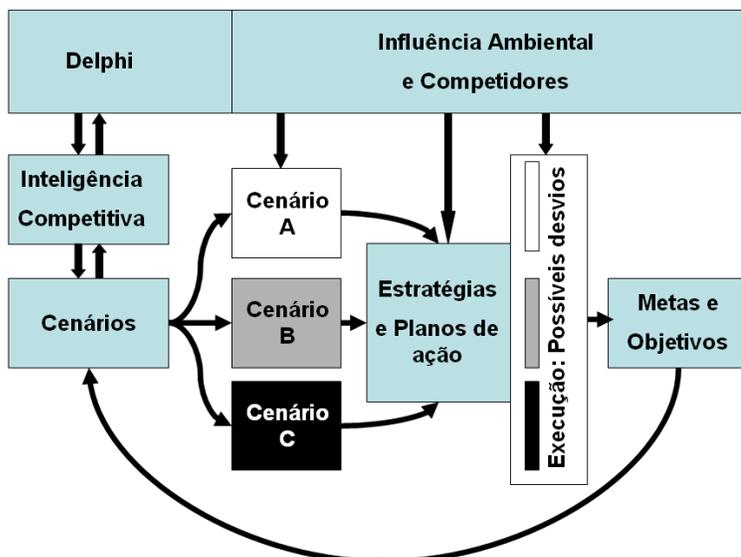


Figura 3. Influência ambiental na simulação de cenários.

Fonte: Rojo, C. A. (2006). *Planejamento estratégico*, Cascavel: Assoeste.

Rojo (2006), após a formulação do processo de influência ambiental, propôs o modelo para simular cenários, desenvolvido em cinco níveis, conforme apresenta a Figura 4.

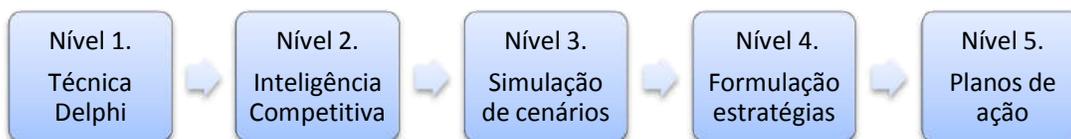


Figura 4. Estrutura básica do simulador de cenários do Modelo Rojo (2006).

Fonte: Rojo, C. A. (2006). *Planejamento estratégico*, Cascavel: Assoeste.

O primeiro nível é a aplicação da técnica *Delphi*, que se utiliza de especialistas para gerar informações, identificando as variáveis críticas.

A técnica *Delphi*, idealizada por Olaf Helmer, Norman Dalkey e Nicholas Rescher, representa um método que coleta diversas informações a partir do julgamento intuitivo de pessoas, com a finalidade de delinear previsões (Oliveira, 2012), e possui quatro características chaves: (1) fluxo de informações estruturado: as informações são coletadas a partir da aplicação de um questionário único enviado aos especialistas, igual para todos; (2) anonimato dos participantes: a identidade dos participantes é mantida no anonimato inclusive após a finalização da aplicação da técnica, a fim de evitar que ocorra a dominação de participantes por outros durante o processo, encorajar respostas verdadeiras e críticas abertas, e expressar livre opinião; (3) *feedback* pontual: as respostas são reunidas em um único documento, que retorna para os participantes para dar sequência, e a qualquer momento os participantes podem revisar suas posições, o que em público não seria tão fácil fazer; (4)

papel do facilitador: tem a função de enviar os questionários, coletar as respostas e resumí-las, e reenviar aos participantes até que se chegue ao consenso.

Na técnica *Delphi*, após a definição do problema, é feita a seleção dos especialistas, que devem responder um questionário. As respostas são analisadas, e caso o consenso, acerca das variáveis tidas como críticas, seja obtido, parte-se para a compilação das respostas e apresentam-se os resultados. E, caso não haja consenso, compila-se as respostas, elabora-se um novo questionário e aplica novamente para os especialistas. Esse processo deve ser repetido até que se obtenha o consenso entre todos os especialistas (Rojo, 2006). A Figura 5 apresenta o nível 1 do modelo.



Figura 5. Nível 1: Aplicação da Delphi.

Fonte: Rojo, C. A. (2006). *Planejamento estratégico*, Cascavel: Assoeste.

As informações obtidas no nível 1 compõem o nível 2, a inteligência competitiva. Nesta etapa são escolhidas ferramentas estratégicas para trabalhar as variáveis críticas elencadas no nível 1, que ao serem aplicadas, geram informações relevantes para a construção dos cenários no nível e para a geração os cenários. Essas ferramentas são escolhidas pelos gestores da organização e podem ser utilizadas tantas quanto necessário. A Figura 6 apresenta o nível 2 do modelo Rojo.

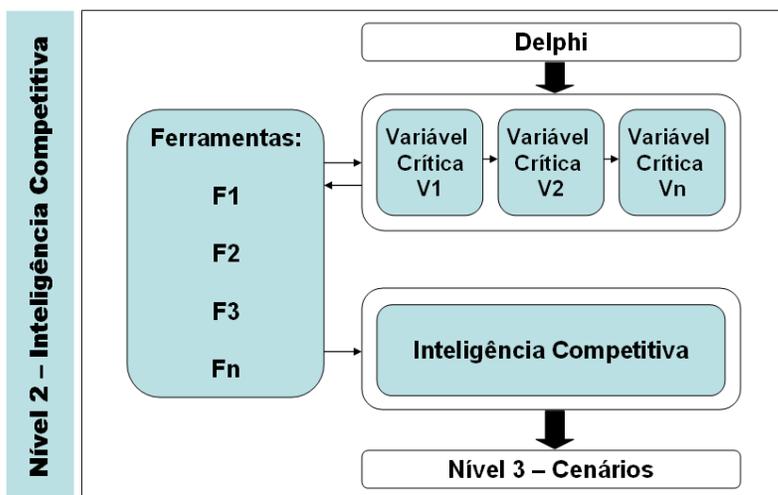


Figura 6. Nível 2: Inteligência competitiva.

Fonte: Rojo, C. A. (2006). *Planejamento estratégico*, Cascavel: Assoeste.

Após a aplicação das ferramentas são simulados os cenários, no nível 3, conforme apresenta a Figura 7. Não há quantidade mínima ou máxima de cenários.

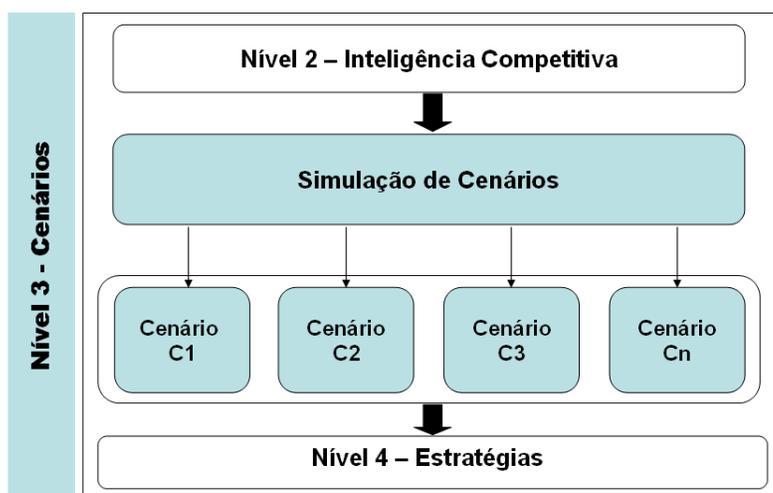


Figura 7. Nível 3: Simulação de cenários.

Fonte: Rojo, C. A. (2006). *Planejamento estratégico*, Cascavel: Assoeste.

Com os cenários simulados, no nível 4, conforme Figura 8, são formuladas as estratégias para todos os cenários. De igual forma, não há limitação para a quantidade de estratégias.

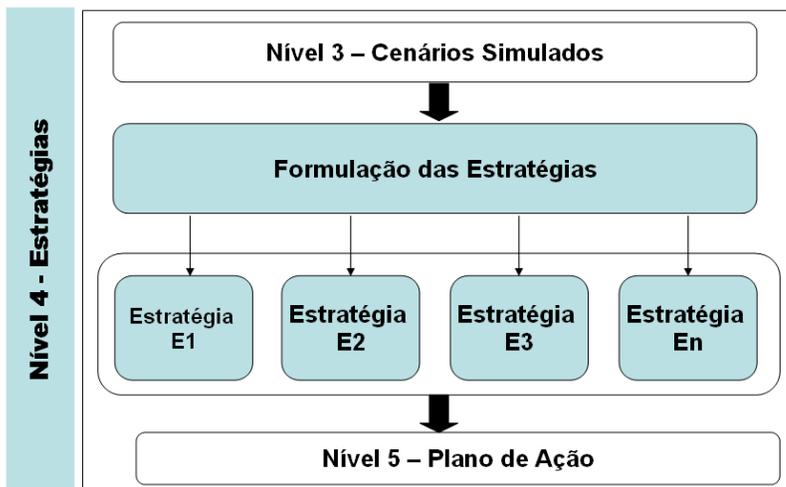


Figura 8. Nível 4: Formulação das estratégias.

Fonte: Rojo, C. A. (2006). *Planejamento estratégico*, Cascavel: Assoeste.

Por fim, com as estratégias formuladas, no nível 5 elabora-se os planos de ação para cada uma das estratégias, conforme Figura 9.

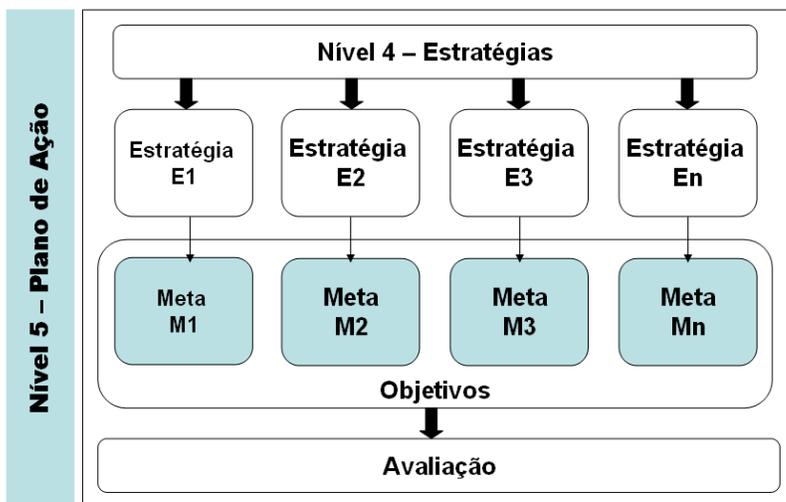


Figura 9. Nível 5: Plano de ação.

Fonte: Rojo, C. A. (2006). *Planejamento estratégico*, Cascavel: Assoeste.

O Modelo propõe ainda a avaliação, um processo em que os gestores devem avaliar os resultados de forma sistemática, realimentar a inteligência competitiva, atualizar os cenários, reformular as estratégias e os planos de ação, conforme Figura 10.

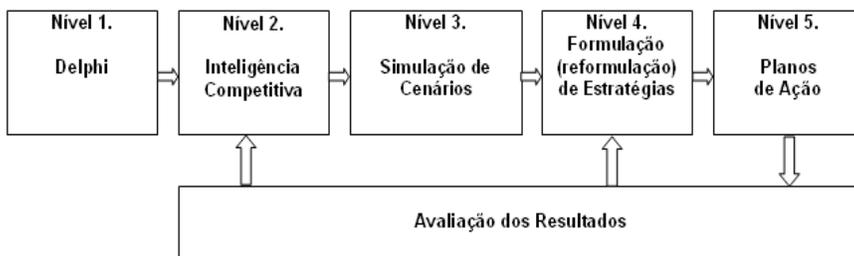


Figura 10. Avaliação.

Fonte: Rojo, C. A. (2006). *Planejamento estratégico*, Cascavel: Assoeste.

O Modelo completo é representado na Figura 11.

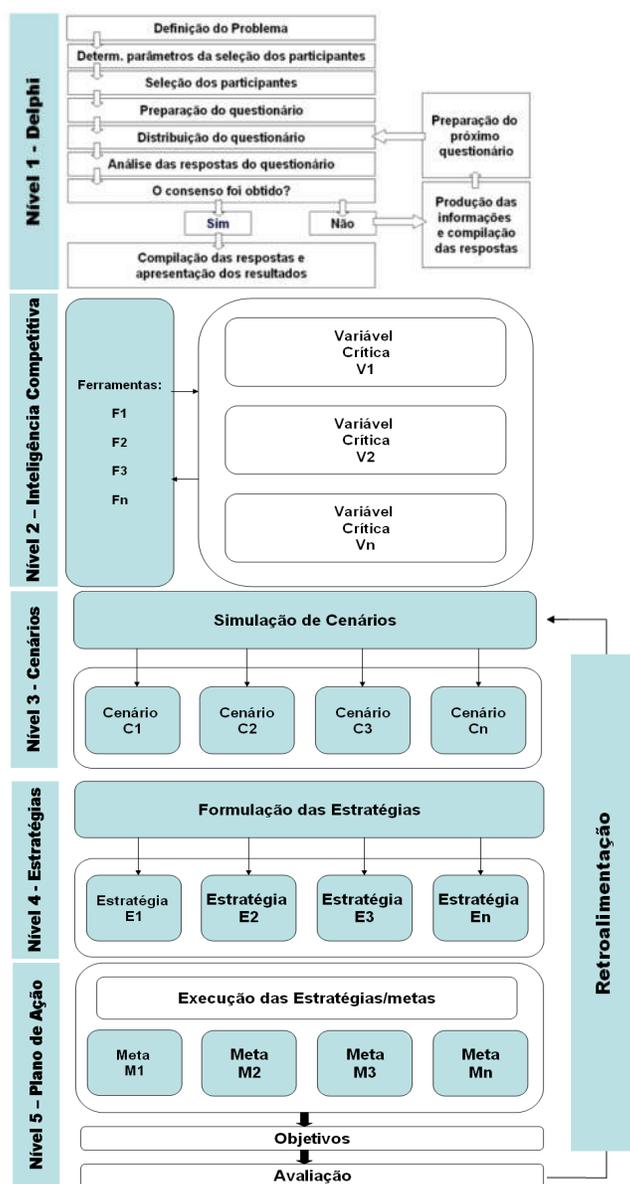


Figura 11. Modelo Rojo para simulação de cenários.

Fonte: Rojo, C. A. (2006). *Planejamento estratégico*, Cascavel: Assoeste.

O Modelo Rojo propõe no nível 2 a utilização da inteligência competitiva que é a aplicação de algumas ferramentas estratégicas com o objetivo obter informações para simular os cenários. Neste estudo serão aplicadas as seguintes ferramentas: Análise SWOT e Matriz BCG. Essas ferramentas foram escolhidas pela aplicabilidade na organização (Terceiro Setor) em estudo. Diante disso, o próximo item abordará essas ferramentas.

2.4 FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS

As ferramentas estratégicas são criadas para auxiliar os gestores na tomada de decisão. O planejamento estratégico, que trata dos objetivos de longo prazo, utiliza ferramentas estratégicas para diagnóstico organizacional. O planejamento estratégico é uma ferramenta de apoio à gestão que estabelece uma direção a ser seguida, com objetivos, metas e estratégias bem definidas. Porter (1998) argumenta que o planejamento estratégico busca posições no mercado em que uma organização consiga alcançar seus objetivos, traçando um sentido de longo prazo para a empresa.

Maximiano (2000) define planejamento estratégico como uma forma de desenvolver estratégias compreendendo o estabelecimento de objetivos e metas e a tomada de decisão, que afetam a organização por longo prazo. Argumenta que as organizações utilizam o planejamento estratégico para gerenciar relações e acontecimentos futuros, colocando que essa ferramenta proporciona vários benefícios como agilidade nas decisões; aumento da capacidade gerencial; direcionamento único para todos os membros da organização; promoção de consciência coletiva; e melhora do relacionamento da organização com seu ambiente interno e externo. O planejamento estratégico é um importante elemento na condução da gestão estratégica da organização. É uma ferramenta que vem sendo utilizada tanto pelo setor público como pelo privado, pois acelera a performance das organizações (Arasa & K'Obonyo, 2012).

Ansoff, Avner, Brandenburg, Portner e Radosevich (1970) defendem que o planejamento estratégico é um processo que busca uma adequação entre a organização, seus produtos e serviços, com o seu mercado. Os autores argumentam que as organizações enfrentam muitas mudanças no ambiente em que estão inseridas, novas tecnologias, novos concorrentes, novas atitudes de consumo, novas dimensões de controle social e ainda questionamentos sobre o papel da organização na sociedade.

O planejamento estratégico é um processo gerencial que se bem construído direciona a organização para um caminho de sucesso, ajudando-a a diagnosticar oportunidades e melhorias e antecipar-se a ameaças, e ainda a se posicionar de forma adequada para a sociedade. No processo de gestão, os administradores adotam estratégias diferenciadas de seus adversários para manterem suas organizações no mercado. Para isso, são utilizadas ferramentas estratégicas que contribuem para que as metas organizacionais sejam alcançadas. As ferramentas que serão utilizadas neste estudo são: Análise SWOT e Matriz BCG.

2.4.1 Análise SWOT

A análise SWOT, uma sigla em inglês dos termos *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), consiste em uma ferramenta utilizada para elaborar uma análise dos ambientes interno e externo, identificando pontos-chaves que direcionam a gestão da organização e possibilitando o estabelecimento de prioridades para traçar estratégias (Andrews, 1997).

Desenvolvida por Kenneth Andrews nos anos 1960, a Análise SWOT é uma ferramenta de apoio à elaboração da estratégia empresarial que tem como objetivo identificar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças no ambiente (interno e externo) de uma organização. Com a identificação desses fatores, são estabelecidas estratégias para desenvolver os pontos fortes, eliminar os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças (Dyson, 2004). A vantagem dessa ferramenta é sua tentativa de conectar fatores internos e externos para fomentar novas estratégias (Dyson, 2004).

Com as análises, os resultados são colocados em uma matriz de comparação, conforme Figura 12, onde todos os pontos identificados são relacionados e combinados. Com isso os gestores comparam os resultados e planejam as ações a serem desenvolvidas (Assen, 2010).

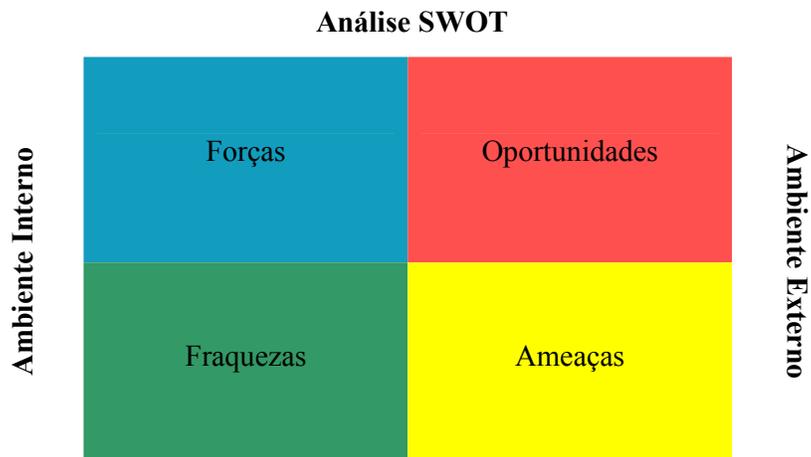


Figura 12. Análise SWOT.

Fonte: Adaptada de Andrews (2007)

Há três fases normalmente utilizadas no processo de análise: (1) detectar as questões estratégicas, tanto externas como internas, que podem ou não causar impacto na organização; (2) formular as estratégias e selecionar as mais apropriadas para cada ponto a ser trabalhado; e (3) implementar e monitorar a estratégia desenvolvendo um plano de ação, que contemple responsabilidades, recursos financeiros, monitorando o avanço das ações (Assen, 2010). Embora neste estudo, a aplicabilidade da SWOT tenha o objetivo de simular cenários, também visa a formulação de estratégias e planos de ação.

A análise SWOT é uma estrutura que ajuda os planejadores a identificar e priorizar as metas de negócios, e a continuar a identificar as estratégias para atingi-los. É um modelo básico que proporciona a informação a partir de uma análise ambiental interna (forças e fraquezas) e externa (oportunidades e ameaças) (Ommani, 2011). O principal objetivo da SWOT é fornecer informações significativas para os gestores sobre as competências essenciais da organização (Nasri, 2011).

A SWOT pode ser considerada uma fotografia, que proporciona informações importantes sobre a organização e quando utilizada com o uso combinado de outras ferramentas, possibilita uma formulação de estratégias mais efetivas.

2.4.2 Matriz BCG

A matriz BCG é uma ferramenta elaborada por Bruce Henderson em 1970 para o *Boston Consulting Group*. A ferramenta tem o objetivo de demonstrar graficamente a análise do portfolio de produtos da empresa baseado no ciclo de vida do produto, determinando em

qual posição cada produto se encontra dentro de um parâmetro estabelecido, possibilitando que as organizações otimizem seus investimentos e obtenham maior participação no mercado (Stern & Stalk, 1998). A Figura 13 demonstra os parâmetros da Matriz BCG.

BCG		Participação relativa de mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento do mercado	Alto	ESTRELA 	INTERROGAÇÃO 
	Baixo	VACA LEITEIRA 	ABACAXI 

Figura 13. Matriz BCG

Fonte: Adaptada de Stern e Stalk (1998)

No quadrante da estrela estão os produtos com alta participação de mercado e com altas taxas de crescimento. Exigem grandes investimentos, pois são líderes de mercado. O produto posicionado no quadrante da vaca leiteira, indicando que tem taxa de crescimento baixo e não demandam grandes investimentos, pois o crescimento do mercado é baixo. Já no quadrante da interrogação estão os produtos cujo mercado tem alta taxa de crescimento, exigindo grandes investimentos e possuindo baixa participação de mercado e retorno incerto. Por fim, no quadrante do abacaxi, estão os produtos com baixa participação no mercado e sem crescimento visível (Henderson, 1970, citado em Stern & Stalk, 1998; Rojo, 2006).

A Matriz BCG identifica o potencial de lucro ou prejuízo dos produtos da organização e é útil na tomada de decisão sobre o portfólio de produtos, mas não deve ser usada isoladamente como uma única forma de formular estratégias. É uma ferramenta que requer análise periódica, dando atenção às mudanças de mercado, aos concorrentes e ao comportamento do consumidor (Assen, 2010).

As ferramentas estratégicas podem ser utilizadas em qualquer tipo de organização. Neste estudo elas serão aplicadas em uma Fundação de Apoio à IES, da qual se passa a abordar o tema.

2.5 TERCEIRO SETOR: FUNDAÇÕES DE APOIO ÀS IES

O Terceiro Setor surgiu para contribuir com a construção de um Estado social de direito, a partir da complementação das ações públicas e privadas. É um setor composto de organizações sem fins lucrativos que atuam a partir da participação voluntária. Foi criado para solucionar os problemas não resolvidos pelo primeiro e o segundo setor (Oliveira, 2004), e é formado por organizações que buscam mudanças, abrangendo entidades que desenvolvem atividades com finalidade pública e social (Hudson, 1999). Essas organizações “começaram a existir em anos do regime militar” (Tachizawa, 2004, p. 24).

Terceiro Setor em uma concepção mais ampla é um conjunto de organizações cujas atividades produtivas respondem a princípios solidários, que apresentam algumas peculiaridades que condicionam seu funcionamento. Algumas questões são vantajosas como a ausência de interesses privados por sua natureza não lucrativa e sua capacidade de atuação como instrumentos de democratização social. Mas também apresenta desvantagens como a ausência de direitos de propriedade, a falta de gestores capacitados, a escassez de controle sobre o desempenho e o alto nível de dependência de recursos públicos, entre outros (Sajardo Moreno & Chaves, 2006).

Esta elevada dependência do setor público faz com que as decisões estratégicas tomadas pelas organizações do Terceiro Setor sejam sensíveis às mudanças de políticas governamentais. Outra característica a ressaltar é a existência de vários *stakeholders*, que exercem forte influência no sistema operacional e na sua legitimação, exigindo que as organizações façam constantemente um planejamento de meios e resultados (Ayensa, Menorca & Servós, 2011).

Há vários tipos de organizações no Terceiro Setor: Fundações, Institutos, Associações Comunitárias, entidades assistenciais e filantrópicas, sendo todas instituídas com finalidade pública, atuando em áreas como educação, saúde, cultura, serviço social, religião, defesa de direitos, meio ambiente e associações profissionais (Pereira *et al.*, 2013). No contexto específico deste estudo, destacam-se as Fundações de Apoio, que tem a atividade ligada a

assistência às Instituições do Ensino Superior – IES, principalmente com foco ao ensino, pesquisa, extensão e iniciação científica (Dalto, Nossa & Martinez, 2014).

As Fundações de Apoio representam um caminho eficaz para a interação da Universidade com o setor produtivo, bem como com órgãos dos Governos e com entidades da sociedade civil, e trabalham em prol da Universidade buscando a solução de problemas, principalmente burocráticos, a partir de uma relação legalizada. Essa relação é estabelecida por leis, normas internas das próprias Universidades, prestação de contas e fiscalização do Ministério Público. As parcerias entre Universidades e Fundações acontecem no âmbito Federal e Estadual.

O Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942 (Lei de Introdução às normas do Direito Brasileiro), em seu artigo 11, define as Fundações como pessoas jurídicas sem fins lucrativos que desenvolvem atividades de interesse coletivo. As Fundações têm suas finalidades e objetivos estabelecidos no ato de sua constituição. São regidas pelo Código Civil Brasileiro e fiscalizadas pelo Ministério Público. O Ministério Público, além de fiscalizar, controla e auxilia as Fundações. Sua atuação acontece desde o início de sua instituição, aprovando os estatutos e reformas, e garantindo a boa administração dos bens e o cumprimento das finalidades estatutárias (Resende, 2007).

O estatuto deve conter alguns aspectos obrigatórios, como a denominação, a sede, a duração e a finalidade da entidade. Além disso, deve reger a forma de administração, o patrimônio e de que forma ele será utilizado no alcance das finalidades instituídas. O estatuto pode ser modificado seguindo o disposto no artigo 67 do Código Civil, devendo ser decidido pela maioria dos dirigentes e aprovada pelo Ministério Público (Casanova, Zamataro & Ronconi, 2005).

As Fundações devem possuir três órgãos de administração: (1) Conselho Curador ou Deliberativo, que elabora as diretrizes, delibera sobre elas e conduz os trabalhos; (2) Diretoria Administrativa ou Conselho Administrativo, que conduz a execução e gestão da fundação; e (3) Conselho Fiscal, que executa o controle financeiro, contábil e patrimonial da entidade.

Em relação à extinção da fundação, o artigo 69 do Código Civil regra que pode ocorrer somente quando a finalidade da fundação se torna ilícita, inútil, impossível de atingir ou se vencer seu prazo de existência. A extinção só pode acontecer com a deliberação da maioria absoluta do Conselho Curador e da Diretoria, mas a decisão final é do Ministério Público (Casanova *et al.*, 2005).

A Lei Federal nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, consentiu que as Fundações criadas com a finalidade de dar apoio a atividades de interesse das instituições de ensino

superior, pudessem ser credenciadas pelos Ministérios da Educação e do Desporto e da Ciência e Tecnologia como Fundações de Apoio às Universidades Federais (Tristão, 2000).

O Paraná, especificamente, não possui legislação que regre estas organizações em seu território, fato que leva essas entidades a seguirem a legislação nacional, no caso a Lei nº 8.958, que dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as Fundações de apoio e dá outras providências.

Em relação às parcerias entre os dois setores (Primeiro e Terceiro), em 31 de julho de 2014, o Governo Federal publicou a Lei nº 13.019 que estabelece o regime jurídico das parcerias e institui normas gerais para parcerias voluntárias celebradas entre a Administração Pública (nos três níveis de governo: União, Estados e Municípios) e as organizações do Terceiro Setor, citadas na Lei como Organizações da Sociedade Civil – OSCs. Essa lei foi considerada o marco regulatório do Terceiro Setor e ocasionou maior segurança jurídica, transparência na aplicação de recursos e efetividade das parcerias para atendimento à população, dando ênfase na previsão de sua avaliação e monitoramento, inclusive pelo público alvo dos projetos acerca da boa execução das atividades pelas instituições e do alcance efetivo dos resultados esperados.

Regulamentada pelo Governo Federal por meio do Decreto Federal nº 8.276/2016, e pelo Governo Estadual (Paraná) pelo Decreto Estadual nº 3.513/2016, a Lei nº 13.019 abre novas oportunidades de atuação para as Fundações de Apoio, pois além de poderem assinar termos de parceria a partir da oferta pelo Estado, podem propor projetos ao Estado.

O Estado do Paraná, além de regulamentar a Lei nº 13.019/2016 para fomentar as parcerias com as OSCs, possibilitou, a partir da Lei Estadual nº 18.776, de 9 de maio de 2016 (que altera a Lei nº 15.608, de 16 de agosto de 2007, que estabelece normas sobre licitações, contratos administrativos e convênios no âmbito dos Poderes do Estado do Paraná), o pagamento de taxas administrativas às Fundações de Apoio ligadas às IES, o que era terminantemente proibido pelo Estado. Essa é outra oportunidade para que as Fundações se fortaleçam na execução de projetos em parceria com as Universidades.

A Figura 14 resume as Leis e Decretos (por ordem cronológica) que regem e influenciam as Fundações de Apoio às IES.

Lei/Decreto	Objeto
Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942 (Lei de Introdução às normas do Direito Brasileiro)	Em seu artigo 11, define as Fundações como pessoas jurídicas sem fins lucrativos que desenvolvem atividades de interesse coletivo.

Continua...

Continuação...

Lei/Decreto	Objeto
Lei Federal nº 14.406, de 10 de janeiro de 2002 (Institui o Código Civil)	Do artigo 62 ao 69, apresenta as características básicas e a forma de constituição das Fundações, regra que o Ministério Público é o órgão responsável pelo velamento pelas Fundações.
Lei Federal nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994	Dispõe sobre as relações entre as Instituições Federais de Ensino Superior Federal e de pesquisa científica e tecnológica e as Fundações de apoio.
Lei Federal nº 13.019, de 31 de julho de 2014	Estabelece o regime jurídico das parcerias e institui normas gerais para parcerias voluntárias celebradas entre a Administração Pública (nos três níveis de governo: União, Estados e Municípios) e as organizações do Terceiro Setor, citadas na Lei como Organizações da Sociedade Civil – OSCs.
Decreto Estadual (PR) nº 3.513, de 18 de fevereiro de 2016	Regulamenta a Lei Federal nº 13.019, de 31 de julho de 2014, para dispor sobre o regime jurídico das parcerias entre a administração pública do Estado do Paraná e organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades e interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, de fomento ou em acordos de cooperação.
Decreto Federal nº 8.276, de 27 de abril de 2016	Regulamenta a Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014, para dispor sobre regras e procedimentos do regime jurídico das parcerias celebradas entre a administração pública federal e as organizações da sociedade civil.
Lei Estadual nº 18.776, de 9 de maio de 2016	Altera a Lei nº 15.608, de 16 de agosto de 2007, que estabelece normas sobre licitações, contratos administrativos e convênios no âmbito dos Poderes do Estado do Paraná, possibilitando o pagamento de taxas administrativas às Fundações de Apoio ligadas às IES.

Figura 14. Resumo de Leis e Decretos (Federais e Estaduais) que regram e influenciam as Fundações de Apoio às IES.

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Após a apresentação do referencial teórico sobre o tema da pesquisa, o próximo capítulo apresenta os métodos e técnicas de pesquisa utilizados neste estudo.

2.6 ESTUDOS ANTERIORES

Foi localizado um único estudo desenvolvido em contexto similar a este, cujo objetivo foi estudar o caso da simulação de cenários nas fontes de recursos da FUNTEF-PR da UTFPR Campus Pato Branco, de autoria de Osni Hoss, Vanderlei Bromberger, Claudio Antonio Rojo e Almir Ferreira de Sousa. Neste estudo foi utilizado o modelo Rojo (2006), tendo uma aplicação específica na fonte de receita da organização. Neste estudo, foram

simulados 3 cenários (otimista, intermediário e pessimista) para duas fontes de recursos da entidade, e para cada cenário foram formuladas estratégias e planos de ação.

Serra, Figueiredo e Almeida (2013) elaboraram um estudo bibliométrico para identificar pesquisas referente estratégia no terceiro setor. A pesquisa considerou todos os trabalhos publicados até o ano de 2011 e obteve retorno de 105 trabalhos na base de dados *Web of Science – ISI Web Of Knowledge*. Os artigos identificados abordam os seguintes temas: teoria de *Stakeholders*; teoria de RBV (*Resource Based View*); isomorfismo; influência das organizações do terceiro setor na formulação de políticas no campo laboral e ambiental que regulem as atividades multinacionais; conceitos, papéis e características essenciais das organizações sem fins lucrativos sob uma perspectiva econômica; estratégia competitiva com um posicionamento baseado em *Structure-Conduct-Performance*; aliança estratégica; surgimento das organizações do terceiro setor; e influência do ambiente na criação das organizações. Na pesquisa não foi identificada nenhuma pesquisa relacionada com o tema deste estudo: projeção de cenários.

Na pesquisa, Serra, Figueiredo e Almeida (2013) verificaram que existe um esforço para desenvolver teorias de gestão e estratégia que considerem a realidade das organizações do terceiro setor. Porém, a maioria das tentativas são adaptações de modelos criados para o mundo corporativo à realidade dessas organizações, e não contemplam um aprofundamento na questão das suas particularidades. A principal sugestão dos autores é que sejam exploradas as peculiaridades do terceiro setor para construção de modelos e teorias mais adequadas a sua realidade.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que nortearam este estudo, apresentando o delineamento da pesquisa, os procedimentos de coleta de dados e análise de dados e as limitações da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para a realização deste estudo foi utilizada uma abordagem qualitativa, método que busca a compreensão dos fatos de maneira profunda no ambiente pesquisado e enfatiza a qualidade e os significados do fenômeno pesquisado, partindo da perspectiva dos sujeitos envolvidos, tendo como direcionador a análise baseada na experiência, valorizando o contato direto entre o pesquisador e a situação pesquisada (Godoy, 1995a). Quanto à concepção, este estudo foi do tipo exploratório, por explorar dados e informações para compreender um problema, e descritivo, pelo levantamento e descrição dos da organização em estudo e de outras organizações similares (Malhotra, 2006).

Quanto a estratégia de pesquisa, caracteriza-se como um estudo de caso que visa compreender um fenômeno dentro de seu contexto real baseando-se em várias fontes de evidências (Yin, 2001) e tem como objetivo analisar o objeto pesquisado profundamente com foco sobre fenômenos atuais que devem ser analisados em contexto real (Godoy, 1995b).

Neste estudo foi elaborada a simulação de cenários, com a formulação de estratégias e a elaboração de planos de ação, utilizando o modelo proposto por Rojo (2006), construído em cinco etapas, conforme apresenta a Figura 15.

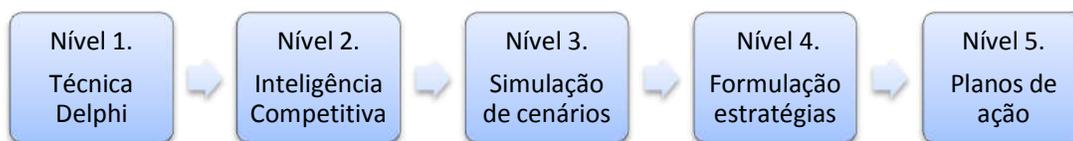


Figura 15. Estrutura básica do simulador de cenários do Modelo Rojo (2006).

Fonte: Rojo, C. A. (2006). *Planejamento estratégico*, Cascavel: Assoeste.

No nível 1 foi feita a aplicação da Técnica *Delphi* para identificar variáveis críticas que compõem o mercado de atuação das Fundações de Apoio às IES. Os especialistas escolhidos foram gestores ou diretores de seis Fundações do Paraná, similares a FUNDEP, conforme apresenta a Figura 16.

FUNDAÇÃO	IES QUE PERTENCE
Fundação de Apoio ao Ensino, Extensão, Pesquisa e Pós-graduação – FUNDEP	Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE <i>campus</i> de Cascavel
Fundação Universitária do campus de Marechal Cândido Rondon – FUNDECAMP	Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE <i>campus</i> de Marechal Cândido Rondon
Fundação Universitária de Toledo – FUNIVERSITÁRIA	Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE <i>campus</i> de Toledo
Fundação de Apoio ao Desenvolvimento UNICENTRO – FAU	Universidade Estadual do Centro Oeste – UNICENTRO
Fundação de Apoio ao Desenvolvimento Institucional, Científico e Tecnológico da Universidade Estadual de Ponta Grossa – FAUEPG	Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG
Fundação de Apoio ao Desenvolvimento Científico – FADEC	Universidade Estadual de Maringá – UEM

Figura 16. Fundações/especialistas escolhidas para o estado.

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

No nível 2, inteligência competitiva, foram aplicadas ferramentas estratégicas: Análise SWOT e Matriz BCG. Sugere-se que o planejamento estratégico seja elaborado a partir do plano de metas em relação ao portfólio (Rojo, 2006). O nível inteligência competitiva é utilizada como base para o nível 3, etapa em que são feitas simulações de cenários. Com os cenários simulados, segue-se para o nível 4. Neste nível são formuladas as estratégias para cada cenário formulado. Com a formulação das estratégias, chega-se ao último nível do modelo, o 5. Nesta etapa são elaborados planos de ações com meta e objetivos para cada estratégia formulada.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Para a realização do estudo foi aplicado o Modelo Rojo (2006) de simulação de cenários. Os dados foram coletados em fonte primária. Na aplicação da Técnica *Delphi*, nível 1 do modelo, foram feitas entrevistas semiestruturadas, sendo que cinco foram aplicadas pessoalmente e uma por telefone, com um representante de cada uma das seis Fundações de Apoio escolhidas para essa etapa: dois Diretores Presidentes; um Diretor Financeiro; e três gestores administrativos. Esses dados foram coletados no período de maio a agosto de 2016. No nível 2, etapa de aplicação das ferramentas estratégicas Análise SWOT e Matriz BCG, os dados foram coletados em reuniões com funcionários e diretores da FUNDEP, quando foram aplicadas as ferramentas.

Os dados sobre as políticas institucionais da IES ligada à FUNDEP foram coletados em documentos regulatórios da Universidade disponíveis no site da Instituição. Já os dados históricos dos cursos de Pós-graduação *Lato sensu* foram coletados em documentos e registros da Fundação.

Os dados do número de cursos de Pós-graduação *Lato sensu* ofertados pelas IES privadas foram coletados nos sites das IES e por telefone.

Por fim, sobre a procura por cursos de Pós-graduação *Lato sensu* na Universidade ligada à FUNDEP, os dados foram coletados com seis professores ex-coordenadores de cursos em reuniões e por telefone.

3.3 PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram analisados qualitativamente de forma indutiva, que obtém conclusões gerais a partir de proposições individuais, com análise de conteúdo das informações colhidas nas entrevistas e nas rodadas da técnica *Delphi*, bem como dos dados levantados na aplicação do nível 2 do Modelo Rojo, inteligência competitiva.

3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Uma das limitações encontradas foi a negativa de uma Fundação de Apoio em participar do estudo, não se obtendo a participação da totalidade das Fundações existente no Paraná, pois foram localizadas oito entidades no total e o estudo teve a confirmação de participação de sete.

Outra limitação foi a exclusão de uma das sete Fundações por não poder atender a pesquisadora dentro do prazo limite da pesquisa, restando seis Fundações para participar da pesquisa.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da aplicação do modelo Rojo de simulação de cenários na FUNDEP, destacando cada um dos níveis de aplicação e as conclusões obtidas com a pesquisa, desenvolvida em cinco etapas: (1) levantamento de variáveis críticas com a técnica *Delphi*; (2) aplicação de ferramentas estratégicas, etapa denominada inteligência competitiva; (3) simulação de cenários futuros; (4) desenvolvimento de estratégias; e (5) elaboração do plano de ação, contemplando metas.

4.1 NÍVEL 1 – TÉCNICA DELPHI: IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS CRÍTICAS

A técnica *Delphi* foi realizada em três etapas, por meio de entrevista semiestruturada com os gestores e diretores de Fundações de Apoio às IES. O objetivo da pesquisa a ser pela aplicação da *Delphi* para a pesquisa foi identificar, junto aos entrevistados, as variáveis críticas para simular os cenários.

4.1.1 Seleção dos participantes

Os parâmetros para seleção dos especialistas para compor o painel de entrevistados foram: gestores ou diretores de Fundações de Apoio às IES do Paraná similares à FUNDEP.

Foram convidados gestores e diretores de todas as Fundações de Apoio à IES do Paraná localizadas com o desenvolvimento da pesquisa, mais o gestor da FUNDEP. Das sete Fundações convidadas, cinco participaram efetivamente do desenvolvimento da pesquisa, totalizando seis especialistas.

Para melhor leitura dos resultados, optou-se por citar os participantes apenas como dirigentes. Assim, os gestores que compõem o painel de especialistas foram referenciados como:

1. dirigente da Fundação–A;
2. dirigente da Fundação–B;
3. dirigente da Fundação–C;

4. dirigente da Fundação–D;

5. dirigente da Fundação–E;

6. dirigente da Fundação–F.

4.1.2 Preparação e realização da entrevista

Após a composição do painel de especialistas, foi iniciada a busca pelas variáveis críticas com a primeira rodada da *Delphi*, com aplicação de uma entrevista semiestruturada. Para a segunda rodada foi estruturado um questionário com as variáveis críticas identificadas na primeira rodada objetivando a busca do consenso de todos. A realização das entrevistas ocorreu de acordo com a disponibilidade dos entrevistados, com agendamento prévio.

4.1.2.1 A primeira rodada Delphi

Os entrevistados que compõem o painel de especialistas foram interrogados a fim de identificar quais variáveis críticas que são consideradas necessárias para que uma Fundação de Apoio à IES projetasse cenários com a seguinte pergunta: Quais as variáveis críticas que o(a) senhor(a) considera necessárias que sejam conhecidas para que uma Fundação de Apoio à IES faça projeções de cenários? (Apêndice A).

Nesta etapa as variáveis foram citadas livremente pelos especialistas, tendo como resultado da rodada um total 12 variáveis, conforme a Figura 17.

Variáveis Críticas para simular cenários para uma Fundação de Apoio à IES segundo o painel composto por 6 dirigentes
Legislação
Interesse e apoio das IES e da comunidade acadêmica
Parcerias com órgãos públicos
Parcerias com empresas privadas
Agilidade na prestação de serviços
Gestão de custos
Profissionalização da gestão

Continua...

Continuação...

Variáveis Críticas para simular cenários para uma Fundação de Apoio à IES segundo o painel composto por 6 dirigentes
Gestão eficiente e conhecimento do setor/área
Órgãos fiscalizadores
Imagem
Novas fontes de recursos
Maximizar o ganho dos pesquisadores das IES

Figura 17. Resultado da primeira rodada *Delphi*.

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Com as respostas obtidas na primeira etapa da *Delphi*, pôde-se compilar e montar a segunda rodada.

4.1.2.2 A segunda rodada *Delphi*

Obtidas as respostas na primeira rodada, o resultado foi enviado aos especialistas com a segunda pergunta: Dentre todas as variáveis críticas citadas pelos especialistas que compõem o painel de pesquisados, assinale com X nas que se destacam como sendo, de modo geral, as 5 de maior importância na projeção de cenários para uma Fundação de Apoio à IES. Depois ordene-as por importância, colocando 5 para a mais importante, 4 para importante, 3 para média importância, 2 para pouco importante, e 1 para a menos importante (apêndice B).

O resultado obtido na segunda rodada *Delphi* corresponde a Tabela 1.

Tabela 1:
Resultado da segunda *Delphi*.

Variáveis críticas	Respostas da Segunda Rodada						Peso Total
	Especialistas						
	A	B	C	D	E	F	
Legislação		2	4	5		3	14
Interesse e apoio das IES e da comunidade acadêmica	5		5		5	5	20
Parcerias com órgãos públicos	1			2	4		7
Parcerias com empresas privadas	2	5	1	1	2	4	15
Agilidade na prestação de serviços			3		1		4
Gestão eficiente e conhecimento do setor/área			2				2
Órgãos fiscalizadores	3	1		3		2	9

Continua...

Continuação...

Variáveis críticas	Respostas da Segunda Rodada						Peso Total
	Especialistas						
	A	B	C	D	E	F	
Novas fontes de recursos	4	4		4	3	1	16
Maximizar o ganho do pesquisador das IES		3					3

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Das 12 variáveis críticas apontadas na primeira rodada, nove foram pontuadas pelos especialistas como as cinco mais importantes, ficando três variáveis sem marcação: Gestão de custos, profissionalização da gestão e imagem.

4.1.2.3 A terceira rodada *Delphi*

Para realização da terceira rodada *Delphi*, os especialistas receberam o resultado da segunda rodada, com as cinco variáveis críticas mais importantes apontadas pelos componentes do painel e suas pontuações, conforme Tabela 2.

Após os especialistas tomarem conhecimento das variáveis críticas selecionadas e com maior pontuação em termos de importância, perguntou-se aos especialistas se com as 5 variáveis críticas selecionadas seria possível simular cenários para uma Fundação de Apoio à IES (apêndice C).

Tabela 2:
Resultado da terceira rodada *Delphi*

Variáveis Críticas - VC	Peso
Interesse e apoio das IES e da comunidade acadêmica	20
Novas fontes de recursos	16
Parcerias com empresas privadas	15
Legislação	14
Órgãos fiscalizadores	9

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Todos os especialistas concordaram com o resultado apresentado na Tabela 2, caracterizando a obtenção do consenso quanto às variáveis críticas para simular cenários para uma Fundação de Apoio à IES.

Com a obtenção do consenso, encerrou-se a participação do painel de especialistas, pois as aplicações da *Delphi* atingiram seu objetivo na terceira rodada.

Na sequência, seguiu-se para o segundo nível de aplicação do modelo Rojo, a inteligência competitiva. A partir desse nível a pesquisa foi feita somente com a perspectiva da Fundação-A, a FUNDEP, objeto deste estudo.

4.2 NÍVEL 2 – INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A inteligência competitiva é formada a partir da escolha das ferramentas de diagnóstico estratégico que alimentarão e retroalimentarão o sistema de informações para simulação dos cenários.

4.2.1 Escolha das ferramentas para a inteligência competitiva

As ferramentas estratégicas escolhidas para gerar as informações necessárias para a Fundação-A iniciar o processo de formulação de um sistema de inteligência competitiva, optou-se pela aplicação da Matriz BCG, para analisar os serviços prestados pela Fundação, e da Análise SWOT, para identificar as forças e fraquezas e as ameaças e oportunidades, com a atenção voltada para a contemplação das variáveis críticas apontadas pelo painel de especialistas no nível 1 da aplicação:

1. VC1: Interesse e apoio das IES e da comunidade acadêmica;
2. VC2: Novas fontes de recursos;
3. VC3: Parcerias com empresas privadas;
4. VC4: Legislação;
5. VC5: Órgãos fiscalizadores.

Com essas variáveis seguiu-se para a aplicação das ferramentas escolhidas.

4.2.2 Análise da Matriz BCG dos serviços da FUNDEP

A Matriz BCG foi aplicada para análise das unidades estratégicas de negócios - UEN da FUNDEP, a fim de observar os fatores: taxa de crescimento (delimitado como total dos convênios e contratos gerenciados pela FUNDEP) e participação relativa de mercado (delimitado pelo resultado financeiro de cada serviço para a Fundação por não possuir

concorrente). As unidades de negócios analisados foram: gestão de convênios de cursos de Pós-graduação *Lato sensu*; gestão de convênios de eventos; gestão de convênios de cursos de Pós-graduação *Stricto sensu*; gestão de contratos (prestação de serviços pela IES através da Fundação: serviços de análise de estrutura em cimento; teste de novos produtos em campo; testes laboratoriais de novos produtos; cursos de língua, etc.).

A matriz BCG representada na Figura 18 foi montada a partir de discussões entre a pesquisadora e os dirigentes da FUNDEP, por meio de reuniões, sendo que cada serviço foi enquadrado de acordo com os critérios cruzados de participação e crescimento.

BCG		Participação relativa de mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento do mercado	Alto	<p>ESTRELA</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Prestação de serviços (contratos) 	<p>INTERROGAÇÃO</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Pós-graduação <i>Stricto sensu</i>
	Baixo	<p>VACA LEITEIRA</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Eventos 	<p>ABACAXI</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Pós-graduação <i>Lato sensu</i>

Figura 18. Matriz BCG da FUNDEP.

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Com a Figura 18 representando o posicionamento dos serviços na Matriz, observa-se o comportamento dos mesmos, podendo a pesquisadora formular estratégias com cuidados individualizados para atuar no mercado.

Na Figura 18 o eixo vertical corresponde à taxa de crescimento do mercado, medida pela porcentagem de crescimento em determinado espaço de tempo, que nesta pesquisa corresponde a três anos, que pode sofrer influência do interesse dos professores da IES em ofertar cursos e eventos, da procura externa por serviços executados por professores da IES, do interesse da IES em estimular e dar condições favoráveis aos professores na oferta de cursos, da divulgação dos cursos e eventos pela IES e outros fatores passíveis de utilização para análise. O eixo horizontal, por sua vez, representa quanto do mercado cada serviço possui de participação relativa.

Iniciando a análise pelo enquadramento da gestão da **Pós-graduação *Stricto sensu*** como ponto de **interrogação**, pode-se observar que esse serviço se enquadra como um negócio que possui uma alta taxa de crescimento com baixo resultado financeiro para a FUNDEP. A taxa alta de crescimento deste serviço é percebida pelo crescente número de inscritos nos cursos *Stricto sensu* da IES, um aumento de aproximadamente 15% a cada seleção. A procura por esses cursos cresce a cada oferta de vagas. Porém, mesmo com crescimento, os recursos que entram são baixos, pois esses cursos arrecadam somente a taxa de inscrição, percebendo baixa receita. Atualmente a FUNDEP gerencia os cursos de uma unidade da IES, podendo buscar a gestão dos cursos de outras duas unidades da mesma IES, que é *multicampi*, as quais não possuem uma Fundação de Apoio específica. Além de que, com a verticalização do ensino na IES, a tendência é que sejam criados novos cursos *Stricto sensu*. Necessita, porém do aceite dessas unidades estabelecer a parceria e elaborar os convênios para que FUNDEP gerencie esses cursos (**VC1: Interesse e apoio das IES e da comunidade acadêmica**).

No quadrante **estrela** a FUNDEP se posiciona o serviço de gerenciamento de **contratos de prestação de serviços**, que tem alta taxa de crescimento e alta participação. Esse serviço tem crescido continuamente e se mostra promissor em função das várias possibilidades de prestação de serviços que a IES pode prestar, em diversos cursos. A tendência é de um crescimento maior de oferta de serviços pela IES em função de novas políticas estabelecidas pelo Governo Federal e Estadual em relação à disponibilização de recursos financeiros e controle de gastos nas instituições públicas. Esse fato conduzirá as Universidades a buscarem soluções para novas fontes de receitas, e a prestação de serviços é uma das possibilidades mais promissoras, que podem ocorrer de forma direta, com a prestação de serviços para a comunidade externa, e de forma indireta, com parcerias com a iniciativa privada no sentido de desenvolver pesquisas, produtos, processos e soluções (**VC2: novas fontes de recursos; VC3: Parcerias com empresas privadas**). Considera-se ainda a possibilidade de fazer gestão da prestação de serviços de mais duas unidades da IES.

No quadrante **vaca leiteira** encontra-se o serviço gestão de **eventos**, que tem baixa taxa de crescimento e alta participação. No período de 2013 a 2016 percebeu-se uma crescente na receita vinda de eventos gerenciados pela FUNDEP, crescimento de 20% ao ano. Esse serviço tem a mesma perspectiva dos cursos *Stricto sensu* e dos contratos de prestação de serviços, pois os eventos de duas unidades da IES ainda são gerenciados pela própria IES. Somam-se a isso alguns eventos da unidade atendida que ainda não são gerenciados pela FUNDEP. Um dos fatores que mais influencia neste item é que o gerenciamento feito pela

Fundação é mais flexível, pois não depende de processos de licitação como no setor público, oportunizando uma gestão mais eficiente. Com isso, a tendência é de crescimento. Contudo, necessita do interesse e apoio a IES e da comunidade acadêmica. **(VC1: Interesse e apoio das IES e da comunidade acadêmica).**

Por fim, no quadrante **abacaxi** encontra-se a gestão de cursos de **Pós-graduação lato sensu**, com baixa taxa de crescimento e baixa participação. Esses cursos tiveram uma queda muito significativa nos últimos anos em função de mudanças nas políticas institucionais da IES e da verticalização do ensino, com a criação de cursos *Stricto sensu*. Para melhor entendimento faz-se um comparativo dos anos de 2010 e 2016. Em 2010 havia 12 cursos *Lato sensu* em andamento, e em 2016 há somente dois. A tendência é que continue em queda, pois além do alto número de cursos *Stricto sensu*, que demandam professores, que acabam por não ter disponibilidade de tempo para ofertar cursos *Lato sensu*, há três IES privadas no Município que tem grande participação no mercado de Pós-graduação *Lato sensu*, com oferta de cursos com preços competitivos, conforme apresenta Tabela 3.

Tabela 3:
Oferta de cursos de Especialização *Lato sensu* por IES privadas no Município

IES	Nº de cursos presenciais	Preço médio por curso
IES X	19	7.600,00
IES Y	37	7.200,00
IES Z	11	7.500,00

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Os dados da Tabela 3 demonstram um total de 67 cursos de Pós-graduação *Lato sensu* presenciais ofertados pelas IES privadas do Município, nas mais diversas áreas. De acordo com informações das IES esses cursos são ofertados anualmente e 95% das turmas são fechadas. Cada turma com uma média de 30 alunos.

Em relação aos cursos ofertados pela IES ligada à FUNDEP no período entre 2005 e 2010, de acordo com dados registrados na FUNDEP, as turmas eram fechadas com uma média de 40 alunos, e os preços praticados eram aproximadamente 10% abaixo do valor exercido pelas IES privadas. Ressalta-se que, de acordo com informações de professores que coordenavam cursos de Pós-graduação gerenciados pela FUNDEP, os cursos deixaram de ser ofertados principalmente por falta de tempo em função de responsabilidades assumidas com os Mestrados (Pós-graduação *Stricto sensu*), e ainda há procura por cursos de Pós-graduação *Lato sensu* na Instituição. Segundo um professor da IES, essa procura é constante em “função de a Instituição ser pública, com histórico de qualidade no ensino e prática de preços mais

acessíveis”. Observa-se uma oportunidade para a Universidade ligada à FUNDEP, que pode ser explorada em parceria entre Universidade e Fundação.

Atualmente, esse serviço torna-se um abacaxi para a FUNDEP porque o valor cobrado pela Fundação para gerenciamento é menor que os outros serviços e demandam mais trabalho da equipe. Enquanto os outros serviços (*Stricto sensu*, contratos e eventos) sofrem uma taxa de 10% da receita para a Fundação, os cursos *Lato sensu* são taxados em 5% por força de Resolução própria da IES, o que não pode ser mudado sem autorização do Conselho Superior da mesma (**VC1: Interesse e apoio das IES e da comunidade acadêmica**). Com isso, a FUNDEP tem um alto custo de gerenciamento e baixo retorno. Para amenizar esse problema e oportunizar a retomada de oferta desses cursos pela Universidade, sugere-se o estabelecimento de uma parceria diferenciada entre IES e Fundação, onde a Universidade aumentaria a taxa administrativa e a Fundação faria divulgação e comercialização dos cursos.

Durante a aplicação da Matriz BCG foi levantado dois fatores ligados às variáveis críticas **VC4: Legislação** e **VC5: Órgãos fiscalizadores**. Em relação à legislação, os dirigentes da FUNDEP colocaram que a organização depende dela para atuar e há o risco de a legislação ser alterada a qualquer momento, podendo ser favorável ou não para a Fundação. Durante essa pesquisa foi identificada uma mudança na Legislação em relação ao Terceiro Setor, que beneficia as Fundações no sentido de possibilitar a obtenção de recursos para execução de projetos com recursos de transferência voluntária, uma categoria de transferência de recursos do Governo para o Terceiro Setor. Porém, essa mesma Legislação pode sofrer alterações e prejudicar as Fundações, por isso a VC4 pode influenciar diretamente a FUNDEP.

Em relação à **VC5: Órgãos fiscalizadores**, os dirigentes da FUNDEP relataram que é de grande importância a parceria com os órgãos fiscalizadores, no sentido de estabelecer uma relação de confiança entre o Ministério Público (órgão fiscalizador das Fundações) e a instituição, em que cada um cumpra o seu papel de forma a contribuir para um bom resultado, a FUNDEP cumprindo com seu papel de forma ética, coerente e de acordo com as normas regulamentadoras, e o Ministério Público cumprindo seu papel de orientador e apoiador das Fundações no sentido de ajudá-las a executar seu papel corretamente.

Diante dessa perspectiva de influência da Legislação e atuação do órgão fiscalizador, a FUNDEP necessita colocar atenção nessas duas variáveis (VC4 e VC5) na projeção de cenários, de forma a minimizar os possíveis impactos negativos e maximizar os impactos positivos.

4.2.3 Análise SWOT da FUNDEP

A aplicação da ferramenta SWOT ocorreu de forma conjunta entre a pesquisadora e os dirigentes da FUNDEP e foi elaborada com a atenção voltada para a contemplação das variáveis críticas apontadas pelo painel de especialistas no nível 1 da aplicação do Modelo Rojo. A Figura 19 apresenta as forças e fraquezas e as oportunidades e ameaças da Fundação, objeto da pesquisa.

Forças S	<p>Equipe qualificada e experiente para atender novas demandas (VC2; VC3)</p> <p>Ambiente interno Dinâmico para atender diversas áreas ao mesmo tempo (VC2; VC3)</p> <p>Gestão e atendimento eficiente e ágil para atender os <i>stakeholders</i> (VC1; VC2; VC3; VC5)</p> <p>Conhecimento da estrutura da Universidade (principal parceiro) (VC1; VC4)</p> <p>Relacionamento com os <i>stakeholders</i> (VC1; VC5)</p> <p>Conhecimento do negócio (VC4; VC5)</p> <p>Estrutura financeira controlada (VC3; VC5)</p> <p>Estrutura de capital (VC3)</p> <p>Localização da Fundação dentro da Universidade (sem custo) (VC1; VC5)</p>
Fraquezas W	<p>Falta de sistema de gestão para aumento de volume de serviços (VC2; VC3)</p> <p>Falta de publicidade para divulgar os serviços da Fundação e dos parceiros (site, redes sociais) (VC2; VC3; VC5)</p> <p>Falta de plano de marketing para atrair novos parceiros e novos contratantes (VC2; VC3)</p>

Figura 19. Forças e fraquezas da FUNDEP com atenção às variáveis críticas.

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

As **forças** apontadas demonstram que a Fundação possui fortes elementos para cumprir com suas finalidades. A equipe qualificada e experiente, o ambiente dinâmico para atender diversas áreas, o atendimento das necessidades dos *stakeholders* e o conhecimento do negócio são fatores que contribuem muito com o desenvolvimento da organização e afetam diretamente as variáveis críticas **VC2** e **VC3**, pois essas forças contribuem para que a Fundação se torne referência na prestação de serviços de gestão de projetos, convênios e contratos, oportunizando novas parcerias e contratações.

A gestão e o atendimento eficientes e ágeis para atender os *stakeholders* e o bom relacionamento com os mesmos afetam as variáveis **VC1** e **VC5**, atendendo as necessidades e exigências da Universidade (seu principal parceiro) e dos órgãos fiscalizadores, e as variáveis **VC2** e **VC3**, demonstrando mais pontos positivos para novos parceiros e contratantes. Soma-se a isso a estrutura financeira controlada e a estrutura de capital, a FUNDEP torna-se uma

organização consolidada, com forte potencial para buscar novas parcerias e novas fontes de recursos.

Na contramão das forças, as **fraquezas** demonstram que a FUNDEP necessita investir em pontos importantes para aumentar sua participação no mercado: na elaboração de um plano de marketing e na publicidade de seus serviços, com elaboração de site e utilização de redes sociais para divulgar seus serviços e de seus parceiros. Essas fraquezas estão ligadas às variáveis críticas **VC2 e VC3**. Outra **fraqueza** que precisa ser trabalhada para aumentar sua participação no mercado é a implantação de um sistema de gestão que, segundo os dirigentes, é de extrema importância para gerar dados e informações de forma rápida e clara, pois os relatórios de gestão, por exemplo, são feitos manualmente, o que demanda tempo e custo, inviabilizando o aumento da participação no mercado. Com um bom sistema de gestão, muitos relatórios serão automáticos, oportunizando que os funcionários aproveitem melhor o tempo para buscar novos parceiros e clientes.

<p>Oportunidades</p> <p>O</p>	<p>Expandir serviços para a comunidade externa (cursos profissionalizantes, de capacitação, técnicos, treinamentos, etc.) (VC2; VC3)</p> <p>Parceria para o desenvolvimento de um sistema personalizado para gestão de projetos e eventos (VC2; VC3)</p> <p>Parcerias com Prefeitura e outros órgãos públicos (VC2; VC3; VC4; VC5)</p> <p>Legislação (VC4; VC5)</p> <p>Parceria consolidada com a Universidade (VC1)</p> <p>Oferta de serviços de concurso público em parceria com a Universidade (VC1)</p>
<p>Ameaças</p> <p>T</p>	<p>Legislação (VC4; VC5)</p> <p>Políticas externas (da Universidade: resoluções, instruções de serviços, burocracia) (VC1; VC4; VC5)</p> <p>Término dos convênios firmados entre a Fundação e a Universidade para utilizar da estrutura da Universidade (VC1; VC5)</p>

Figura 20. Oportunidades e ameaças da FUNDEP com atenção às variáveis críticas.
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

As **oportunidades** levantadas apontam que a FUNDEP tem potencial para trabalhar as variáveis **VC2 e VC3** com a expansão de serviços para a comunidade externa e as parcerias com órgãos públicos, e ainda com a possibilidade de elaborar um sistema próprio de gestão de eventos, tanto para comunidade interna da Universidade como para a externa. A oportunidade de ofertar concursos públicos em parceria com a Universidade além de afetar a variável crítica **VC2**, também afeta a variável **VC1**. Já a parceria consolidada com a Universidade é uma

oportunidade que está ligada à variável **VC1** e deve ser explorada pela FUNDEP no sentido de ampliá-la e expandir para outras duas unidades da Universidade.

Por fim, a legislação, **oportunidade** que afeta a variável **VC4**, pode beneficiar a FUNDEP no sentido de oportunizar captação de recursos e parcerias com órgãos públicos. Exemplo disso é Lei Estadual nº 18.776, de 9 de maio de 2016 que altera a Lei nº 15.608, de 16 de agosto de 2007, possibilitando o pagamento de taxas administrativas às Fundações de Apoio ligadas às IES.

Embora a legislação seja tida como uma oportunidade, pode se tornar uma **ameaça** para a FUNDEP, pois assim como alterações nas Leis podem beneficiar, a qualquer momento pode haver alterações que podem prejudicar a FUNDEP. Exemplo disso é o fato de que em 2008 o Governo Federal paralisou o envio de recursos públicos para Fundações de Apoio às IES para executar projetos de pesquisa em parceria com as IES, o que começou a mudar em meados de 2014.

Outra **ameaça** identificada são as políticas externas à FUNDEP, como por exemplo, mudanças nas políticas da Universidade, em suas resoluções e instruções de serviços, e excesso de burocracia, que estão diretamente ligadas às variáveis críticas **VC1; VC4 e VC5**. Essa ameaça interfere diretamente na Fundação, pois como seus serviços são prestados para e a partir da Universidade, as mudanças nas políticas institucionais da IES influenciam a atuação da FUNDEP. Além de mudanças nas políticas da IES, mudanças que possam ocorrer na legislação e regras dos órgãos fiscalizadores afetam diretamente a organização em estudo.

E por fim, a possibilidade de órgãos fiscalizadores (Ministério Público e Tribunal de Contas) exigirem a saída da Fundação da estrutura da Universidade (hoje a FUNDEP ocupa um espaço dentro da Universidade por meio de convênios), é considerada uma **ameaça**, pois a Fundação passaria a ter mais custos operacionais como aluguel, água, luz, internet, entre outros. Essa ameaça é influenciada pelas variáveis críticas **VC1 e VC5**.

4.3 NÍVEL 3 – SIMULAÇÃO DE CENÁRIOS

Para a simulação de cenários os dirigentes foram questionados sobre qual(is) das UEN(s) deveria(m) ser analisada(s) e qual(is) variável(is) crítica(s) ser considerada(s). Os dirigentes escolheram as UENs **Prestação de Serviços e Eventos**. As variáveis escolhidas foram: **VC1: interesse e apoio das IES e da comunidade acadêmica** e **VC4: Legislação**.

As UENs Pós-graduação *Lato sensu* não tem perspectiva favorável, pois faz quatro anos que o cenário de oferta de cursos de Pós-graduação *Lato sensu* pela Universidade não muda. Outro fator que contribui para esse quadro de perspectiva desfavorável é a verticalização do ensino na IES com criação e oferta de Pós-graduação *Stricto sensu*. Já em relação à *Stricto sensu*, embora tenha a perspectiva de criação de novos cursos e aumento de candidatos nas seleções, gerando mais receita, esses cursos dependem de fatores externos à Universidade, pois sua autorização depende da CAPES (Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior).

Os cenários apresentados na Figura 21 foram simulados pelos dirigentes da FUNDEP com a colaboração da pesquisadora. São cenários para o ano de 2017.

C1	<p>VC1: a IES fará uma parceria com a FUNDEP para captar e gerenciar os contratos e incentivará e apoiará os professores a prestarem serviços, pois necessitará arrecadar recursos próprios; a IES dará maior incentivo e apoio à oferta de eventos e fará parceria com a FUNDEP para gerenciá-los</p> <p>VC4: a legislação mudará dando condições favoráveis para as instituições do Terceiro Setor firmar parcerias e convênios com instituições públicas.</p>
C2	<p>VC1: a IES continuará inerte à oportunidade de prestação de serviços. Atualmente a oferta de prestação de serviços é pequena e ocorre pelo interesse individual dos professores, não tendo incentivo e apoio da IES; a IES dará apoio de forma limitada, sem maiores incentivos para o fomento de eventos.</p> <p>VC4: a legislação continuará sem mudanças, limitando as parcerias com o Terceiro Setor e burocratizando os processos; a IES continuará sem regulamentação da prestação de serviços.</p>
C3	<p>VC1: a IES regulamentará a prestação de serviços proibindo a gestão dos contratos e eventos pela FUNDEP.</p> <p>VC4: a legislação sofrerá mudanças proibindo as parcerias com o Terceiro Setor.</p>

Figura 21. Simulação de cenários para a FUNDEP para 2017.

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Os cenários foram simulados nas perspectivas: otimista (C1), intermediário (C2) e pessimista (C3). O C1 para a VC1 foi projetado em função do momento econômico que o país está vivendo (pouco repasse de verbas para a Universidade) e de política governamental de controle de gastos. Já para a VC4, o cenário foi projetado em função de alterações recentes na Legislação que rege as parcerias com o Terceiro Setor (Lei Federal nº 13.019, de 31 de julho de 2014) favoráveis ao Setor, a qual pode sofrer novas alterações para ampliar essas parcerias. São os cenários otimistas.

Os cenários intermediários para as duas variáveis foram simulados considerando o momento atual, sem alterações.

Por fim, em relação aos cenários pessimistas, o C3 para a VC1 foi projetado porque no passado a IES proibiu (por um curto espaço de tempo) a Fundação de firmar convênios para a gestão de eventos e gestão de cursos de Pós-graduação *Stricto sensu*. Da mesma forma, o C3

para a VC4, foi projetado considerando uma decisão governamental em 2008 de não repassar recursos para as Fundações gerenciarem e a possibilidade de alterações na legislação, sendo um cenário possível.

Com os cenários simulados, segue-se para a elaboração de estratégias para cada cenário simulado, o quarto nível de aplicação do modelo Rojo.

4.4 NÍVEL 4 – FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

As estratégias foram elaboradas para cada cenário simulado, buscando soluções para as possíveis situações desenhadas pelos cenários, tendo caráter de melhoria e sobrevivência, conforme apresentadas nas Figuras 22, 23 e 24.

Cenários simulados	Estratégias
<p>C1 – VC1</p> <p>IES fará uma parceria com a FUNDEP e incentivará e apoiará a oferta de serviços e eventos.</p>	<p>E1 – VC1</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Elaboração de plano de marketing; b) Desenvolvimento de sistema de gestão; c) Disponibilização de recursos para fase inicial da prestação de serviços; d) Contratação de mão de obra.
<p>C1 – VC4</p> <p>Legislação mudará dando condições favoráveis a atuação do Terceiro Setor</p>	<p>E1 – VC4</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Treinamento e atualização dos funcionários para gestão e execução de recursos públicos; b) Implantação de serviços de captação de recursos em parceria com órgãos públicos e privados; c) Implantação de serviços especializados em execução e gestão de projetos com recursos públicos.

Figura 22. Formulação das estratégias para o C1 para as variáveis VC1 e VC4.

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

As estratégias formuladas para o C1 possuem um caráter de melhoria nos processos para atender aumento de demanda e de investimento de marketing para ajudar na divulgação dos serviços e eventos da Universidade.

Cenários simulados	Estratégias
C2 – VC1 IES continuará inerte à oportunidade de prestação de serviços; continuará dando apoio limitado à oferta de eventos	E2 – VC1 a) Redução de custos operacionais; b) Busca de novas fontes de recursos; c) Busca de parcerias com órgãos do Governo.
C2 – VC4 Legislação continuará sem mudanças, limitando as parcerias com o Terceiro Setor	E2 – VC4 a) Redução de custos operacionais; b) Busca de novas fontes de recursos; c) Busca de parcerias com iniciativa privada; d) Ações de cooperação com outras Fundações similares.

Figura 23. Formulação das estratégias para o C2 para as variáveis VC1 e VC4.

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Para o C2 foram elaboradas estratégias de sobrevivência, buscando alternativas para minimizar o impacto negativo da continuidade do cenário atual.

Cenários simulados	Estratégias
C3 – VC1 IES regulamentará a prestação de serviços proibindo a gestão dos contratos e eventos pela Fundação-A	E3 – VC1 a) Redução de custos operacionais; b) Busca de novas fontes de recursos; c) Busca de parcerias com empresas privadas.
C3 – VC4 Legislação sofrerá mudanças proibindo as parcerias com o Terceiro Setor	E3 – VC4 a) Redução de custos operacionais; b) Busca de novas fontes de recursos; c) Busca de parcerias com empresas privadas; d) Ações de cooperação com outras Fundações similares; e) Alteração no estatuto para outras finalidades.

Figura 24. Formulação das estratégias para o C3 para as variáveis VC1 e VC4.

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O C3, pessimista, foi contemplado com estratégias de sobrevivência e inovações no sentido de buscar alternativas com a iniciativa privada e políticas de cooperação com Fundações similares para possíveis soluções conjuntas, uma vez que no C3 as receitas da Fundação diminuiriam, e seria necessário estabelecer parcerias.

4.5 NÍVEL 5 – PLANO DE AÇÃO

Neste nível acontece o alinhamento das estratégias com as metas, com a elaboração do plano de ação para cada estratégia formulada. As Figuras 25, 26 e 27 apresentam as metas

elaboradas para as estratégias dos cenários 1, 2 e 3 respectivamente, para as duas variáveis críticas escolhidas pelos dirigentes.

Estratégias formuladas C1	Metas
<p>E1 – VC1</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Elaboração de plano de marketing; b) Desenvolvimento de sistema de gestão; c) Disponibilização de recursos para fase inicial da prestação de serviços; d) Contratação de mão de obra. 	<p>M1 – VC1</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Elaborar um plano de marketing com disponibilidade de orçamento fixo para divulgação dos serviços da FUNDEP e de seus parceiros e para investimento em novo site para execução até fevereiro de 2017 (responsável: gestores administrativos); b) Desenvolver sistema de gestão próprio para melhorar e agilizar os serviços da Fundação com implantação até fevereiro de 2017 (responsável: gestores administrativos); c) Elaborar uma proposta de ajuda financeira e estrutural para novos projetos de prestação de serviços e propor ao Conselho Curador, para aprovação até junho de 2017 (responsáveis: Diretoria e Gestores Administrativos); d) Abrir vaga de trabalho com funções bem definidas (Gestores Administrativos).
<p>E1 – VC4</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Treinamento e atualização dos funcionários para gestão e execução de recursos públicos; b) Implantação de novos serviços de captação de recursos; c) Implantação de novos serviços em gestão de projetos com recursos públicos. 	<p>M1 – VC4</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Buscar e oferecer treinamentos específicos de gestão de recursos públicos para os funcionários se atualizarem de Leis e normas vigentes, podendo ser presencial ou online (responsáveis: Gestores Administrativos); b) Implantar serviço de busca de oportunidades de projetos por meio de editais de fomento e similares, para ajudar professores, servidores e órgãos públicos na elaboração de propostas de projetos para captação de recursos, até março de 2017 (responsáveis: Gestores Administrativos); c) Implantar serviço especializado de execução e gestão de projetos com recursos públicos até março de 2017 (responsáveis: Gestores Administrativos).

Figura 25. Alinhamento das estratégias com as metas C1.

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Para os cenários otimistas foram elaboradas estratégias de melhoria, pois haverá necessidade de investimentos para melhorar os serviços da FUNDEP para atender aumento de demanda objetivando manter o padrão de qualidade e eficiência que a organização possui atualmente.

Estratégias formuladas C2	Metas
<p>E2 – VC1</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Redução de custos operacionais; b) Novas fontes de recursos; c) Parcerias com órgãos do Governo 	<p>M2 – VC1</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Rever os custos e analisar fluxo de caixa mensalmente (responsáveis: Gestores Administrativos e Diretoria); b) Oferecer serviços de gestão de eventos e contratos para a comunidade externa e outras instituições do Terceiro Setor; Oferecer serviços de assessoria para execução e gestão de projetos com recursos públicos aos Municípios da região; Ofertar treinamentos e cursos de capacitação diferenciados e específicos à comunidade externa. Até maio de 2017 (responsáveis: Gestores Administrativos e Diretoria); c) Estabelecer parcerias com Municípios e órgãos do Governo no sentido de captar recursos e executar projetos com coparticipação, de forma contínua (responsáveis: Gestores Administrativos e Diretoria).
<p>E2 – VC4</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Redução de custos operacionais; b) Novas fontes de recursos; c) Parcerias com empresas privadas; d) Ações de cooperação com outras Fundações similares. 	<p>M2 – VC4</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Rever os custos e analisar fluxo de caixa mensalmente (responsáveis: Gestores Administrativos e Diretoria); b) Oferecer serviços de gestão de eventos e contratos para a comunidade externa e outras instituições do Terceiro Setor; Oferecer serviços de assessoria para execução e gestão de projetos com recursos públicos aos Municípios da região; Ofertar treinamentos e cursos de capacitação diferenciados e específicos à comunidade externa. Até maio de 2017 (responsáveis: Gestores Administrativos e Diretoria); c) Estabelecer parcerias com iniciativa privada para financiamento de pesquisas, criação de produtos, serviços e processos, de forma contínua (responsáveis: Gestores Administrativos e Diretoria); d) Promover eventos para discussões e ações de cooperação com Fundações similares; Propor aliança estratégica com Fundações similares para desenvolver sistema de gestão, até janeiro de 2017 (responsáveis: Gestores Administrativos, Diretoria e Conselho Curador).

Figura 26. Alinhamento das estratégias com as metas C2.

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Para o cenário intermediário, C2, que é o atual da FUNDEP, as estratégias foram elaboradas no sentido de sobrevivência e busca de alternativas para o desenvolvimento da organização, pois um dos objetivos da FUNDEP é retomar o crescimento. Nota-se que duas das estratégias, **busca de novas fontes de recursos** e **parceria com empresas privadas**, são duas das variáveis críticas (VC2 e VC3) levantadas na aplicação da *Delphi*, indicando que isso será uma necessidade iminente da FUNDEP e similares. A oferta de novos serviços para a comunidade externa, outros órgãos públicos e iniciativa privada é tida pelos dirigentes como uma alternativa favorável, pois segundo eles, os Municípios e outras instituições do terceiro setor tem necessidade de mão de obra capacitada e especializada, o que abre uma boa oportunidade para a Fundação explorar.

Em relação aos custos da organização, atualmente há controle, com acompanhamento do fluxo de caixa trimestralmente. E, muito embora os custos estejam controlados, identificou-se a necessidade de acompanhamento mensal para evitar surpresas negativas.

Estratégias formuladas C3	Metas
<p>E3 – VC1</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Redução de custos operacionais; b) Novas fontes de recursos; c) Parcerias com empresas privadas; d) Novas fontes de recursos. 	<p>M3 – VC1</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Rever os custos e analisar fluxo de caixa mensalmente (responsáveis: Gestores Administrativos e Diretoria); b) Oferecer serviços de gestão de eventos e contratos para a comunidade externa e outras instituições do Terceiro Setor; Oferecer serviços de assessoria para execução e gestão de projetos com recursos públicos aos Municípios da região; Ofertar treinamentos e cursos de capacitação diferenciados e específicos à comunidade externa. Até maio de 2017 (responsáveis: Gestores Administrativos e Diretoria); c) Estabelecer parcerias com iniciativa privada para financiamento de pesquisas, criação de produtos, serviços e processos, de forma contínua (responsáveis: Gestores Administrativos e Diretoria); d) Estabelecer parcerias com Municípios e órgãos do Governo no sentido de captar recursos e executar projetos com coparticipação, até maio de 2017 (responsáveis: Gestores Administrativos e Diretoria).
<p>E3 – VC4</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Redução de custos operacionais; b) Novas fontes de recursos; c) Parcerias com iniciativa privada; d) Ações de cooperação com outras Fundações similares; e) Alteração no estatuto para outras finalidades. 	<p>M3 – VC4</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Rever os custos e analisar fluxo de caixa mensalmente (responsáveis: Gestores Administrativos e Diretoria); b) Oferecer serviços de gestão de eventos e contratos para a comunidade externa e outras instituições do Terceiro Setor; Oferecer serviços de assessoria para execução e gestão de projetos com recursos públicos aos Municípios da região; Ofertar treinamentos e cursos de capacitação diferenciados e específicos à comunidade externa. Até maio de 2017 (responsáveis: Gestores Administrativos e Diretoria); c) Estabelecer parcerias com empresas privadas para financiamento de pesquisas, criação de produtos, serviços e processos (responsáveis: Gestores Administrativos e Diretoria); d) Promover eventos para discussões e ações de cooperação com Fundações similares, de forma contínua; Propor aliança estratégica com Fundações similares para desenvolver sistema de gestão, até fevereiro de 2017 (responsáveis: Gestores Administrativos, Diretoria e Conselho Curador); e) Alterar estatuto para possibilitar outros objetivos de acordo com a Legislação vigente, até setembro de 2017 (responsáveis: Gestores Administrativos, Diretoria e Conselho Curador).

Figura 27. Alinhamento das estratégias com as metas C3.

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Para os cenários pessimistas, além das estratégias formuladas também para os cenários intermediários (C2), foi formulada a estratégia **ações de cooperação com outras Fundações similares**, que foi amplamente discutida durante as entrevistas com os especialistas e após com os dirigentes da FUNDEP. As discussões pautaram-se na ideia de organizar eventos e reuniões entre as organizações com um objetivo claro: praticar o *brainstorming* para encontro conjunto de soluções para dos problemas comuns que essas organizações vivenciam no dia a dia, bem como praticar o *benchmarking*, defendido por Tachizawa (2004) como uma boa prática no Terceiro Setor, buscando aperfeiçoar e padronizar os processos dentro dessas Fundações.

Outra estratégia para o C3 é alterar o estatuto da Fundação para possibilitar outras oportunidades de atuação, com elaboração de novos objetivos, não deixando de cumprir suas finalidades estatutárias. Essa estratégia fecha o plano de ação para execução das estratégias elaboradas, construído no sentido de minimizar os impactos de cada cenário.

A partir da análise do resultado da aplicação do Modelo Rojo, nota-se que algumas estratégias estão alinhadas com duas das três estratégias que Chandler (1962) coloca como fator de crescimento: (1) procura por novos mercados e novas fontes de fornecimento (parcerias com empresas privadas e com órgãos públicos); (2) abertura de novos mercados a partir do desenvolvimento de novos produtos para diferentes tipos de clientes (oferta de novos serviços para novos clientes – comunidade externa).

Essas estratégias também estão alinhadas com o pensamento de Ansoff (1965) que classifica as estratégias empresariais em quatro categorias: penetração no mercado (ampliação da participação da empresa nas suas linhas de produtos e mercados); desenvolvimento de mercado (promoção de seus produtos em novos mercados); desenvolvimento de produto (modificação de produtos existentes ou novos produtos); e diversificação (entrada em novos mercados com novos produtos).

Cada um dos cenários simulados cumpriu sua função de dar condições para a formulação de estratégias e a elaboração do plano de ação de forma alinhada, clara e objetiva, conforme apresenta a Figura 28, um resumo objetivo da aplicação do Modelo Rojo.

Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
Aplicação Delphi VC	Inteligência competitiva F	Cenários simulados C	Formulação de Estratégias C → E	Metas (alinhadas com estratégias) C → E → M
<p>VC1: Interesse e apoio das IES e da comunidade acadêmica;</p> <p>VC2: Novas fontes de recursos;</p> <p>VC3: Parcerias com empresas privadas;</p> <p>VC4: Legislação;</p> <p>VC5 Órgãos fiscalizadores.</p>	<p>Tratamento dos serviços como UEN</p> <p>F1 Matriz BCG</p> <p>F2 Análise SWOT</p>	<p>C1 IES apoiará e a legislação mudará favoravelmente para o Terceiro Setor</p> <p>C2 IES continuará com pouco apoio e a legislação limitará parcerias com Terceiro Setor</p> <p>C3 IES não dará apoio nenhum e a legislação proibirá parcerias com Terceiro Setor</p>	<p>E1</p> <p>a) Elaboração de plano de marketing; b) Desenvolvimento de sistema de gestão; c) Disponibilização de recursos; d) Contratação de mão de obra; e) Treinamento; f) Implantação de novos serviços de captação de recursos; g) Implantação de novos serviços de gestão de projetos com recursos públicos.</p> <p>E2</p> <p>a) Redução de custos operacionais; b) Novas fontes de recursos; c) Parcerias com órgãos do Governo; d) Ações de cooperação com Fundações similares</p> <p>E3</p> <p>a) Redução de custos operacionais; b) Novas fontes de recursos; c) Parcerias com empresas privadas; d) Ações de cooperação com Fundações similares; e) Alteração no estatuto para outras finalidades.</p>	<p>M1</p> <p>a) Fevereiro de 2017; b) Fevereiro de 2017; c) Junho de 2017; d) Quando for o caso; e) Quando for o caso; f) Março de 2017; g) Março de 2017.</p> <p>M2</p> <p>a) Mensalmente; b) Maio de 2017; c) Contínuo; d) Fevereiro/contínuo.</p> <p>M3</p> <p>a) Mensalmente; b) Maio de 2017; c) Maio de 2017; d) Fevereiro de 2017; e) Setembro de 2017.</p>

Figura 28. Resumo da aplicação do Modelo Rojo.

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O Modelo Rojo propõe uma avaliação, um processo em que os gestores devem avaliar os resultados de forma sistemática, realimentar a inteligência competitiva, atualizar os cenários, reformular as estratégias e os planos de ação. Diante disso, propõe-se um modelo de avaliação e atualização da inteligência competitiva, dos cenários e dos planos de ação, conforme apresenta a Figura 29.

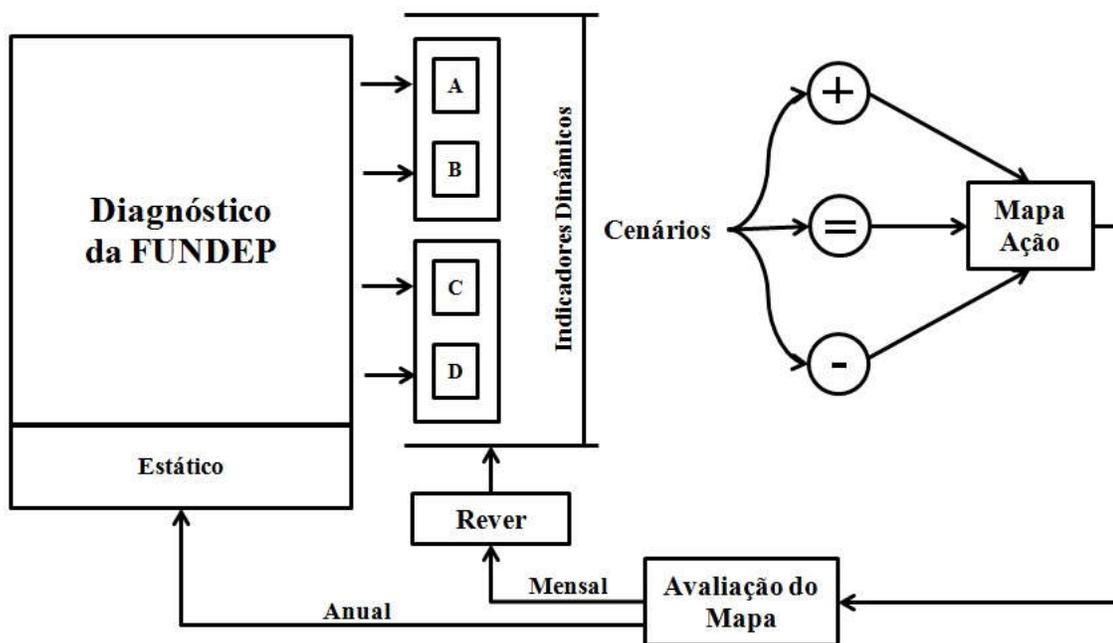


Figura 29. Modelo de avaliação e reformulação dos cenários e planos de ação.

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

No modelo proposto, após a aplicação do Modelo Rojo, com o mapa de ação construído, sugere-se a avaliação com realização de um diagnóstico da Fundação anualmente, aplicando a Inteligência Competitiva, que gerará os indicadores para serem acompanhados e revistos mensalmente. A partir das avaliações e acompanhamento desses indicadores, simulam-se novos cenários ou permanecem os que estão simulados, de acordo com o resultado do diagnóstico e/ou da revisão e acompanhamento dos indicadores criados.

Com a aplicação desse modelo de avaliação, os gestores poderão avaliar o processo e a eficiência do plano de ação proposto e terão informações para tomada de decisão, possibilitando uma gestão mais eficiente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como resultado final, tem-se que a aplicação da ferramenta possibilitou a simulação de cenários para uma Fundação de Apoio à IES, cumprindo o objetivo do estudo e proporcionando para a organização em estudo, FUNDEP, um plano de ação para ser aplicado caso os cenários previstos aconteçam e podendo ser aplicado em organizações similares.

A aplicação da ferramenta Modelo Rojo possibilitou ampliar a visão dos dirigentes no sentido de buscar antecipadamente alternativas para possíveis cenários, uma vez que, segundo os dirigentes, o cenário atual não é favorável às Fundações de Apoio do Paraná em função do momento político e econômico e é cercado de incertezas.

O Modelo Rojo, utilizado neste estudo, por sua característica de envolver várias ferramentas (Técnica *Delphi*, Inteligência Competitiva, Simulação de Cenários, Formulação de Estratégias e Elaboração de Plano de Ação), possibilita a coleta de informações relevantes para uma análise organizacional. Em função disso, este estudo contribuiu para uma reflexão mais crítica do ponto de vista dos entrevistados e dos dirigentes da Fundação em estudo.

A aplicação da técnica *Delphi* (primeira etapa do Modelo Rojo) oportunizou diálogos construtivos com os entrevistados, possibilitando uma análise mais profunda por parte da pesquisadora em relação às dificuldades que organizações do terceiro setor têm para cumprir com suas finalidades, pois não possuem uma fonte de renda certa, dependendo de terceiros para gerar suas receitas. No caso específico das Fundações de Apoio, dependem das Universidades ofertarem cursos, serviços, promover eventos, entre outros.

Com a aplicação da técnica *Delphi* observou-se que as Fundações de Apoio às IES possuem uma visão parecida em relação às variáveis críticas que mais as afetam; e evidenciou-se a preocupação que os entrevistados têm em ofertar um serviço eficaz e de qualidade para atender os *stakeholders* e cumprir com seus objetivos estatutários de dar apoio às IES. Ainda sobre a aplicação da *Delphi*, ressalta-se sua eficácia no cumprimento de seu objetivo de reunir informações necessárias e relevantes para a simulação de cenários.

Em relação à aplicação das ferramentas estratégicas Análise SWOT e Matriz BCG (segunda etapa do Modelo Rojo), foi possível fazer uma análise reflexiva durante a sua aplicação, contribuindo para um conhecimento mais aprofundado sobre a organização por parte de alguns dirigentes que ingressaram recentemente na Fundação (novos membros do Conselho Curador). A Análise SWOT, além de identificar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças, oportunizou a exploração de um ponto fraco que precisa ser

superado para que se possa ofertar novos serviços e buscar novos convênios: a falta de um sistema de gestão, o que levou a uma decisão imediata por parte dos dirigentes: desenvolver um sistema imediatamente, o que, até a conclusão deste estudo, estava em fase de aprovação do orçamento pelo Conselho Curador.

A aplicação da Matriz BCG oportunizou aos dirigentes uma análise mais profunda em relação aos serviços prestados pela FUNDEP, levando-as a refletir sobre novas parcerias com a IES no sentido de unir forças para ampliar a prestação de serviços, divulgar os que estão em andamento e os demais projetos e cursos da IES.

A terceira etapa do Modelo aplicado, a simulação de cenários, considerou duas variáveis críticas: VC1: Interesse e apoio das IES e da comunidade acadêmica e a VC4: legislação, pois as duas variáveis foram julgadas importantes pelos dirigentes em função de que a Fundação tem dependência da Universidade na oferta de serviços, cursos e eventos, e sofre influência direta da Legislação sobre terceiro setor. Em relação à dependência da Universidade, a FUNDEP foi criada pela mesma para ser um instrumento de apoio, e se não há oferta de serviços, cursos, eventos e outros projetos por professores da IES, a Fundação deixa de arrecadar receita, pois não possui outra fonte de recursos.

Em relação à Legislação, em 2014, o Governo publicou a Lei Federal nº 13.019, de 31 de julho de 2014, que estabelece o regime jurídico das parcerias e institui normas gerais para parcerias voluntárias celebradas entre a Administração Pública (nos três níveis de governo: União, Estados e Municípios) e as organizações do terceiro setor, citadas na Lei como Organizações da Sociedade Civil – OSCs. Essa Lei é chamada de “Marco regulatório das Organizações da Sociedade Civil”, e possibilitou que todas as OSCs, independentemente de título ou certificação, podem usufruir os benefícios de captação de recursos por transferência voluntária (recursos disponibilizados pelo poder público às OSCs para execução de projetos de cunho social). A única exigência está vinculada ao propósito social da entidade. Essa Lei beneficia as Fundações de Apoio, ampliando as possibilidades de captação de recursos Federais. Mas, embora essa Lei seja favorável às Fundações, há o risco de ocorrer mudanças desfavoráveis, motivo pelo qual foi considerada como variável crítica.

Com os cenários simulados, na quarta etapa do Modelo, além das informações coletadas na aplicação das ferramentas estratégicas aplicadas, a formulação das estratégias considerou elementos fornecidos pelos gestores da FUNDEP em relação às políticas institucionais da Universidade, de modo a formular estratégias possíveis de execução. As estratégias possuem características de melhoria e aprimoramento na gestão da Fundação (cenário otimista); implantação de novos serviços, redução de custos, parcerias e políticas de

cooperação com Fundações similares (cenário intermediário e pessimista); e alteração dos objetivos estatutários (cenário pessimista).

Para cada estratégia formulada foi elaborada uma meta (quinta etapa do Modelo Rojo). Essas metas foram elaboradas de forma alinhada com as estratégias, buscando ações objetivas na implementação das estratégias. Ressalta-se que algumas estratégias e metas foram iniciadas durante a elaboração deste estudo: o desenvolvimento do sistema de gestão e do site da Fundação (em fase de aprovação do orçamento pelo Conselho Curador); disponibilização de treinamento aos funcionários; acompanhamento do fluxo de caixa mensalmente; elaboração de plano de marketing; e promoção de evento para reunir as Fundações de Apoio do Paraná para discussões e soluções de problemas comuns nas Fundações e ações de cooperação. Outra meta que está sendo implementada é a proposição de uma aliança estratégica entre algumas Fundações para o desenvolvimento do sistema de gestão.

O resultado deste estudo demonstra que a aplicação do Modelo Rojo proporciona uma visão mais ampla do negócio, pois sua dinâmica de utilizar diferentes fontes de informação (Técnica *Delphi*, ferramentas estratégicas, participação dos dirigentes) possibilita uma análise mais crítica para a simulação de cenários e formulação de estratégias e metas. O uso de informações externas à Fundação, como as informações sobre a política institucional da IES e a legislação vigente, também contribuíram para o resultado, o que corrobora com o posicionamento de Rojo (2006), que considera o ambiente como um influenciador na dinâmica dos cenários, e argumenta que fatores externos a organização, neste caso mudança na legislação e alteração de políticas institucionais da IES causam alterações nos cenários.

O Modelo Rojo propõe que os elementos que compõem o conjunto de variáveis devem ser sempre acompanhados, a fim de revisar constantemente as necessidades de adequações das ferramentas para o objetivo: criar as condições para simular os cenários. Para tanto, sugere-se que a FUNDEP aplique periodicamente as ferramentas Análise SWOT e Matriz BCG, a fim de rever os cenários simulados e as estratégias formuladas, bem como para reavaliar o ambiente interno e externo e analisar o posicionamento de seus serviços em relação ao crescimento de mercado e participação na receita.

Em relação às perspectivas futuras, a FUNDEP está implementando ações de melhoria e aprimoramento prevendo um cenário otimista para o próximo ano, embora mantenha políticas de controle de custos e acompanhamento mensal do fluxo de caixa a fim de não sofrer impactos financeiros negativos.

Em relação à aplicação do Modelo, sugere-se que o mesmo seja replicado em período futuro, especialmente quando houver mudança da Diretoria e dos Conselhos Curador e Fiscal, com a participação dos novos membros.

Neste estudo, observou-se ainda uma necessidade de elaborar um diagnóstico com todas as Fundações de Apoio do Estado para verificar suas similaridades e possibilidades de praticar o *Benchmarking*, uma vez que essas organizações não são concorrentes, e sim parceiras. Diante disso, sugere-se a elaboração desse diagnóstico contemplando (1) análise financeira (DREs dos últimos 10 anos) para avaliar o crescimento ou não e seus motivos; (2) análise de portfólio; (3) análise de estrutura financeira e de capital; (4) análise dos parceiros; (5) análise dos processos internos; e (6) análise da atuação dos Conselhos Curador e Fiscal e Diretoria.

Outra sugestão de pesquisa é aplicar a simulação de cenários para as três variáveis que não foram analisadas neste estudo: VC2: Novas fontes de recursos; VC3: Parcerias com empresas privadas; e VC5: Órgãos fiscalizadores.

Diante da aplicabilidade do Modelo Rojo na FUNDEP, sugere-se a aplicação em outros tipos de organizações do terceiro setor, como por exemplo, Associações, Escolas Especiais, Abrigos e outros, pois se tem claro que esse Setor tem grande relevância para a sociedade, especialmente em função de que esse setor surgiu para complementar a atuação do Estado. No caso específico das Fundações de Apoio, elas representam um caminho eficaz para a interação da Universidade com o setor produtivo, bem como com órgãos dos governos e com entidades da sociedade civil, trabalhando em prol da Universidade e buscando a solução de problemas, principalmente burocráticos, a partir de uma relação legalizada.

Em relação às limitações deste estudo, tem-se a pouca atenção que se dá a pesquisas como esta. Este estudo teve duas limitações importantes, uma por excesso de burocracia em uma das Fundações de Apoio eleita para participar como especialista, o que impossibilitou sua participação; e outra por demorar a responder a pesquisa, colocando em risco perda de prazos para cumprimento do cronograma previamente estabelecido. Essas duas ausências poderiam ter enriquecido o estudo com perspectivas e pontos de vista diferentes.

Por fim, para a pesquisadora, o estudo foi valioso pela possibilidade de (1) aplicar na prática a aprendizagem em sala de aula; (2) trocar experiências profissionais com especialistas da área; (3) discutir soluções para o terceiro setor; (4) propor e fechar parcerias com as organizações selecionadas para participar como especialistas; (5) propor alianças estratégicas para ações futuras; (6) cumprir o objetivo do estudo com um resultado aplicável e acatado pela organização em estudo (algumas ações já estão sendo implementadas pela organização:

desenvolvimento de sistema de gestão; disponibilidade de treinamento; acompanhamento do fluxo de caixa mensalmente; elaboração de plano de marketing; e aliança estratégica com outras Fundações similares); e (7) cumprir o objetivo do Programa de Mestrado Profissional em Administração, de aplicar na prática os conhecimentos adquiridos em sala de aula, contribuindo efetivamente para a solução de problemas e redução de incertezas no mercado.

REFERÊNCIAS

- Andrews, K. R. (1997). The concept of corporate strategy, in N. J. Foss (ed) *Resources Firms and Strategies*, New York: Oxford University Press.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*, New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, H. I., Avner, J., Brandenburg, R. G., Portner, F. E., & Radosevich, R. (1970). Does planning pay? the effect of planning on success of acquisitions in American firms, *Journal Long Range Planning*, 3(2), 2-7.
- Arasa, R., K'Obonyo, P. (2012) The relationship between strategic planning and firm performance. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(22), 201-213.
- Assen, M. V. (2010). *Modelos de gestão: os 60 modelos que todo gestor deve conhecer*. 2a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Ayensa, E. J., Menorca, L. G., & Sérvos, C. M. (2013). The challenge of quality for social third sector. cases analysis of efqm model implementation. *Cuadernos de Gestión*, 13(2), 111 - 126.
- Brandalise, L. T., Rojo, C. A., Mata, D. M., Souza, A. F. (2012). Simulação de cenários e formulação de estratégias competitivas: o caso do Atacado Liderança, *Revista Gestão & Tecnologia*, Pedro Leopoldo, 12(3), 223-257.
- Casanova, M. A. R., Zamataro, M. A. J., Ronconi, O. A. K. (2005). Fundações e entidades do terceiro setor: orientações e providências preliminares. *Ministério Público do Estado do Paraná*. Curitiba.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*, Cambridge: MIT Press.
- Código civil brasileiro e legislação correlata*. (2008) 2a ed. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas.
- Conke, L. S. (2013). O Pensamento estratégico no século xx: explicações históricas, *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, São Paulo, 12 (4), 210-234.
- Dalto, C. do C., Nossa, V., Martinez, A. L. (2014). Recursos de convênio entre Fundações de apoio e universidades federais no Brasil: um estudo dos acordos do Tribunal de Contas da União (TCU). *Revista Universo Contábil*, 10(2), 06-23.
- Decreto-Lei nº 4.657*, de 4 de setembro de 1942 (1942). Lei de introdução as norma do Direito Brasileiro. Rio de Janeiro, RJ. Brasil.
- Dyson, R. G. (2004). Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick, *European Journal of Operational Research*, 152, 631-640.
- Faller, L. P., Almeida, M. I.R. (2014). Planejamento por cenários: preparando pequenas empresas do varejo de móveis planejados para um futuro competitivo. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 49(1), 171-187.

- Godoy, A. S. (1995a). Pesquisa Qualitativa – Tipos Fundamentais, *Revista de Administração de Empresas*, 35 (3), 20-29.
- Godoy, A. S. (1995b). Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades, *Revista de Administração de Empresas*, 35 (2), 57-63.
- Hoss, O., Bromberger, V., Rojo, A. C., Sousa, A. F. de. (2012). Simulação de cenários: estudo de caso nas fontes de recursos da Fundação de Apoio à Educação, Pesquisa e Desenvolvimento Científico e Tecnológico da Universidade Tecnológica Federal do Paraná Campus Pato Branco, *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 11 (3), 172-204.
- Hudson, M. (1999). *Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita*. São Paulo: Makron Books.
- Huss, W. R., Honton, E. J. (1987). Alternative methods for developing business scenarios. *Technological Forecasting And Social Change*, 31, 219-238.
- Lafley, A. G., Martin, R. L. (2013). *Playing to win: how strategy really works*, Massachusetts: Library of Congress Cataloging-in-Publications.
- Lei Estadual nº 18.776, de 9 de maio de 2016 (2016). Altera a Lei nº 15.608, de 16 de agosto de 2007, que estabelece normas sobre licitações, contratos administrativos e convênios no âmbito dos Poderes do Estado do Paraná.
- Lei Federal nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994 (1994). Dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as Fundações de apoio e dá outras providências. Brasília, DF.
- Lei Federal nº 13.019, de 31 de julho de 2014 (2014). Institui normas gerais para as parcerias entre a administração pública e organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação. Brasília, DF.
- Malhotra, N. K. (2008). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução a administração* (6a ed). São Paulo: Atlas.
- Millet, S. M. (2009). Should probabilities be used with scenarios? *Journal of Futures Studies*, 13(4), 61-68.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall os strategic planning*, New York: The Free Press.
- Moda Ética*. Disponível em <<http://modaetica.com.br/curso-online-gratuito-novos-modelos-de-negocios>>. Acesso em: 2 abr. 2016.
- Nasri, W. (2011). Competitive intelligence in Tunisian companies. *Journal of Enterprise Information Management*, 24(1), 53-67;
- Oliveira, D. P. R. (2012). *Planejamento Estratégico* (30ª ed). São Paulo: Atlas.

- Oliveira, E. M. (2004). *Empreendedorismo social no Brasil: fundamentos e estratégias*. Tese de Doutorado, Faculdade de História, Direito e Serviço Social da UNESP, Franca, São Paulo.
- Ommani, A. R. (2011) Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis for farming system businesses management: Case of wheat farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran, *African Journal of Business Management* Vol. 5(22), 9448-9454.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation – inovação em modelos de negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Pereira, R. da S., Moraes, F. C. C. S. de M., Mattos Júnior, A. B., Palmisano, A. (2013). Especificidades da gestão no terceiro setor. *Organizações em contexto*, 9(18), 167-195.
- Porter, M.E. (1998) *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, New York: The Free Press.
- Presrlak, M. I, Müller, A. C. M., Rojo, A. C. (2015, novembro). Aliança estratégica no terceiro setor: uma proposta de unificação de três Fundações de Apoio da Universidade Estadual do Oeste do Paraná. *Anais do Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*, São Paulo, SP, Brasil, 4.
- Presrlak, M. I., Scherer, L., Rojo, C. (2015, novembro). Ações estratégicas na gestão financeira na Fundação de Apoio ao Ensino, Extensão, Pesquisa e Pós-graduação – FUNDEP. *Anais da Conferência Internacional em Gestão de Negócios*, Cascavel, PR, Brasil, 1.
- Quinn, J. B (1978). Strategic change: "logical incrementalism", *Sloan Management Review*, 20(1), 7-21.
- Ramos-Rodriguez, A.R., Ruiz-Navarro, J. (2004) Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the strategic management journal, 1980-2000, *Strategic Management Journal*, 25(10), 981–1004.
- Resende T. A. (2007, março). A necessidade do velamento do Ministério Público pelas atividades das organizações de direito privado sem fins lucrativos, inclusive das associações. *Anais do Congresso Estadual do Ministério Público*, Tiradentes, MG, Brasil, 7.
- Rojo, C. A. (2006). *Planejamento estratégico*, Cascavel: Assoeste.
- Rowe, G.; Wright, G. (1999): The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis. *International Journal of Forecasting*, 15(4), 353–375.
- Sajardo Moreno, A. , Chaves, R. (2006). Balance y Tendencias en la investigación sobre tercer sector no lucrativo. especial referencia al caso Español, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Socialy Cooperativa*, 56, 87-116.
- Serra, B. P. de C., Figueiredo, F. C., Almeida, M. I. R. (2013). Estratégia no terceiro setor: uma análise bibliométrica e de correlação sobre a abordagem acadêmica do tema. *Revista Eletrônica Estratégia e Negócios*, 6(1), 229-251

- Serra, F. A. R., Torres, M. C. S., Torres, A. P., & Ferreira, M. P. (2012). *Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e estudos de casos*, 5ª Ed. Florianópolis: Editora Insular.
- Stern, C. W., Stalk, G., & Boston Consulting Group. (1998). *Perspectives on strategy: From the Boston Consulting Group*. New York: J. Wiley.
- Tachizawa, T. (2004). *Organizações não governamentais e Terceiro Setor: criação de ONGs e estratégias de atuação*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- Tristão, G. (2000). O papel das Fundações na modernização das Universidades Federais – Santo Domingo. *Anais do V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, 2000, Santo Domingo, República Dominicana.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*, 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO: TERCEIRA RODADA DA DELPHI

Terceira rodada com o painel de especialistas:

Instrumento de coleta de dados – painel de especialistas: dirigentes / gestores Fundações de Apoio

1. Instituição:

Os quadros-resumo abaixo são resultado das duas rodadas anteriores.

No quadro A, uma matriz composta pelas variáveis críticas mais apontadas e classificadas por ordem de importância pelos dirigentes de Fundações de Apoio que perfazem o painel de especialistas.

No quadro B, na página seguinte, estão isoladas as principais variáveis críticas para simular cenários, segundo o painel de especialistas.

Quadro A- geral de variáveis críticas para projeção de cenários, apontadas e avaliadas

Variáveis críticas	Respostas da Segunda Rodada					Peso Total
	A	B	C	D	E	

Quadro B- Principais Variáveis Críticas identificadas para alimentar o modelo de simulação de cenários para uma Fundação de Apoio à IES

Variáveis Críticas - VC	Somatória das notas atribuídas para a VC

Por gentileza, responda:

Ao visualizar e analisar o quadro B, o Senhor(a) concorda que sejam as variáveis críticas mais adequadas para gerar informações para projetar cenários para uma Fundação de Apoio a IES?

() Sim () Não

Obrigado.