



GABRIELLA CRISTINA PITA CAVALCANTI LAUTH

A SUSTENTABILIDADE APLICADA A UMA ESCOLA DE NEGÓCIOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista.

Coordenador Acadêmico: Prof. Dr. José Carlos Fernandes

Orientadora: Prof^ª. Dra. Denise Basgal

Curitiba

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **A Sustentabilidade Aplicada a uma Escola de Negócios**, elaborado por Gabriella Cristina Pita Cavalcanti Lauth e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a obtenção do MBA em Gestão Estratégica de Empresas Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV *Management*.

Curitiba, ____ de _____ de 2017

José Carlos de Abreu
Coordenador Acadêmico

Denise Basgal
Professora Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Gabriella Cristina Pita Cavalcanti Lauth, abaixo-assinado, do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada Instituto Superior de Administração e Economia-ISAIE, no período de Abril de 2015 a Fevereiro de 2017, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: A SUSTENTABILIDADE APLICADA A UMA ESCOLA DE NEGÓCIOS, é autêntico e original.

Curitiba, 09 de fevereiro de 2017.

Gabriella Cristina Pita Cavalcanti Lauth

À minha filha, Bia, meu presente durante o curso,
por me fazer querer ser uma pessoa melhor e por me
dar forças para trabalhar para que ela tenha acesso a
um mundo melhor.

Ao meu marido, André, por apoiar os meus sonhos
mais improváveis e me lembrar todos os dias de que
eu sou capaz de alcançá-los.

Aos meus pais, Conceição e Rogério, por me
permitirem errar e começar de novo quantas vezes
fosse preciso.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer, primeiramente, ao Instituto Superior de Administração e Economia – ISAE, na figura do seu presidente, Norman de Paula Arruda Filho, por ter me concedido a oportunidade de ampliar meus conhecimentos e por me inspirar diariamente. Me sinto grata e honrada em fazer parte desse time, que considero uma extensão da minha própria família.

Meus agradecimentos também se estendem a professora Denise Basgal pela disponibilidade durante o processo de orientação e ao professor José Carlos Abreu, pela constante preocupação com o andamento do curso.

Aos demais professores, pelo empenho e dedicação, mesmo durante as aulas nos fins de semana.

Aos meus colegas de turma, que tornaram essa caminhada leve e divertida, mesmo sendo por um caminho árduo.

À minha família, em especial à minha filha que chegou durante o andamento do curso e tornou o desenvolvimento desse plano de negócio ainda mais emocionante, obrigada por ser o motor de todo esse processo. Tudo isso é por vocês!

RESUMO

O trabalho teve o propósito de criar um plano de projeto para implantação de um departamento de sustentabilidade em uma escola de negócios de Curitiba, Paraná. O projeto traça um plano estratégico, de marketing e financeiro para atuação do departamento em duas frentes: na gestão e currículo da instituição. A intenção é ampliar a atuação responsável da escola, contribuir com a formação de lideranças mais comprometidas com a sociedade em que estão inseridas e atender uma demanda crescente por empresas mais sustentáveis.

Palavras chave: Sustentabilidade. Escola de negócios. Responsabilidade social corporativa. Gestão. Educação.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to create a project plan for a sustainability department implementation in a business school in Curitiba, Paraná. The project draw a strategic, marketing and financial plan for the department's performance on two fronts: in the management and curriculum of the institution. The intention is to expand the school responsible performance, to contribute with the education of leaderships more committed to the society in which they are insert and to run into a growing demand for more sustainable companies.

Keywords: Sustainability. Business school. Corporate social responsibility. Management. Education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Eras da sustentabilidade.....	14
Figura 2 - As cinco forças de Porter.....	20
Figura 3 - Matriz SWOT	21
Figura 4 - <i>Balance Scorecard</i>	22
Figura 5 - Organograma	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Cadeia de valor de Porter	22
Quadro 2 - Concorrentes.....	24
Quadro 3 - Cadeia de valor.....	27
Quadro 4 - <i>Balance Scorecard</i>	28
Quadro 5 - Plano de marketing anual - 2018.....	36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Investimentos.....	38
Tabela 2 - Custos	38
Tabela 3 - Despesas	39
Tabela 4 - Receitas.....	39
Tabela 5 - DRE e fluxo de caixa (cenário conservador).....	40
Tabela 6 - DRE e fluxo de caixa (cenário pessimista).....	40
Tabela 7 - DRE e fluxo de caixa mensal – ano 1 (cenário conservador).....	41

SUMÁRIO

1 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	12
2 DESCRIÇÃO GERAL DE UM DEPARTAMENTO DE SUSTENTABILIDADE EM UMA ESCOLA DE NEGÓCIOS	14
2.1 IMPLANTANDO A SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO DE UMA ESCOLA DE NEGÓCIOS	15
2.2 IMPLANTANDO A SUSTENTABILIDADE NO CURRÍCULO DE UMA ESCOLA DE NEGÓCIOS	19
3 PLANO ESTRATÉGICO.....	20
3.1 PLANO ESTRATÉGICO DO DEPARTAMENTO DE SUSTENTABILIDADE DE UMA ESCOLA DE NEGÓCIOS.....	23
3.1.1 Definição de área estratégica de negócios	23
3.1.2 Missão.....	23
3.1.3 Visão.....	23
3.1.4 Público - alvo.....	23
3.1.5 Análise de concorrentes.....	23
3.1.6 Matriz SWOT	24
3.1.7 Atratividade (5 Forças de Porter)	25
3.1.8 Cadeia de valor	26
3.1.9 <i>Balance Scorecard</i>	27
4 PLANO DE MARKETING	29
4.1 PRODUTO	29
4.2 PREÇO	30
4.3 PRAÇA.....	31
4.4 PROMOÇÕES.....	31
4.4.1 Propaganda	32
4.4.2 Assessoria de comunicação	32
4.4.3 Promoção de vendas	33
4.4.4 Marketing de patrocínio.....	33
4.4.5 Comunicação interna	33
4.4.6 Internet.....	33
4.5 PESSOAS	33
4.5.1 Treinamento e comunicação.....	33

4.5.2 Avaliação e remuneração.....	34
4.5.3 Política de sustentabilidade	34
4.6 PLANO DE MARKETING ANUAL 2018	34
5 ORGANIZAÇÃO	37
5.1 ORGANOGRAMA	37
6 PLANO FINANCEIRO	38
6.1 INVESTIMENTOS	38
6.2 PROJEÇÃO DE CUSTOS, DESPESAS E RECEITAS	38
6.3 FLUXO DE CAIXA E DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS – DRE.....	39
6.4 ANÁLISE DE INDICADORES.....	41
7 CONCLUSÃO.....	43
REFERÊNCIAS	44

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

As escolas de negócios possuem o papel histórico de transmitir o conhecimento associado às tendências de mercado. Assim sendo, precisam estar atentas aos problemas globais e oferecer um ambiente propício aos seus estudantes para que eles conheçam, debatam e busquem soluções às dificuldades apresentadas.

Frente aos problemas sócio-ambientais-econômicos que o mundo vem enfrentando, as escolas de negócios precisam assumir o seu papel e, por meio do seu core business, a educação, despertar a consciência sustentável em seus alunos.

Para isso, elas precisam rever seus modelos de ensino e, de forma integrada e transversal, adotar os conceitos da sustentabilidade a todas suas disciplinas. Porém, para ser efetivo, o conhecimento disseminado em sala de aula precisa ser prático, atender às necessidades do mercado, e aplicável à realidade das organizações, provocando transformações. “A educação em gestão responsável, portanto, mostra-se intrinsecamente complexa, pois, para que ela se concretize deve provocar mudanças nas pessoas” (ARRUDA, 2012, p. 14).

Embora algumas diretrizes para aplicação da sustentabilidade aos currículos escolares já tenham sido criadas, como exemplo os Princípios para Educação Executiva Responsável (PRME), da Organização das Nações Unidas, aplicar esses conceitos à prática ainda se mostra um desafio às escolas de negócios.

Além de ser uma prática ainda recente, a aplicação da sustentabilidade se apresenta complexa uma vez que envolve não só a revisão do currículo escolar, como a revisão do modelo de ensino e das práticas pedagógicas dos docentes. Soma-se a esses problemas o fato de que além de transmitir o conhecimento, as escolas de negócios precisam praticar o que estão ensinando, “tornando a sua própria gestão interna um modelo de gestão sustentável de sucesso para a comunidade, influenciando com resultados as organizações as quais os seus formandos irão fazer parte, visando a construção de um desenvolvimento social mais sustentável e justo” (LARA, 2012, p. 1647).

Independente da série de problemáticas, incorporar a sustentabilidade nas escolas de negócios não é mais uma opção e sim uma necessidade, uma vez que passam pelos seus portões os executivos que estarão à frente da transformação de que o mundo precisa.

Além disso, os próprios estudantes passaram a exigir por essas mudanças em prol do desenvolvimento sustentável dentro de suas escolas. Em matéria publicada no Jornal *The Guardian* (2015), Frederik Dahlmann, professor assistente de energia global da *Warwick*

Business School afirma que "os alunos vêem a sustentabilidade como uma área que eles já não podem optar por ignorar. Muitas escolas de negócios estão agora apresentando a sustentabilidade como uma área onde eles podem ter vantagem competitiva".

Mas, a pergunta que fica é: como promover a inclusão da sustentabilidade no currículo e na gestão das escolas de negócios? Assim, esse projeto se propõe a construir uma resposta a essa pergunta. A intenção é desenhar um departamento de sustentabilidade que possa ser implementado em uma escola de negócios de Curitiba, Paraná, que conta com aproximadamente 110 colaboradores e 4 mil alunos anualmente, com o objetivo de auxiliar na gestão da instituição, assim como auxilie a estrutura pedagógica da mesma.

Ao implementar um departamento de sustentabilidade, a escola de negócios passa a contar com uma série de benefícios como:

- a) Facilidade para identificar novas oportunidades de negócios. Ao trabalhar com a temática da sustentabilidade a escola pode identificar novas oportunidades de negócios em mercados ainda pouco explorados;
- b) Passa a atender novas demandas da sociedade, uma vez que os consumidores têm baseado suas decisões, entre outras questões, no desempenho sustentável das empresas;
- c) Aumento da produtividade dos colaboradores, já que funcionários tendem a render mais em ambientes de trabalho com os quais se identificam e admiram;
- d) Inspira mais confiança nos *stakeholders*, fortalecendo as relações;
- e) Reduz os riscos legais e se antecipa a futuras legislações;
- f) Contribui para manter o planeta vivo e conseqüentemente a perenidade do negócio. "Os negócios não têm como ter sucesso em sociedades que fracassam" (SDG COMPASS, 2015, p. 6).

Essa série de ganhos acarreta em um dos maiores benefícios à instituição que é o aumento da lucratividade do negócio.

2 DESCRIÇÃO GERAL DE UM DEPARTAMENTO DE SUSTENTABILIDADE EM UMA ESCOLA DE NEGÓCIOS

O termo desenvolvimento sustentável foi usado pela 1ª vez em 1987, em um relatório publicado pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento da Organização das Nações Unidas (ONU). Presidido pela ex-Primeira Ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland, o relatório Nosso Futuro Comum apresentou a sociedade pela primeira vez o conceito de desenvolvimento sustentável.

O desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades. Ele contém dois conceitos-chave: o conceito de 'necessidades', sobretudo as necessidades essenciais dos pobres do mundo, que devem receber a máxima prioridade; a noção das limitações que o estágio da tecnologia e da organização social impõe ao meio ambiente, impedindo-o de atender às necessidades presentes e futuras. Portanto, ao se definirem os objetivos do desenvolvimento econômico e social, é preciso levar em conta sua sustentabilidade em todos os países - desenvolvidos ou em desenvolvimento, com economia de mercado ou de planejamento central. Haverá muitas interpretações, mas todas elas terão características comuns e devem derivar de um consenso quanto ao conceito básico de desenvolvimento sustentável, e quanto a uma série de estratégias necessárias para sua consecução (WCED, 1991, p. 46).

Desde então, a sustentabilidade tem entrado na pauta das organizações e se tornou uma exigência da sociedade, embora tenha passado por uma série de estágios de maturidade até chegar ao formato trabalhado atualmente.

De acordo com Jones (2011), a sustentabilidade corporativa pode ser dividida em três eras.



Figura 1 - Eras da sustentabilidade
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Na era da imagem, as empresas trabalhavam apenas com o marketing verde, onde propagavam a sustentabilidade, mas na prática pouco era feito. Na segunda era, as corporações perceberam que era possível lucrar ao se tornar uma empresa mais responsável. Já na terceira era, a atual, as instituições notaram que se não passarem a investir em ações mais sustentáveis estão arriscando a sua reputação. Dessa forma, têm acelerado o processo de desenvolvimento e implantação de atividades responsáveis, a fim de reparar danos.

Diante deste cenário, percebe-se a importância de o tema ser tratado dentro das escolas de negócio, seja na sua própria gestão – uma vez que também contam com uma estrutura corporativa, e no seu currículo – já que pelos portões dessas instituições passam executivos responsáveis pelas tomadas de decisões de suas empresas e exigentes por mais conhecimento, a fim de fazer com que seus negócios atendam as novas exigências da sociedade.

Dessa forma, este projeto se propõe a criar um departamento de sustentabilidade para uma escola de negócios de Curitiba, que trabalhe em duas frentes: gestão e currículo.

2.1 IMPLANTANDO A SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO DE UMA ESCOLA DE NEGÓCIOS

A primeira etapa consiste em criar uma missão e visão para o novo departamento que traduza a sua atuação em prol da responsabilidade corporativa. Na sequência, o próximo passo seria a criação de uma política de sustentabilidade para instituição. Considerando que a implantação da sustentabilidade corporativa, como é defendida pelo autor João S. Furtado, deva ser de forma transversal, a criação da política de sustentabilidade deve ser construída por meio de um grupo multidisciplinar, formado por colaboradores de diferentes áreas e de diversos níveis hierárquicos.

Por isso, a inserção da RSA na estratégia de negócios ou de atividades demanda mudança de foco: de vertical para transversal e, com frequência, circular; de desarticulada, para sistêmica e integrada. De temporal para permanente, com metas de aprimoramento contínuo e aproveitamento das inter-relações em todas as unidades operacionais e em estreita articulação com todos os interessados, inclusive acionistas (FURTADO, 2005, p.32).

Para garantir a criação de uma diretriz alinhada com as melhores práticas do mercado, a política da escola de negócios deve ser baseada na Norma Brasileira de Requisitos em Sistema de Gestão de Responsabilidade Social da Associação Brasileira de Normas Técnicas -

ABNT NBR 16001, criada em 2004, e revisada em 2012. Seguindo as recomendações da norma, a política deve estar alinhada com o planejamento estratégico da escola e deve assegurar o real compromisso da instituição com o desenvolvimento sustentável, contemplando os seguintes aspectos:

- **Responsabilização (*accountability*):** condição de responsabilizar-se por decisões e atividades e de prestar contas destas decisões e atividades aos órgãos de governança, autoridades legais e às partes interessadas da organização;
- **Transparência:** fraqueza sobre decisões e atividades que afetam a sociedade, a economia e ao meio ambiente e a disposição de comunicá-las de forma clara, precisa, tempestiva, honesta e completa;
- **Comportamento ético:** comportamento que esteja de acordo com os princípios aceitos de uma conduta moral e correta no contexto de uma situação específica e que seja consistente com as normas internacionais de comportamento;
- **Respeito pelos interesses das partes interessadas (stakeholders):** ouvir, considerar e responder aos interesses das pessoas ou grupos que tenham interesse em qualquer decisão ou atividade da organização ou por ela possam ser afetados;
- **Atendimento aos requisitos legais e outros requisitos subscritos pela organização** (cumprimento da lei e outros requisitos);
- **Respeito pelas Normas Internacionais de Comportamento:** comportamento organizacional socialmente responsável, oriundos do direito internacional consuetudinário, dos princípios geralmente aceitos de leis internacionais e ou de acordos intergovernamentais que sejam universalmente ou praticamente universalmente reconhecidos;
- **Direito aos humanos:** reconhecer a importância e a universalidade dos direitos humanos, cuidando para que as atividades da organização não os agrideam direta ou indiretamente, zelando pelo ambiente econômico, social e natural que necessitam. (ABNT, 2012).

A política pode ainda ser baseada em movimentos internacionais em prol da sustentabilidade, como o Pacto Global das Nações Unidas. Criado em 2000, o Pacto convida empresas de todo o mundo a se engajarem com seus 10 princípios que estão ligados aos direitos humanos, combate à corrupção, meio ambiente e trabalho:

- a) As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente; e
- b) Assegurar-se de sua não participação em violações destes direitos.
- c) As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva;
- d) A eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório;
- e) A abolição efetiva do trabalho infantil; e
- f) Eliminar a discriminação no emprego.
- g) As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais;
- h) Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental; e
- i) Incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis.

- j) As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.

Outro movimento que deve ser levando em consideração para produção do documento são os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), também das Nações Unidas. Os ODS são considerados a agenda sustentável do planeta até 2030 e foram construídos de maneira coletiva pelos países membro na ONU, sociedade e setor privado. São eles:

- a) Objetivo 1: Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares;
- b) Objetivo 2: Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável;
- c) Objetivo 3: Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades;
- d) Objetivo 4: Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos;
- e) Objetivo 5: Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas;
- f) Objetivo 6: Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos;
- g) Objetivo 7: Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todos;
- h) Objetivo 8: Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos;
- i) Objetivo 9: Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação;
- j) Objetivo 10: Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles;
- k) Objetivo 11: Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis;
- l) Objetivo 12: Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis;
- m) Objetivo 13: Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e seus impactos;
- n) Objetivo 14: Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável;
- o) Objetivo 15: Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade;

- p) Objetivo 16: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis;
- q) Objetivo 17: Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

Para que a política esteja realmente alinhada à gestão da organização, ela deve ser ainda aprovada pela alta direção. Assim como, para garantir a sua implantação e a melhoria contínua é recomendado a criação de um conselho de sustentabilidade, com a participação de especialistas externos para atuar como conselheiros independentes, bem como de colaboradores da instituição.

Na sequência, seguindo ainda as recomendações da ABNT NBR 16001, Pacto Global e ODS a política deve ser implementada, comunicada a todos os *stakeholders* e publicada de forma acessível a todos.

A política deve ser o guia norteador do departamento de sustentabilidade, que deve, com base nela, construir seu portfólio de atividades que pode ser dividido nos três eixos da sustentabilidade: ambiental, social e econômico. Como sugestão, essas ações podem estar relacionadas aos seguintes cuidados, como recomendado pelo portal Eco Hospedagem (CAGNA, 2016):

- a) Emissões, efluentes e resíduos sólidos;
- b) Conservação e gestão do uso da água;
- c) Eficiência energética;
- d) Seleção e uso de insumos;
- e) Saúde e segurança dos clientes e dos trabalhadores;
- f) Qualidade e satisfação do aluno;
- g) Trabalho e renda;
- h) Comunidades locais;
- i) Aspectos culturais;
- j) Áreas naturais, flora e fauna; e
- k) Viabilidade econômica.

2.2 IMPLANTANDO A SUSTENTABILIDADE NO CURRÍCULO DE UMA ESCOLA DE NEGÓCIOS

Assim como para a implantação da sustentabilidade na gestão da organização, a aplicação na estrutura pedagógica também deve acontecer de maneira transversal. A prática da transversalidade na educação já é adotada há anos e defendida por inúmeros educadores e pesquisadores. Para Busquets *et al.* (1999), a prática da transversalidade na educação consiste na inserção de temas transversais – conceitos norteadores – que possam influir no processo de transformação da sociedade, sem abrir mão dos conteúdos curriculares tradicionais.

A aplicação deve levar em consideração ainda um movimento internacional da ONU, que promove a sustentabilidade nas escolas. Os Princípios para Educação Executiva Responsável (*Principles for Responsible Management Education – PRME*) trazem diretrizes para escolas de negócio do todo mundo. São eles:

- a) Propósito: desenvolver a capacidade dos estudantes para serem futuros geradores de sustentabilidade para os negócios e a sociedade, e para trabalharem por uma economia global mais inclusiva;
- b) Valores: incorporar em atividades acadêmicas e currículos os valores da responsabilidade social global como as retratadas pelo Pacto Global das Nações Unidas;
- c) Método: criar modelos educacionais, materiais, processos e ambientes que viabilizem um efetivo aprendizado de experiências em liderança responsável;
- d) Pesquisa: engajar-se em pesquisas conceituais e empíricas que ajudem a avançar no entendimento do papel, da dinâmica e dos impactos das corporações na criação de valores sociais, ambientais e econômicos sustentáveis;
- e) Parcerias: interagir com os gestores de negócios e estender o conhecimento a seus desafios em responsabilidades sociais e ambientais e explorar, conjuntamente, abordagens para esses desafios; e
- f) Diálogo: facilitar e apoiar o diálogo e o debate entre educadores, negócios, governos, consumidores, mídia, organizações da sociedade civil, outros grupos interessados e *stakeholders* sobre assuntos críticos relacionados à responsabilidade social global e sustentabilidade.

Assim a sustentabilidade deve ser trabalhada na escola. Além dos cursos específicos de sustentabilidade, todas as disciplinas devem incorporar o conceito de desenvolvimento sustentável. Para isso, reuniões periódicas de sensibilização com o corpo docente devem ser realizadas e posteriormente uma revisão na ementa de todos os cursos e disciplinas.

3 PLANO ESTRATÉGICO

Ao se falar em estratégia, um dos grandes expoentes desse segmento é o autor Michael Porter. Para Porter (1986), a estratégia é uma forma da empresa se defender das forças competitivas do mercado para conseguir obter maior retorno do que foi investido inicialmente. O autor identificou cinco forças competitivas e a análise delas permite ao gestor identificar o real potencial lucrativo do setor ao qual está inserida sua empresa. As cinco forças identificadas por Porter são:



Figura 2 - As cinco forças de Porter
Fonte: Lima (2011)

- a) Ameaça de novos entrantes: analisa se o setor possui barreiras de entrada ou grande probabilidade de retaliação dos concorrentes;
- b) Rivalidade entre os concorrentes: identifica a quantidade e a pressão imposta pelos concorrentes;
- c) Pressão de produtos substitutos: avalia se existe produtos de outras organizações que, embora não sejam concorrentes diretos, podem ser usados como substitutos ao produto da empresa;

- d) Poder de barganha dos compradores: avalia o nível de poder de barganha dos compradores;
- e) Poder de barganha dos fornecedores: avalia o nível de poder de barganha do fornecedor.

Além do modelo das cinco forças de Porter, serão realizadas outras análises nesse plano como o diagnóstico dos concorrentes e utilizados outros conceitos importantes da estratégia como:

- a) Matriz SWOT: SWOT é o acrônimo de *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* and *threats*, ou forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A Matriz, criada pelo pesquisador de *Stanford* Albert Humphrey, analisa os fatores estratégicos internos e externos de uma organização.



Figura 3 - Matriz SWOT
Fonte: Blog.iset. (2015)

- b) Cadeia de valor: Em 1985, Porter introduziu o conceito de cadeia de valor para representar o conjunto de atividades realizadas por uma organização, divididas em atividades primárias e de suporte.

INFRAESTRUTURA				
RECURSOS HUMANOS				
DESENVOLVIMENTO DE TECNOLOGIA				
AQUISIÇÃO				
LOGÍSTICA INTERNA	OPERAÇÕES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING & VENDAS	SERVIÇO

Quadro 1 - Cadeia de valor de Porter
Fonte: A autora (2017).

- c) *Balance Scorecard*: Desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton (1997), o modelo permite criar uma linguagem para comunicar de forma mais assertiva a estratégia da empresa. A ferramenta divide a estratégia da organização em quatro dimensões distintas (financeira, interna, cliente e inovação) e estabelece objetivos e indicadores a cada uma.

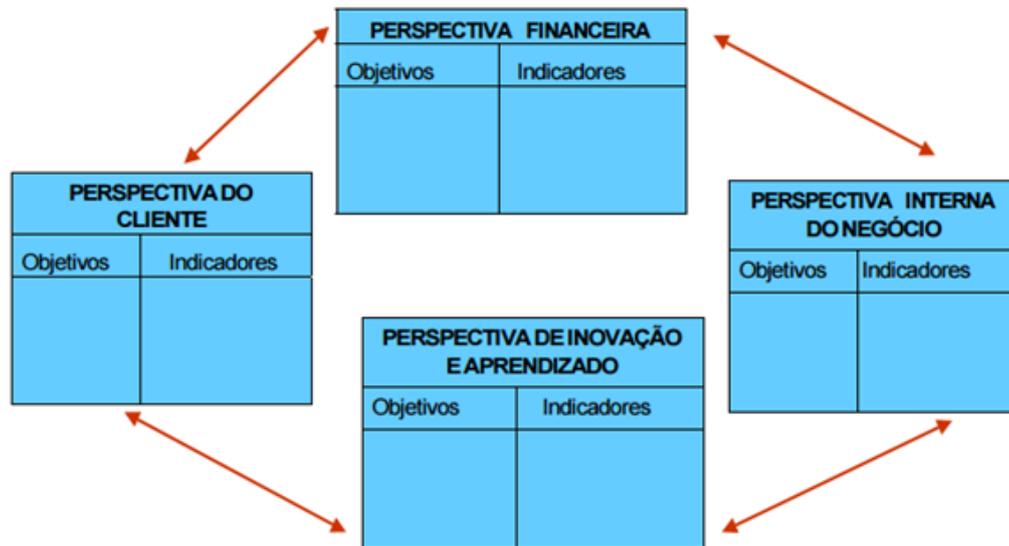


Figura 4 - Balance Scorecard
Fonte: Pinto (2015)

Utilizando-se desses conceitos, abaixo é apresentado o plano estratégico do departamento de sustentabilidade de uma escola de negócios.

3.1 PLANO ESTRATÉGICO DO DEPARTAMENTO DE SUSTENTABILIDADE DE ESCOLA DE NEGÓCIOS

3.1.1 Definição de área estratégica de negócios

Sustentabilidade corporativa.

3.1.2 Missão

Garantir a aplicação da sustentabilidade na gestão e currículo da escola, por meio da implementação e acompanhamento de ações nos eixos econômico, social e ambiental.

3.1.3 Visão

Estabelecer a melhor aplicação da sustentabilidade corporativa e educação executiva responsável na atuação da escola, a fim de contribuir com a formação das futuras lideranças.

3.1.4 Público - alvo

Executivos de 30 a 60 anos, classe A, que busquem especializações na área de gestão, estratégia de mercado, inovação e sustentabilidade corporativa.

3.1.5 Análise de concorrentes

INFORMAÇÕES	FAE	FUNDAÇÃO DOM CABRAL
Atuação	Curitiba	Brasil
Público - alvo	Classe A e B; Jovens de 18 a 30 anos	Classe A; Executivos de 30 a 60 anos
Pontos fortes	- Escola de negócios referência para jovens em Curitiba; - Grande estrutura física; - Marca consolidada no mercado local; - Grande número de alunos; - Vínculo com escola de ensino médio; - Grande número de cursos ofertados; - Preço dos cursos acessível.	- Escola de negócios referência para executivos; - Grande número de cursos ofertados; - Forte em cursos <i>in company</i> ; - Estrutura de alto padrão em diversas capitais do país, inclusive em São Paulo; - Marca consolidada no mercado nacional; - Grande número de alunos; - Departamento de sustentabilidade bem estruturado; - Referência em cursos de

INFORMAÇÕES	FAE	FUNDAÇÃO DOM CABRAL
		sustentabilidade para executivos. -Grande portfólio de cursos de sustentabilidade; - Utiliza diretrizes dos movimentos internacionais.
Pontos fracos	- Possui pequeno portfólio de cursos de sustentabilidade; - Não possui experiência com o tema sustentabilidade; - Departamento de sustentabilidade pouco estruturado.	- Preço dos cursos alto; - Pequena atuação em Curitiba. Mais focada em cursos <i>in company</i> ; - Estrutura de Curitiba não conta com departamento de sustentabilidade.
Estratégias utilizadas	- Assessoria de imprensa; - Publicidade pulverizada; - Anúncios no google; - Promoções de venda.	- Visitas em empresas para apresentação de portfólio; - Grandes eventos para empresários; - Publicidade segmentada.

Quadro 2 - Concorrentes
Fonte: A autora (2017)

3.1.6 Matriz SWOT

3.1.6.1 Fatores Externos

a) Oportunidades:

- Identificação de novas oportunidades de negócio;
- Atendimento à demanda da sociedade por investimento na sustentabilidade corporativa;
- Aumento da confiança dos *stakeholders*;
- Redução de riscos legais;
- Antecipação às futuras legislações;
- Baixa quantidade de escolas de negócios que trabalham fortemente com essa temática em Curitiba;
- Se tornar escola referência na temática em Curitiba;
- Contribui com a sociedade e o planeta;
- Contribui com a disseminação da sustentabilidade;
- Forma líderes mais preocupados com a sustentabilidade.

b) Ameaças

- Tendência a maior preocupação de outras escolas com a temática;
- Baixo interesse ainda das lideranças pelo tema;
- Recessão econômica, queda do poder de consumo da população para investimento em educação em geral;

- Pela proximidade com São Paulo, muitas empresas e pessoas físicas buscam por cursos na capital paulista, que já conta com escolas que são referência no tema.

3.1.6.2 Fatores Internos

a) Forças:

- Política com base nas melhores práticas do mercado e em movimentos internacionais;
- Engajamento da alta gestão;
- Contribuição de colaboradores com o departamento;
- Abertura para inovação;
- Redução de custos a médio e longo prazo;
- Redução de emissões, efluentes, resíduos, uso da água e energia;
- Aumento do cuidado com a saúde e segurança dos alunos e colaboradores.

b) Fraquezas

- Necessidade de alto investimento inicial;
- Mailing pequeno de *prospects*;
- Baixo engajamento do corpo docente.

3.1.7 Atratividade (5 Forças de Porter)

- a) Ameaça de novos entrantes: O setor não possui barreiras de entrada, nem probabilidade de retaliação;
- b) Rivalidade entre os concorrentes: Poucas escolas que trabalham com a causa em Curitiba e pouca pressão das que trabalham, por não ter grande *expertise* no tema;
- c) Pressão de produtos substitutos: Alta pressão, pois existe escolas em outras regiões próximas de Curitiba que trabalham com a temática e possuem marca e *expertise* reconhecida pelo mercado;
- d) Poder de barganha dos compradores: Poder de barganha dos compradores moderado, pois embora Curitiba não conte com muitas escolas que trabalhem com essa temática, existe escolas em regiões próximas que implementam a sustentabilidade em sua gestão e currículo e são referência;

- e) Poder de barganha dos fornecedores: baixo poder de barganha dos fornecedores, pois a região conta com poucas escolas que trabalham com o tema.

Diante do exposto acima, o departamento apresenta alta atratividade.

3.1.8 Cadeia de Valor

INFRAESTRUTURA	Oferece amplo espaço interno para realização de atividades; Salas para aulas disponíveis.
RECURSOS HUMANOS	Treinamentos de colaboradores; Programa de Gestão por Competência; Programa de Sensibilização de Docentes.
DESES. DE TECNOLOGIA	Programas de computador para monitoramento de emissões; Programa de computador para acompanhamento e reunião de informações para produção de relatório de sustentabilidade; Programa de computador para acompanhamento de resultados financeiros; Equipamentos para eficiência energética e redução do consumo de água.
AQUISIÇÃO	Alinhamento com área de compras para redução do consumo.
LOGÍSTICA INTERNA	Armazenamento de informações para produção de relatório de sustentabilidade, programa de gerenciamento de resíduos sólidos e emissão de carbono.
OPERAÇÕES	Sistema online que controla todas as informações necessárias para produção de relatório de sustentabilidade, programa de gerenciamento de resíduos sólidos e emissão de carbono.
LOGÍSTICA EXTERNA	Venda de cursos de sustentabilidade.
MARKETING & VENDAS	Assessoria de comunicação; Promoção de vendas; Marketing de patrocínio; Comunicação interna; Internet; Visitas.
SERVIÇO	<ul style="list-style-type: none"> • Emissões, efluentes e resíduos sólidos; Plano gerenciador de resíduos sólidos - PGRS Inventário de gases de efeito estufa – GEE Campanha de redução Construção de horta orgânica • Conservação e gestão do uso da água; Campanha de redução Adaptações na estrutura para reaproveitamento da água da chuva • Eficiência energética; Campanha de redução Instalação de painéis solares • Seleção e uso de insumos; Construção de política de compras responsável • Saúde e segurança dos clientes e dos trabalhadores; Semana da qualidade de vida Ergonomia Política de segurança do trabalho • Qualidade e satisfação do aluno; Pesquisa de satisfação com os alunos • Trabalho e renda; Programa de gestão por competências Programa de equidade • Comunidades locais; Campanhas sociais Programa de trabalho voluntário para alunos, professores e colaboradores

	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos culturais; Empréstimo de espaço interno para realização de eventos culturais • Áreas naturais, flora e fauna; e Programa de preservação das áreas naturais, flora e fauna onde a Instituição está alocada • Viabilidade econômica Gestão orçamentária do departamento • Revisão pedagógica; Revisão do currículo da instituição Construção de cursos de sustentabilidade Consultorias • Comunicação Produção de relatório de sustentabilidade
--	--

Quadro 3 - Cadeia de Valor
Fonte: A autora (2017)

3.1.9 Balance Scorecard

3.1.9.1 Objetivos Estratégicos

- a) Financeiro
 - Viabilizar cursos de sustentabilidade;
- b) Clientes
 - Promover cursos de sustentabilidade para os alunos;
 - Se tornar referência para os alunos em sustentabilidade;
- c) Interna do negócio
 - Revisão curricular;
 - Implantação das ações de sustentabilidade;
- d) Inovação e aprendizado
 - Aplicar treinamento a colaboradores;
 - Contribuir com programa de sensibilização de docentes.

3.1.9.2 Metas e indicadores

Objetivo	Indicador	Meta
Viabilizar cursos de sustentabilidade	Viabilizar todos os cursos de sustentabilidade ofertados.	10 cursos

Objetivo	Indicador	Meta
Promover cursos de sustentabilidade para os alunos	Construção de cursos de sustentabilidade	Construir 10 novos cursos de sustentabilidade

Objetivo	Indicador	Meta
Se tornar referência para os alunos em sustentabilidade	Campanha de comunicação interna e externa	Atingir 70% dos alunos

Objetivo	Indicador	Meta
Revisão Curricular	Revisar o currículo de todos os cursos para inserção da sustentabilidade de forma transversal	Revisar 25 cursos

Objetivo	Indicador	Meta
Implantação das ações de sustentabilidade	Realização das 24 ações descritas na política de sustentabilidade	Realizar 100% das ações descritas na política de sustentabilidade

Objetivo	Indicador	Meta
Aplicar treinamento a colaboradores	Aplicação de treinamento para os 110 colaboradores da escola	Capacitar 100% dos colaboradores

Objetivo	Indicador	Meta
Contribuir com programa de sensibilização de docentes	Capacitação dos 50 docentes da instituição	Capacitar 80% dos docentes

Quadro 4 - Balance *Scorecard*

Fonte: A autora, 2017

4 PLANO DE MARKETING

De acordo com o SEBRAE (2005, p. 10), Plano de Marketing:

É uma ferramenta de gestão que deve ser regularmente utilizada e atualizada, pois permite analisar o mercado, adaptando-se as suas constantes mudanças e identificando tendências. Por meio dele você pode definir resultados a serem alcançados e formular ações para atingir competitividade.

Ainda, o mecanismo “estabelece objetivos, metas e estratégias do composto de marketing em sintonia com o plano estratégico geral da empresa” (LAS CASAS, 2001, p.18).

Seguindo essas recomendações, esse projeto se propõe a construir ainda um plano de marketing para o departamento de sustentabilidade, a fim de garantir o alcance do direcionamento traçado no plano estratégico. O plano será construído com base nos 4 P's do Marketing, criado pelo professor Jerome McCarthy e difundido por Kotler (1960): Produto, Preço, Praça, Promoções e acrescido de um 5 P, Pessoas.

4.1 PRODUTO

Com base nas melhores práticas da sustentabilidade corporativa e nos movimentos internacionais seguidos pela escola, foram traçadas as atividades do departamento de sustentabilidade:

- a) Emissões, efluentes e resíduos sólidos;
 - Plano gerenciador de resíduos sólidos - PGRS
 - Inventário de gases de efeito estufa – GEE
 - Campanha de redução
 - Construção de horta orgânica
- b) Conservação e gestão do uso da água;
 - Campanha de redução
 - Adaptações na estrutura para reaproveitamento da água da chuva
- c) Eficiência energética;
 - Campanha de redução
 - Instalação de painéis solares
- d) Seleção e uso de insumos;
 - Construção de política de compras responsável

- e) Saúde e segurança dos clientes e dos trabalhadores;
 - Semana da qualidade de vida
 - Ergonomia
 - Política de segurança do trabalho
- f) Qualidade e satisfação do aluno;
 - Pesquisa de satisfação com os alunos
- g) Trabalho e renda;
 - Programa de gestão por competências
 - Programa de equidade
- h) Comunidades locais;
 - Campanhas sociais
 - Programa de trabalho voluntário para alunos, professores e colaboradores
- i) Aspectos culturais;
 - Empréstimo de espaço interno para realização de eventos culturais
- j) Áreas naturais, flora e fauna;
 - Programa de preservação das áreas naturais, flora e fauna onde a instituição está alocada
- k) Viabilidade econômica
 - Gestão orçamentária do departamento
- l) Revisão pedagógica;
 - Revisão do currículo da instituição
 - Construção de cursos de sustentabilidade
 - Consultorias
- m) Comunicação
 - Produção de relatório de sustentabilidade

4.2 PREÇO

As estratégias de preço serão direcionadas para os cursos de sustentabilidade e consultorias. Assim, a partir da análise dos produtos, mercado e concorrentes, percebe-se a necessidade de pensar em estratégias diferenciadas para alunos novos e antigos, períodos do ano e de acordo com a forma de pagamento. As estratégias que podem ser adotadas são:

- a) Preços diferenciados para contratação de produtos no período de lançamento da nova programação (agosto);
- b) Desconto de 15% para alunos;
- c) Alunos também têm direito a realizar aulas degustação;
- d) Desconto de 15% para contratação de produtos no mês de junho (dia do meio ambiente é comemorado no dia 5 de junho);
- e) Para pagamentos antecipados ou à vista haverá desconto.

4.3 PRAÇA

Para realização das atividades propostas, algumas adequações precisarão ser realizadas na sede da escola:

- a) Uma sala exclusiva para os colaboradores do departamento de sustentabilidade, com visibilidade para os alunos;
- b) Cartazes de divulgação dos cursos e consultorias nos murais de aviso das salas de aula;
- c) Nova sinalização interna que destaque os espaços e ações: horta orgânica; cisterna de reaproveitamento de água da chuva; painéis solares; campanha de redução de consumo de água, energia e papel; campanhas sociais; eventos culturais; e programa de equidade;
- d) Sinalização dos departamentos a respeito das ações: política de segurança do trabalho; semana da qualidade de vida, ações de ergonomia; política de compras responsável; e programa de gestão por competências;
- e) Nova sinalização do departamento comercial que dê destaque aos cursos de sustentabilidade;
- f) *Flyers* de divulgação dos cursos de sustentabilidade espalhados em pontos estratégicos de circulação;
- g) Divulgação dos cursos de sustentabilidade em *outdoor* localizado na entrada da instituição.

4.4 PROMOÇÕES

As estratégias promocionais que podem ser adotadas envolvem os seguintes tópicos:

4.4.1 Propaganda

- a) Anúncio em jornais – caderno de educação e meio ambiente;
- b) Revistas – do segmento de educação e meio ambiente;
- c) Rádios – nos intervalos de programas de notícias;
- d) Sites – em sites locais de educação, sustentabilidade e meio ambiente;
- e) *Outdoor* – na região central e próximo a parques;
- f) *E-mail* marketing – para alunos, *prospects* e mailings comprados de espaços como: feiras de sustentabilidade;
- g) Panfletagem – em eventos específicos de sustentabilidade;
- h) Fachada da escola – deve conter um *banner* que deve ser atualizado no mês de junho e agosto, quando haverá preços diferenciados para os cursos de sustentabilidade;
- i) Sinalizações internas – nos espaços descritos no tópico acima;
- j) Visitas – visitas comerciais a empresas que trabalham com a temática da sustentabilidade, para divulgar o serviço de consultoria.

4.4.2 Assessoria de comunicação

A assessoria de comunicação trabalhará a imagem da clínica na imprensa e com seus clientes:

- a) Releases – serão enviadas sugestões de pauta e notas aos jornalistas da área de educação e meio ambiente, que coloquem os professores e os especialistas do departamento de sustentabilidade como fontes de matérias e que estimulem notícias referentes às ações desenvolvidas pela escola. Também devem ser trabalhados artigos desses profissionais;
- b) Newsletter – a comunicação deve produzir matérias sobre as ações do departamento para publicar na newsletter da instituição, encaminhada a alunos, ex-alunos e colaboradores;
- c) TV Corporativa – de caráter informativo, a TV deverá transmitir matérias com as ações do departamento dentro da sua programação habitual e entrevistas com especialistas e professores sobre o tema sustentabilidade corporativa. As TVs devem estar localizadas em locais de grande circulação dos alunos e no site da escola.

4.4.3 Promoção de vendas

Para estimular a compra e informar sobre os novos cursos e consultorias, devem ser implementadas as recomendações do item preço, com estratégias diferenciadas de promoções.

4.4.4 Marketing de patrocínio

Como reforço de divulgação, também pode ser adotada a estratégia de patrocínio de eventos da área de educação e sustentabilidade como, simpósios, seminários e feiras.

4.4.5 Comunicação interna

Toda a parte interna e externa deve ser sinalizada, seguindo as recomendações descritas no item praça. *Flyers*, cartazes e sinalizações internas devem ser espalhados pela escola.

4.4.6 Internet

Dentro do site da escola precisa ser criada uma página do departamento de sustentabilidade para divulgação e descrição de todas as ações de sustentabilidade. Além disso, as redes sociais da escola: *Facebook*, *Instagram*, *Snapchat* e *Twitter* também devem ser usadas para divulgação das atividades.

4.5 PESSOAS

Para complementar as ações propostas no plano de marketing, o treinamento da equipe do departamento e dos demais colaboradores da escola é necessário. Sendo assim, é preciso descrever algumas atividades voltadas à gestão de pessoas.

4.5.1 Treinamento e Comunicação

Para alinhar todo o novo posicionamento, como preço e promoções, e garantir a aplicabilidade das estratégias de marketing, toda a equipe do departamento de

sustentabilidade e comercial deve ser treinada. Além disso, uma reunião com todos os colaboradores da instituição deve ser realizada para apresentar a política de sustentabilidade. Reuniões semanais com os colaboradores do departamento devem ser realizadas para garantir o andamento e alinhamento das atividades planejadas.

4.5.2 Avaliação e remuneração

Nas avaliações de gestão por competência de todos os colaboradores, contarão critérios a respeito ao apoio a realização das ações de sustentabilidade. Dessa forma, será possível estimular ainda mais o engajamento de todos com o departamento.

Os colaboradores do departamento comercial contarão com uma política de remuneração variável ligada a venda dos cursos de sustentabilidade.

Aos demais colaboradores, caso a política de sustentabilidade seja implementada na íntegra e todas as metas traçadas sejam alcançadas, haverá uma bonificação salarial.

4.5.3 Política de sustentabilidade

Para garantir que a estratégia traçada seja alcançada, será lançada a política de sustentabilidade da instituição que conterá a missão e visão do departamento, as atividades e seus descritivos e as metas traçadas. A política estará disponível na página do departamento localizada no site da escola.

4.6 PLANO DE MARKETING ANUAL 2018

ESTRATÉGIA	JANEIRO
Avaliação	Criação e lançamento da política de sustentabilidade, metas de sustentabilidade, programa de gestão por competência e programa de remuneração específica
Treinamento	Reuniões de alinhamento com colaboradores do departamento de sustentabilidade, comercial e demais áreas
ESTRATÉGIA	FEVEREIRO
Comunicação Interna	Sinalizações internas
Internet	Criação de página na internet do departamento
Comunicação	Padronização, ajustes e unificação dos mailings da escola.
ESTRATÉGIA	MARÇO
Promoção de venda	Evento de lançamento do departamento para alunos e ex-alunos e anúncio das condições especiais de pagamento
Propaganda	Panfletagem
ESTRATÉGIA	ABRIL
Propaganda	Instalação e divulgação institucional de outdoor/placa de fachada
Comunicação	Divulgações nas redes sociais
Comunicação	Criação e desenvolvimento de todo o material gráfico da escola para ser usado

	na indicação interna do espaço e como forma de divulgação
Comunicação	Produção de vídeo institucional da escola para divulgação em redes sociais, site, Youtube e TVs internas
Comunicação	Assessoria de imprensa para divulgação
ESTRATÉGIA	MAIO
Promoção de venda	Definição de preços especiais para a campanha do dia do meio ambiente (Junho)
Comunicação no ponto de venda	Divulgação da campanha nos espaços para cartazes internos, <i>flyers</i> e <i>outdoor</i> /placa da fachada da escola.
Comunicação	Disparo de e-mail marketing sobre a campanha para alunos e ex-alunos
Comunicação	Divulgação da campanha no site
Comunicação	Divulgações da campanha nas redes sociais
Comunicação	Disparo de <i>newsletter</i> para alunos
Propaganda	Anúncios em 4 pontos de <i>outdoors</i> /mobiários urbanos
Propaganda	Divulgação do lançamento da campanha Sugestões: sites
Treinamento	Alinhamento com equipe sobre a campanha
ESTRATÉGIA	JUNHO
Propaganda	Anúncios institucionais no Google, sites, blogs, redes sociais e e-mail marketing
Comunicação	Divulgações nas redes sociais
Promoção de venda	Campanha do dia do meio ambiente
ESTRATÉGIA	JULHO
Promoção de venda	Definição de portfólio de cursos para 2019 e preços especiais para o lançamento da campanha. (agosto)
Comunicação no ponto de venda	Divulgação da campanha de lançamento do portfólio nos espaços para cartazes internos, <i>flyers</i> e <i>outdoor</i> /placa da fachada da escola.
Comunicação	Disparo de e-mail marketing sobre a campanha para alunos e ex-alunos
Comunicação	Divulgação da campanha no site
Comunicação	Divulgações da campanha nas redes sociais
Comunicação	Disparo de <i>newsletter</i> para alunos
Propaganda	Anúncios em 4 pontos de <i>outdoors</i> /mobiários urbanos
Propaganda	Divulgação do lançamento da campanha Sugestões: jornais e revistas
Treinamento	Alinhamento com equipe sobre a campanha
ESTRATÉGIA	AGOSTO
Promoção de vendas	Envio de e-mail marketing sobre a campanha para alunos e ex-alunos
Propaganda	Divulgação do lançamento da campanha Sugestões: sites e rádios
Propaganda	Visitas a empresas para divulgação das consultorias
ESTRATÉGIA	SETEMBRO
Comunicação	Divulgações nas redes sociais
Comunicação	Disparo de <i>newsletter</i> para alunos
Comunicação	Atualização de notícias no site
Marketing de Patrocínio	Patrocínio de congresso Ethos de sustentabilidade (grande evento em São Paulo)
ESTRATÉGIA	OUTUBRO
Comunicação	Divulgações nas redes sociais
Comunicação	Disparo de <i>newsletter</i> para clientes
Comunicação	Atualização de notícias no site
Propaganda	Visitas a empresas para divulgação das consultorias
ESTRATÉGIA	NOVEMBRO
Comunicação	Divulgações nas redes sociais
Comunicação	Disparo de <i>newsletter</i> para clientes
Comunicação	Atualização de notícias no site
Marketing de Patrocínio	Patrocínio da feira de sustentabilidade da Copel
Propaganda	Visitas a empresas para divulgação das consultorias
ESTRATÉGIA	DEZEMBRO
Política	Atualização da política de sustentabilidade e das metas de sustentabilidade
Treinamento	Alinhamento com equipe sobre as atualizações
Avaliação	Gestão por competência, remuneração variável e bônus salarial

Propaganda	Visitas a empresas para divulgação das consultorias
Comunicação	Assessoria de imprensa para divulgação dos cursos

Quadro 5 - Plano de Marketing anual - 2018

Fonte: A autora, 2017

5 ORGANIZAÇÃO

Seguindo as melhores práticas da sustentabilidade corporativa, o departamento de sustentabilidade será vinculado à presidência da escola de negócios, uma vez que a sustentabilidade será aplicada de forma transversal na gestão e currículo.

O departamento contará com uma equipe formada por:

- a) Coordenador – responsável pela gestão do departamento e financeira;
- b) Analista de comunicação – responsável pelo andamento do plano de marketing;
- c) Analista de sustentabilidade – responsável pelas atividades técnicas;
- d) Analista de educação – responsável pelas atividades pedagógicas.

Ainda, algumas atividades serão realizadas por terceiros. Dessa forma, a contratação dos seguintes fornecedores se faz necessária:

- a) Consultoria ambiental – Realização do plano gerenciador de resíduos sólidos – PGRS, inventário de gases de efeito estufa – GEE, construção de horta orgânica, adaptações na estrutura para reaproveitamento da água da chuva;
- b) Empresa de painéis solares – Instalação de painéis para eficiência energética.

5.1 ORGANOGRAMA

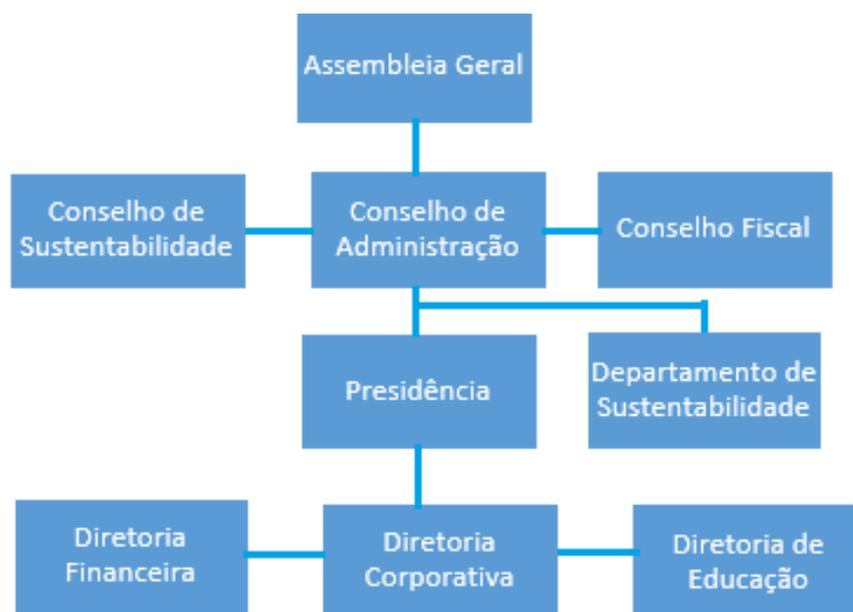


Figura 5 - Organograma
Fonte: A autora (2017)

6 PLANO FINANCEIRO

6.1 INVESTIMENTOS

A instalação do departamento na instituição implicará em alguns investimentos no ano 0 para viabilizar o andamento das atividades. Os investimentos serão feitos pela escola, sem necessidade de empréstimos. Nos anos seguintes, em decorrência de alguns desses investimentos, haverá redução nos custos e despesas. Abaixo, é apresentado o descritivo dos valores:

Tabela 1 - Investimentos

INVESTIMENTOS	VALORES ANUAIS (R\$)
Construção de horta orgânica	6.000,00
Adaptações na estrutura para reaproveitamento da água da chuva	10.000,00
Instalação de painéis solares	570.000,00
Mobiliário departamento	10.000,00
Total	596.000,00

Fonte: A autora (2017).

6.2 PROJEÇÃO DE CUSTOS, DESPESAS E RECEITAS

A atuação do departamento trará a instituição custos e despesas de R\$ 786.411,00 no primeiro ano. Já as receitas, são baseadas em projeções conservadoras advindas da venda dos cursos de sustentabilidade e consultorias. A estimativa é de uma arrecadação de R\$ 1.600.000,00. Abaixo, é apresentado o descritivo dos valores do primeiro ano:

Tabela 2 - Custos

CUSTOS	VALORES ANUAIS (R\$)
Viagens	32.000,00
Recursos humanos (salários, encargos e benefícios)	180.000,00
Taxi (transporte de colaboradores)	1.600,00
Professores (cursos de sustentabilidade)	24.000,00
Consultores (consultorias)	120.000,00
Total	357.600,00

Fonte: A autora (2017).

Tabela 3 - Despesas

DESPESAS	VALORES ANUAIS (R\$)
Recursos humanos	300.000
Consultoria plano gerenciador de resíduos sólidos – PGRS	2.000
Consultoria inventário de gases de efeito estufa – GEE	3.500
Manutenção de horta orgânica	5.000
Marketing (publicidade, campanhas, assessoria de imprensa, internet, gráfica, eventos)	100.000
Administrativo (equipamentos, materiais de escritório, papel)	5.000
TI (aluguel de impressoras, internet)	1.000
Telefone (rateio)	2.000
Luz (rateio)	8.500
Água (rateio)	1.811
Total	428.811

Fonte: A autora (2017).

Tabela 4 - Receitas

RECEITAS	VALORES UNITÁRIOS (R\$)	VALORES ANUAIS (R\$)
Cursos de sustentabilidade (10 cursos, 40 alunos por curso)	2.000	800.000
Consultorias (8 consultorias)	100.000	800.000
TOTAL		1.600.000

Fonte: A autora (2017).

6.3 FLUXO DE CAIXA E DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS – DRE

Abaixo, são apresentados o DRE e o fluxo de caixa anual dos próximos 3 anos, de dois cenários: conservador e pessimista. No cenário conservador é esperado um crescimento de 23% nas receitas e custos do 2º ano e um crescimento de 8% nas despesas, e 18% nas receitas e custos do 3º ano e um crescimento de 8% nas despesas. No pessimista, a estimativa de receita é reduzida em 50% no ano 1 e os anos seguintes apresentam crescimento de 10% na receita e custos. As despesas mantêm o crescimento de 8%.

As despesas de água e luz apresentam redução de 52% e 47%, respectivamente, no segundo e terceiro ano, em virtude dos investimentos realizados no primeiro ano.

O rateio de água, luz e telefone é feito de maneira igual entre os 15 departamentos da instituição.

Por não contar com financiamento de terceiros, os investimentos iniciais foram apresentados como entradas de caixa no ano 0.

Na sequência, também são apresentados os valores do primeiro ano em base mensal.

Tabela 5 - DRE e Fluxo de Caixa (cenário conservador)

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Receita Bruta		1.600.000,00	1.968.000,00	2.420.640,00
Impostos (5%)		80.000,00	98.400,00	121.032,00
Receita Líquida		1.520.000,00	1.869.600,00	2.299.608,00
CUSTOS				
Viagens		32.000,00	39.360,00	46.444,80
Recursos Humanos		180.000,00	221.400,00	261.252,00
Taxi		1.600,00	1.968,00	2.322,24
Professores		24.000,00	29.520,00	34.833,60
Consultores		120.000,00	147.600,00	174.168,00
Lucro Líquido		1.162.400,00	1.429.752,00	1.780.587,36
DESPESAS				
Recursos Humanos		300.000,00	324.000,00	349.920,00
Consultoria – PGRS		2.000,00	2.160,00	2.332,80
Consultoria – GEE		3.500,00	3.780,00	4.082,40
Manutenção de Horta Orgânica		5.000,00	5.400,00	5.832,00
Marketing		100.000,00	108.000,00	116.640,00
Administrativo		5.000,00	5.400,00	5.832,00
TI		1.000,00	1.080,00	1.166,40
Telefone (Rateio)		2.000,00	2.160,00	2.332,80
Luz (Rateio)		8.500,00	4.505,00	4.505,00
Água (Rateio)		1.811,00	869,28	869,28
Lucro Operacional	-596.000	733.589,00	973.267,00	1.287.943,96
Fluxo de Caixa	-596.000	137.589,00	1.110.856,00	2.398.799,96
FC Capital Próprio		137.589,00	1.248.445,00	3.647.244,96

Fonte: A autora (2017).

Tabela 6 - DRE e Fluxo de Caixa (cenário pessimista)

	ANO 0	ANO 1	ANO2	ANO3
Receita Bruta		800.000,00	880.000,00	968.000,00
Impostos (5%)		40.000,00	44.000,00	48.400,00
Receita Líquida		760.000,00	836.000,00	919.600,00
CUSTOS				
Viagens		16.000,00	17.600,00	19.360,00
Recursos Humanos		90.000,00	99.000,00	108.900,00
Taxi		800,00	880,00	968,00
Professores		12.000,00	13.200,00	14.520,00
Consultores		60.000,00	66.000,00	72.600,00
Lucro Líquido		581.200,00	639.320,00	703.252,00
DESPESAS				
Recursos Humanos		300.000,00	324.000,00	349.920,00
Consultoria – PGRS		2.000,00	2.160,00	2.332,80
Consultoria – GEE		3.500,00	3.780,00	4.082,40
Manutenção de Horta Orgânica		5.000,00	5.400,00	5.832,00

	ANO 0	ANO 1	ANO2	ANO3
Marketing		100.000,00	108.000,00	116.640,00
Administrativo		5.000,00	5.400,00	5.832,00
TI		1.000,00	1.080,00	1.166,40
Telefone (Rateio)		2.000,00	2.160,00	2.332,80
Luz (Rateio)		8.500,00	4.505,00	4.144,60
Água (Rateio)		1.811,00	869,28	799,74
Lucro Operacional	-596.000	152.389,00	181.965,72	210.169,26
Fluxo de Caixa	-596.000	- 443.611,00	- 261.645,28	- 51.476,02
FC Capital Próprio		- 443.611,00	- 705.256,28	- 756.732,30

Fonte: A autora (2017).

Tabela 7 - DRE e Fluxo de caixa Mensal – Ano 1 (cenário conservador)

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Receita Bruta		80000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	80000	
Impostos (5%)		4000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	4000	
Receita Líquida		76000	171000	171000	171000	171000	171000	171000	171000	171000	76000	
CUSTOS												
Viagens			4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000		
Recursos Humanos	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000
Taxi			200	200	200	200	200	200	200	200		
Professores		2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	
Consultores			15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000		
Lucro Líquido	-15000	58600	134400	134400	134400	134400	134400	134400	134400	134400	58600	-15000
DESPESAS												
Recursos Humanos	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000
Consultoria – PGRS										2000		
Consultoria – GEE									3500			
Manutenção de Horta Orgânica	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416
Marketing	4000	4000	4000	4000	30000	4000	4000	4000	30000	4000	4000	4000
Administrativo	416,5	416,5	416,5	416,5	416,5	416,5	416,5	416,5	416,5	416,5	416,5	416,5
TI	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
Telefone (Rateio)	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167
Luz (Rateio)	708	708	708	708	708	708	708	708	708	708	708	708
Água (Rateio)	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151
Lucro Operacional	-45943	27657,5	103458	103457,5	77458	103457,5	103458	103458	73958	101457,5	27658	-45943
Fluxo de Caixa	-641944	-614286,5	-510829	-407371,5	-329914	-226456,5	-122999	-19541,5	54416	155873,5	183531,5	137589

Fonte: A autora (2017).

6.4 ANÁLISE DE INDICADORES

No cenário conservador o resultado é positivo. O investimento inicial realizado apresenta uma taxa de retorno (TIR) de 133% e viria já no 1º ano (*Payback*). Já o valor presente do fluxo de caixa futuro (VPL), calculado com base na SELIC anual de 13%, vale R\$ 1.821.426,61. Nesse cenário, a implantação do projeto seria viável e traria retornos financeiros significativos.

Já o cenário pessimista, apresenta resultados negativos. A TIR seria de -4% e o VPL - R\$ 153.078,57, o que inviabilizaria o projeto.

Com esses dados, fica claro a necessidade de seguir a implantação desse plano de negócio a fim de garantir o alcance dos resultados do cenário conservador. Apenas dessa forma o projeto se viabilizará.

7 CONCLUSÃO

Este projeto se propôs a apresentar um plano de implementação de um departamento de sustentabilidade em uma escola de negócios de Curitiba. A proposta vem de encontro a uma necessidade atual do mercado, que tem exigido, cada vez mais, um desempenho sustentável das empresas.

Assim, considerando que pelos portões das escolas de negócios passam os executivos responsáveis pelas grandes decisões das corporações, uma mudança no processo educacional se faz necessário, trazendo à tona no ensino os paradigmas da sustentabilidade. Além disso, entendendo que as escolas também contam com uma estrutura de gestão corporativa, adequações na administração também se fazem necessárias.

Dessa forma, esse projeto traz diretrizes viáveis para a mudança pedagógica e corporativa de uma escola que passam pelo planejamento estratégico, de marketing e financeiro.

Uma vez implementado em sua plenitude, o trabalho traz a escola uma série de benefícios que passam por desde ganho em imagem a um crescimento financeiro e, acima de tudo, traz uma contribuição inestimável à sociedade que precisa de lideranças comprometidas com o futuro do planeta.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. **Muito além da economia verde**. São Paulo: Abril, 2012.

AGENDA 2030. **Plataforma Agenda 20130**. 2015. Disponível em: <<http://www.agenda2030.com.br/>>. Acesso em: 10/12/2016.

ARRUDA, Filho. Norman de Paula. **Perspectivação: Um novo modelo de educação executiva responsável**. 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR 16001: Responsabilidade social - Sistema da gestão – Requisitos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2004.

BLOG.SET. **Matriz Swot**. Disponível em: <blog.iset.com.br>. Acesso em: 07/12/2016.

BOFF, Leonardo. **História da sustentabilidade**. 2008.

_____. **Sustentabilidade: O que é o que não é**. 2012.

BUSQUETS, M. D. et al. **Temas transversais em educação: bases para uma formação integral**. São Paulo: Ática, 1999.

CAGNA, Thiago. **Como escrever uma política de sustentabilidade**. 2016. Disponível em: <<http://ecohospedagem.com/como-escrever-uma-politica-de-sustentabilidade/>>. Acesso em: 04/01/2017.

CAPRA, F. **O ponto de mutação**. São Paulo: Cultrix, 1982.

COLETIVO EDUCAÇÃO. **Volta ao mundo em 13 escolas**. São Paulo: Fundação Telefônica. 2012.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro Comum**. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

DELORS, J. et al. **Educação: um tesouro a descobrir**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2006

DEWEY, J. **Experiência e educação**. São Paulo: Nacional, 1971.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 13a. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

_____. **Uma educação para a liberdade**. São Paulo: Porto, Textos Marginais, 1975.

FURTADO, João Salvador. **Sustentabilidade empresarial: guia de práticas econômicas, ambientais e sociais.** Salvador: NEAMA/ CRA, 2005.

GOMES, Isabela Motta. **Manual Como Elaborar um Plano de Marketing.** Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005.

JONES, David. **Who Cares Wins: Why Good Business Is Better Business.** New York: Financial Times Series, 2011.

LARA, P. **Sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior.** São Paulo: Universidade Federal do ABC, 2012.

LAS CASAS, A.L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMA, Daniel. **As cinco forças de Porter.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/as-cinco-forcas-de-porter/57341/>>. Acesso em: 04/01/2017.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do future.** 3a. ed. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 2000

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **The Global Compact.** New York: [s.n.], 2000.

_____. **A Global Initiative – A Global Agenda - PRME – Principles for Responsible Management Education.** 2008. Disponível em: <<http://www.unprme.org/resources-and-reporting/resource-docs/PRMEBrochureFINALlowres.pdf>>. Acesso em: 12/12/2016.

PERRENOUD, P. Construir competências é virar as costas aos saberes? **Pátio Revista Pedagógica**, v.11, p. 12-22, 1999

PINTO. Mario. **Apostila Planejamento Estratégico.** São Paulo: FGV, 2015.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7.ed. Rio de Janeiro : Campus, 1986.

ROSENBERG, M. J. **Além do e-learning: abordagens e tecnologias para a melhoria do conhecimento, do aprendizado e do desempenho organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark. 2008.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável.** 2. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SACHS, I. **Desenvolvimento, includente, sustentável sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SDG COMPASS. SDG COMPASS. Disponível em: <<http://sdgcompass.org/>>. Acesso em: 05/01/2017.

THIERY-CHERQUES, H. R. Responsabilidade moral e identidade empresarial. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n.(esp.), p.31-50, 2003.

VOLTOLINI, R. **Conversa com Líderes Sustentáveis**. São Paulo: Senac, 2012.

_____. **Escola de Líderes Sustentáveis**. Cidade: Editora Campus – Grupo, 2013.