

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Anderson Luis Maroski**

**PLANO DE MARKETING PARA A ESCOLA INFANTIL  
MEUS BAIXINHOS**

**Porto Alegre  
2011**

**Anderson Luis Maroski**

## **PLANO DE MARKETING PARA A ESCOLA INFANTIL MEUS BAIXINHOS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. José Carlos Fiorioli

**Porto Alegre  
2011**

**Anderson Luis Maroski**

**PLANO DE MARKETING PARA A ESCOLA INFANTIL MEUS BAIXINHOS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em ..... de .....de.....

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... – UFRGS

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... – UFRGS

\_\_\_\_\_  
Orientador – Prof. Dr. José Carlos Fiorioli – UFRGS

Dedico este trabalho a minha mãe Marli, por todo o apoio demonstrado durante a elaboração deste, como também por todo carinho dado a mim em todos esses anos. Dedico ainda a minha irmã Francielle e meu pai Sérgio que da mesma forma possuem vital importância na minha vida.

## RESUMO

O presente trabalho teve como principal objetivo a elaboração de um Plano de Marketing para a Escola de Educação Infantil Meus Baixinhos, de Porto Alegre, propondo medidas que possibilitem uma retomada do crescimento da instituição. Foi analisado o mercado externo da organização, buscando principalmente informações sobre concorrentes e clientes, além de uma avaliação criteriosa do ambiente interno. A partir disso, elaborou-se a matriz SWOT da empresa, apresentando seus pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças impostas pelo seu mercado. O estudo serviu de base para a proposição de objetivos de marketing, um mercado-alvo e um posicionamento a serem trabalhados, além de estratégias e planos de ação factíveis com a realidade da empresa e condizentes com os objetivos almejados.

**Palavras-chave:** Plano de marketing, SWOT, educação infantil, creche, pré-escola, ensino brasileiro, LDB, Meus Baixinhos.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Etapas para a elaboração de um plano de marketing .....	22
Quadro 2 – Apresentação da matriz SWOT .....	25
Quadro 3 – Etapas do estudo.....	33
Quadro 4 – Concorrente Direto: Escola Amigo .....	41
Quadro 5 – Concorrente Direto: Escola Voando Alto .....	41
Quadro 6 – Concorrente Direto: Centro Pequena Sereia.....	42
Quadro 7 – Concorrente Direto: Escola Casa da Tia Vera.....	42
Quadro 8 – Concorrente Direto: Escola Planeta Educare .....	43
Quadro 9 – Concorrente Indireto: Parentes/Amigos.....	43
Quadro 10 – Concorrente Indireto: Cuida-se de crianças .....	43
Quadro 11 – Concorrente Indireto: Grandes escolas de ensino fundamental .....	44
Figura 1 – Média de alunos ao longo dos anos.....	46
Quadro 12 – Matriz SWOT da Escola Infantil Meus Baixinhos .....	49
Quadro 13 – Estratégias de aproveitamento de capacidades .....	54
Quadro 14 – Estratégias de minimização das limitações .....	54
Quadro 15 – Estratégias de conversão de desvantagens.....	55

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estimativa de crianças de 0 a 5 anos em Porto Alegre .....	50
Tabela 2 – População dos bairros próximos .....	51
Tabela 3 – Público potencial estimado da escola.....	51
Tabela 4 – Estimativa do tamanho do mercado-alvo .....	52
Tabela 5 – Fluxo de Caixa do plano.....	63

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1	DADOS DA EMPRESA .....	10
1.2	HISTÓRICO .....	11
1.3	MISSÃO .....	12
<b>2.</b>	<b>DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....</b>	<b>13</b>
<b>3.</b>	<b>JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>15</b>
<b>4.</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>16</b>
4.1	OBJETIVO GERAL.....	16
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
<b>5.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
5.1	CONCEITO DE MARKETING .....	17
5.2	MARKETING DE SERVIÇOS.....	18
<b>5.2.1</b>	<b>Marketing Educacional .....</b>	<b>19</b>
5.3	PLANO DE MARKETING .....	20
<b>5.3.1</b>	<b>Etapas do Plano de Marketing.....</b>	<b>22</b>
<b>5.3.1.1</b>	<b>Análises de Ambiente .....</b>	<b>23</b>
<b>5.3.1.1.1</b>	<b>Ambiente Externo.....</b>	<b>23</b>
<b>5.3.1.1.2</b>	<b>Ambiente Interno .....</b>	<b>24</b>
<b>5.3.1.2</b>	<b>Análise SWOT.....</b>	<b>24</b>
<b>5.3.1.3</b>	<b>Metas e objetivos de marketing .....</b>	<b>26</b>
<b>5.3.1.4</b>	<b>Estratégias de marketing.....</b>	<b>26</b>
<b>5.3.1.4.1</b>	<b>Segmentação .....</b>	<b>27</b>
<b>5.3.1.4.2</b>	<b>Posicionamento.....</b>	<b>29</b>
<b>5.3.1.5</b>	<b>Plano de Ação.....</b>	<b>30</b>
<b>5.3.1.6</b>	<b>Controle e atualização .....</b>	<b>31</b>
<b>6.</b>	<b>MÉTODO.....</b>	<b>32</b>
<b>7.</b>	<b>PLANO DE MARKETING – ESCOLA INFANTIL MEUS BAIXINHOS .....</b>	<b>35</b>
7.1	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO .....	35
<b>7.1.1</b>	<b>Concorrentes .....</b>	<b>37</b>
<b>7.1.2</b>	<b>Clientes .....</b>	<b>44</b>
7.2	ANÁLISE DE AMBIENTE INTERNO .....	45



7.3	MATRIZ SWOT .....	48
7.4	OBJETIVOS DE MARKETING .....	49
7.5	SEGMENTAÇÃO E MERCADO-ALVO .....	50
7.6	POSICIONAMENTO.....	52
7.7	ESTRATÉGIAS DE MARKETING .....	53
7.7.1	<b>Aproveitamento das Capacidades .....</b>	<b>53</b>
7.7.2	<b>Minimização das Limitações .....</b>	<b>54</b>
7.7.3	<b>Conversão de Desvantagens .....</b>	<b>55</b>
7.8	PLANO DE AÇÃO .....	55
7.8.1	<b>Fluxo de Caixa do plano .....</b>	<b>62</b>
7.9	CONTROLE E ATUALIZAÇÃO .....	63
8.	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>64</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>66</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIROS DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE</b>	<b>69</b>
	<b>ANEXO A – MAPA DA LOCALIZAÇÃO DA ESCOLA E SEUS</b>	
	<b>CONCORRENTES DIRETOS .....</b>	<b>71</b>
	<b>ANEXO B – MAPA DA LOCALIZAÇÃO DA ESCOLA E OS BAIROS</b>	
	<b>PRÓXIMOS .....</b>	<b>72</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A história da educação infantil no Brasil inicia-se no século XIX. Diferentemente de outros países, as primeiras instituições de amparo à criança surgem com um foco voltado mais ao carácter assistencialista do que ao pedagógico. O objetivo principal era acolher filhos de trabalhadores ou crianças abandonadas, em um espaço voltado apenas a cuidar da criança fora do ambiente familiar, e não a educá-la. Pode-se citar como exemplo de instituição da época a “Roda dos Excluídos” que por mais de um século, seguindo o modelo acima descrito, acolheu e deu assistência a crianças abandonadas.

O panorama da educação infantil no país, com poucas instituições, sendo as existentes de cunho assistencial, permaneceria o mesmo até meados do final dos anos 70. Devido aos movimentos feministas e ao aumento do número de mulheres de classe-média no mercado de trabalho, cresce a pressão pela abertura de vagas em creches. O poder público inicia um acanhado processo de regulamentação desse nível de educação. Mas é somente a partir da Constituição Federal de 1988 que se tem garantido o direito à educação infantil, como aparece no Artigo 208 parágrafo IV “O dever do estado com a educação será efetivado mediante a garantia de [...] atendimento em creche e pré-escola às crianças de zero a seis anos de idade”. A consolidação desse direito se dá com a posterior promulgação do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA/1990) e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/1996).

Foi a LDB (Lei nº 9.394/96) que regulamentou e criou as diretrizes para o funcionamento das escolas infantis. No seu Artigo 30 define a separação da educação infantil em dois estágios, sendo a creche, responsável pelo ensino de 0 a 3 anos, e a pré-escola, pelo ensino de 4 a 5 anos. O Conselho Municipal de Educação (CME) de Porto Alegre, em sua Resolução nº003/01 Artigo 3º declara:

São consideradas como instituições de Educação Infantil todas aquelas que desenvolvem cuidado e educação de modo sistemático, por no mínimo quatro horas diárias, a dez crianças ou mais, na faixa etária de zero a seis anos [...] e, portanto, submetida à normatização pelo Sistema Municipal de Ensino. (PORTO ALEGRE, 2001)

Convêm destacar a alteração feita na Constituição Federal pela Emenda nº 53/2006 seguindo o que fora definido na Lei nº 11.114/05, que diminuiu de 7 para 6 anos a idade para o ingresso no ensino fundamental, passando para 5 anos e 11 meses a idade limite no curso de educação infantil.

A inserção na LDB da educação infantil na educação básica, juntamente com o ensino fundamental e médio, é um grande avanço, haja vista que reconhece a importância deste estágio na formação da criança. Seu papel passa a ser de desenvolver o educando integralmente, através das funções educar e cuidar, preparando-o para os próximos níveis do processo de educação. Existem, contudo, algumas peculiaridades no ensino infantil, como no que tange às avaliações, que não devem objetivar a promoção, e sua descaracterização como pré-requisito ao ensino fundamental.

Compete aos municípios, segundo a Carta Magna, a fiscalização e supervisão do sistema de educação infantil, tanto de estabelecimentos públicos quanto privados. Em Porto Alegre, a partir da Lei nº 8.198/98 (Lei do Sistema Municipal de Ensino) é dada à Secretaria Municipal de Educação (SMED) a incumbência de administrar esse sistema, através de departamentos como o CME, a quem compete a elaboração das diretrizes de funcionamento dos estabelecimentos. O Setor de Regularização dos Estabelecimentos de Educação Infantil (SEREEI) criado em 2001, integrante da SMED, veio a complementar o trabalho da secretaria, tendo como funções fiscalizar e regulamentar o funcionamento das instituições. Estes se submetem, ainda, às diretrizes da Secretaria da Educação do estado, em âmbito estadual, e em última instância ao Ministério da Educação (MEC), na esfera federal.

## 1.1 DADOS DA EMPRESA

A razão social da empresa é Escola de Educação Infantil Meus Baixinhos LTDA – ME, e seu CNPJ é 02.217.900/0001-10. Está localizada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, no endereço Rua Dr. Pereira Neto 1077, bairro Tristeza. Os meios para contato são o telefone número (51) 3268-3076 e o *e-mail* [mbaixinhos@pop.com.br](mailto:m baixinhos@pop.com.br). Possui dois sócios, sendo Marli Terezinha Maroski, a diretora, sócia majoritária.

## 1.2 HISTÓRICO

A escola iniciou suas atividades em outubro de 1997, a partir da aquisição de um *cuida-se de crianças* existente no local, contando com um número mínimo de alunos. O registro da instituição aconteceu sob o nome de Centro Infantil Meus Baixinhos.

A partir de um trabalho pedagógico de qualidade, com a contratação de profissionais qualificados, o número de alunos aumentou gradativamente. Iniciou-se a implantação de atividades extracurriculares, como *ballet* e inglês. A divulgação da escola na época era feita através de faixas e placas fixadas nas ruas próximas.

Após alguns anos, implantaram-se as aulas de danças gaúchas, com belas apresentações e passeios no Parque da Harmonia, atividades muito bem recebidas pelos consumidores. Iniciaram-se ainda aulas de natação e o ensino de informática.

A escola sempre realizou muitos eventos comemorativos, como final de ano, dias das mães e dos pais, entre outros. Essas atividades são importantes, pois aproximam os pais da escola.

Em 2006 uma mudança no contrato social altera o nome do estabelecimento para Escola de Educação Infantil Meus Baixinhos, obedecendo ao disposto no Artigo 2º da Resolução 004/2001 do CME.

Foi a partir de uma troca de estratégia não planejada que as mensalidades médias cobradas pela escola passaram a ficar abaixo do valor de mercado, trazendo as primeiras dificuldades financeiras à empresa. Como consequência, vieram as reduções de custos, que culminaram com o cancelamento de atividades curriculares e extracurriculares.

A queda na qualidade do serviço oferecido foi sentida pelo mercado, causando uma queda também no número de alunos matriculados, ano a ano.

Em 2008 a empresa adquire o imóvel em que sempre esteve situada, antes alugado. Algumas reformas foram feitas no piso superior da casa principal, a fim de que pudesse abrigar salas de aula. Porém, devido à falta de recursos, elas tiveram que ser abandonadas sem que o espaço esteja, até hoje, apto a ser utilizado.

Em 2010 a crise financeira se agravou. Contudo, buscando retomar seu prestígio, a escola voltou a oferecer atividades extracurriculares de inglês, *ballet*, música e expressão corporal, a partir de convênio com outras empresas. Melhorou

também sua comunicação e lançou novas promoções. Os resultados alcançados foram positivos, mas ainda aquém do necessário.

Hoje a empresa trabalha no seu limite, com o número de alunos matriculados estando abaixo do mínimo ideal. Porém, a estrutura permanece em boas condições e os atuais clientes aparentam estar satisfeitos com o serviço prestado.

### 1.3 MISSÃO

Propiciar ao aluno um ambiente agradável onde ele seja acolhido com carinho, possibilitando o desenvolvimento de suas potencialidades através de uma educação de qualidade, a fim de honrar a confiança depositada pelos pais e pela comunidade, sempre prestando um bom atendimento.

## 2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O mercado de escolas de educação infantil está em plena expansão. Segundo dados preliminares do Censo Escolar 2010, divulgados recentemente pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), órgão do Ministério da Educação (MEC), o número de novas matrículas em creches no país chegou a 168.290 em 2010, um crescimento de 9% em relação ao ano anterior. Isso faz desta a etapa de ensino com maior crescimento no número de matrículas em toda educação básica. Quando comparados aos dados do início dos anos 2000, esse cenário fica mais evidente, com um crescimento de 79%. Houve uma pequena queda, no entanto, no número de matrículas em pré-escolas entre um ano e outro, da ordem de 3,6%. Essa diminuição, porém, pode ser atribuída ao processo de implantação do ensino fundamental de 9 anos, que diminuiu a idade de saída da pré-escola de 6 para 5 anos.

Em dados mais detalhados, retirados do Censo Escolar 2009, o número de alunos matriculados em escolas privadas de educação infantil no estado do Rio Grande do Sul, na área urbana, era de 84.159 alunos, ante 78.835 no ano anterior, um crescimento de 6,7%.

A renda média da população também vem apresentando um crescimento, passando de R\$ 974,00 em 2005 para R\$ 1.285,00 em 2009 (CETELEM – IPSOS, 2010). Isso, numa análise simples, facilitaria a cobrança de uma maior mensalidade por parte das escolas, mais um sinal do bom momento que vive o mercado. Cabe colocar que cada família gasta, em média, 2,6% de sua renda com educação, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2010).

Mesmo frente a este cenário positivo, a escola em estudo não vem apresentando um rendimento satisfatório. Nos últimos anos, o número médio de alunos matriculados tem se mantido em níveis abaixo dos já alcançados em outras épocas. Hoje a escola conta com 26 alunos, ante o pico de 38 em 2007. A mensalidade cobrada, da mesma maneira, não vem acompanhando a elevação dos custos, o que tem causado problemas financeiros para a instituição, ficando obrigada a cortar gastos, comprometendo a qualidade do serviço oferecido.

A facilidade de entrada de concorrentes no mercado pode explicar parte deste problema. O número de escolas infantis na área urbana do estado passou de 1.519

em 2008 para 1.553 em 2009, uma alta de 2,2% (INEP, 2010). A concorrência está cada vez mais presente, e a empresa não está conseguindo lidar com esta realidade. Como admitido pela própria direção, a falta de um conhecimento mais profundo em gestão e de estratégias mais eficazes na abordagem ao cliente estão comprometendo seu futuro.

O objeto de pesquisa deste trabalho pode ser apresentado por meio da seguinte questão: **Quais estratégias de marketing a Escola Infantil Meus Baixinhos deve seguir a fim de obter um crescimento em seu mercado de atuação?**

### 3. JUSTIFICATIVA

O crescimento do mercado, aliado ao aumento do número de concorrentes, leva a crer que a decisão de compra por parte do cliente está cada vez mais ligada à qualidade dos serviços oferecidos pelas escolas. Segundo dados da FENEPE – IBOPE (2006), quando perguntados, de maneira espontânea sobre o motivo da escolha da escola para os filhos, 41% dos pais responderam a qualidade do ensino, à frente da localização (23%) e até mesmo da mensalidade cobrada (9%).

Mas talvez mais importante do que oferecer um serviço de qualidade seja fazer o cliente percebê-lo como tal. O correto uso das ferramentas de marketing pode ser o diferencial entre o sucesso e o fracasso da escola.

No cenário positivo atual, podemos considerar inadmissível à Escola Infantil Meus Baixinhos seguir neste lento declínio. O presente estudo visa exatamente reverter essa situação, aproximando o conhecimento acadêmico da sua realidade prática. De estrutura familiar, a empresa é gerida de forma empírica, distante das teorias científicas, sofrendo com a falta de qualquer tipo de planejamento formal. O plano de marketing aqui proposto poderá significar a retomada do crescimento da instituição, garantindo maior satisfação aos clientes e funcionários, e a permanência da empresa no mercado.



## 4. OBJETIVOS

### 4.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo é elaborar um plano de marketing para a Escola de Educação Infantil Meus Baixinhos.

### 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) levantar dados dos ambientes interno e externo da empresa;
- b) analisar a concorrência e os clientes;
- c) fazer uma análise SWOT da situação da empresa, baseada nos dados dos ambientes interno e externo;
- d) estabelecer objetivos de marketing;
- e) propor estratégias de marketing com base num mercado-alvo e posicionamento definidos para a organização;
- f) desenvolver planos de ação que permitam atingir os objetivos de marketing.

## 5. REFERENCIAL TEÓRICO

### 5.1 CONCEITO DE MARKETING

Existem, segundo Kotler e Keller (2006), diferentes definições para marketing, seja num carácter social, quando mostram o papel que ele desempenha na sociedade, ou gerencial, quando descritas pela ótica de vendas. Para Drucker (1973 apud KOTLER; KELLER, 2006, p. 4) presume-se que sempre haverá a necessidade do esforço de vendas, mas o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua, conhecendo o cliente tão bem que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só. Vender é um conceito direto que envolve persuadir um cliente a realizar a compra. Entretanto, é apenas um aspecto do processo de marketing, afirma Westwood (1996), é “[...] a ponta do iceberg do marketing” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 4).

Marketing vai além do processo de vendas. É, portanto, um processo social pelo qual pessoas “obtem aquilo que necessitam e desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 4). Marketing é “a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e efetuar a troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo” (AMA, 2007).

Há casos em que, por melhor que pareça ser o bem ou serviço oferecido, o cliente não consegue entendê-lo como tal, prejudicando as vendas. Isso ocorre por diversos motivos, como o mau posicionamento da empresa ou do produto, a busca por soluções que não agreguem valor para o cliente, o não conhecimento ou a falta de um mercado-alvo, entre outras razões que acabam afastando a empresa de seu público. “O foco é então entender e responder às necessidades dos consumidores” (COBRA, 1990), identificando os anseios dos mercados a fim de oferecer soluções que os satisfaçam.

## 5.2 MARKETING DE SERVIÇOS

A empresa foco do estudo, uma escola infantil, pode ser considerada como uma típica prestadora de serviços, haja vista os elementos presentes na relação com seus clientes. Dessa forma, o marketing deve ser abordado de uma maneira singular, já que não existe a transação de um produto físico na atividade essencial da empresa.

Podemos definir serviços, segundo a AMA (1995), como “produtos intangíveis, ou pelo menos intangíveis em sua maior parte”. Já Kotler e Keller (2006) vão mais além dizendo que serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada, podendo estar ligado ou não a um produto concreto. Ainda segundo os autores, assim como para Cobra (1990), os serviços apresentam quatro características principais, que afetam enormemente a elaboração de programas de marketing:

- 1) intangibilidade: Os serviços são intangíveis. Ao contrário dos produtos, os serviços não podem ser provados, apalpados, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados. É difícil ainda prever seus resultados exatos antes que sejam executados.
- 2) inseparabilidade: Os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo. Dessa forma, tanto o prestador do serviço quanto o cliente afetam seu resultado, sendo essa interação uma característica especial para o marketing de serviços.
- 3) variabilidade: Por dependerem de quem os fornece, além de onde e quando são fornecidos, os serviços são altamente variáveis.
- 4) perecibilidade: Por sua característica de inseparabilidade, o serviço não pode ser estocado para venda ou consumo posterior.

No caso específico de uma escola, Kotler e Keller (2006) posicionam esse tipo de serviço, devido suas características, no limite entre apresentar um alto nível de qualidades experimentáveis, que são as características que podem ser avaliadas pelo comprador após a compra, e um alto nível de qualidades credenciáveis,

características normalmente difíceis de serem avaliadas pelo comprador mesmo depois da compra.

Churchill e Peter (2005) citam a importância do ambiente político legal para prestadores de serviços, recomendando uma atenção maior às leis e regulamentações que afetem à empresa. Mudanças nas normas para o funcionamento de escolas, principalmente das infantis, são corriqueiras, devido ao processo de consolidação desse setor, ainda recente do ponto de vista legal.

Todos esses fatores devem ser considerados na elaboração das estratégias de marketing de empresas de serviços, como é o caso do presente estudo.

### **5.2.1 Marketing Educacional**

Além de aspectos comuns às empresas prestadoras de serviço, escolas, por seu caráter diferenciado, devem seguir alguns outros conceitos mais específicos em suas estratégias de marketing. Segundo Martins (2007) a escola, além de conviver com todas as dificuldades de uma prestadora de serviços, conta com o agravante de a essência de seu serviço estar baseada na formação de um terceiro, o aluno, um misto de cliente e produto, trazendo consigo uma variável exponencial relativa às peculiaridades de cada ser humano.

Segundo Ariza (2006), a função do marketing dentro da escola é “entender, criar e gerenciar as necessidades dos alunos, bem como as de seus pais”. Assim sendo, podemos concluir que a função do marketing não se encerra no momento da matrícula, haja vista que mesmo após esse processo, este seria responsável por gerenciar as necessidades do aluno. Essa gestão da relação pós-venda pode ser vista como uma orientação ao marketing de relacionamento que, segundo Cobra e Braga (2004), busca a “criação de um vínculo relacional com o cliente, de forma a desenvolver neste sentimentos de familiaridade, confiança e credibilidade quanto a instituição”.

“O marketing de relacionamento nas escolas enfatiza a importância da retenção do aluno e, conseqüentemente, sua fidelidade” (ARIZA, 2006), e “[...] tornar um número maior de clientes fiéis aumenta a receita” (KOTLER; KELLER, 2006).

Cobra e Braga (2004) enumeram as etapas do marketing de relacionamento no setor educacional:

- a) definir o cliente (segmentação);
- b) localizar o cliente (*prospect*);
- c) conhecer o cliente (*prospect*);
- d) estabelecer um relacionamento com o cliente (*prospect*);
- e) criar vínculos com o *prospect*: a cada contato a empresa deve agregar valor ao cliente e à relação;
- f) matricular o *prospect* (transformá-lo em cliente ativo);
- g) fidelização do cliente: deve-se desenvolver ações que visem ao fortalecimento do vínculo emocional do cliente com a instituição, como eventos ou festas;
- h) manter o cliente para o resto da vida: não perder o vínculo com ex-alunos;
- i) contar com o cliente para a captação de novos clientes: manter os clientes informados dos serviços oferecidos, mesmo após sua saída da instituição.

Considerando que, sob a ótica empresarial, a ideia principal de um estabelecimento de ensino é reter seu aluno como cliente por um longo período, o uso de técnicas de marketing de relacionamento é um ponto importante na elaboração do plano de marketing de uma escola.

### 5.3 PLANO DE MARKETING

Segundo Churchill e Peter (2000):

Para alguns gerentes e proprietários de empresas pequenas, a preparação de um plano de marketing pode parecer demasiadamente formal e demorada. Todavia, com frequência, gasta-se mais tempo corrigindo problemas advindos da falta de planejamento do que seria gasto criando um plano de marketing sólido. (CHURCHILL; PETER, 2000)

A falta de planejamento dentro de uma organização obriga os gestores, muitas vezes, a aplicar medidas de forma improvisada. Esta improvisação, além de, normalmente, não levar em consideração todos os aspectos relevantes para uma

decisão, tende a ser reativa, adaptando a empresa a uma situação que já se faz presente, podendo trazer perdas significativas para a mesma. Assim sendo, fica evidente a importância do planejamento. “Nenhuma companhia pode sobreviver no mundo moderno a menos que planeje o futuro” (WESTWOOD, 1996). Planejar é preparar bem cada ação, com base em conhecimentos existentes, buscando antever situações futuras, a fim de saber exatamente como agir diante delas.

O plano de marketing advém da aplicação do planejamento nas áreas de interesse do marketing. “O planejamento de marketing é a técnica que permite a uma companhia decidir sobre o melhor uso de seus escassos recursos para atingir seus objetivos empresariais. O plano de marketing é o passaporte para esse futuro”. (WESTWOOD, 1996). Para Kotler e Keller (2006) “O plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing”. O plano de marketing pode, ainda, fazer parte do planejamento estratégico da empresa ou, como nas empresas fortemente orientadas ao mercado, o próprio planejamento estratégico ser voltado ao marketing.

Segundo Westwood (1996), plano de marketing é o documento que formula um plano para a comercialização de produtos e serviços. O plano de marketing apresenta as oportunidades mais promissoras, mostrando como penetrar, obter e manter as posições desejadas nos mercados identificados; “estabelece os objetivos de marketing e sugere estratégias para cumpri-los” (COBRA, 1990). Segundo Ferrell e Hartline (2005), devemos pensar no plano de marketing como um documento de ação, é o manual de implementação, avaliação e controle de marketing. “É como um mapa, mostra à empresa onde ela está indo e como vai chegar lá” (WESTWOOD, 1996).

Cobra (1990) cita como benefícios do plano de marketing a otimização dos recursos da empresa; a identificação das oportunidades de mercado, sendo uma fonte de informação e averiguação de desempenho de marketing; e a facilidade do controle e avaliação de resultados. Um plano de marketing pode ser considerado como de suma importância na busca de um melhor desempenho através dos esforços de marketing.

### 5.3.1 Etapas do Plano de Marketing

“Faz-se necessário detalhar o processo de planejamento do plano de marketing tanto quanto refletir sobre como traçar o documento escrito” (WESTWOOD, 1996).

Para Kotler e Keller (2006), o conteúdo e os processos relativos ao plano de marketing variam consideravelmente entre diferentes empresas. “Uma empresa pequena talvez não deseje entrar nos mesmos detalhes de uma companhia maior” (WESTWOOD, 1996). Todavia, independente da estrutura escolhida, segundo Ferrell e Hartline (2005) um bom plano de marketing deve ser abrangente; flexível, podendo ser modificado às necessidades específicas de cada situação; consistente com os planos estratégicos da organização; e lógico. “Os planos de marketing devem ser bem organizados para assegurar que todas as informações pertinentes sejam consideradas e incluídas” (FERRELL; HARTLINE, 2005).

Existem diferentes abordagens para a elaboração de um plano de marketing. Para os autores, embora o esquema utilizado não seja tão importante, a maior parte dos planos terá os mesmos elementos em comum. O Quadro 1 resume a proposta de alguns autores:

<b>FERRELL e HARTLINE (2005)</b>	<b>KOTLER e KELLER (2006)</b>	<b>WESTWOOD (1996)</b>	<b>MCDONALD (1993)</b>
Sumário executivo	Resumo executivo e sumário	Definição de objetivos corporativos	Missão
Análise da situação	Análise da situação	Análises de marketing interna e externa	Objetivos corporativos
Análise SWOT	Estratégia de marketing	Análise SWOT	Auditoria de marketing
Metas e objetivos de marketing	Projeções financeiras	Estabelecer objetivos e resultados esperados	Análise do mercado
Estratégias de marketing	Controles	Desenvolver estratégias de marketing e planos de ação	Análise SWOT
Implementação de marketing		Definição de programas	Premissas
Avaliação e controle		Orçamento	Objetivos e estratégias de marketing
		Comunicação do plano	Planos
		Controle	Orçamento
		Revisão e atualização	Programa de implementação

**Quadro 1 – Etapas para a elaboração de um Plano de Marketing**

Fonte: Elaborado pelo autor.

### **5.3.1.1 Análises de Ambiente**

Com o planejamento estratégico da empresa em mente, e os objetivos corporativos que o compõe, dizem Churchill e Peter (2000), deve-se proceder à análise dos ambientes interno e externo, identificando e avaliando as forças e as deficiências da empresa e as oportunidades e ameaças do ambiente.

Essa análise de ambientes de marketing, ou auditoria de marketing para McDonald (1993), consiste na busca por informações relativas à situação da empresa, tanto a atual quanto a passada. “É o meio pelo qual a empresa pode entender como se relaciona com o ambiente no qual opera.” (MCDONALD, 1993). Para Ferrell e Hartline (2005) é o processo que resume todas as informações pertinentes obtidas sobre os ambientes essenciais à empresa: ambientes externo, do consumidor e interno.

#### **5.3.1.1.1 Ambiente Externo**

Segundo Westwood (1996), “é importante coletar e analisar os dados externos relativos aos mercados que o plano cobrirá”. Para esse autor, além de informações de natureza geral sobre o ambiente de marketing, deve-se também coletar informações sobre o ambiente de negócios e econômico. Ferrell e Hartline (2005) destacam o ambiente do consumidor do ambiente externo, dada sua importância, onde devem ser examinadas as necessidades atuais do mercado-alvo, mudanças previstas e até que ponto os produtos atualmente satisfazem essas necessidades.

Churchill e Peter (2000) dividem essa análise em seis ambientes diferentes: ambiente econômico, político-legal, social, natural, tecnológico e competitivo; cada um com suas características e importâncias peculiares.

Essas informações, segundo Kotler e Keller (2006), serão qualificadas como oportunidades de marketing, quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento; ou ameaças ambientais, quando se tratarem de um desafio imposto por uma tendência que



levaria, na ausência de uma ação defensiva, à deterioração das vendas ou dos lucros. Para Churchill e Peter (2000), o ambiente externo não afeta somente o que as organizações fazem, mas também o comportamento dos consumidores, influenciando o modo como avaliam o valor das trocas realizadas.

#### **5.3.1.1.2 Ambiente Interno**

“Uma coisa é perceber oportunidades atraentes e outra é ter capacidade de tirar o melhor proveito delas” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 51). Por isso, talvez ainda mais importante que a análise externa, segundo Westwood (1996), seja a análise do ambiente interno da empresa. “O ambiente interno é constituído das áreas funcionais da empresa” (COBRA, 1992). A pesquisa desse ambiente deve abranger informações históricas disponíveis, como dados sobre vendas, pedidos, ou margens, por exemplo, dados de natureza técnica, além de um estudo da situação atual do marketing na empresa e como esta vem trabalhando o composto de marketing, disse Westwood (1996). Mais uma vez poderemos classificar esses dados de duas maneiras, como forças ou como fraquezas. Segundo Kotler e Keller (2006), “cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas”.

“Uma análise clara e abrangente da situação é uma das partes mais difíceis no desenvolvimento de um plano de marketing.” (FERRELL; HARTLINE, 2005). Para esses autores, essa dificuldade surge pois a análise deve ser ao mesmo tempo abrangente, mas focada nos pontos fundamentais, a fim de evitar o excesso de informações.

#### **5.3.1.2 Análise SWOT**

De posse dos dados colhidos e categorizados, parte-se para análise SWOT, que nada mais é de que “a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (dos termos em inglês *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats*)” (KOTLER; KELLER, 2006). “Forças e fraquezas são questões internas próprias da

empresa que conduz a análise. Oportunidades e ameaças são questões externas que existem independentemente da empresa” (FERRELL; HARTLINE, 2005).

Estes autores elencam cinco benefícios da análise SWOT:

- a) simplicidade;
- b) custos menores;
- c) flexibilidade, podendo ou não ser usada em conjunto a amplos sistemas de informações gerenciais;
- d) integração e síntese de informações;
- e) colaboração, ao promover a troca de informações entre gerentes de diversas áreas.

As informações coletadas nos ambientes interno e externo da empresa devem ser agrupadas, para uma melhor análise, em uma matriz como mostra o Quadro 2 a seguir:

<b>FORÇAS</b> Pontos positivos internos da empresa.	<b>FRAQUEZAS</b> Pontos negativos internos da empresa.
<b>OPORTUNIDADES</b> Cenários positivos externos que possam trazer ganhos.	<b>AMEAÇAS</b> Tendências externas que, se não acompanhadas, possam trazer perdas.

**Quadro 2 – Apresentação da matriz SWOT**

Fonte: Elaborado pelo autor.

O modelo é extremamente simples, mas de grande valia, pois organiza as informações mais importantes para a empresa relativas ao seu contexto. Dessa maneira permite, segundo Westwood (1996), que se tente explorar as potencialidades da organização, superar suas fragilidades, aproveitar as oportunidades vislumbradas e defender-se de maneira eficiente das ameaças existentes.

Ferrell e Hartline (2005) afirmam que a condução de uma análise SWOT “oferece orientação sobre como a empresa pode estruturar sua estratégia de marketing para converter fraquezas em forças, ameaças em oportunidades e minimizar/evitar fraquezas e ameaças que não podem ser convertidas”.

A fim de alcançar vantagens competitivas, a empresa deve buscar combinar suas forças com as oportunidades descobertas na análise SWOT. Entende-se por

vantagens competitivas as capacidades que permitem à empresa atender as necessidades dos consumidores melhor que a concorrência.

### **5.3.1.3 Metas e objetivos de marketing**

Segundo Westwood (1996), “o passo seguinte é a chave para todo o processo de marketing: o estabelecimento de objetivos de marketing”, aquilo que se quer atingir – as metas do plano. Utiliza-se “o termo metas para descrever objetivos em termos de magnitude e prazo” (KOTLER; KELLER, 2006), facilitando seu planejamento, implementação e controle.

Ferrell e Hartline (2005) reiteram que as metas e objetivos do plano devem ser coerentes com a missão e a visão geral da empresa, pois são declarações de como estas serão realizadas.

Os objetivos podem ser qualitativos, quando apontam uma ideia a ser seguida, ou quantitativos, quando oferecem referências específicas que podem ser usadas para aferir seu progresso. “Ter a maior fatia do mercado” pode ser visto como um objetivo qualitativo, enquanto “Aumentar a participação de mercado em 20%” seria um objetivo quantitativo. Existe uma divergência na literatura quanto aos termos utilizados para cada definição. Ferrell e Hartline (2005) consideram os primeiros como metas e os segundos como objetivos, já Churchill e Peter (2000) os descrevem como o contrário.

Por fim, deve-se atentar segundo Westwood (1996), para a elaboração de objetivos desafiadores, mas que possam ser atingidos. Eles devem ser motivadores ao invés de desestimulantes.

### **5.3.1.4 Estratégias de marketing**

“Tão logo os objetivos de marketing tenham sido estabelecidos, é preciso pensar em como eles serão atingidos” (WESTWOOD, 1996). “As metas indicam aquilo que se deseja alcançar; estratégia é um plano de ação para chegar lá”

(KOTLER e KELLER, 2006). Segundo Cobra (1990), as estratégias de marketing consistem em políticas, procedimentos e programas relativos às características do produto, preço, serviço e comunicação com os clientes e outros públicos. Para Churchill e Peter (2000), “a estratégia para alcançar os objetivos de marketing é a escolha de mercados-alvo e de compostos de marketing para atendê-los”.

Baseado no que fora proposto por Michael Porter, Kotler e Keller (2006) relacionam três estratégias genéricas de marketing:

- a) liderança total em custos, quando a empresa busca fortemente os menores custos possíveis, de modo a oferecer preços mais baixos que a concorrência, a fim de garantir uma maior participação de mercado;
- b) diferenciação, quando a empresa foca-se em conseguir um desempenho superior à concorrência, em uma área de valor para o cliente;
- c) foco, quando a empresa concentra-se em um estreito segmento do mercado, buscando conhecê-lo intimamente. Normalmente acaba seguindo alguma das outras estratégias dentro deste segmento.

“Mas antes que uma vantagem competitiva possa ser traduzida em benefícios específicos para o consumidor, os mercados-alvo da empresa devem reconhecer que essas competências dão a ela uma vantagem sobre a concorrência.” (FERRELL; HARTLINE, 2005). É importante para a formulação de estratégias de marketing, portanto, a segmentação do mercado, na busca pelo mercado-alvo da empresa, e o posicionamento do produto oferecido, que será o responsável pela imagem que os consumidores terão dele.

#### **5.3.1.4.1 Segmentação**

Assim como na sociedade em geral, os mercados tendem a ser heterogêneos, formados por indivíduos com necessidades e anseios diferentes. Contudo, podemos identificar dentro desse todo, diversos grupos de consumidores com características semelhantes: os segmentos. “Um segmento de mercado consiste em um grande grupo de consumidores que possuem as mesmas preferências” (KOTLER; KELLER, 2006). O objetivo da segmentação é tornar mais

fácil à empresa atingir seus consumidores; estando focada em um grupo específico, poderá entender melhor suas necessidades, desenvolvendo soluções que vão ao encontro de seus desejos. “As pessoas normalmente estão agrupadas heterogeneamente e a segmentação de mercado visa agrupá-las em segmentos mais homogêneos” (COBRA, 1992).

Essa estratégia faz com que a empresa possa competir com maior eficácia, evitando dispensar seus esforços de marketing, optando por concentrar sua atenção nos compradores que têm a maior chance de atender bem, dizem Kotler e Keller (2006). Para o consumidor, a segmentação se reflete na variedade de produtos ofertados, variando em modelos e características, pensados exatamente para agradar diferentes grupos de indivíduos.

Ferrell e Hartline (2005) elencam três diferentes abordagens da segmentação de mercado tradicional:

- a) marketing de massa, quando, na realidade, não existe segmentação. O mercado todo é tratado de maneira igual. Funciona melhor quando as necessidades do mercado são relativamente homogêneas, como para *commodities*, por exemplo;
- b) marketing diferenciado, a forma mais utilizada pelas empresas segundo os autores, que consiste em dividir o mercado em segmentos e tentar desenvolver um composto de marketing que atraia um (concentração de mercado) ou mais (abordagem multissegmento) desses grupos;
- c) marketing de nicho, quando a abordagem de concentração de mercado é ainda mais limitada e a empresa foca em um segmento de mercado pequeno e bem-definido, o nicho.

Os autores explicam também a existência do que consideram “abordagens emergentes de segmentação de mercado”, que têm surgido nos últimos anos impulsionadas pelo uso de novas tecnologias pelo marketing na busca por entender melhor o comportamento de cada consumidor, tornando as ações ainda mais individualizadas.

Segundo Kotler e Keller (2006), as principais formas para segmentar o mercado seriam em relação à geografia, com base em unidades geográficas; demografia, com base em variáveis básicas dos indivíduos, como idade, sexo ou renda, por exemplo; psicográfica, com base no estilo-de-vida, personalidade, de

acordo com valores individuais; e comportamental, segundo seus conhecimentos e atitudes.

“Concluída a segmentação do mercado, a empresa deve então avaliar cada segmento para determinar sua atratividade e verificar se ele oferece oportunidades que correspondam às capacidades e aos recursos da empresa” (FERRELL; HARTLINE, 2005). É a partir da segmentação de mercados potenciais que a empresa poderá escolher em quantos e em quais irá focar, disseram Kotler e Keller (2006). O segmento, ou segmentos, escolhido será chamado de mercado-alvo, da empresa ou do produto, ao qual serão direcionadas as campanhas de marketing. O conhecimento de suas características específicas propiciará uma abordagem mais eficaz e, provavelmente, um maior número de vendas.

#### **5.3.1.4.2 Posicionamento**

O posicionamento “é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo” (KOTLER; KELLER, 2006). Isso envolve, segundo Churchill e Peter (2000), a criação de uma percepção favorável do produto em relação aos concorrentes na mente dos consumidores. “Essa imagem mental pode basear-se em diferenças reais ou percebidas entre as ofertas de produto” (FERRELL; HARTLINE, 2005). O posicionamento está ligado, portanto, às percepções que os consumidores têm do produto, sejam elas reais ou imaginárias.

O resultado do posicionamento é a criação de um motivo convincente pelo qual o mercado-alvo deva comprar o produto. Por depender da reação dos consumidores, o posicionamento deve ser feito de maneira diferente para cada segmento de mercado, respeitando suas características diferenciadas. É importante dizer, portanto, que “a empresa necessita para cada segmento desenvolver uma estratégia de posicionamento de produto” (COBRA, 1992).

Ferrell e Hartline (2005) mostram três diferentes estratégias de posicionamento: fortalecer a posição atual, reposicionar-se e reposicionar a concorrência. Segundo o autor, é crucial à empresa desenvolver um composto de marketing que realmente diferencie e posicione seus produtos de tal modo que os

consumidores os percebam como os mais adequados para satisfazer seus desejos e necessidades.

Para posicionar-se de maneira eficaz, a empresa deve tentar diferenciar seus produtos em relação aos da concorrência. A diferenciação está, portanto, ligada tipicamente às características do produto, e deve ser comunicada ao consumidor pois se configura em um importante ponto na estratégia de posicionamento.

### **5.3.1.5 Plano de Ação**

Com base nas estratégias de marketing definidas, formulam-se os programas e planos de ação. “São eles que definirão quem faz o quê, quando, onde e como” (WESTWOOD, 1996). A melhor estratégia de marketing pode ser arruinada pela formulação de programas ineficientes, disseram Kotler e Keller (2006).

O plano de ação tem seu foco no operacional, pois mostra como serão efetivamente postas em prática todas as estratégias definidas anteriormente. O plano de ação permite dar instruções claras aos colaboradores, segundo Westwood (1996), de como o plano de marketing será executado.

Segundo o autor, cada plano de ação deve incluir:

- a) posição atual da empresa;
- b) meta (objetivo) que se deseja alcançar;
- c) ação ou atividade que deverá ser realizada;
- d) a pessoa responsável;
- e) prazo de realização;
- f) custo para sua implementação.

É importante definir um responsável pelo plano de ação, que pode ser um funcionário ou departamento. É ele que deverá ser cobrado no caso de o plano não atingir sua meta, ou ser recompensado no caso da implantação ser bem sucedida. Isso evita que a responsabilidade da execução das ações planejadas seja transferida, o que tende a retardar se não bloquear o avanço pretendido com o plano.

Um conjunto de planos de ação pode ser chamado como programa de marketing.

#### **5.3.1.6 Controle e atualização**

Deve ser incluído no plano de marketing um sistema de controle e um processo de atualização, que garantam o efetivo cumprimento do que fora planejado, e que o plano permaneça condizente com a realidade que a empresa vive.

O sistema de controle deverá monitorar o desempenho do plano na medida em que este avança e tomar atitudes corretivas quando se fizerem necessárias, disse Westwood (1996). Da mesma maneira é importante que o plano permaneça atualizado, seja incorporando ou retirando partes do seu conteúdo, haja vista que “o mercado vai mudar. E, quando isso acontecer, será necessário analisar e revisar a implementação, os programas, as estratégias, ou até mesmo os objetivos” (KOTLER; KELLER, 2006) do plano de marketing de acordo com a situação presente. Como bem colocou Cobra (1990), “planejamento é um processo contínuo e não uma atividade isolada”.



## 6. MÉTODO

Para o desenvolvimento deste trabalho utilizou-se o método de estudo de caso, a fim de elaborar um Plano de Marketing para a Escola Infantil Meus Baixinhos. Segundo Yin (2005) um estudo de caso é uma investigação empírica sobre um fenômeno dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Gil (2009) elenca as vantagens de um estudo de caso:

- possibilita estudar um caso em profundidade;
- enfatiza o contexto em que ocorrem os fenômenos;
- garante a unidade do caso;
- é flexível;
- estimula o desenvolvimento de novas pesquisas;
- favorece a construção de hipóteses;
- possibilita o aprimoramento, a construção e a rejeição de teorias;
- possibilita a investigação em áreas inacessíveis por outros procedimentos;
- permite investigar o caso sob o ponto de vista interno do fenômeno;
- favorece o entendimento do processo;
- pode ser aplicado sob diferentes enfoques teóricos e metodológicos.

Ainda segundo esse autor, os estudos de caso favorecem a compreensão do fenômeno pelos membros dos grupos ou organizações estudadas.

As etapas deste trabalho foram conduzidas a partir da compilação das propostas de Westwood (1996) e Ferrell e Hartline (2005), como abordado no referencial teórico, adaptadas às necessidades da organização. O Quadro 3 mostra as etapas seguidas no estudo.

<b>FERRELL e HARTLINE (2005)</b>	<b>WESTWOOD (1996)</b>	<b>ETAPAS DO ESTUDO</b>
Sumário executivo	Definição de objetivos corporativos	Análise externa (ambiente, concorrência e clientes)
Análise da situação	Análises de marketing interna e externa	Análise interna
Análise SWOT	Análise SWOT	Análise SWOT
Metas e objetivos de marketing	Estabelecer objetivos e resultados esperados	Objetivos de marketing
Estratégias de marketing	Desenvolver estratégias de marketing e planos de ação	Estratégias de marketing, mercado-alvo e posicionamento
Implementação de marketing	Definição de programas	Plano de ação
Avaliação e controle	Orçamento	Controle e atualização
	Comunicação do plano	
	Controle	
	Revisão e atualização	

**Quadro 3 – Etapas do estudo**

Fonte: Elaborado pelo autor

A coleta de informações, num primeiro momento, se deu a partir de dados secundários acessíveis, que para Mattar (1996), são aqueles que já foram coletados e ordenados, estando à disposição dos interessados. Essa etapa, segundo o autor, compreende levantamentos bibliográficos, documentais, estatísticos e de pesquisas já realizadas. Foram analisadas as resoluções reguladoras do setor, dados sobre o mercado, além de documentos da própria empresa.

A segunda etapa, coleta de dados primários, se deu através de entrevistas pessoais não estruturadas, seguindo um roteiro sugestivo (vide Apêndice A). Segundo Mattar (1996) essa técnica concede uma maior flexibilidade quanto a como perguntar, permitindo respostas abertas. Os entrevistados têm, dessa forma, maior liberdade e são encorajados a expressar livremente suas percepções. Foram entrevistados três clientes da escola, uma funcionária (educadora assistente), além da diretora da instituição, na semana do dia 22 ao dia 28 de maio de 2011.

A coleta de dados primários da concorrência se deu através de visitas às instituições, na forma de cliente oculto. Foram feitas entrevistas e observações

disfarçadas, na procura de uma vaga para uma criança de 3 anos de idade. Para Mattar (1996), utiliza-se a observação disfarçada quando se pressupõe que o conhecimento do objetivo da pesquisa por parte do pesquisado pode induzi-lo a um comportamento anormal. Os concorrentes visitados foram Escola de Educação Infantil Amigo, Escola de Educação Infantil Voando Alto, Centro Infantil A Pequena Sereia, Escola de Educação Infantil Casa da Tia Vera e Escola de Educação Infantil Planeta Educare.

Para a análise dos dados coletados, primando pela qualidade, observaram-se quatro princípios, declarados por Yin (2005), baseando-se o estudo nas principais evidências relevantes, abrangendo as principais interpretações concorrentes, dedicando-se aos aspectos mais significativos para o estudo, e utilizando o conhecimento prévio do autor. O resultado deste esforço está condensado no Plano de Marketing proposto no trabalho.

## **7. PLANO DE MARKETING – ESCOLA INFANTIL MEUS BAIXINHOS**

### **7.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO**

Podemos considerar inegável a importância da educação para o futuro de um cidadão. Por este motivo, visando incentivar a educação desde os primeiros anos de vida, a Constituição Federal coloca como dever do estado garantir o atendimento em creches e pré-escolas às crianças. Coloca ainda, como dever do município, organizar e fiscalizar a abertura e o funcionamento de escolas infantis. Em Porto Alegre, essa incumbência é de responsabilidade da Secretaria Municipal da Educação (SMED) e seus departamentos, como o Conselho Municipal de Educação (CME), a quem compete a elaboração das diretrizes de funcionamento dos estabelecimentos, e o Setor de Regularização dos Estabelecimentos de Educação Infantil (SEREEI), responsável pela fiscalização e regulamentação dos mesmos. Compete ainda à Secretaria Municipal da Saúde a fiscalização da higiene, saúde e alimentação nos estabelecimentos.

A educação infantil em Porto Alegre é regida pela resolução nº 003/2001 do CME, em sintonia com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 e o Estatuto da Criança e do Adolescente de 1990. Nela encontramos as regras quanto ao número de alunos por turma, regulamentação de espaços, formação mínima dos professores, responsáveis técnicos, documentação exigida, entre outras normas que regulam o funcionamento legal das escolas. O desenvolvimento do cuidar e do educar, como obrigações da escola infantil, também estão presentes na resolução.

Por ser relativamente recente, o panorama legal vive ainda um momento de instabilidade, com o surgimento de novas regras e a alteração de antigas a todo o momento. Pode-se citar, por exemplo, a partir de informações coletadas pelo autor de maneira informal, que o Conselho Regional de Nutrição pretende exigir que as escolas contratem nutricionistas não só para o acompanhamento relativo à higiene, saúde e alimentação, como ocorre hoje, mas para que permaneça um número mínimo de horas semanais nos estabelecimentos. Isso viria a onerar

demasiadamente as empresas haja vista o salário elevado desse tipo de profissional.

Um grande problema encontrado é a falta de diálogo entre os diferentes setores que compõem essa cadeia. O Sindicato dos Professores do Ensino Privado (SINPRO/RS), por exemplo, congrega professores de todas as instituições privadas do estado, sejam elas de grande porte, como os grandes colégios, ou de pequeno, como as escolas infantis. No entanto, as demandas exigidas pelo sindicato impactam a todos, mesmo que sejam pensadas focando nas grandes instituições. Acabam os menores tendo que arcar com estes elevados custos, inviabilizando muitos negócios ou impedindo a contratação de novos professores.

Existem ainda as orientações no que tange às técnicas de aprendizagem. A tendência observada nos últimos anos é de um aumento nos direitos das crianças, sem uma compensação nos seus deveres. Assim sendo, é dada uma maior liberdade à criança para agir como quiser, sem que possa ser punida pelo educador. Isso acaba restringindo o poder deste frente ao menor.

O ambiente econômico apresenta dados positivos. Com o aumento das taxas de emprego e do nível de renda da população, verificados nos últimos anos, a demanda por serviços de escola infantil tende a crescer, haja vista que essa nova mão-de-obra terá que encontrar um lugar para deixar seus filhos durante o horário de expediente, além de terem mais dinheiro para gastar com tal. O aumento da escolaridade da população também é positivo pois, como mostrado em dados do IBGE (2010), quanto maior a escolaridade dos chefes de família, maior o gasto em educação no domicílio.

Localmente, na região onde esta situada a escola, percebe-se um desenvolvimento econômico acentuado, com a abertura de novos comércios e a construção de novas moradias. O benefício ao mercado é muito grande, pois aumentará a demanda por escolas infantis. Somente num raio de 300 metros da escola em estudo, estão em construção três condomínios, que trarão cerca de 500 novas famílias para a região.

Os valores sociais também estão em constante alteração. Atualmente, segundo entrevista com a diretora da Escola Meus Baixinhos, os pais procuram o máximo de comodidade em relação aos filhos, tendo a escola que ficar responsável por todo o cuidado da criança, alimentação, higiene e educação. Os pais buscam inclusive uma maior liberdade em relação a eles, levando-os à escola até mesmo em

dias em que não trabalhem. Porém, mesmo exigindo tanto das escolas, não procuram ouvir as colocações e ponderações dadas pelos professores quanto aos alunos, observando o que é dito pela criança em primeiro lugar.

Outro problema observado é o constante aparecimento de más notícias relativas a este meio na mídia. Frequentemente são vinculadas reportagens denunciando maus tratos ou qualquer outro tipo de irregularidade em escolas infantis. Apesar do lado benéfico que essas denúncias possam trazer à sociedade, esquece-se por vezes de mostrar que estes problemas são isolados, causando uma desconfiança por parte dos pais quanto ao trabalho realizado nas demais escolas.

### **7.1.1 Concorrentes**

A oferta de vagas para a educação infantil no Brasil, como mostrado anteriormente, cresceu vertiginosamente na última década, uma alta de 79% entre os anos de 2000 e 2010 (INEP, 2011). Só na área urbana do estado, entre os anos de 2008 e 2009, houve um aumento de 2,2% no número de escolas infantis (INEP, 2009).

Isso pode ser explicado pela relativa facilidade de entrada de novas empresas no mercado. Apesar das inúmeras exigências da SMED, elas tornam-se fáceis de serem cumpridas caso haja um investimento mínimo necessário. Além disso, a aparente facilidade do processo de cuidar de uma criança, somada ao gosto que muitos têm por elas, acaba por incentivar novos empreendedores a se aventurar neste mercado.

Por esses motivos, somente nas proximidades da Escola Infantil Meus Baixinhos, num raio de aproximadamente dois quilômetros, podemos encontrar outras 16 escolas infantis (ver mapa no Anexo A). Com estruturas e propostas distintas, essas escolas têm concorrido por um mesmo público, formado pelos moradores da região. E ainda, por se tratar de um serviço em que a qualidade oferecida dificilmente pode ser percebida antes da compra, entre escolas de estrutura parecida, a diferenciação se dá pelo preço. Como consequência dessa concorrência acirrada, houve quatro fechamentos de escolas nesta área nos últimos dois anos.

São muitos, também, os concorrentes indiretos. Essa concorrência é formada por familiares ou amigos de pais, com quem estes podem deixar seus filhos durante o dia; os *cuida-se de crianças*, locais clandestinos onde as crianças passam o dia, normalmente sem nenhum acompanhamento pedagógico; e, em menor número, as escolas de ensino fundamental de maior porte, que passaram a oferecer etapas da educação infantil em seus serviços nos últimos anos.

Devido ao grande número de concorrentes, para uma análise mais profunda foram escolhidos apenas os concorrentes diretos mais importantes. Em entrevista, a diretora da empresa estudada apontou 5 escolas como as principais concorrentes, sendo elas a Escola de Educação Infantil Amigo, Escola de Educação Infantil Voando Alto, Centro Infantil A Pequena Sereia, Escola de Educação Infantil Casa da Tia Vera e, a principal concorrente, Escola de Educação Infantil Planeta Educare. Estes concorrentes são frequentemente citados por clientes em processo de análise e escolha, e tornam-se o principal destino das crianças que por algum motivo deixam de ser alunos da escola em estudo. Para a coleta de informações utilizou-se a técnica do cliente oculto na procura de uma vaga para uma criança de 3 anos de idade.

Todas as escolas visitadas oferecem vagas para crianças de zero a cinco anos, contemplando as turmas de berçário, maternal e jardim. Funcionam de segunda à sexta, entre as 7 horas e as 19 horas, no mínimo.

Analisando as instalações das escolas percebe-se que em sua maioria estão localizadas em imóveis residenciais, casas de um ou mais pisos, em que os cômodos são transformados em salas de aula e espaços de recreação. Excetuam-se a Escola Amigo e a Escola Voando Alto, que possuem um imóvel construído exatamente com a finalidade de abrigar uma escola. O estado de conservação e o acabamento dos imóveis diferem entre as escolas. Na Escola Planeta Educare, existem fios de luz expostos e salas com o piso remendado, por exemplo. Já no caso da Escola Casa da Tia Vera, podemos considerar as instalações como precárias. Lá também inexistem brinquedos no pátio, situação oposta à encontrada nas outras escolas. Quanto aos jogos e materiais pedagógicos, assim como móveis, todas as escolas se igualam, apresentando uma quantidade satisfatória.

Os imóveis são normalmente localizados em ruas secundárias e de baixo movimento, menos o da Escola Planeta Educare, localizada em uma avenida de tráfego intenso. Um dos pátios desta escola está localizado de frente para uma

avenida, situação considerada perigosa por um de nossos clientes em entrevista. Este pátio está separado da calçada pública apenas por uma grade, assim como ocorre na Escola Pequena Sereia, possibilitando o contato das crianças com transeuntes, um ponto negativo. O tamanho e a quantidade de pátios de cada escola diferem obviamente de acordo com o tamanho de cada terreno e da área construída.

As escolas visitadas oferecem a alimentação completa da criança incluída no valor da mensalidade. As atividades extracurriculares, como *ballet*, inglês ou informática, por exemplo, podem ser ou não cobradas à parte. A maioria das escolas cobra ainda uma taxa de matrícula e uma taxa de materiais pedagógicos.

Em todas as escolas visitadas, o número de funcionários trabalhando com as crianças pareceu suficiente. Quanto ao atendimento prestado no momento da visita, pode-se destacar positivamente a Escola Planeta Educare, em que a funcionária apresentou as características da escola citando por vezes os benefícios para o cliente, diferentemente das outras escolas que focavam a apresentação apenas no operacional, dando os detalhes e dados brutos. Negativamente destacaram-se a Escola Pequena Sereia, em que a diretora não parecia estar bem informada sobre o funcionamento da escola, tendo que ser auxiliada por uma funcionária para prestar as informações, e a Escola Voando Alto em que, devido à inexistência de vagas para a turma solicitada, a diretora se recusou a mostrar a escola assim como não foi muito atenciosa, não se importando com o fato de que talvez pudesse estar frente a um futuro cliente.

No quesito segurança, a maioria das escolas possui um vigia na entrada em determinado horário do dia, assim como portões trancados. Situação que não ocorre na Escola Casa da Tia Vera, em que no momento da visita o portão estava aberto, possibilitando a entrada de qualquer pessoa sem uma identificação, assim como a saída de alguma criança. A Escola Voando Alto possui ainda câmeras nas salas de aula.

Analisando o contexto atual de cada empresa encontramos situações muito distintas. O Centro Pequena Sereia já está consolidado no mercado com quinze anos de experiência, devendo permanecer numa situação estável. A Escola Voando Alto está em plena expansão, com a aquisição de parte do terreno vizinho, obras serão iniciadas logo, devendo dobrar a oferta de vagas da escola até metade do próximo ano. Assim como a Escola Planeta Educare, que acabou de assumir imóvel ao lado, construindo novas salas que logo estarão em funcionamento, e um salão de



festas, que poderá ser alugado para festas infantis no futuro. Esta escola possui ainda outra sede em Porto Alegre. A Escola Amigo vem de uma recente troca de direção, ocorrida há dois meses. Atende poucas crianças e tem perspectivas negativas. Porém, os novos proprietários estão trabalhando para retomar o prestígio que a escola tinha até cinco anos atrás, quando houve a primeira troca de donos, fazendo altos investimentos em sua estrutura. Já a Escola Casa da Tia Vera possui uma história diferente. Proveniente de um antigo *cuida-se de crianças*, a escola iniciou suas atividades a menos de dois anos e neste período mais que duplicou o número de alunos atendidos, devendo se manter como um forte concorrente.

Pode-se perceber uma relativa diferença quanto ao público-alvo de cada escola. Planeta Educare, Pequena Sereia e Amigo aparentemente têm focado em consumidores de classe-média. Já a escola Voando Alto, pela estrutura oferecida e preços cobrados, está voltada ao atendimento de uma classe mais elevada. A Casa da Tia Vera, por outro lado, cobrando uma mensalidade muito mais baixa que as demais e não oferecendo uma estrutura em boas condições, claramente procura atingir clientes de baixa renda ou carentes.

Finalmente, no quesito comunicação, as Escolas Voando Alto, Pequena Sereia e Planeta Educare destacam-se por possuir *sítes* posicionados na internet, fazem ainda a entrega de panfletos. Na Escola Amigo, resume-se à entrega de panfletos. Já a Escola Casa da Tia Vera novamente destoa-se, não fazendo uso de nenhum artifício de comunicação, não possuindo inclusive placa indicativa na frente do estabelecimento, dependendo exclusivamente de indicações para a aquisição de novos clientes. O Centro Pequena Sereia realiza, ainda, eventos regulares abertos à comunidade, como a festa junina, por exemplo.

Os Quadros 4 a 11 são explicativos com as peculiaridades de cada uma das escolas analisadas, além dos concorrentes indiretos, demonstrando seus pontos positivos e negativos:

<b>ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL AMIGO</b>	
<p>Endereço: Rua Dr. Armando Barbedo, 807            Preço Turno Integral: R\$ 665,00 (refeições incluídas)            Promoção de 10% de desconto por tempo limitado            Sem taxa de matrícula            Funcionamento: 7h às 19h            18 anos no mercado            Nova direção com 2 meses            Atividades extracurriculares: <i>Ballet</i>, inglês, educação física, música e teatro</p>	
<b>Pontos Positivos</b>	<b>Pontos Negativos</b>
<p>Imóvel construído para ser uma escola            Nova direção motivada            Investimentos            Convênio com sindicato dos bancários            Possibilidade de flexibilidade de horários            Bom projeto pedagógico            Acompanhamento rigoroso do andamento das aulas por parte da diretora            Diretora formada em pedagogia            Marca reconhecida            Vigia no final da tarde            Localização</p>	<p>Aparente desorganização            Nova direção inexperiente            Instalações carecem manutenção            Decoração feia            Pátio mal conservado            Brinquedos velhos            Apresentação/entrevista do estabelecimento sem o foco nos benefícios para o consumidor</p>

**Quadro 4 – Concorrente Direto: Escola Amigo**

Fonte: Elaborado pelo autor.

<b>ESCOLA INFANTIL VOANDO ALTO</b>	
<p>Endereço: Rua Dr. Pereira Neto, 2011            Preço Turno Integral: R\$ 810,00 (refeições incluídas)            Taxa de matrícula: R\$ 250,00            Funcionamento: 7h às 19h            Vinte anos no mercado            70 alunos matriculados            Em processo de expansão</p>	
<b>Pontos Positivos</b>	<b>Pontos Negativos</b>
<p>Ampla estrutura            Boa conservação            Vigia no período da tarde            Câmeras nas salas, para acompanhamento dos alunos inclusive pelos pais            Imóvel construído para ser uma escola            Acompanhamento pedagógico            Bons profissionais            Pátio visível da rua            Página na <i>internet</i></p>	<p>Diretora não foi atenciosa            Turmas com muitas crianças            Apresentação/entrevista do estabelecimento sem o foco nos benefícios para o consumidor</p>

**Quadro 5 – Concorrente Direto: Escola Voando Alto**

Fonte: Elaborado pelo autor.

<b>CENTRO INFANTIL PEQUENA SEREIA</b>	
Endereço: Rua Dr. Mario Totta, 2764 Preço Turno Integral: R\$ 580,00 (refeições incluídas) Taxa de matrícula: R\$ 180,00 Funcionamento: 7h às 19h Quinze anos no mercado 42 alunos matriculados Atividades extracurriculares: Capoeira, <i>ballet</i> , informática	
<b>Pontos Positivos</b>	<b>Pontos Negativos</b>
Ambientes limpos Poucos alunos por sala Pátio grande Salas de recreação Pequena biblioteca Bom número de professores Eventos abertos ao público Página na <i>internet</i>	Ambientes escuros Falta de pintura nas paredes internas Pátio em contato direto com a rua Diretora/proprietária aparentemente não tem o conhecimento total do funcionamento Apresentação/entrevista do estabelecimento sem o foco nos benefícios para o consumidor Imóvel com muitos andares

**Quadro 6 – Concorrente Direto: Centro Pequena Sereia**

Fonte: Elaborado pelo autor.

<b>ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL CASA DA TIA VERA</b>	
Endereço: Rua Dr. João Evangelista F. Costa, 94 Preço Turno Integral: R\$ 400,00 (refeições incluídas) Sem taxa de matrícula Funcionamento: 7h às 22h Dois anos no mercado 65 alunos matriculados Foco em alunos de baixa renda	
<b>Pontos Positivos</b>	<b>Pontos Negativos</b>
Bom atendimento Qualidade no serviço prestado Muitas indicações Diretora adora crianças Flexibilidade de horários Ambiente informal Mensalidade baixa Poucos e baixos gastos extras	Estrutura precária Sem brinquedos no pátio Aparência de desleixo Aparente falta de higiene Insegurança Sem atividades extracurriculares Ambientes desorganizados Apresentação/entrevista do estabelecimento sem o foco nos benefícios para o consumidor Localização

**Quadro 7 – Concorrente Direto: Escola Casa da Tia Vera**

Fonte: Elaborado pelo autor.

<b>ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL PLANETA EDUCARE</b>	
Endereço: Rua Otto Niemayer, 923 Preço Turno Integral: R\$ 630,00 (refeições incluídas) Sem taxa de matrícula Funcionamento: 7h às 19h Quinze anos no mercado (dois anos no novo endereço) 72 alunos matriculados Atividades extracurriculares: Artes, filosofia, educação física, culinária, música, inglês Em processo de expansão	
<b>Pontos Positivos</b>	<b>Pontos Negativos</b>
Bom atendimento Bom número de professores Vigia o dia todo Ambientes iluminados Área protegida Unimed Pátios grandes Salas de recreação Página na <i>internet</i> Apresentação/entrevista do estabelecimento citando benefícios para o consumidor Salão de festas para locação	Pátio em contato direto com a rua Instalações mal-acabadas Salas aparentemente enjambradas Almoço e janta feitos na sala de aula Muitas escadas internas Pátio com brita

**Quadro 8 – Concorrente Direto: Escola Planeta Educare**

Fonte: Elaborado pelo autor.

<b>PARENTES/AMIGOS</b>	
Conhecidos com quem os pais deixam seus filhos	
<b>Pontos Positivos</b>	<b>Pontos Negativos</b>
Confiança na pessoa Informalidade Sem custo ou com custo baixo Flexibilidade de horário e atendimento	Falta de socialização da criança com outras Nenhum acompanhamento pedagógico Sem acompanhamento nutricional Incerteza sobre a capacidade de cuidar/educar a criança Ambiente não projetado especificamente para atender crianças

**Quadro 9 – Concorrente Indireto: Parentes/Amigos**

Fonte: Elaborado pelo autor.

<b>CUIDA-SE DE CRIANÇAS</b>	
Espaços ilegais que atendem a um grupo de crianças	
<b>Pontos Positivos</b>	<b>Pontos Negativos</b>
Preço baixo Informalidade Flexibilidade de horário e atendimento	Clandestinos/ilegais Fraco acompanhamento pedagógico Sem acompanhamento nutricional Incerteza sobre a capacidade de cuidar/educar a criança Normalmente não possui estrutura adequada

**Quadro 10 – Concorrente Indireto: Cuida-se de crianças**

Fonte: Elaborado pelo autor.

<b>GRANDES ESCOLAS DE ENSINO FUNDAMENTAL</b>	
Escolas de ensino fundamental que ofereçam etapas da educação infantil	
<b>Pontos Positivos</b>	<b>Pontos Negativos</b>
Qualidade de ensino Boa proposta pedagógica Instalações adequadas Boa estrutura Professores qualificados Segurança	Impessoalidade no atendimento Criança é apenas mais uma Preço elevado Horários rígidos Contato da criança com outras muito mais velhas Longos períodos de férias/recesso

**Quadro 11 – Concorrente Indireto: Grandes escolas de ensino fundamental**

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 7.1.2 Clientes

Este trabalho define, como clientes de escolas infantis, os responsáveis de crianças de zero a cinco anos de idade. Apesar de o serviço ser prestado à criança em primeiro lugar, são os pais os responsáveis pela escolha e pela compra, além de serem os maiores interessados em adquirirem este serviço, seja buscando uma educação melhor para o filho ou um lugar para ele ficar durante o horário de trabalho.

A clientela da Escola Infantil Meus Baixinhos é formada principalmente por moradores ou pessoas que trabalhem nos bairros próximos, a uma distância média menor que dez minutos de carro. Em sua maioria pertencem às classes econômicas C e D, além de terem cursado até o ensino médio. Possuem entre 25 e 40 anos de idade.

Para eles, cruzando informações de pesquisa realizada pela FENEPE – IBOPE (2006) e das entrevistas realizadas para este trabalho, podemos citar como os principais fatores de escolha de uma escola para os filhos:

- confiança no trabalho (cuidado com as crianças);
- localização/proximidade;
- preço;
- proposta pedagógica;
- instalações.

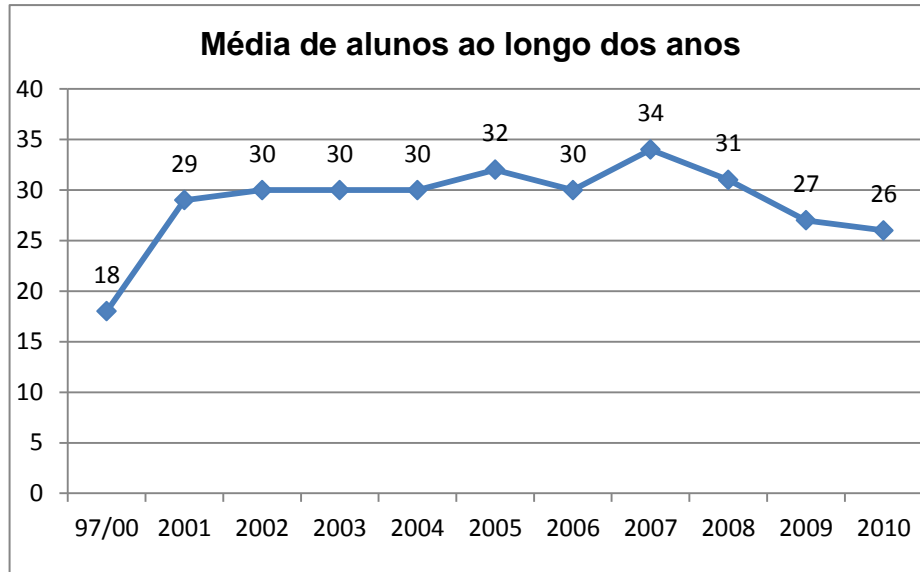
A confiança no cuidado com as crianças pode ser considerada como o fator principal, tendo sido lembrado em diversos momentos pelas mães entrevistadas. Como citado por uma delas “quando tu larga teu filho na mão de um estranho, é porque tu confia muito nele” (*sic*).

A principal fonte de informações para a escolha de uma escola são as indicações de terceiros, o famoso boca-a-boca. Como a confiança no cuidado é um fator muito importante e a indicação significa que a pessoa que a está dando confia no trabalho do estabelecimento, ela aumenta as chances de a compra ser realizada naquele. É importante salientar que, por se tratar de um processo de escolha difícil e demasiadamente trabalhoso, haja vista a necessidade de uma visita a cada estabelecimento, os pais tendem a manter seus filhos na mesma escola até o término do ensino infantil, a menos que algum problema muito grave ocorra.

Quanto à demanda, pode-se afirmar, a partir de observações, que está sempre ativa. Mesmo que sofra efeito da sazonalidade nos meses do início do ano, considerados como os de “volta às aulas”, esta variação é muito pequena, sendo a procura por vagas na escola praticamente estável o ano todo.

## 7.2 ANÁLISE DE AMBIENTE INTERNO

A Escola Infantil Meus Baixinhos vem enfrentando, nos últimos anos, uma situação financeira delicada. O investimento feito em 2008 para a compra do imóvel onde a escola se localiza, antes alugado, tem onerado muito as contas da empresa, principalmente devido à queda no número de alunos. A projeção feita quando da compra do imóvel era de no mínimo 30 crianças matriculadas para cobrir todas as obrigações da escola, sendo que o número máximo já atingido foi de 38 alunos entre os meses de setembro e novembro de 2007. Hoje, no entanto, ela conta com 26 alunos. A Figura 1 mostra a evolução no número médio de matriculados ao longo dos anos.



**Figura 1 – Média de alunos ao longo dos anos**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa queda pode ser atribuída a dois principais fatores: à depreciação do valor do serviço oferecido ao cliente, e à difamação da escola por parte de ex-funcionários. A escola num determinado período chegou a oferecer cinco atividades extracurriculares aos alunos, incluídas no valor da mensalidade, além de serviços de psicologia, odontologia e convênio de saúde. Gradativamente, focando na redução de custos a fim de oferecer um preço mais baixo, as atividades foram sendo abandonadas, até que em 2009 nenhuma estava sendo oferecida. Além disso, durante muitos anos os níveis de investimento feitos na manutenção das instalações e na aquisição de novos equipamentos foi abaixo do que seria necessário.

No final de 2008, duas funcionárias da época, pediram demissão e deixaram seus cargos. A partir daí passaram a difamar a escola nas redondezas, inclusive para comerciantes da região. O impacto dessa atitude foi sentido imediatamente na escola, com a saída de dois alunos, além de consequências de longo prazo que não podem ser medidas. A importância dada à opinião de terceiros neste mercado faz desse tipo de fato muito danoso.

Contudo, esse caso relativo às ex-colaboradoras parece ter sido isolado, não expressando a opinião do grupo em geral. Em entrevista, uma das funcionárias afirmou que hoje a equipe se sente unida, e existe uma confiança mútua entre todas, sendo o ambiente de trabalho muito acolhedor. Porém, ela demonstra estar desmotivada com o trabalho e a razão estaria na falta de condições adequadas para tal.

Além do salário oferecido se resumir ao piso de cada categoria, a escola sofre hoje com o baixo número de funcionários, problema agravado quando, por algum motivo, um deles não comparece ao serviço. Dessa forma, as poucas professoras têm que atender, por vezes, mais de uma turma, ou trabalhar em mais de um turno, o que acaba sendo muito cansativo e estressante. As crianças, da mesma maneira, percebem o que ocorre, ficando mais agitadas, demandando um esforço ainda maior dos colaboradores. O quadro de funcionários é composto hoje por duas educadoras assistentes no turno da manhã, frequentado por poucas crianças, mais duas professoras e duas educadoras assistentes no turno da tarde, quando as quatro turmas (berçário, maternal I, maternal II e jardim) estão completas. Além disso, a escola possui ainda uma auxiliar geral em turno integral, uma cozinheira, uma nutricionista responsável e uma pedagoga.

Infelizmente a reversão desse problema parece difícil, uma vez que novas contratadas têm permanecido pouco tempo no trabalho, e que não se têm recursos suficientes para um aumento salarial.

Por outro lado, a diretora (proprietária) surge como um grande ponto positivo da escola, sendo formada em pedagogia e pós-graduada em psicopedagogia, com ênfase em supervisão escolar. Além disso, ela está presente na escola desde as primeiras horas de funcionamento até o fechamento, tendo conhecimento total de tudo que ocorre na mesma, realizando um acompanhamento de perto das atividades diárias. O projeto pedagógico por ela elaborado, com auxílio dos outros profissionais da escola, é citado como um ponto positivo por uma das clientes, também formada em pedagogia.

O bom atendimento oferecido também foi citado algumas vezes pelos entrevistados, sendo interessante notar, inclusive, que a funcionária entrevistada entende que o trabalho realizado por ela e o bom atendimento podem sim impactar no número de alunos matriculados na escola.

Os pais parecem estar satisfeitos com os serviços prestados. Todos os entrevistados enfatizaram o fato de nunca terem problemas com a escola e poderem confiar na mesma. Para eles, assim como para a funcionária, se um cliente não está satisfeito com o andamento das coisas, troca seu filho de escola. Apesar desse cenário positivo o número de conversões de clientes que visitam a escola em reais consumidores da mesma é muito baixo, em níveis estimados menores que 10%.



O foco estratégico atualmente é a diferenciação por preço, por isso as mensalidades cobradas estão abaixo dos níveis do mercado. No entanto, na percepção dos clientes, como levantado pelas entrevistas, elas estão elevadas, tendo em vista os gastos adicionais necessários com alimentação e atividades extras. A escola sofre ainda com um alto grau de inadimplência, que chega a mais de 10% todo o mês, sendo que menos de 50% dos clientes pagam a mensalidade em dia.

Ações de marketing já realizadas incluem a distribuição de panfletos nas residências da região assim como a fixação de faixas em pontos de alto movimento nas proximidades. Nenhuma dessas, no entanto, parece ter surtido um grande efeito. Já a retomada das atividades extracurriculares desde o ano passado, que agora contemplam *ballet*, inglês, música e expressão corporal, segundo a diretora, apresentou um resultado muito positivo.

Por fim, uma análise das instalações do estabelecimento as revelam como uma força da instituição, citadas inclusive pelos clientes. Apesar de algumas exceções, como o pátio, o grau de conservação dos espaços é satisfatório, assim como a mobília utilizada é adequada à faixa etária das crianças atendidas. A localização, no entanto, merece uma ressalva. Apesar de a rua ser ideal, uma via segura e calma, o ponto em que o imóvel se situa é muito próximo a um terreno com uma enorme Figueira centenária. Por motivos de preservação, a rua faz um pequeno desvio no seu traçado, contornando a árvore, o que diminui a visibilidade da frente da instituição. Esse problema pôde ser averiguado a partir do relato de consumidores que apesar de transitarem pela rua, não sabiam da existência da escola.

### 7.3 MATRIZ SWOT

Com base nos dados levantados nas análises dos ambientes interno e externo da empresa, somados às observações feitas, montou-se a seguinte Matriz SWOT (Quadro 12):

<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
Flexibilidade de horários de entrada e saída Poucos alunos por sala Vigia/câmera na entrada Bom atendimento Boas instalações Diretora pós-graduada em psicopedagogia Bom projeto pedagógico Estacionamento no local Presença constante da diretora/proprietária Anos de experiência Preço abaixo do mercado	Falta de funcionários Constante troca de professores Escadaria na frente da escola Falta de manutenção do pátio Não oferecer alimentação completa Salas da segunda casa pequenas Problemas financeiros Baixa visibilidade da fachada Acesso através de transporte coletivo é deficiente Pouca divulgação da missão da empresa Falta de planejamento Escola não é muito conhecida pela comunidade Baixa conversão dos clientes visitantes Inexistência de <i>site</i> posicionado na <i>internet</i>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
Desenvolvimento do comércio da região Novos moradores na região Aumento das taxas de emprego e remuneração Maior conscientização quanto aos benefícios da educação infantil Pais buscam maior comodidade e independência em relação aos filhos Uma vez escolhida uma escola, pais não têm a intenção de troca Indicação é o principal meio de promoção	Expansão da concorrência Instabilidade do ambiente legal Escolas maiores oferecendo educação infantil Constante surgimento de novos <i>cuida-se de crianças</i> Problemas ocorridos em outras escolas e divulgados pela mídia Pais transferindo a responsabilidade pela educação exclusivamente à escola Novos métodos educacionais restringem o poder do educador Pais confiam mais no que é dito pela criança do que pelos educadores

**Quadro 12 – Matriz SWOT da Escola Infantil Meus Baixinhos**

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 7.4 OBJETIVOS DE MARKETING

A análise das informações relativas aos ambientes externo e interno da empresa, condensadas na matriz SWOT, permitiu a elaboração de objetivos de marketing coerentes com a situação da escola. Para tal, observou-se ainda o que expressa a missão da empresa. Propõem-se os seguintes objetivos para este Plano de Marketing:

- melhorar a percepção de qualidade do mercado quanto à escola;
- aumentar o número de alunos de 26 para 35 até agosto de 2012;

- tornar a escola mais conhecida;
- incorporar a missão no cotidiano da empresa;

## 7.5 SEGMENTAÇÃO E MERCADO-ALVO

Apesar de, como fora definido anteriormente, os clientes de escolas infantis serem os adultos, não fará sentido realizarem a compra sem a existência de uma criança a ser atendida. Dessa forma, para mensuração do mercado potencial, utilizou-se o número de crianças residentes no município de Porto Alegre em 2010, segundo dados da Fundação de Economia e Estatística do Rio Grande do Sul (FEE). Naquele ano, crianças de 0 a 4 anos de idade somavam 78.626, enquanto de 5 a 9 anos eram 84.783. Haja vista que a educação infantil encerra-se aos cinco anos de idade, para efeito de estimativa, somou-se um quinto das crianças mais velhas acima citadas às mais novas, totalizando 95.583 menores de 0 a 5 anos, conforme a Tabela 1.

Faixa etária	Nº de crianças
5 a 9 anos	84.783
5 anos (estimado)	16.957
0 a 4 anos	78.626
Total estimado de 0 a 5 anos	95.583

**Tabela 1 – Estimativa de crianças de 0 a 5 anos em Porto Alegre**

Fonte: Adaptado de FEE (2010)

A proximidade em que a escola se localiza da residência, como citado pelos entrevistados, é um fator importante na decisão de compra dos responsáveis. Sendo assim, definiu-se que o mercado-alvo está localizado dentro de um raio de um quilômetro da escola. Essa área, segundo definição da Prefeitura Municipal de Porto Alegre (PMPA), engloba parcialmente os bairros Tristeza, Camaquã e Cavallhada (vide Anexo B). A soma da população total desses bairros, segundo o Anuário Estatístico 2009 do município (PORTO ALEGRE, 2010), correspondia em 2000 a 4,17% da população total de Porto Alegre (Tabela 2). Aplicando-se esse índice ao total estimado de crianças acima descrito, chega-se a um valor, novamente

estimado, de 3.985 crianças, sendo este o público potencial total estimado da região (Tabela 3).

Região	População
Tristeza	15.125
Camaquã	21.723
Cavallhada	19.854
<b>Total dos bairros selecionados</b>	<b>56.702</b>
Porto Alegre	1.360.590
<b>População relativa dos bairros selecionados</b>	<b>4,17%</b>

**Tabela 2 – População dos bairros próximos**

Fonte: Adaptado de FEE (2010).

Total estimado de crianças de 0 a 5 anos em POA	População relativa dos bairros	Público potencial estimado da escola
95.583	4,17%	3.985

**Tabela 3 – Público potencial estimado da escola**

Fonte: Elaborado pelo autor.

A área total somada dos bairros é de 8,45 km<sup>2</sup> (PORTO ALEGRE, 2010). O mercado-alvo, como dito anteriormente, está localizado dentro de uma área circular de um quilometro de raio a partir da escola, compreendendo 37,2% da área dos bairros (Tabela 4).

O mercado pode ser dividido ainda de maneira comportamental, entre responsáveis que buscam apenas um lugar para deixar as crianças durante o dia, enquanto trabalham, e os que buscam, além disso, a educação e socialização dela num ambiente voltado para tal. A escola em estudo deve focar o segundo grupo, pelo tipo de serviço oferecido e pelo fato de outros concorrentes indiretos terem mais forças para atender o primeiro grupo. A segmentação por renda familiar vem a ser um complemento neste ponto. Considerando que quanto maior a renda familiar, maior a escolaridade dos chefes de família e, portanto, maiores os seus gastos relativos com educação (IBGE, 2010), entende-se que classes sociais mais favorecidas tendem a dar uma maior importância à formação educacional. Porém, devido à estrutura oferecida e ao histórico de alunos levantados neste estudo, deve-se evitar as classes sociais mais elevadas. Dessa forma, o foco da empresa poderia estar voltado às classes intermediárias da população.

Dados do mesmo estudo apontam que 52% das famílias brasileiras possuem rendimentos médios mensais entre R\$ 1.245,00 e R\$ 6.225,00 (IBGE, 2010). A Tabela 4 mostra a aplicação desse índice, juntamente com a segmentação pela

distância, ao público potencial total estimado da escola, revelando o tamanho estimado do mercado-alvo.

Público potencial estimado da escola (crianças de 0 a 5 anos)	3.985
Segmentação por distância	37,2%
Total parcial	1.482
Segmentação por renda	52%
<b>Tamanho estimado do mercado-alvo</b>	<b>770</b>

**Tabela 4 – Estimativa do tamanho do mercado-alvo**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Propõe-se, portanto, que o mercado-alvo da instituição seja composto por crianças moradoras dos bairros Tristeza, Camaquã e Cavahada, num raio de um quilometro da escola, de residências pertencentes às classes sociais B e C, totalizando um público estimado de 770 menores, entre 0 e 5 anos de idade.

## 7.6 POSICIONAMENTO

As entrevistas em profundidade com os clientes foram a mais relevante fonte de informações para esta etapa. Ficou evidente que, mais importante do que o preço ou qualquer outro fator, os pais ou responsáveis buscam em primeiro lugar uma escola em que possam confiar. E essa confiança é relativa ao cuidado que se terá com a criança.

O filho é considerado por muitos pais como o valor mais importante que possuem. Ao mesmo tempo pode ser difícil para eles acreditar que alguém possa cuidar dos pequenos tão bem quanto eles próprios. Por isso a decisão de escolha de uma escola infantil para seu pequeno filho se torna uma tarefa muito difícil. Os pais buscam um local em que a criança seja bem tratada, em que tenha suas necessidades atendidas, pois essa criatura, além de tudo, é frágil e muito dependente, merecendo atenção total principalmente nos primeiros anos de vida.

Portanto, pode-se dizer que os pais buscam, numa escola, confiança para si e um bom cuidado para as crianças. Relembrando o que fora dito por uma das entrevistadas, “quando tu larga teu filho na mão de um estranho, é porque tu confia muito nele” (*sic*).

A partir desta análise, chegou-se ao slogan “A confiança que você procura, o carinho que seu filho merece”. Ele resume, em uma frase, os dois desejos principais dos clientes de escola infantil, sendo assim, ditará o posicionamento que será adotado pela empresa a partir da aplicação deste trabalho.

## 7.7 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Este Plano de Marketing coloca como estratégia genérica de marketing, dentre as propostas por Kotler e Keller (2006), o Foco. Definido o mercado-alvo e, a partir do conhecimento adquirido sobre ele, chegou-se ao posicionamento considerado ideal para atender suas expectativas. Dentro deste segmento buscar-se-á a diferenciação de produto. Essas diretrizes, juntamente com o resultado das análises feitas, nortearam as definições de estratégias de marketing do Plano:

- conscientizar funcionários quanto à importância da qualidade do serviço prestado;
- melhorar o ambiente de trabalho para os funcionários;
- manter as instalações bem conservadas.

Aprofundando o estudo da Matriz SWOT elaborada criaram-se outras estratégias, para o aproveitamento das capacidades da empresa, a minimização das limitações e a conversão de desvantagens.

### 7.7.1 Aproveitamento das Capacidades

Estratégias de aproveitamento de capacidades visam ligar forças da empresa a oportunidades que se façam presentes.

<b>FORÇA</b>	<b>OPORTUNIDADE</b>	<b>ESTRATÉGIA</b>
Flexibilidade de horários de entrada e saída	Pais buscam maior comodidade e independência em relação aos filhos	<b>Enfatizar benefícios que a escola oferece aos pais</b>
Estacionamento no local		
Diretora pós-graduada em psicopedagogia	Maior conscientização quanto aos benefícios da educação infantil	<b>Enfatizar benefícios que a escola oferece às crianças</b>
Bom projeto pedagógico		
Anos de experiência		
Bom atendimento	Desenvolvimento do comércio da região	<b>Divulgar escola para novos consumidores</b>
Boas instalações	Novos moradores na região	
Bom projeto pedagógico		
Anos de experiência	Indicação é o principal meio de promoção	<b>Manter contato com ex-alunos</b>

**Quadro 13 – Estratégias de aproveitamento de capacidades**

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 7.7.2 Minimização das Limitações

Buscando amenizar os pontos fracos da empresa, formularam-se estratégias ligando-os a oportunidades de mercado.

<b>FRAQUEZA</b>	<b>OPORTUNIDADE</b>	<b>ESTRATÉGIA</b>
Não oferecer alimentação completa	Pais buscam maior comodidade e independência em relação aos filhos	<b>Oferecer todas as refeições diárias</b>
Problemas financeiros	Aumento das taxas de emprego e remuneração	<b>Cobrar uma mensalidade no nível do mercado</b>
	Maior conscientização quanto aos benefícios da educação infantil	
Pouca divulgação da missão da empresa	Maior conscientização quanto aos benefícios da educação infantil	<b>Aumentar divulgação da missão da empresa</b>

**Quadro 14 – Estratégias de minimização das limitações**

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 7.7.3 Conversão de Desvantagens

Cruzando fraquezas com ameaças chegou-se às estratégias de conversão de desvantagens, como mostra o Quadro 14.

FRAQUEZA	AMEAÇA	ESTRATÉGIA
Constante troca de professores	Problemas ocorridos em outras escolas e divulgados pela mídia	<b>Aumentar o vínculo (confiança) do responsável com o professor</b>
	Pais transferindo a responsabilidade pela educação exclusivamente à escola	
	Pais confiam mais no que é dito pela criança do que pelos educadores	
Baixa visibilidade da fachada	Expansão da concorrência	<b>Melhorar a divulgação da escola</b>
Escola não é muito conhecida pela comunidade	Escolas maiores oferecendo educação infantil	
Inexistência de <i>site</i> posicionado na <i>internet</i>	Constante surgimento de novos <i>cuida-se de crianças</i>	
	Escola não é muito conhecida pela comunidade	

**Quadro 15 – Estratégias de conversão de desvantagens**

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 7.8 PLANO DE AÇÃO

O Plano de ação é composto pelas medidas a serem executadas em nível tático, seguindo as estratégias definidas, para o alcance dos objetivos propostos no Plano. Convém colocar que a empresa encontra-se em situação financeira adversa, portanto, a adoção de determinadas ações aqui propostas dependerá da entrada de novos alunos.

a) Atividade: Contratação de novas estagiárias.



Descrição: Para completar o quadro de funcionários da escola, e elevar a qualidade de atendimento, seria necessária a contratação de quatro estagiárias, três para o turno da tarde e uma para a manhã. Elas trabalhariam como assistentes educacionais.

Responsável: Diretora.

Data/Período de execução: Duas até Setembro de 2011 e mais duas até Fevereiro de 2012.

Custo estimado: R\$ 2000,00 (R\$ 500,00 por estagiária).

Objetivos:

- Melhorar a percepção de qualidade do mercado quanto à escola;
- Incorporar a missão no cotidiano da empresa.

Estratégias:

- Melhorar o ambiente de trabalho para os funcionários;
- Cobrar uma mensalidade no nível do mercado.

b) Atividade: Reunião periódica com funcionários.

Descrição: Realizar reuniões periódicas com os funcionários, enfatizando a importância do serviço executado por eles para a aquisição e manutenção de cliente, estimulando o bom atendimento e a boa educação nas relações com os consumidores. Incentivar a aproximação dos professores aos pais/responsáveis. Integrar os funcionários e ouvir suas demandas.

Responsável: Diretora.

Data/Período de execução: Trimestral.

Custo estimado: Zero (banco de horas).

Objetivos:

- Melhorar a percepção de qualidade do mercado quanto à escola;
- Aumentar o número de alunos de 26 para 35 até agosto de 2012;
- Incorporar a missão no cotidiano da empresa.

Estratégias:

- Melhorar o ambiente de trabalho para os funcionários;
- Conscientizar funcionários quanto à importância da qualidade do serviço prestado;
- Aumentar divulgação da missão da empresa;
- Aumentar o vínculo (confiança) do responsável com o professor.

c) Atividade: Aumentar o horário de trabalho da cozinheira.

Descrição: A fim de oferecer todas as refeições do dia, incluindo a janta, deve-se aumentar o turno de trabalho da cozinheira das atuais seis horas para oito horas diárias.

Responsável: Diretora.

Data/Período de execução: Setembro de 2011.

Custo extra estimado: R\$ 227,00.

Objetivos:

- melhorar a percepção de qualidade do mercado quanto à escola;
- aumentar o número de alunos de 26 para 35 até agosto de 2012.

Estratégias:

- oferecer todas as refeições diárias;
- cobrar uma mensalidade no nível do mercado.

d) Atividade: Realizar manutenção das instalações.

Descrição: Contatar auxiliar de serviços gerais para a realização de manutenções periódicas das instalações, de acordo com as necessidades observadas.

Responsável: Diretora.

Data/Período de execução: De acordo com a necessidade.

Custo estimado: R\$ 50,00/dia (8 horas).

Objetivos:

- melhorar a percepção de qualidade do mercado quanto à escola;
- incorporar a missão no cotidiano da empresa.

Estratégias:

- melhorar o ambiente de trabalho para os funcionários;
- manter as instalações bem conservadas;
- cobrar uma mensalidade no nível do mercado.

e) Atividade: Iluminação da fachada durante a noite.

Descrição: Colocar um refletor no poste em frente ao estabelecimento iluminando a fachada durante a noite. Isso aumentará a visibilidade da escola, haja vista que atualmente a mesma fica às escuras durante o período noturno.

Responsável: Diretora.

Data/Período de execução: Novembro de 2011.

Custo estimado: R\$ 100,00.

Objetivos:

- aumentar o número de alunos de 26 para 35 até agosto de 2012;
- tornar a escola mais conhecida.

Estratégias:

- divulgar escola para novos consumidores;
- melhorar a divulgação da escola.

f) Atividade: Confeção de quadro com a Missão.

Descrição: Aquisição de um quadro com a missão da empresa, para ser afixado no hall de entrada da escola.

Responsável: Diretora.

Data/Período de execução: Agosto de 2011.

Custo estimado: R\$ 30,00.

Objetivos:

- melhorar a percepção de qualidade do mercado quanto à escola;
- incorporar a missão no cotidiano da empresa.

Estratégias:

- conscientizar funcionários quanto à importância da qualidade do serviço prestado;
- enfatizar benefícios que a escola oferece aos pais;
- enfatizar benefícios que a escola oferece às crianças;
- aumentar divulgação da missão da empresa.

g) Atividade: Elaborar nova apresentação da escola.

Descrição: O momento da apresentação da escola para um potencial consumidor é extremamente importante, pois é quando ele avalia os pontos positivos e negativos do local, e decide se efetuará a compra (matrícula). Deve-se buscar enfatizar as forças da escola, focando nos benefícios que trarão ao cliente.

Responsável: Diretora.

Data/Período de execução: Agosto de 2011.

Custo estimado: Zero.

Objetivos:

- Aumentar o número de alunos de 26 para 35 até agosto de 2012;
- Incorporar a missão no cotidiano da empresa.

Estratégias:

- Enfatizar benefícios que a escola oferece aos pais;
- Enfatizar benefícios que a escola oferece às crianças;
- Melhorar a divulgação da escola.

h) Atividade: Boletim Informativo.

Descrição: Entregar aos pais/responsáveis um boletim informativo, detalhando as atividades e melhorias realizadas no estabelecimento, assim como pequenas matérias que sejam de seu interesse.

Responsável: Diretora e professoras.

Data/Período de execução: Bimestral, a partir de agosto de 2011.

Custo estimado: R\$ 2,00 por boletim (aluno).

Objetivos:

- melhorar a percepção de qualidade do mercado quanto à escola;

Estratégias:

- enfatizar benefícios que a escola oferece aos pais;
- enfatizar benefícios que a escola oferece às crianças;
- aumentar divulgação da missão da empresa;
- aumentar o vínculo (confiança) do responsável com o professor;
- melhorar a divulgação da escola.

i) Atividade: Distribuição de adesivos.

Descrição: Confecção de 70 adesivos de carro com a frase “Baixinho a bordo” e o logo da escola, a serem distribuídos aos atuais clientes e aos consumidores potenciais que visitarem a escola.

Responsável: Diretora.

Data/Período de execução: Dezembro de 2011.

Custo estimado: \$160,00.

Objetivos:

- aumentar o número de alunos de 26 para 35 até agosto de 2012;
- tornar a escola mais conhecida.

Estratégias:

- divulgar escola para novos consumidores;
- melhorar a divulgação da escola.

j) Atividade: Enviar mala-direta para ex-alunos.

Descrição: Atualizar o banco de dados de ex-alunos e enviá-los periodicamente mala-direta contendo informações da escola. Fazer isso pelo período de até cinco anos da saída do aluno da instituição. Espera-se com isso aumentar o número de indicações à escola.

Responsável: Diretora.

Data/Período de execução: Aniversário do ex-aluno e Fim do ano, a partir de 2012.

Custo estimado: R\$ 15,00 por mala-direta.

Objetivos:

- melhorar a percepção de qualidade do mercado quanto à escola;
- aumentar o número de alunos de 26 para 35 até agosto de 2012;
- tornar a escola mais conhecida.

Estratégias:

- enfatizar benefícios que a escola oferece aos pais;
- enfatizar benefícios que a escola oferece às crianças;
- manter contato com ex-alunos;
- melhorar a divulgação da escola.

k) Atividade: Confeção de panfletos.

Descrição: Apesar de aparentemente não trazer um retorno imediato, a distribuição de panfletos em locais selecionados aumenta a exposição da instituição e conseqüentemente a faz mais conhecida e lembrada pela comunidade.

Responsável: Diretora.

Data/Período de execução: Outubro de 2011.

Custo estimado: R\$ 250,00 para 2.500 panfletos.

Objetivos:

- aumentar o número de alunos de 26 para 35 até agosto de 2012;
- tornar a escola mais conhecida.

Estratégias:

- enfatizar benefícios que a escola oferece aos pais;

- enfatizar benefícios que a escola oferece às crianças;
- divulgar escola para novos consumidores;
- melhorar a divulgação da escola.

l) Atividade: Confeção de faixa.

Descrição: Confeccionar faixa desejando boas vindas aos novos moradores do bairro e convidando-os para conhecer a escola. A faixa deverá ser afixada em locais próximos aos novos condomínios.

Responsável: Diretora.

Data/Período de execução: Entrega das obras dos condomínios.

Custo estimado: R\$ 50,00.

Objetivos:

- aumentar o número de alunos de 26 para 35 até agosto de 2012;
- tornar a escola mais conhecida.

Estratégias:

- divulgar escola para novos consumidores;
- melhorar a divulgação da escola.

m) Atividade: Criação de *site* para a empresa.

Descrição: Posicionar página eletrônica na *internet*, contendo informações da escola e formas de contato.

Responsável: Diretora.

Data/Período de execução: Março de 2012.

Custo estimado: R\$ 680,00.

Objetivos:

- melhorar a percepção de qualidade do mercado quanto à escola;
- aumentar o número de alunos de 26 para 35 até agosto de 2012;
- tornar a escola mais conhecida.

Estratégias:

- enfatizar benefícios que a escola oferece aos pais;
- enfatizar benefícios que a escola oferece às crianças;
- divulgar escola para novos consumidores;
- manter contato com ex-alunos;
- aumentar divulgação da missão da empresa;

- melhorar a divulgação da escola.

n) Atividade: Aumentar o preço da mensalidade.

Descrição: Incorporar o preço das atividades extracurriculares e da alimentação completa à mensalidade, como já é feito pela concorrência. Essa alteração pode ser facultativa aos atuais alunos.

Responsável: Diretora.

Data/Período de execução: Setembro de 2011.

Custo estimado: Zero.

Objetivos:

- melhorar a percepção de qualidade do mercado quanto à escola;
- aumentar o número de alunos de 26 para 35 até agosto de 2012.

Estratégias:

- oferecer todas as refeições diárias;
- cobrar uma mensalidade no nível do mercado.

### **7.8.1 Fluxo de Caixa do plano**

Este plano de marketing terá um ano de vigência. Para a elaboração do Fluxo de Caixa do plano, pressupõe-se o fiel seguimento do cronograma proposto. Considerou-se também que a mensalidade média após o aumento previsto será de R\$ 490,00; que os nove novos alunos objetivados serão obtidos até agosto de 2012, sendo um em outubro, outro em dezembro, dois em fevereiro e março, e mais um em abril, junho e julho; que os gastos com manutenção serão de um dia a cada dois meses; e que o pagamento de funcionários sempre se dará no mês subsequente aos serviços prestados, excetuando-se o auxiliar de serviços gerais.

O valor presente líquido (VPL) foi encontrado admitindo-se uma taxa de inflação de 5,04% (BACEN, 2011) para os próximos doze meses, aplicada mensalmente.

A Tabela 5 apresenta o Fluxo de Caixa do plano.

<b>MÊS</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>SAÍDA</b>	<b>RESULTADO</b>
Agosto/2011	0	R\$ 82	(R\$ 82)
Setembro/2011	0	R\$ 100	(R\$ 100)
Outubro/2011	R\$ 490	R\$ 1.449	(R\$ 959)
Novembro/2011	R\$ 490	R\$ 1.337	(R\$ 847)
Dezembro/2011	R\$ 980	R\$ 1.391	(R\$ 411)
Janeiro/2012	R\$ 980	R\$ 1.337	(R\$ 357)
Fevereiro/2012	R\$ 1.960	R\$ 1.295	R\$ 665
Março/2012	R\$ 2.940	R\$ 3.017	(R\$ 77)
Abril/2012	R\$ 3.430	R\$ 2.301	R\$ 1.129
Mai/2012	R\$ 3.430	R\$ 2.337	R\$ 1.093
Junho/2012	R\$ 3.920	R\$ 2.387	R\$ 1.533
Julho/2012	R\$ 4.410	R\$ 2.353	R\$ 2.057
<b>VPL</b>		<b>R\$ 3.433,98</b>	

**Tabela 5 – Fluxo de Caixa do plano**

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 7.9 CONTROLE E ATUALIZAÇÃO

O acompanhamento deste Plano de Marketing se dará através de análises mensais do cumprimento do que fora estabelecido. Será verificado se os prazos e orçamentos propostos estão sendo seguidos e que impactos as ações estão tendo no dia-a-dia da escola.

Essa avaliação será feita pela diretora, em conjunto com o autor deste trabalho se necessário for. A averiguação dos resultados parciais poderá ser feita através de indicadores como o número de novas matrículas, número de visitas ou número de indicações, por exemplo. Poderão ser feitas, ainda, entrevistas com funcionários e clientes a fim de acompanhar as mudanças pelos seus pontos de vista, mensurando a assertividade das atitudes postas em prática.

Deve-se ter em mente que tanto o ambiente externo da empresa quanto o interno não são estáticos. Sendo assim, é importante que se esteja preparado para realizar atualizações no Plano, na medida em que mudanças voluptuosas ocorram nesses cenários.



## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado privado de educação infantil, apesar de ainda estar em um processo de amadurecimento, já se consolida como um mercado dinâmico. Isso ocorre tendo em vista que as demandas dos consumidores estão intimamente ligadas a fatores culturais, como a maior independência feminina ou a queda na natalidade. Sendo assim, compreender os anseios deste mercado se apresenta como fator crucial para a sobrevivência das organizações.

O Plano de Marketing aqui proposto servirá à Escola de Educação Infantil Meus Baixinhos como importante ferramenta para seu futuro. Haja vista a situação delicada em que se encontra, a empresa não pode mais estar totalmente a mercê de um ambiente de incertezas quanto aos seus objetivos e de seus clientes. As análises aqui feitas visam esclarecer pontos antes obscuros para a organização, ajudando-a a entender melhor o universo em que está inserida.

Procurou-se neste Plano alinhar a prática empresarial ao conhecimento acadêmico, através do embasamento das propostas feitas em autores renomados dos meios de marketing e administração. Isso foi muito importante para a empresa pois, sem este trabalho, presume-se que essa aproximação jamais ocorreria.

As informações coletadas por este estudo poderão ser utilizadas pela empresa por muitos anos. Buscou-se uma análise ambiental profunda, através da coleta de dados em diferentes áreas, utilizando-se métodos diversos, a fim de se apresentar um panorama o mais próximo possível da realidade. Essas informações categorizadas serviram de base para o autor, juntamente com a direção da escola, propor objetivos de marketing que condissessem com os anseios dos proprietários. Objetivos, esses, desafiadores, capazes de canalizar os esforços da equipe de forma uníssona em prol de seus cumprimentos.

A partir disto e, como dito anteriormente, embasado cientificamente, propuseram-se estratégias e planos de ação factíveis a realidade da organização. A identificação dos principais desejos do mercado-alvo, indicando o posicionamento a ser seguido, pode ser considerado, da mesma maneira, como um grande ponto positivo do estudo. Sendo assim, espera-se que este Plano não se restrinja apenas ao documento escrito, mas que seja efetivamente utilizado pela empresa e que sua implementação traga os benefícios almejados. Para isso, ainda, faz-se necessário

um acompanhamento próximo de sua aplicação e que possíveis atitudes corretivas sejam tomadas, a fim de manter o Plano sempre atualizado à realidade do mercado.

Cuidar e Educar são os deveres básicos de uma escola infantil. Mas fazê-los com qualidade poderá ser o grande diferencial para o futuro da Escola Infantil Meus Baixinhos.

## REFERÊNCIAS

AMA. AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **AMA Definition of Marketing.**

Disponível em:

<<http://www.marketingpower.com/Community/ARC/Pages/Additional/Definition/default.aspx?sq=definition>>. Acesso em 11/04/2011.

ARIZA, Ana Célia. **Dicas de marketing escolar.** Vitória, ES: Hoper, 2006.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Focus – Relatório de mercado.** Brasília, DF, 2011.

BRAGA, Ryon & COBRA, Marcos. **Marketing educacional. Ferramentas de gestão para instituições de ensino.** São Paulo: Cobra Editora, 2004.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Sagra: DC Luzzatto. Porto Alegre, 1994.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Cadernos de Educação: CNTE. Brasília, 1999.

CETEM; IPSOS. **O Observador 2010.** Barueri, SP, 2010.

CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente.** São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing.** São Paulo: Atlas, 1990.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

FEE – FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. **FEEDADOS.** Porto Alegre, 2011.

FELTRIN, Daniela. **A história da educação infantil no contexto brasileiro.**

Artigonal Diretório de Artigos Gratuitos. Disponível em:

<<http://www.artigonal.com/educacao-infantil-artigos/a-historia-da-educacao-infantil-no-contexto-brasileiro-3252261.html>>. Acesso em: 10 mai. 2011.

FENEP; IBOPE. **Pesquisa de opinião sobre a rede particular de ensino**. Brasília, DF, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de caso: fundamentação científica subsídios para coleta e análise de dados, como redigir o relatório**. São Paulo: Atlas, 2009.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de orçamentos familiares 2008-2009**. Rio de Janeiro, 2010.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de orçamentos familiares 2002-2003**. Rio de Janeiro, 2004.

INEP – INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopse estatística da educação básica 2008/2009**. Brasília, 2010.

INEP – INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Resumo técnico – Censo escolar 2010**. Brasília, 2011.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUHLMANN JR., Moysés. **Histórias da educação infantil brasileira**. Fundação Carlos Chagas, São Paulo. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n14/n14a02.pdf>>. Acesso em: 10 mai. 2011.

MARTINS, Marcos A. P. **Gestão Educacional: Planejamento Estratégico e Marketing**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1996.

MCDONALD, Malcolm H. B. **Planos de Marketing: como preparar como usar**. Rio de Janeiro : Gráfica JB, 1993.

PASCHOAL, Jaqueline D.; MACHADO, Maria C. G. A história da educação infantil no Brasil: avanços, retrocessos e desafios dessa modalidade educacional. **Revista HISTEDBR On-line**. Campinas, n. 33, mar. 2009. Disponível em:

<[http://www.histedbr.fae.unicamp.br/revista/edicoes/33/art05\\_33.pdf](http://www.histedbr.fae.unicamp.br/revista/edicoes/33/art05_33.pdf)>. Acesso em: 10 mai. 2011.

PORTO ALEGRE. Secretaria Municipal de Educação. Conselho Municipal de Educação. **Resolução nº 003**. Porto Alegre, 2001. 15 p.

PORTO ALEGRE. Secretaria Municipal de Educação. Conselho Municipal de Educação. **Resolução nº 004**. Porto Alegre, 2001. 3 p.

PORTO ALEGRE. **Anuário estatístico 2009**. Porto Alegre, 2010. 352 p.

PORTO ALEGRE. Companhia de Processamento de Dados do Município de Porto Alegre. **Mapa digital oficial de Porto Alegre**. Disponível em: <<http://geo.procempa.com.br/geo/index.php>>. Acesso em: 31 mai. 2011.

REBELO, Ângela. **A educação infantil na nova LDB**. Pedagogia UFPR. Disponível em: <<http://pedagogia.tripod.com/infantil/novaldb.htm>>. Acesso em: 10 mai. 2011.

WIKIPEDIA. **Educação infantil**. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Educa%C3%A7%C3%A3o\\_infantil](http://pt.wikipedia.org/wiki/Educa%C3%A7%C3%A3o_infantil)>. Acesso em: 10 mai. 2011.

WESTWOOD, John. **O Plano de Marketing**. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de caso : planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre : Bookman, 2005.

## APÊNDICE A – ROTEIROS DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

### a) Entrevista com a Diretora:

1. Dados Gerais da empresa (razão social, CNPJ, endereço, telefone, missão, serviços prestados).
2. Histórico da empresa.
3. Como têm sido o desempenho da empresa?
4. Como é o ambiente legal no qual a empresa está inserida?
5. Como é feito o planejamento das ações da empresa? Existe algum tipo de planejamento de marketing?
6. Quem são os clientes? Quais suas características geográficas e demográficas?
7. Quais as características dos não clientes?
8. Quais os pontos positivos e negativos da escola?
9. Que ações já executadas no passado foram mais positivas para a aquisição de novos alunos? Quais não foram tão boas?
10. Quem são os principais concorrentes?
11. Quais são suas forças e fraquezas mais relevantes?
12. Quais novas tecnologias podem exercer um papel importante para a escola?
13. Como você vê o futuro da empresa?
14. Quais as oportunidades e ameaças percebidas?

### b) Entrevista com a funcionária:

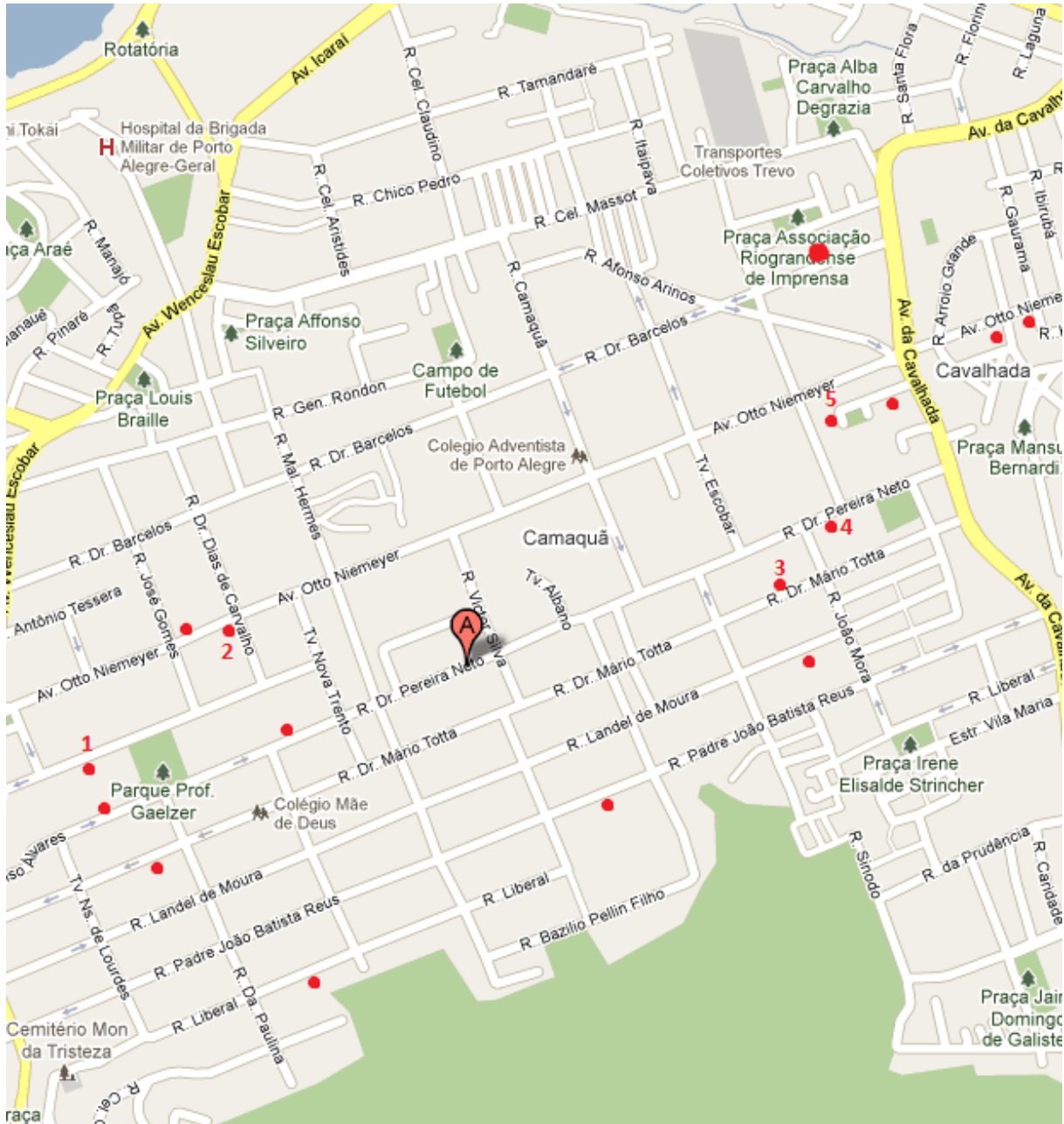
1. Dados Pessoais.
2. Qual o cargo ocupado? Há quanto tempo está na empresa?
3. No seu ponto de vista, qual é a situação atual da empresa?
4. Quais são os pontos positivos da escola?
5. Quais os negativos?

6. Como é o dia-a-dia da escola? Quais os maiores problemas/desafios encontrados?
7. Qual sua postura frente a estes problemas? Você tem feito algo para revertê-los?
8. Você vê alguma relação entre a função que você exerce e o número de crianças matriculadas na escola?
9. O que você mudaria na escola? Por quê?
10. O que os outros funcionários, na sua opinião, mudariam? Por quê?
11. O que você acha que os clientes pensam em relação à escola?
12. Como você vê o futuro da empresa?

c) Entrevista com clientes:

1. Dados pessoais do pai e da criança.
2. Há quanto tempo é cliente da empresa?
3. Quais fatores você considera para a escolha da escola do seu filho? Quais os mais importantes?
4. Onde você buscou informações para a escolha de uma escola?
5. Que motivos levaram você a escolher a Escola Infantil Meus Baixinhos?
6. Que outros concorrentes você visitou? Porque não o(s) escolheu?
7. O que leva você a permanecer como cliente?
8. Na sua opinião, o que leva os pais escolherem esta escola?
9. E o que os leva a rejeitá-la?
10. Qual a opinião dos pais em geral em relação à escola?
11. No seu ponto de vista, qual é a situação atual da escola?
12. Quais são os pontos positivos da escola?
13. Quais os negativos?
14. O que você acha que poderia ser alterado na escola? Por quê?
15. Como você vê o futuro da escola?

## ANEXO A – MAPA DA LOCALIZAÇÃO DA ESCOLA E SEUS CONCORRENTES DIRETOS

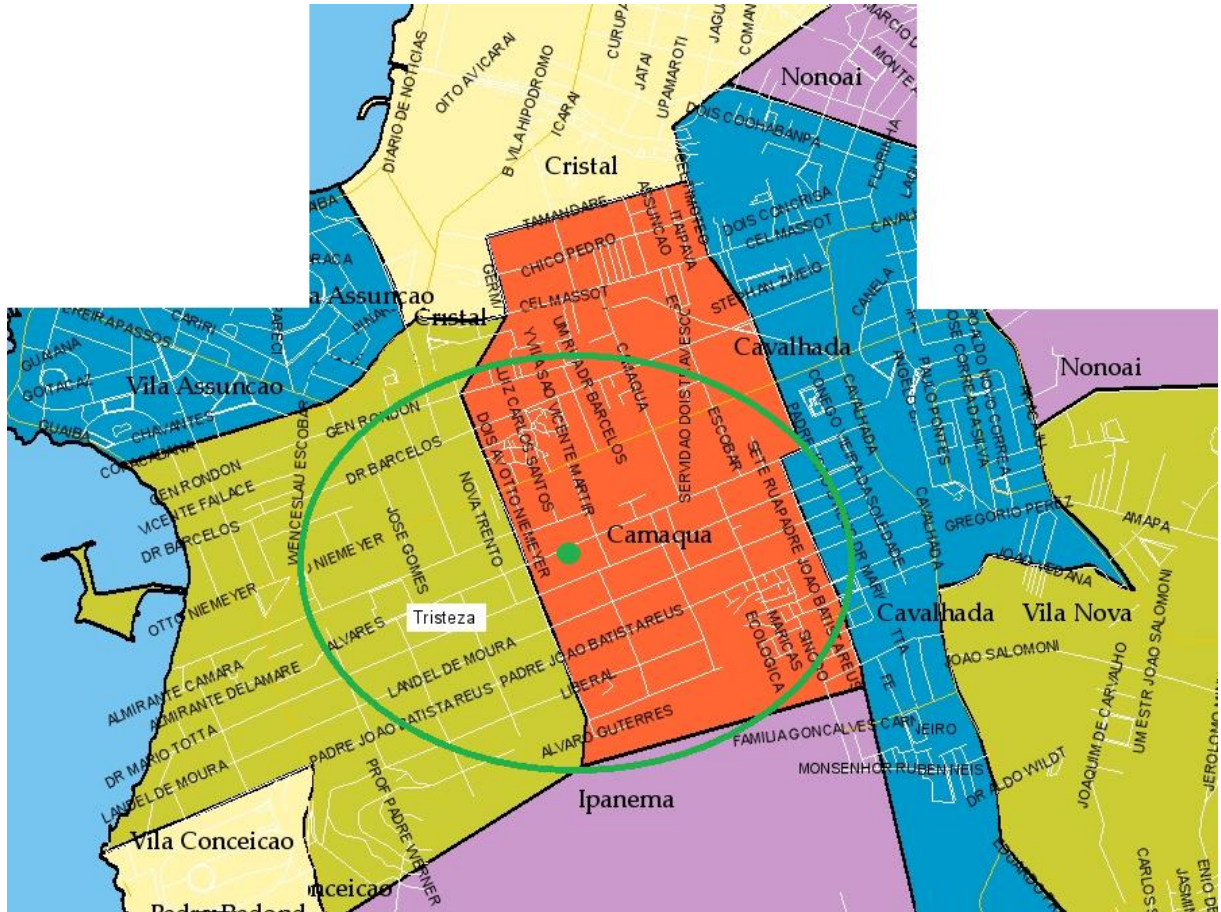


### Legenda:

- (A) - Escola Infantil Meus Baixinhos;
- (1) - Escola de Educação Infantil Amigo;
- (2) - Escola de Educação Infantil Planeta Educare;
- (3) - Centro Infantil A Pequena Sereia;
- (4) - Escola de Educação Infantil Voando Alto;
- (5) - Escola de Educação Infantil Casa da Tia Vera;
- - Demais concorrentes diretos.



## ANEXO B – MAPA DA LOCALIZAÇÃO DA ESCOLA E OS BAIRROS PRÓXIMOS



Fonte: PORTO ALEGRE (2011).

Localização da escola e área de abrangência com raio de aproximadamente 1km.