

# **MESTRADO**

## **MARKETING**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **TRABALHO DE PROJETO**

**PLANO DE MARKETING PARA A CRECHE JARDIM VOVÓ**  
**CARMEN**

**MARCELA QUINTELA**

**OUTUBRO - 2020**



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# **MESTRADO EM MARKETING**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO** TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING PARA A CRECHE JARDIM VOVÓ  
CARMEN

MARCELA QUINTELA

**ORIENTAÇÃO:**  
PROFESSORA JOANNA SANTIAGO

OUTUBRO - 2020

## RESUMO

Este Trabalho Final de Mestrado apresenta um Plano de Marketing para a creche Jardim Vovó Carmen, localizada na cidade do Rio de Janeiro, no Brasil. O objetivo do presente plano é auxiliar a instituição com estratégias de marketing mais estruturadas, especialmente cruciais no momento de crise económica internacional que estamos vivendo, em função da pandemia do coronavírus.

A creche Jardim Vovó Carmen tem as suas raízes no projeto chamado Casa da Mãe sem Lar, fundado em 1951, que transformou-se ao longo dos anos, passando por ser uma creche integralmente filantrópica até chegar ao atual regime de creche particular, desde 2015. Por esta característica particular de evoluções gradativas, a instituição sempre abordou o seu marketing de forma orgânica, pelo que se faz relevante um plano para estruturar as estratégias a serem seguidas.

Para apoiar este plano, estudou-se o mercado de creches suas as envolventes político-legais, económicas e socioculturais. Também foi feita uma análise interna da instituição, bem como foi investigada a atual conjuntura do marketing da instituição, antes de tecer sugestões de novas estratégias de marketing-mix a serem incorporadas.

A metodologia utilizada, por sua vez, tem uma estratégia de pesquisa (*survey*) e possui uma abordagem mista e paralela (*concurrent*), com a pesquisa qualitativa e quantitativa sendo feitas de formas independentes e analisadas, por fim, em conjunto. Foi conduzida uma entrevista semi-estruturada com a coordenadora geral da instituição para aprofundar a análise interna e um questionário online, utilizando o modelo SERVQUAL, com os clientes da creche, para aferir a percepção da qualidade dos serviços prestados.

Por fim, foram feitas sugestões de estratégias de marketing-mix que pretendem apoiar os objetivos de retenção dos atuais clientes e aumento do número de clientes no ano de 2021. Concluiu-se, portanto, a importância de uma estratégia estruturada e planeada de forma contínua ao longo do ano para ampliar o potencial da instituição e fazer face aos desafios que se enfrentam, principalmente na área económica.

Palavras-chave: Plano de Marketing, Marketing de Serviços, Educação, Creches, SERVQUAL

## **ABSTRACT**

The present project presents a Marketing Plan for the daycare Jardim Vovó Carmen, located in the city of Rio de Janeiro, Brazil. The goal of this plan is to support the institution with a better structured marketing strategy, crucial in the current international economic crisis, triggered by the coronavirus pandemic.

The daycare started as a project called “Casa da Mãe sem Lar”, founded in 1951, which has transformed itself over the years from a fully philanthropic daycare to its current status of a private daycare since 2015. Due to this characteristic of gradual evolutions, the institution has always approached its marketing in an organic way, hence the current relevance of a plan to structure the strategies to be followed.

To support this plan, research was conducted around the daycare market and its political-legal, economic, and socio-cultural factors. An internal analysis of the institution was also carried out, as well an investigation of the current marketing initiatives, all before jumping into making suggestions for new marketing-mix strategies.

The methodology used has a survey strategy with a mixed and concurrent approach, where the qualitative and quantitative research are done in parallel and analyzed together in the end. A semi-structured interview was conducted with the institution's general coordinator to deepen the internal analysis and an online questionnaire, using the SERVQUAL model, was used for the daycare's clients, with the purpose to assess the quality perception of the services provided.

Finally, suggestions were made for marketing-mix strategies that aim to support the objectives of retaining current customers and increasing the number of customers in 2021. Therefore, the plan concluded the importance of a structured and planned strategy throughout the year to expand the institution's potential and face the current challenges, especially in regard to the economy.

**Keywords:** Marketing Plan, Service Marketing, Education, Daycare, SERVQUAL

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, agradeço a mim e minha perseverança em concluir esta tese e o mestrado, mesmo diante de tantos desafios pessoais somados a um ano sem precedentes. No meio de uma montanha-russa de forças e fraquezas, sou grata por sempre poder confiar em mim na busca pelos meus sonhos.

Agradeço, também, à minha mãe, que esteve de mãos dadas comigo em todas as decisões e na elaboração desta tese, e que é, acima de tudo, minha maior companheira de vida e minha eterna fonte de inspiração, orgulho e força. Esta é mais uma conquista nossa, como tantas que colecionamos juntas.

Agradeço ao meu pai, por sempre acreditar em mim e todos os meus sonhos, e por ter feito este grande sonho de estar hoje em Portugal, concluindo o meu mestrado, possível. Mesmo sem estar mais conosco para partilhar a conquista deste momento, sinto seu amor e orgulho sempre comigo.

Agradeço ao meu avô e eterno herói, que, mesmo de longe, sempre me traz energias e força com as suas palavras sábias de carinho e admiração. E também à minha eterna avó me acompanha na alma e no amor para toda a vida, fazendo parte, mesmo que em lembrança, de todo e cada momento especial.

Agradeço às minhas amigas e companheiras de Mestrado – Bruna, Daniela, Filipa e Gabriela – que tornaram esses anos de mestrados mais doces e especiais. Obrigada por puxarem sempre pelo melhor de mim e por acreditarem sempre no meu potencial.

Agradeço, ainda, a tão queridos amigos que me apoiaram e motivaram ao longo dos últimos anos. Adriana, Alexandra, Barbara, Catarina, Joana, Rita, Rodrigo e tantos outros de forma mais ou menos direta – vocês fazem a minha vida e minhas conquistas ainda mais especiais.

## Índice

1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1. Contextualização Teórica .....	1
1.2. Objetivos do Estudo .....	1
1.3. Relevância do Estudo .....	2
1.4. Estrutura do Projeto.....	2
2. REVISÃO DE LITERATURA .....	3
2.1. Marketing .....	3
2.2. Plano de Marketing .....	4
2.3. Marketing de Serviços.....	5
2.3.1. Marketing de Serviços de Educação.....	6
2.3.2. Aferição da qualidade de serviços.....	7
3. QUADRO DE REFERÊNCIA.....	8
4. METODOLOGIA .....	8
4.1. Tipo de Estudo .....	8
4.2. Método de Recolha de Dados.....	9
5. PLANO DE MARKETING .....	10
5.1 Análise Externa .....	10
5.1.1. Análise do Macro Ambiente (PEST).....	10
5.1.2. Análise do Micro Ambiente .....	14
5.2. Análise Interna .....	18
5.2.1. Missão, Visão e Valores .....	18
5.2.2. História da Empresa .....	18
5.2.3. Recursos Humanos.....	19
5.2.4. Recursos Financeiros.....	21
5.2.5. Recursos de Fornecedores .....	22
5.2.6. Relações Empresariais.....	22
5.3. Análise da Qualidade do Serviço .....	22
5.3.1. Caracterização da Amostra.....	23
5.3.2. Análise dos dados SERVQUAL.....	23
5.3. Análise SWOT .....	26
5.4. Pressupostos .....	28
5.5. Segmentação, Targeting e Posicionamento.....	28
5.3.1. Segmentação.....	28

5.3.2. Targeting .....	30
5.3.3. Posicionamento .....	30
5.6. Objetivos e Estratégias de Marketing.....	32
5.6.1. Objetivos Quantitativos e Qualitativos.....	32
5.6.2. Estratégia.....	32
5.7. Elementos do Marketing-Mix .....	33
5.7.1. Produtos/ Serviços.....	33
5.7.2. Preço.....	34
5.7.3. Local/Distribuição .....	36
5.7.4. Comunicação.....	36
5.7.5. Evidências Físicas .....	38
5.7.6. Processos .....	39
5.7.7. Pessoas .....	40
5.8. Táticas de Marketing-Mix .....	41
5.9. Calendarização, Implementação e Controlo.....	43
5.9.1. Calendarização .....	43
5.9.1. Orçamentação.....	44
5.9.1. Controlo e Monitorização.....	45
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	45
Referências .....	47
Anexos.....	50

### Índice de Figuras

Figura 1 - Organograma da creche Jardim Vovó Carmen.....	20
Figura 2 - Comparação de Expectativas e Perceções (SERVQUAL) .....	26
Figura 3 - Logo da Creche Jardim Vovó Carmen .....	34

### Índice de Tabelas

Tabela I - Quadro de Referência .....	8
Tabela II – Ilustração do Sistema Educacional Brasileiro.....	15
Tabela III - Representação da quota de mercado das principais creches de Botafogo.....	21
Tabela IV - Análise das Questões .....	24
Tabela V - Gap Final Único (SERVQUAL) .....	26

Tabela VI - Análise SWOT da creche Jardim Vovó Carmen.....	27
Tabela VII - Objetivos Qualitativos e Quantitativos do Plano de Marketing.....	32
Tabela VIII - Táticas de Marketing-Mix .....	41
Tabela IX - Calendarização das Táticas de Marketing-Mix.....	44
Tabela X- Orçamento das Táticas de Marketing-Mix.....	44

### **Índice de Anexos**

Anexo A – Guião da Entrevista.....	50
Anexo B – Guião do Questionário .....	51
Anexo C – Caracterização da Amostra: Género.....	54
Anexo D – Caracterização da Amostra: Faixa Etária.....	54
Anexo E – Caracterização da Amostra: Renda .....	54
Anexo F – Caracterização da Amostra: Escolaridade .....	55
Anexo G – Caracterização da Amostra: Quantidade de Filhos .....	55
Anexo H – Caracterização da Amostra: Preocupação.....	55
Anexo I – Matriz de Ansoff .....	56



## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1. Contextualização Teórica**

O setor de creches no Brasil tem ganho crescente importância ao longo dos últimos anos, principalmente desde o marco, em 1988, com a nova Constituição Brasileira, que garantiu o direito à educação em creches e pré-escolas, englobando a educação de crianças de 0 a 5 anos (UNESCO, 2018).

Ao olharmos para dados do mercado atual de creches, destacam-se o potencial de mercado de mais de 5 milhões de crianças no Brasil (Globo, 2020) e a forte participação das creches particulares, que, só no Rio de Janeiro, representam mais da metade das creches disponíveis (Barbosa, 2016).

Como agravante, o país e o mundo enfrentam os efeitos inesperados de uma pandemia com proporções globais, e que estão a encaminhar o Brasil para uma das maiores crises econômicas da sua história (UOL, 2020). Com o nível recorde de desemprego atingido (Exame, 2020), a crise acaba por afetar diretamente o mercado de creches.

Os dados, portanto, ilustram um mercado com muito potencial, mas igualmente muito competitivo e com maiores dificuldades em função da atual crise, o que representa os desafios que uma creche particular, como a creche Jardim Vovó Carmen, possui no seu dia a dia. Como uma instituição que começou suas atividades na década de 50 e sem fins lucrativos, transformando-se ao longo dos anos, a definição de estratégias de marketing não foram priorizadas e a tomada de decisão deu-se de forma mais orgânica e menos estruturada. Diante dos novos desafios, é mais relevante do que nunca a elaboração de um Plano de Marketing que possa auxiliar a instituição nos seus esforços de prosperidade.

### **1.2. Objetivos do Estudo**

O objetivo deste Trabalho Final de Mestrado é a elaboração de um Plano de Marketing para desenhar uma estratégia mais estruturada e eficaz da condução dos esforços de marketing da creche Jardim Vovó Carmen.

Para isto, será relevante analisar o mercado de creches no Brasil e na cidade de atuação da creche, Rio de Janeiro, assim como os fatores culturais, económicos e políticos do país que influenciam a tomada de decisões a respeito da utilização de creches pelo mercado-alvo da instituição. Ainda, será analisado de forma crítica a atual estratégia de marketing-mix da instituição, combinado com a percepção da qualidade que os atuais clientes têm da creche, para serem traçadas estratégias de marketing para o ano de 2021.

Pretende-se, portanto, elucidar as seguintes questões:

- Qual a percepção que os atuais clientes da creche Jardim Vovó Carmen têm do serviço prestado?
- Quais são as atuais estratégias de marketing-mix adotadas pela instituição?
- Quais são as melhores estratégias de marketing que a creche deve implementar para melhorar a qualidade do seu serviço e atrair mais clientes?

### **1.3. Relevância do Estudo**

O tema deste Plano de Marketing foi escolhido por motivos pessoais e profissionais. A motivação surgiu com base relacionamento de mais de 10 anos com a instituição, a qual trabalho como consultora de marketing há 4 anos. Em função do mercado competitivo e do momento desafiante que vivemos com a crise trazida pela pandemia, a creche mais do que nunca precisa de orientações de marketing para aumentar as chances de manter-se ativa e próspera.

### **1.4. Estrutura do Projeto**

O presente Plano de Marketing está dividido em seis capítulos. O primeiro deles é a Introdução, na qual apresenta-se o estudo por meio da contextualização teórica, definição dos objetivos do estudo e a esclarecimento da relevância do mesmo. No segundo capítulo será feita a Revisão da Literatura, com investigação dos temas centrais que suportam o Plano. Esta revisão, por sua vez, culminará no terceiro capítulo, no qual é apresentado o quadro de referências que guiará a elaboração do Plano. No quarto capítulo será definida a Metodologia utilizada neste Plano de Marketing, com definição dos tipos de estudo selecionados e o método de recolha de dados utilizados. Por fim, no quinto capítulo será feito o desenvolvimento do

Plano de Marketing para a creche Jardim Vovó Carmen, que nos levará ao sexto e último capítulo, com o papel de apresentar as conclusões.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1. Marketing**

O conceito de marketing é amplo e possui uma série de definições, que acompanharam a evolução, nas últimas décadas, do marketing enquanto fenômeno (Grönroos, 2006). Antigas definições da *American Marketing Association*, ainda em 1948, limitavam o papel do marketing com a atividades com o objetivo de levar produtos e serviços dos produtores aos consumidores (Webster, 1992). As definições mais recentes, por sua vez, passaram a incorporar o conceito de valor para o cliente, a gestão de relacionamentos com clientes e passaram a posicionar o marketing como uma função organizacional (Grönroos, 2006).

Nesse sentido, Kotler e Keller (2016) trazem um ponto de vista mais organizacional e defendem que os setores financeiro, de operações, contabilidade e outras funções das empresas não sustentariam sem a procura por produtos como fonte de lucratividade. Sendo assim, compreende-se que o sucesso financeiro das empresas depende do marketing, que, por sua vez, cria procura por produtos e serviços, além de criar empregos (Kotler & Keller, 2016).

Kotler e Armstrong (2018), do seu lado, apresentam uma definição ainda mais orientada para o cliente e para o conceito de valor, na qual associam marketing à interação e gestão de relacionamentos lucrativos com clientes, com os objetivos de atrair novos clientes com a promessa de valor superior e manter e crescer os atuais clientes com a entrega de valor e satisfação. Ainda, destacam os autores que o marketing vai além do antigo conceito de vendas, ampliado pela necessidade de satisfazer as necessidades dos clientes e, em última instância, o objetivo de marketing é exatamente fazer com que vender seja desnecessário (Kotler & Armstrong, 2018).

A evolução do fenômeno do marketing e da sua definição culmina, portanto, na mais recente definição da *American Marketing Association*, que amplia o escopo do marketing para o conceito de atividades, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que apresentar valor para os clientes, parceiros e sociedade como um todo (AMA, 2020).

## 2.2. Plano de Marketing

Segundo McDonald (1999), plano de marketing é uma sequência lógica e uma série de atividades que levam à definição de objetivos de marketing e a formulação de um plano para atingi-los. Apesar da definição simplificada, e do conceito de passo-a-passo envolvido, McDonald também esclarece que o planejamento de marketing é uma atividade multifacetada, complexa e cross-funcional que perpassa todos os aspectos de uma organização (McDonald, 1999).

Um planejamento de marketing tem como base a análise da situação interna e externa de uma empresa, estratégias orientadas para segmentos de consumidores, serviços ao consumidor e programas de marketing internos, e a gestão das atividades de marketing por meio de implementação, avaliação e controle (Wood, 2017). O propósito final, por sua vez, é identificar e criar vantagem competitiva, sendo uma ferramenta sistemática e crucial especialmente relevante diante das crescentes complexidades do mercado (McDonald, 2008).

Conceitualmente, o planejamento de marketing pode ser definido de forma simples como um processo que envolve: uma revisão de uma situação, a formulação de premissas básicas, a definição de objetivos sobre o que vai ser vendido e para quem, a escolha de como os objetivos serão atingidos, e a calendarização e a clarificação dos custos das ações necessárias para a implementação (McDonald, 1989). Contudo, o plano de marketing possui alguns desafios, que podem ser relacionados com a definição dos responsáveis pelo planejamento, e suas competências e processos, mas também com outros fatores, como a cultura da empresa, o seu tamanho, internacionalização, diversidade, contexto, taxa de crescimento no mercado, mudanças tecnológicas e diversas outras (McDonald, 1989). Em seu artigo “*Ten Barriers to Marketing Planning*”, McDonald (1989) reforça que o planejamento de marketing não é só um simples passo-a-passo, mas uma jornada complexa com diversas barreiras organizacionais, de comportamento, processos e outras, que exigem atenção para que sejam ultrapassadas e tenham como resultado um plano de marketing de excelência (McDonald, 1989).

Wood (2017) destaca que, principalmente no contexto de alta conectividade em que vivemos, com a reputação das marcas torna-se mais frágil e os impactos financeiros são cada vez mais globalizados, a figura de um plano de marketing estruturado que guie os esforços de marketing das empresas é cada vez mais essencial (Wood, 2017). Um plano de marketing

permite que as empresas avaliem de forma sistemáticas as diferentes possibilidades de marketing, definindo objetivos e oferecendo perspectivas sobre a competição (Wood, 2017).

### **2.3. Marketing de Serviços**

Os serviços têm rapidamente crescido em sua participação econômica, ultrapassando os 60% do PIB mundial e já são o setor dominante da geração de empregos em todo o mundo (Kotler & Keller, 2016; Kotler & Armstrong, 2018).

Ao considerar o marketing para serviços, é fundamental compreender suas características distintivas de intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade (Kotler & Armstrong, 2018). A intangibilidade significa que, diferentemente dos produtos, os serviços não podem ser vistos, provados, sentidos, escutados ou cheirados antes da sua compra, o que gera um grau de incerteza associado e uma necessidade de que as empresas procurem demonstrar sua qualidade por meio de evidências físicas e comunicação (Kotler & Keller, 2016). A inseparabilidade significa que a prestação de serviço e o serviço em si são inseparáveis, pois, ao contrário de um produto, não há forma de produzir e armazenar um serviço, o que, por sua vez, traz uma camada adicional de relacionamento entre o prestador do serviço e o cliente (Kotler & Keller, 2016). Por motivos semelhantes, o serviço também é variável, e oscila em função do seu prestador, sendo este um fator adicional de risco para as empresas. Ainda considerando o conceito de que serviços não podem ser armazenados como os produtos, justifica-se sua característica de perecibilidade e adicionam o desafio de lidar com demandas flutuantes (Kotler & Keller, 2016).

Nos últimos anos, com o crescimento do empoderamento dos clientes em função da internet, os serviços têm sofrido novos desafios com a amplitude do *word-of-mouth* virtual e a necessidade de manter seus clientes satisfeitos (Kotler & Keller, 2016). E os consumidores de serviços, por sua vez, possuem grande tendência para depender de comunicações pessoais, como o *word-of-mouth*, principalmente pela escassez de alternativas de informações relevantes para a tomada de decisão de compra (O'Cass & Grace, 2001).

O conceito de qualidade é, por si só, amplo e com diversos significados dependendo do seu contexto. Ainda, o conceito é muitas vezes associado ao uma ideia de produto, com qualidade medida por questões de engenharia e manufatura, o que não se aplica aos serviços, que possuem sua qualidade mais orientada para a operação (Lovelock & Wirtz, 2016). Portanto a qualidade dos serviços é mais difícil de ser mensurada, quando comparada aos produtos, e as

empresas de serviços tem cada vez mais se aproximado de estratégias de qualidade orientadas para os consumidores (Kotler & Armstrong, 2018).

No âmbito do marketing de serviços, o conceito de qualidade tem sido cada vez mais pesquisado em função das suas implicações em custos, lucratividade, satisfação, retenção de clientes e *word-of-mouth* (Buttle, 1995). Diante do desafio da falta de métricas objetivas para a medição da qualidade nos serviços, uma abordagem apropriada para essa medição é a conceito da percepção dos consumidores sobre a qualidade do serviço prestado (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). Por isso, como abordagem para a aferição da qualidade dos serviços, o presente trabalho selecionou o modelo SERVQUAL, que será abordado a seguir.

### ***2.3.1. Marketing de Serviços de Educação***

Dentro do âmbito do marketing de serviços há uma panóplia de diferenças entre os diferentes tipos de serviços, que apresentam experiências variadas de acordo com o seu tipo de consumo e da participação direta que o consumidor tem ao efetivamente consumir o serviço final (O'Cass & Grace, 2001; Omar, Nazri, Abu, & Omar, 2009).

O serviço de creches, ponto focal deste estudo, pode ser descrito como o cuidado de uma criança ao longo do dia por pessoas fora do ambiente familiar ou de guarda direta da criança (Omar et al, 2009). Para esta indústria, além dos desafios tradicionais da intangibilidade serem aplicados no contexto de pré-compra, há ainda as dificuldades associadas ao contexto pós-compra em função da separação dos compradores da efetiva entrega direta do serviço ou sua experiência de consumo (O'Cass & Grace, 2001). Ou seja, os pais ou guardiões legais são aqueles que escolhem e pagam os serviços, mas o usuário do serviço são as crianças (Omar et al., 2009).

Em função das individualidades dos serviços de creches, podem ser vistas diferenças significativas entre o serviço pretendido e o serviço final entregue (Omar et al., 2009). Estudos comprovam que, para o serviço de creches, alguns dos fatores mais relevantes para escolha e troca de prestadores de serviço são a ética, a entrega do serviço em si e as falhas relacionados ao serviço (O'Cass & Grace, 2001). Ainda, a satisfação dos consumidores dos serviços de creche com a qualidade do serviço prestado tem um impacto positivo na retenção desses consumidores, especialmente em pais de crianças de idades menores (Keiningham et al., 2006). Nesse sentido, trabalhos anteriores já estabeleceram que o conceito da qualidade do serviço pode ser medido pela comparação da expectativa sobre aquele serviço com as percepções da

entrega do serviço final (Omar et al., 2009). Como instrumento de aferição da qualidade de serviços, foi selecionado o modelo de SERVQUAL, elaborado abaixo.

### ***2.3.2. Aferição da qualidade de serviços***

A aferição da qualidade de serviços apresenta um desafio em comparação aos bens de consumo por suas características de intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade das entre a produção e o consumo (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1985). Para solucionar este desafio, Zeithaml et al. (1985) propõem que a medição da qualidade de uma empresa seja medida pela percepção da qualidade pelos consumidores. Para tal, foi desenvolvido o modelo SERVQUAL, que tem como base o conceito de qualidade em serviços e estudos qualitativos sobre a definição da qualidade em serviços e as dimensões por meio das quais os consumidores percebem e avaliam esta qualidade (Parasuraman et al., 1988).

O modelo SERVQUAL é, portanto, uma escala de múltiplos itens desenvolvida para ser usada para melhor compreender as expectativas e percepções dos consumidores, resultando em possibilidade de melhora no serviço (Parasuraman et al., 1988). O modelo SERVQUAL envolve o conceito de qualidade percebida, que resume-se no julgamento dos consumidores sobre a excelência ou superioridade de uma instituição (Zeithaml, 1987). O modelo foi criado em 1985 e refinado em 1991, com melhorias incluindo nova formulação das afirmações avaliadas (Parasuraman et al., 1988; Parasuraman et al., 1991).

Neste modelo, são propostas 22 pares de questões em formato Likert, sendo a primeira metade do modelo desenhada para medir as expectativas dos consumidores com relação aos serviços de uma indústria em específico e a segunda parte do modelo mede as percepções desses mesmos consumidores sobre os serviços prestados por um empresa específica da mesma indústria (Babakus & Boller, 1992). As questões, por sua vez, possuem como base as cinco dimensões do serviço: tangibilidade, confiança, capacidade de resposta, garantia e empatia. A comparação entre as expectativas do cliente e a percepção do serviço prestado irão resultar no SERVQUAL GAP, sendo um GAP positivo aquele em que o serviço excede as expectativas, um GAP nulo indica expectativas satisfeitas e um GAP negativo aquele em que os serviços ficam aquém das expectativas (Parasuraman et al., 1988). Entre os diversos instrumentos disponíveis para medição da qualidade dos serviços, o SERVQUAL é considerado o mais reconhecido entre eles (Ladhari, 2009).

### 3. QUADRO DE REFERÊNCIA

De acordo com a revisão de literatura efetuada e com os modelos de planeamento de marketing apresentados, é proposto o seguinte quadro de referência (Tabela I).

**Tabela I - Quadro de Referência**

<b>Estrutura para o Plano de Marketing</b>	<b>Autores</b>
<b>Missão</b>	Wood (2017)
<b>Análise Interna</b> Recursos da Empresa Recursos de Fornecedores Relações Empresariais	McDonald (2008); Wood (2017).
<b>Análise Externa</b> PLEST Análise da Concorrência Análise da Qualidade do Serviço - SERVQUAL	McDonald (2008); Wood (2017) Parasuraman et al. (1988); Parasuraman et al. (1991); Zeithaml et al. (1985); Babakus & Boller (1992); Ladhari (2009).
<b>Análise SWOT</b>	Kotler e Armstrong (2018); McDonald (2008); Wood (2017).
<b>Segmentação <i>Targeting</i> e Posicionamento</b>	Kotler e Armstrong (2018); McDonald (2008); Wood (2017).
<b>Objetivos e Estratégias de Marketing</b> Pressupostos Objetivos de Marketing Estratégias de Marketing	McDonald (2008); Wood (2017).
<b>Elementos do Marketing-Mix</b> 7 P's	Lovelock e Wirtz (2016); McDonald (2008); Wood (2017).
<b>Táticas de Marketing-Mix</b> Plano de Ação	Lovelock e Wirtz (2016); McDonald (2008); Wood (2017).
<b>Calendarização, Orçamento e Controlo</b>	Kotler e Armstrong (2018); McDonald (2008); Wood (2017).

Fonte: Elaboração Própria

### 4. METODOLOGIA

O presente plano metodológico segue o conceito de *research onion*, ilustrado por Saunders, Philip e Thornhill, que compreende a recolha de dados como ponto central, cercada por camadas de conceitos que a justificam (Saunders, Philip, & Thornhill, 2016).

#### 4.1. Tipo de Estudo

Em sinergia com a natureza e objetivos do presente plano de marketing, foi adotada uma abordagem descritiva, caracterizada pela formulação das questões de pesquisa e respetivas hipóteses, possuindo uma vertente mais estruturada e planeada (Malhotra & Birks, 2007).



O presente estudo seguiu uma abordagem mista, utilizando pesquisas qualitativas e quantitativas de forma paralela. O método misto paralelo (*concurrent*) envolve a utilização dos métodos quantitativos e qualitativos de forma separada em uma fase única de coleta e análise de dados, o que permite que os resultados sejam avaliados de forma conjunta e proporciona uma resposta mais rica para as questões de investigação (Saunders et al., 2016).

Assim, a estratégia de investigação adotada foi de pesquisa por inquérito (*survey*). Segundo Saunders et al. (2016), a estratégia de *survey* é frequentemente usada para responder a perguntas como “o quê”, “quem”, “onde” e “quanto”, comumente usada em estudos exploratórios e descritivos. A sua forma mais conhecida são os questionários, mas não é a única possível nessa estratégia, que compreende também entrevistas estruturadas (Saunders et al., 2016). Como modelo de questionário, o SERVQUAL apresenta-se como solução para a medição da qualidade dos serviços prestados, por utilizar o contraste dos conceitos de expectativas e qualidade percebida do serviço como eficiente forma de medição de qualidade no contexto de marketing de serviços (Parasuraman et al., 1991).

#### **4.2. Método de Recolha de Dados**

O método de recolha de dados escolhido foi determinado pelas informações necessárias para o presente plano de marketing e assenta-se no quadro de referências ilustrado anteriormente. O presente estudo utilizou, portanto, a abordagem mista, empregando, de forma paralela, a estratégia de entrevista estruturada e o questionário seguindo o modelo SERVQUAL.

A análise externa do estudo foi alimentada com dados primários e secundários. Segundo Malhotra e Birks (2007), os dados secundários são dados já disponíveis e não diretamente associados ao estudo em questão, enquanto os dados primários são considerados aqueles originários pelo pesquisador, neste caso a mestranda, para o propósito da pesquisa em si (Malhotra & Birks, 2007).

Foi realizada uma entrevista semi-estruturada com a coordenadora geral da Creche Jardim Vovó Carmen (Anexo A), com o objetivo para melhor compreender as dinâmicas e estrutura da instituição, bem como compreender o serviço prestado e suas particularidades. Aplicou-se, ainda um questionário em modelo SERVQUAL (Anexo B) para os clientes da creche Jardim Vovó Carmen, com o intuito de compreender melhor as expectativas destes clientes com relação aos serviços prestados por boas creches em geral e as percepções do serviço

prestado em específico pela creche Jardim Vovó Carmen, de forma a aferir a percepção de qualidade do serviço prestado pela creche em questão.

A amostragem do estudo foi não-probabilística e por conveniência, o que significa que teve como base o julgamento pessoal do pesquisador, neste caso, a mestrandia (Malhotra & Birks, 2007). A seleção da coordenadora geral da creche para a entrevista estruturada teve como princípio o seu conhecimento da instituição e o questionário foi aplicado aos clientes da creche Jardim Vovó Carmen que tiveram seus filhos matriculados na creche no ano de 2020. Foram obtidas 38 respostas, sendo 32 consideradas como terminadas.

## **5. PLANO DE MARKETING**

### **5.1 Análise Externa**

#### *5.1.1. Análise do Macro Ambiente (PEST)*

A análise PEST tem como objetivo a compreensão do ambiente externo de atuação de determinada empresa de acordo com a análise de quatro macro fatores: fatores político-legais, fatores econômicos, fatores socioculturais e fatores tecnológicos.

#### ***Fatores Políticos-Legais***

O ambiente político no Brasil é caracterizado por um clima instável. A pandemia do coronavírus contribuiu para divergências entre o poder central (União) e os Estados e municípios, além de acirrar as disputas entre o partido atualmente no poder (situação) e sua oposição (Portal da Universidade Federal de Juiz de Fora, 2020).

Ainda, há incertezas sobre a permanência do atual presidente, Jair Bolsonaro, até o final do seu mandato, principalmente por consequência da crise exacerbada pela atual pandemia (TSF Rádio Notícias, 2020). Foram, inclusive, entregues diversos pedidos de impeachment do presidente ao Congresso Nacional, mas ainda nenhum deles teve avanços significativos (E-Global, 2020)

A instabilidade política brasileira prejudica não só a tomada de decisões a respeito do combate à atual pandemia, principalmente considerando que o país está atualmente sem um Ministro da Saúde após os dois últimos terem deixado os seus cargos, mas a condução geral das políticas públicas do país, necessárias para o seu desenvolvimento (E-Global, 2020). Como agravante, o cenário político é marcado por constantes escândalos envolvendo familiares do atual presidente e membros do governo, sendo um dos mais recentes o Senador

Chico Rodrigues, vice-líder do governo, flagrado pela Polícia Federal com a quantia de 33 mil reais escondidos, como consequência de uma investigação de desvio de recursos (Globo, 2020).

A incerteza política que se vive no país poderá gerar uma sensação generalizada de insegurança na população, o que pode interferir nos hábitos de compra e, por outro lado, poderá também gerar algumas imprevisibilidades nos comportamentos dos consumidores para fazer face às suas necessidades.

### ***Fatores Econômicos***

As instabilidades políticas no Brasil acabam por exacerbar o cenário economicamente instável e prevê-se que o país encaminha-se para a maior crise econômica da sua história (UOL, 2020). A crise fiscal brasileira, no entanto, não é um problema recente no país, que desde 2014 tem registado déficits primários, acumulando dívidas e provocando desconfiança de investidores (Globo, 2020).

O crescimento económico do país, que já estava em baixos valores em 2019 com apenas 1,1%, tem previsões negativas para os anos de 2020 e, possivelmente, 2021 (UOL, 2020). O Banco Central da Brasil e o Fundo Monetário Internacional (FMI) estimam uma queda do Produto Interno Bruto à volta dos 5%, o que representa a pior retração vivida pelo país desde 1901 e sendo maior do que a retração vivida na crise de 1990 que atingiu o valor de 4,35% (Globo, 2020) (UOL, 2020).

As previsões do Banco Central para a inflação anual estão próximas de 2% e as taxas de juros do país estão atualmente em sua mínima histórica em 2% ao ano, e assim devem ser manter até outubro de 2021, pelas atuais previsões (Globo, 2020). Ainda, recentemente, o nível de desemprego atingiu o seu recorde com o valor de 13%, totalizando mais de 12 milhões de pessoas sem empregos, e com previsões de atingir os 18% até o final deste ano (Exame, 2020; UOL, 2020).

Diante deste cenário, com as incertezas econômicas e o alto índice de desemprego, acabam por haver impacto na decisão das famílias com relação ao investimento em creches para os seus filhos. Mesmo entre as famílias que tem seus empregos garantidos, diante da instabilidade futura somada ao cenário de trabalho a partir de casa, a decisão de passar os

cuidados e educação dos seus filhos em idades de creche para casa tem sido cada vez mais comum.

### *Fatores Socioculturais*

Apesar da queda da proporção das pessoas abaixo de 30 anos de idade nos últimos anos, observa-se grande concentração da população brasileira entre as faixas de 20 a 39 anos, o que representa o público de famílias com filhos em creches (IBGE, 2020).

Contudo, houve uma recente queda no crescimento da população brasileira e as taxas de natalidade tem sido baixas, arriscando que o país futuramente deixe de ser um país com uma pirâmide etária concentrada em adultos e passe a ser um país com maior população idosa, como acontece em muitos países da Europa, o que apresenta um risco de mercado para a creche (Jornal da Cidade, 2020).

A relevância da educação infantil, por sua vez, vem crescendo desde a década de 90, fruto de mudanças políticas e legais oriundas do processo redemocratização do país (Campos, Füllgraf, & Wiggers, 2006). A preocupação com a qualidade da educação oferecida a crianças se refletiu em mudanças na nova Constituição brasileira de 1988, que estabeleceu a creche e pré-escola como direito de família e dever público, e reafirmadas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 1996 (Gonçalves, 2020; Campos et al., 2006). Nestas mudanças, a educação infantil passou a ser oficializada como primeira etapa da educação básica e novas exigências no que diz respeito à formação dos professores para esta faixa etária de 0 a 6 anos (Campos et al., 2006). Estas mudanças trouxeram maior protagonismo às creches, ampliando, por sua vez, a demanda do mercado.

Importa ainda referir que, no Brasil, o recurso a serviços de creche prende-se também muito com a questão de iniciar a criança na sua socialização e não apenas com a necessidade de ter quem tome conta da criança aquando da indisponibilidade dos encarregados de educação. Ao invés do que se observa em Portugal, muitas vezes esta última necessidade é contornada com o recurso a serviços de uma “babá” (o equivalente a uma “ama”, em Portugal) ao invés de uma creche, o que pode representar de certa forma uma concorrência para a creche. Contudo, a importância das creches para iniciar a criança na sua vida social tem sido cada vez mais reconhecida.

### ***Fatores Tecnológicos***

Estamos perante a era da evolução tecnológica. Surgem novas tendências tecnológicas, as novas gerações quase que nascem com a tecnologia na ponta dos dedos, alteram-se os tradicionais comportamentos de decisão de compra e, como resposta a toda esta mudança, as empresas cada vez mais procuram integrar a tecnologia e o digital na oferta e resposta que dão às necessidades dos consumidores.

Como empresa cujo serviço prestado é de creche, a evolução tecnológica que se observa no mercado envolvente poderá figurar uma oportunidade no que respeita ao *marketing-mix* da empresa. Bons exemplos, do impacto positivo que esta tendência na atividade da empresa são a maior facilidade com se consegue segmentar o mercado por meio das ferramentas digitais, a abrangência geográfica que permite alcançar mais potenciais clientes e de forma mais eficaz (com custos mais reduzidos e maior foco no target), a disponibilização e acesso a bases de dados que contribuem para um melhor CRM, entre outros tantos benefícios.

Além disto, uma população maioritariamente adulta, como é o caso do Brasil, com a população altamente concentrada entre os 20 e os 40 anos, é composta por uma geração de consumidores que utiliza as novas tecnologias (UOL, Pirâmide etária da população brasileira, 2020). Atualmente, no que respeita ao Jardim Vovó Carmen, os encarregados de educação representam uma geração híbrida, onde uma parte ainda é da geração X e outra parte, mais recente, integra a geração Millennials (geração Y).

Em particular no que se refere à comunicação, o smartphone (e as suas Apps) ganham uma elevada relevância - o brasileiro gasta em média quase 9 horas no celular por dia, sendo o terceiro maior país em utilização, atrás apenas da Tailândia e das Filipinas (Globo, Brasileiro é um dos campeões em tempo conectado na internet, 2020) - e, assim, os meios mais eficientes para interagir com o target e atuais clientes assentam hoje nestas novas tecnologias que permitem a comunicação de qualquer lugar, para qualquer lugar e a qualquer hora. São exemplo o e-mail, as mensagens *push* e os portais/websites das empresas.

Importa também falar do impacto que a evolução tecnológica tem tido nos media online e, mais especificamente, a relevância que as redes sociais ganham. No Brasil as redes sociais com maior índice de utilização são o Facebook (2,2 milhões de usuários) e o Youtube

(1,9 milhões de usuários), seguindo-se o Whatsapp (1,5 milhões de usuários) (Resultados Digitais, 2020). Inclusivamente, estas redes têm tido um uso muito superior aos portais, daí a importância de investir nelas como ferramentas de interação, divulgação e até para aceder a dados de segmentação.

Neste género de negócios, existe um crescente uso do Facebook e Instagram como meio de interação das creches com o seu target e mercado envolvente e, na ótica da empresa, estas redes sociais permitem recolher informação do seu target e ajustar a oferta às necessidades. Sendo uma creche brasileira, no Rio de Janeiro, o público que se pretende alcançar com estas redes sociais são atuais e potenciais clientes, residentes no Rio de Janeiro, e ainda *influencers* que contribuem para divulgar os serviços e imagem da creche.

Tendo em vista todos os aspetos acima referidos, num mercado com estas características importa salientar a necessidade de a empresa adaptar e ajustar a sua atuação com o meio envolvente. Não só a estratégia de marketing deve ser ajustada considerando as novas tendências e evolução tecnológica, como também se deve ter em conta que estamos perante um mercado onde as pessoas têm uma vida profissional ativa, são maioritariamente jovens e adeptas de novas tecnologias e onde os media têm cada vez mais um papel relevante no que respeita à disseminação de informação e formação de opinião pública. O processo de decisão e compra dos atuais e futuros clientes do CDI Jardim Vovó Carmen é e será, cada vez mais, impactado pela evolução tecnológica e por uma crescente influência que os media, como personalidades ativas nas temáticas da educação infantil, têm.

### *5.1.2. Análise do Micro Ambiente*

#### *Análise do setor de creches*

A Constituição Federal brasileira de 1988 garantiu às crianças o direito à educação em creches (0 a 3 anos) e pré-escolar (4 a 6 anos), assim como concedeu aos pais trabalhadores urbanos o direito à assistência gratuita de seus filhos, o que representa um marco no reconhecimento do trabalho das instituições de educação infantil (UNESCO, 2018). Alterações no sistema de educação brasileiro ao longo dos anos redefiniram a área de atuação da educação infantil, que atualmente compreende o atendimento a crianças dos 0 aos 5 anos, conforme ilustrado na tabela (Tabela II) abaixo (UNESCO, 2018).

**Tabela II – Ilustração do Sistema Educacional Brasileiro**

Etapas	Educação básica					Ensino superior
	Educação infantil		Ensino fundamental		Ensino médio	
	Creche	Pré-escola	Anos iniciais	Anos finais		
Faixas etárias	0 a 3 anos	4 a 5 anos	6 a 10 anos	11 a 14 anos	15 a 17 anos	Acima de 18 anos
Responsabilidade prioritária	Municípios		Estados e municípios		Estados	Governo federal e estados

Fonte: UNESCO (2018)

Para uma maior compreensão do mercado brasileiro de creches, são representativos os dados do Censo Escolar de 2019, que aponta que o número de crianças matriculadas em creches públicas cresceu 4,1% e as matrículas em creches particulares chegaram aos 5,1%, totalizando 3.755.092 crianças matriculadas em creches neste ano, sendo um terço delas em creches particulares (Governo do Brasil, 2020).

Ao olharmos para o potencial de mercado, destaca-se o Índice de Necessidade de Creche (INC), que foi recentemente criado pela Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, que demonstra que 46% das mais de 11 milhões de crianças entre 0 a 3 anos no Brasil necessitam de uma creche, o que nos deixa com um número aproximado de 5,4 milhões de crianças com esta necessidade (Globo, 2020). Os motivos, por sua vez, podem ser diversos desde situações de pobreza até por possuírem cuidadores economicamente ativos (Globo, 2020).

Com respeito especificamente à cidade do Rio de Janeiro, o mercado resume-se em aproximadamente 1800 creches, sendo cerca de 1000 creches particulares e um total aproximado de 228 mil crianças, sendo quase metade delas matriculadas em creche (Barbosa, 2016). As cerca de mil creches particulares, comumente menores em tamanho e capacidade, apesar de representarem mais da metade dos estabelecimentos disponíveis para educação infantil, atendem a um terço das crianças matriculadas (33,4%) (Barbosa, 2016).

Dentro do mercado de creches particulares da cidade do Rio de Janeiro, algumas características são predominantes na grande maioria delas, como a presença de pátios ou

parques para as crianças, salas de leitura e banheiros adaptados para crianças. Em contrapartida, cabe destacar que menos da metade das creches particulares oferecem o serviço de berçário, o que representa a capacidade de atendimento a crianças de 0 a 2 anos, e menos de um terço oferece alimentação de forma incluída nos serviços (Barbosa, 2016). A creche Jardim Vovó Carmen enquadra-se, portanto, como uma creche particular na cidade do Rio de Janeiro, que possui pátio, salas de leitura e banheiros adaptados, além de oferecer os serviços de berçário e alimentação, entre outros que serão destacados na análise interna a seguir.

### *Análise da Concorrência*

Para a definição dos principais concorrentes do Jardim Vovó Carmen tivemos em consideração a localização e preço, já que esses podem ser considerados fatores determinantes pelos encarregados de educação para a escolha da instituição de ensino dos seus filhos.

Assim, considerando esses critérios, existem duas concorrentes diretas: Flor de Lis e Favinho & Mel. A primeira pode ser considerada como principal concorrente, pois fez recentemente uma campanha muito agressiva na qual foram realizadas propostas personalizadas diretamente aos pais da creche Jardim Vovó Carmen com oferta de inscrição e primeira mensalidade gratuita.

A Flor de Lis atende crianças com idades compreendidas entre 3 meses e 5 anos e 11 meses, target muito próximo do Jardim Vovó Carmen. A mesma tem aproximadamente 11% da quota de mercado. Essa instituição se destaca por ter sido projetada desde o início para ser uma creche para educação infantil e analisando sua presença digital e comunicações, percebemos que a imagem da mesma perante a comunidade é de que essa creche visa uma educação humanizadora.

A proposta pedagógica da instituição enfatiza a aprendizagem a partir dos fatores sociais e culturais. As trocas e descobertas através do diálogo e da escuta também são propostas da Flor de Lis.

A Favinho e Mel está há 35 anos no mercado e trabalha com a mesma faixa etária que a Flor de Lis e Jardim Vovó Carmen. Não é uma empresa líder de mercado, mas sua participação no mercado é próxima da Jardim Vovó Carmen, já que tem 9,3% de quota de mercado.



Podemos destacar que a instituição visa o empoderamento das crianças, a partir da participação ativa na própria aprendizagem, permitindo também a interferência direta dos encarregados de educação nas definições dos projetos. A instituição passa uma imagem de que está sempre acompanhando as tendências, com destaque para seu website, que é dinâmico e com conteúdo interativo, como os vídeos com os depoimentos dos responsáveis sobre o motivo da escolha dessa creche.

Ao analisarmos as duas creches, é possível perceber alguns pontos de paridade como: os preços praticados, o mesmo género de atividades pedagógicas, o atendimento de crianças até 6 anos e a estratégia de especialização.

Quanto às diferenças relativamente ao principal concorrente no mercado destaca-se a forte visão das tendências atuais, nomeadamente no cuidado com a alimentação saudável, questões ambientais e de relacionamento das crianças com a natureza. O Jardim Vovó Carmen revela uma posição mais tradicionalista em relação a estes aspetos, não havendo a adoção dessas novas tendências. Um outro ponto de diferença a assinalar diz respeito à privacidade das crianças nas fotos publicadas nas redes sociais: as principais concorrentes publicam fotos com o rosto das crianças visível e o Jardim Vovó Carmen opta por não o fazer.

Também no que respeita à própria arquitetura dos espaços físicos podemos encontrar diferenças, uma vez que foram construídas já de início com o intuito de ser uma creche moderna e o Jardim Vovó Carmen foi-se adaptando ao longo do tempo consoante a sua evolução e com mais restrições orçamentais.

Outro ponto de diferença é que o Jardim Vovó Carmen possui uma postura individual em relação ao atendimento dos pais, atendendo as necessidades especiais de cada família, seja em relação ao horário das crianças ou a condições de pagamento.

A Flor de Lis e Favinho de Mel tem uma metodologia mais rígida, preenchendo o horário das crianças com muitas atividades ou trabalhos, deixando pouco tempo livre para brincar. No Jardim Vovó Carmen, o lema é tratar as crianças como crianças que são, respeitando assim a sua liberdade e tempo para brincar. Há uma preocupação constante em transmitir os conceitos e aprendizagens necessárias ao seu desenvolvimento, mas também em fazê-lo de uma forma lúdica e através das vivências do cotidiano.

## **5.2. Análise Interna**

### *5.2.1. Missão, Visão e Valores*

A missão da creche Jardim Vovó Carmen é garantir a integração educacional da criança através do seu desenvolvimento biológico, psicológico, intelectual e sociocultural. A visão, por sua vez, é tornar-se uma creche de referência no sector das creches em Botafogo, praticando a sua filantropia através de apoio a projetos sociais. E os seus valores são: educação, desenvolvimento sociocultural, liberdade, acolhimento, carinho e atenção individualizada.

### *5.2.2. História da Empresa*

O Centro de Desenvolvimento Infantil Jardim Vovó Carmen, é uma creche localizada na freguesia de Botafogo, no Rio de Janeiro, Brasil.

A história do Jardim Vovó Carmen começa nos anos 50. Em 1951, foi criada a Obra de Missão Social, instituição fundada por Carmen Bulhões Pedreira, com a missão de acolher e dar suporte às mulheres grávidas e solteiras, em regime de internato. O projeto da instituição era denominado Casa da Mãe sem Lar e acolhia as mães solteiras dando-lhes suporte para voltarem às suas famílias e/ou condições de vida para manterem os seus filhos.

Na década de 70, devido a mudanças culturais importantes, o projeto deixou de ter a necessidade de acolher as mães em regime de internato. Nesse momento, foi identificada uma nova necessidade de apoio a estas mães: precisavam de ter um local que cuidasse dos seus filhos, enquanto trabalhavam. Então, a Obra de Missão Social passou a trabalhar somente com o segmento creche, com a nova denominação, em homenagem à sua fundadora: Jardim Vovó Carmen.

A creche foi evoluindo ao longo das décadas, acompanhando as necessidades do mercado e incluindo um maior trabalho pedagógico, além do cuidado da criança. Durante muitos anos a creche funcionou em regime 100% filantrópico e atendeu somente crianças na faixa etária dos 2 aos 6 anos. Financeiramente, sustentava-se através de doações de famílias que apadrinharam o projeto e através de parcerias com o governo local.

Em 2015, devido a mudanças na Educação e exigências de mercado, o atendimento da creche passou para a faixa da Educação Infantil dos 0 aos 5 anos, com foco no desenvolvimento

integral da criança. A creche também sofreu outra mudança importante: deixou de ser 100% filantrópica. A decisão desta última mudança veio, em grande parte, por causa da diminuição drástica do apoio financeiro dos padrinhos do projeto. Com isto, a creche precisou de alargar o seu negócio a crianças que pagavam uma mensalidade, de modo a conseguir cobrir as suas despesas. Para não perder o caráter filantrópico, que é a base da história do Jardim Vovó Carmen, passaram a ser 20% filantrópicos, que é o mínimo necessário para se manter o título de instituição filantrópica de acordo com as leis brasileiras, oferecendo bolsas às crianças que precisassem desse auxílio. Isto significa que, no mínimo, 20% da receita mensal da creche é convertida em bolsas de 100% ou 50% de mensalidade para essas crianças.

A presidente do Jardim Vovó Carmen, que assumiu este cargo desde 2005, é uma empresária e filantropa, que ao longo da sua vida se envolveu em diversos projetos socio-educacionais, voltados para o atendimento de crianças com necessidades. Em 2015, fundou um instituto chamado Instituto Floriano Peçanha dos Santos (IFPS). O Instituto desenvolve, por meio de diversos projetos, um trabalho socioeducativo e cultural, direcionado a crianças, adolescentes e respetivas famílias oriundas de comunidades empobrecidas.

O atual objetivo do Jardim Vovó Carmen, com vista a ser alcançado em 2019 (2020), é assegurar uma estabilidade financeira através das suas atividades como creche para que a sua forma de filantropia seja reorientada para apoiar os projetos do IFPS. Desta forma, os 20% de receita revertidos em filantropia deixariam de ser utilizados em bolsas para crianças na creche e passariam a figurar na forma doações para o Instituto, que já possui projetos melhor estruturados e com maior alcance social. Para alcançar este objetivo, é necessário que a creche seja uma referência para o seu público-alvo e garanta um fluxo de clientes que a sustente financeiramente e possibilite a continuidade da sua ação filantrópica.

### *5.2.3. Recursos Humanos*

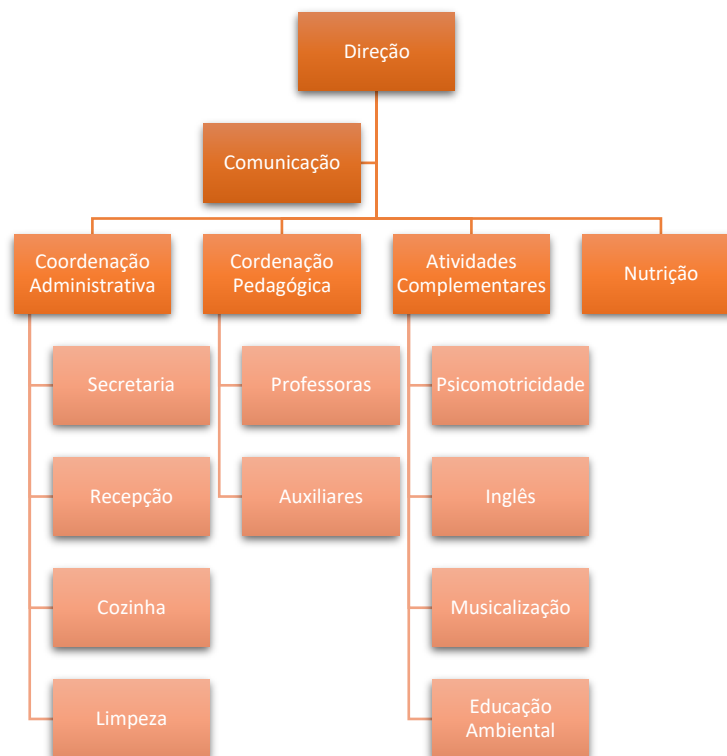
A creche, no início de 2020, era formada por 26 (vinte e seis) colaboradores, sendo uma Coordenadora Geral com formação em Psicologia, Pós-Graduação em Gestão Escolar e com mais de 15 anos de experiência na área. A equipe pedagógica é composta por uma Coordenadora Pedagógica, 5 (cinco) professoras, 10 (dez) auxiliares de recreação e uma auxiliar volante. Além disso, há uma pessoa responsável pelo departamento administrativo-

financeiro da instituição, uma responsável pela comunicação e uma pela nutrição, todas com formação em suas respectivas áreas de atuação.

Por fim, a recepção é composta de 2 (duas) pessoas, a equipe de cozinha de 2 (duas) pessoas e a de serviços gerais de duas. Dentre as professoras, 2 delas tem formação superior em pedagogia, as demais contam apenas com o curso técnico, mas todas já estão cursando a faculdade em pedagogia. As auxiliares, em sua maioria, não possuem formação específica, apenas o curso de ensino médio e experiência na área em outras instituições, sendo que 3 delas possuem o curso técnico de formação de professores)

Ainda, a creche possui parceria com um curso de inglês (Curso Fly) que duas vezes por semana ministra aulas em inglês para as crianças de 2 a 6 anos. Possui também um professor de música com encontros 2 vezes por semana com cada turma, uma profissional de psicomotricidade para as turmas de berçário e maternal 1 e um biólogo que mensalmente leva um animal diferente para apresentar às crianças e falar sobre a espécie e seu habitat, no contexto do projeto chamado “Educação Ambiental”.

Abaixo, segue o organograma da instituição (Figura 1).



**Figura 1 - Organograma da creche Jardim Vovó Carmen**

Fonte: elaboração própria

#### 5.2.4. Recursos Financeiros

Considerando as mudanças que a organização passou percebemos uma mudança significativa em relação às evoluções de quota de mercado e rentabilidade da instituição. Analisando em detalhes a partir do ano de 2015, percebemos o impacto não só da quantidade de alunos, mas também da quantidade de alunos por carga horária na rentabilidade da instituição.

Analisando documentos financeiros identificamos que a instituição estava com uma evolução financeira positiva de 2015 até 2017. O número de alunos passou de 47 para 51 e a média do valor de mensalidades também aumentou devido a presença desses alunos em cargas horárias mais caras. Já em 2018 existe uma instabilidade financeira. Apenas do número de alunos com pagamento integral ser de 50 crianças (abaixando apenas 1 em relação ao ano passado) a faturação anual está menor devido à diminuição do valor médio das mensalidades, uma vez que existem menos alunos nas cargas horárias mais caras.

Sobre a quota de mercado a mesma foi dividida entre as 7 creches e escolas de Botafogo que tem maior presença na região. A tabela abaixo (Tabela III) mostra como está atualmente dividida a quota de mercado, de acordo com o número de educandos possíveis atendidos por cada uma das instituições.

**Tabela III - Representação da quota de mercado das principais creches de Botafogo**

	% de mercado	Número de vagas
<b>Dinamis</b>	23,8	180
<b>Criançartes</b>	18,5	140
<b>Bom Tempo</b>	14,6	110
<b>Criativa</b>	11,9	90
<b>JVC</b>	11,3	85
<b>Flor</b>	10,6	80
<b>Favinho</b>	9,3	70
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>755</b>

Fonte: Elaboração Própria

A Jardim Vovó Carmen sempre teve uma concorrência muito forte, e sua posição em 5º quota de mercado se mantém nos últimos 4 anos.

#### *5.2.5. Recursos de Fornecedores*

Em relação aos principais fornecedores da instituição destacamos os relacionados à alimentação, nomeadamente os mercados da região (Hortifruti, Supermercado Campeão e Bambina), as feiras livres e o talho do bairro. O Trilimp é o fornecedor de produtos de limpeza e higiene e a Confecção Uniescolar de uniformes. Para compras de materiais escolares e brinquedos não existe um fornecedor padrão, assim, a pesquisa acontece normalmente pela internet, e a escolha tem em consideração a relação preço/qualidade.

#### *5.2.6. Relações Empresariais*

A creche Jardim Vovó Carmen conta com relações com empresas localizadas na Zona Sul do Rio de Janeiro para oferecer descontos aos funcionários, através de convênios. As empresas com convênios são: DataPrev, CREMERJ e Dannemann. Os descontos oferecidos são de 10% para as cargas horárias menores, de 4 e 6 horas, e 15% para as cargas horárias mais elevadas, de 8h a 12h.

A creche também é parceira do Instituto Floriano Peçanha de Souza, associação sem fins lucrativos ou econômicos, fundada em agosto de 2015, com missão de fortalecer a disseminação da Cultura da Paz junto a populações empobrecidas, por intermédio de ações socioeducativas e culturais, que as empoderem para realizar mudanças positivas em sua realidade (IFPS, 2020). A creche Jardim Vovó Carmen apoia os projetos da associação por meio da promoção dos projetos nos eventos e comunicações oficiais com os seus clientes no caso de campanhas específicas.

### **5.3. Análise da Qualidade do Serviço**

Com o objetivo de aferir a qualidade do serviço prestado pela Creche Jardim Vovó Carmen, foi aplicado um inquérito por questionário aos clientes da creche no ano de 2020, utilizando o instrumento SERVQUAL, caracterizado na revisão de literatura, no capítulo 2.3.2.

O questionário foi distribuído por meio da ferramenta virtual Qualtrics para as famílias que tiveram filhos matriculados na creche, totalizando uma amostra potencial de 47 famílias. Desta amostra potencial, foram coletadas 36 respostas, das quais 32 foram consideradas válidas.

### *5.3.1. Caracterização da Amostra*

Segundo análise das respostas do questionários, pode-se destacar que amostra de respondentes do questionário é caracterizada como de maioria feminina (Anexo C), representando 91%, maioritariamente segmentada entre 35 e 44 anos (88%), com predominância da faixa superior a 35 anos (Anexo D).

Quanto à média mensal de rendimentos (Anexo E), encontra-se uma amostra mais fragmentada entre as diversas faixas de renda. O rendimento preponderante foi de mais 2.004 até 8.640 (34%) e, ao considerarmos a também alta percentagem do rendimento de mais de 8.640 até 11.261 (19%), afere-se que mais de metade da amostra encontra-se entre as classes C e B, que representam a classe média brasileira.

Quanto à escolaridade (Anexo F), apesar de os resultados serem distribuídos entre as diversas opções apresentadas, pode-se se observar que maioria da amostra possui nível superior completo. Entre graduações, pós-graduações, mestrados ou doutorados, observa-se que 69% da amostra possui escolaridade avançada.

Quanto à quantidade de filhos (Anexo G), destaca-se que a maior parte possui apenas 1 filho (66%) e o maior número de filhos é 3, representando apenas 3% da amostra. Ainda, quando questionado aos inquiridos sobre a maior preocupação que possuem com relação à educação dos seus filhos em creches (Anexo H), observa-se que a maioria (34%) tem como prioridade o bem-estar dos seus filhos, seguido de um considerável grupo (31%) que possui como principal preocupação a qualidade do trabalho pedagógico desenvolvido. Questões como segurança e socialização apareceram de forma menos significativa e foram ainda recolhidas outras respostas que demonstraram se preocupar com todas as opções disponíveis e com a aprendizagem e desenvolvimento da criança.

### *5.3.2. Análise dos dados SERVQUAL*

Os respondentes do questionário foram inquiridos em dois grupos de perguntas. O primeiro deles, com 22 perguntas, teve como o objetivo de aferir as expectativas com relação aos serviços prestados por uma boa creche. A seguir foram feitas questões equivalentes, igualmente 22, desta vez a perguntar especificamente sobre os serviços da creche Jardim Vovó Carmen, a fim de aferir as percepções sobre o serviço prestado.

Ambos os grupos teceram perguntas para medição de diferentes dimensões da qualidade do serviço: tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta, garantia e empatia. Em concordância com o modelo SERVQUAL, as dimensões tiveram suas médias devidamente analisadas e comparadas na Tabela IV.

**Tabela IV - Análise das Questões**

		Expectativas			Percepções			Análise	
		Pergunta	Média	Média da Dimensão	Pergunta	Média	Média da Dimensão	Comparação	GAP
<b>DIMENSÕES</b>	<b>Tangibilidade</b>	1-1	4,97	5,56	2-1	4,94	5,81	-0,03	<b>0,25</b>
		1-2	5,38		2-2	6,13		0,75	
		1-3	5,91		2-3	6,22		0,31	
		1-4	5,97		2-4	5,94		-0,03	
	<b>Fiabilidade</b>	1-5	6,31	6,33	2-5	5,94	6,08	-0,37	<b>-0,25</b>
		1-6	6,63		2-6	6,16		-0,47	
		1-7	6,84		2-7	6,75		-0,09	
		1-8	5,38		2-8	6,25		0,87	
		1-9	6,50		2-9	5,31		-1,19	
	<b>Capacidade de resposta</b>	1-10	6,03	5,22	2-10	5,84	5,78	-0,19	<b>0,56</b>
		1-11	5,03		2-11	5,47		0,44	
		1-12	5,63		2-12	6,19		0,56	
		1-13	4,19		2-13	5,63		1,44	
	<b>Garantia</b>	1-14	6,66	6,37	2-14	6,53	6,19	-0,13	<b>-0,18</b>
		1-15	5,94		2-15	6,34		0,40	
		1-16	6,16		2-16	6,31		0,15	
		1-17	6,72		2-17	5,59		-1,13	
	<b>Empatia</b>	1-18	4,88	5,41	2-18	4,84	5,31	-0,04	<b>-0,10</b>
		1-19	4,88		2-19	5,16		0,28	
		1-20	5,78		2-20	5,56		-0,22	
		1-21	5,59		2-21	4,91		-0,68	
		1-22	5,91		2-22	6,06		0,15	

Fonte: Elaboração Própria

Com base no modelo SERVQUAL, por meio da comparação da média das dimensões, é possível depreender as percepções a respeito da qualidade do serviço prestado pela creche Jardim Vovó Carmen, ao calcularmos o gap entre a Percepção e a Expectativa.



A dimensão da tangibilidade continha perguntas sobre as instalações da creche, seus espaços físicos e a apresentação dos funcionários. Pode-se observar que a média das expectativas é de 5,56, enquanto a percepção dos serviços da creche foi avaliada em 5,81, o que gerou um gap positivo de 0,25. Percebe-se, portanto, que as características tangíveis da instituição superam as expectativas das famílias.

Com relação à fiabilidade, foram feitas perguntas sobre cumprimentos de serviços no prazo, manutenção de registos de forma precisa e confiança nos serviços prestados. Nesta dimensão o gap verificado foi ligeiramente negativo, em -0,25. Isso significa que a creche está aquém das expectativas das famílias neste ponto, com destaque para a impressão menos positiva sobre a manutenção dos registos internos de forma correta e precisa (pergunta 2-9).

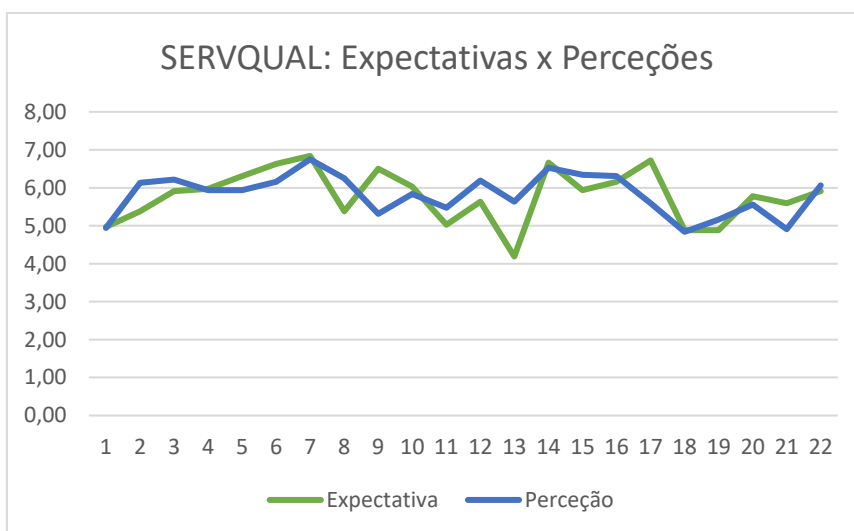
Na dimensão de capacidade de resposta, foram apresentadas questões sobre a disponibilidade e rapidez na prestação dos serviços e para responder às necessidades dos clientes. Com um gap positivo de 0,56, esta foi a dimensão em que a creche Jardim Vovó Carmen mais superou expectativas dos seus clientes. Destaca-se a percepção positiva com relação à disponibilidade para atender a solicitações dos clientes (pergunta 2-13), que apresenta o maior gap individual (1,44) de toda a análise.

Sobre as garantias do serviço, as questões abordaram a educação dos funcionários, a confiança nos funcionários e em transações financeiras, e o suporte oferecido pela creche aos funcionários. Nesta dimensão, o gap negativo (-0,18) demonstra que as expectativas não são devidamente atendidas pela instituição, sendo o maior gap negativo com relação ao suporte dados aos funcionários para fazerem o seu trabalho com qualidade.

Por fim, na dimensão de empatia, perguntou-se sobre atendimento individualizado aos clientes, conhecimento sobre as suas necessidades e adaptação do horário de funcionamento em função da maior conveniência às famílias. O gap final observado é ligeiramente negativo (-0,10), apesar das percepções especificamente positivas com relação à adaptação do horário de funcionamento (pergunta 2-21) e do atendimento de forma individualizada pelos funcionários (pergunta 2-19)

A Figura 2 abaixo que ilustra a oscilação das respostas entre as 22 perguntas equivalentes feitas para analisar as expectativas e as percepções. Sob uma análise geral, percebe-se que a percepções sobre o serviço prestado pela creche Jardim Vovó Carmen e as

expectativas dos serviços prestados por uma boa creche são relativamente equilibradas. Ao aferir um *gap* final (Tabela V), considerando as 5 dimensões, o resultado é um *gap* positivo em 0,06, o que significa que as expectativas são ligeiramente superadas e a qualidade do serviço é positiva.



**Figura 2 - Comparação de Expectativas e Percepções (SERVQUAL)**

Fonte: Elaboração Própria

**Tabela V - Gap Final Único (SERVQUAL)**

		GAP por dimensão	GAP Final Único
<b>DIMENSÕES</b>	<b>Tangibilidade</b>	<b>0,25</b>	<b>0,06</b>
	<b>Fiabilidade</b>	<b>-0,25</b>	
	<b>Capacidade de resposta</b>	<b>0,56</b>	
	<b>Garantia</b>	<b>-0,18</b>	
	<b>Empatia</b>	<b>-0,10</b>	

Fonte: Elaboração Própria

### 5.3. Análise SWOT

Com base na análise efetuada ao ambiente interno e externo da Creche Jardim Vovó Carmen, elaborou-se a seguinte matriz SWOT, apresentada abaixo (Tabela VI).

**Tabela VI - Análise SWOT da creche Jardim Vovó Carmen**

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A postura acolhedora da instituição, com atendimento individualizado aos clientes e disponibilidade para atender as demandas dos clientes (capacidade de resposta)</li> <li>• Os espaços físicos amplos, arejados e bom estruturados, com percepções positivas pelos clientes (tangibilidade)</li> <li>• O controle das ferramentas de comunicação, que, por serem geridas por um responsável interno da instituição, permitem uma rápida resposta às demandas e ágil incorporação de melhorias e mudanças</li> <li>• Atividades extracurriculares, como Inglês, Educação Ambiental e Psicomotricidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A existência de poucos equipamentos pedagógicos e lúdicos para desenvolver atividades com as crianças no dia a dia, tanto dentro das salas de aula quanto nos espaços comuns, como pátio e solário</li> <li>• Não ser ainda uma referência como creche particular na freguesia de Botafogo, o que é muito relacionado com o fato de a instituição ter sido um projeto social por muitos anos e só recentemente ter se tornado particular</li> <li>• Pouco uso das ferramentas de comunicação interna para divulgar os esforços da instituição de melhoria do seu serviço pedagógico</li> </ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A crescente importância do word of mouth, que tem sido exacerbado pelo alcance que os meios virtuais proporcionam</li> <li>• O surgimento de novas demandas por flexibilização de horários e dia, que sofre influência da instabilidade econômica que as famílias estão passando e, por isso, precisam reduzir e/ou adaptar a carga horária dos seus educandos</li> <li>• A presença virtual que é cada vez mais facilitada por ser de fácil gestão e não exigir grande investimento financeiro para que se obtenham os primeiros resultados, o que faz com que instituições mesmo pequenas possam ter uma presença relevante digitalmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A crise econômica mundial causada pela pandemia, que afeta o poder de compra das famílias e interfere nas possibilidades de resultados dos investimentos de marketing</li> <li>• A crescente competitividade do mercado, não só em número de instituições concorrentes, mas também na postura mais agressiva das ofertas para captação de novos clientes</li> <li>• A geração em que os encarregados de educação se encontram, que é mais exigente em temas como atividades pedagógicas e alimentação, além de ter mais poder de influência (também muito relacionado com o alcance consequente dos meios virtuais)</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

#### **5.4. Pressupostos**

O presente Plano de Marketing para a creche Jardim Vovó Carmem tem como base 3 pressupostos. O primeiro pressuposto assume que os constrangimentos sociais gerados pela atual pandemia, nomeadamente a necessidade de distanciamento social que levou à migração das instituições de ensino de atendimento presencial para virtual, não irão voltar a acontecer. Assim permitindo que a creche consiga reestabelecer a sua dinâmica presencial de forma estável, o que possibilita um restabelecimento do *status quo* pré-pandemia para a creche.

O segundo pressuposto é que a crise econômica e a instabilidade empregatícia geradas pela pandemia irão gradativamente reequilibrar-se ao longo de 2021, afetando principalmente as famílias de classe média, mercado-alvo da creche, e suas decisões de colocar seus filhos em creches. Desta forma, a creche poderá retomar os seus objetivos de equilíbrio financeiro até o final de 2021.

O terceiro e último pressuposto prevê que os transtornos gerados às famílias com a necessidade inesperada de atender aos cuidados e educação dos seus filhos em casa, face à pandemia, irá ajudar a reforçar a importância do papel representado pelas creches, tanto como função fundamental de socialização das crianças, mas também como na função dos cuidados da crianças enquanto os pais trabalham. Portanto, é esperado que os pais estejam ainda mais confiantes da necessidade de ter os seus filhos em creches, o que contribuirá para os objetivos de reequilíbrio da instituição.

#### **5.5. Segmentação, *Targeting* e Posicionamento**

##### *5.3.1. Segmentação*

Para o correto planeamento de uma estratégia de marketing é necessário que exista igualmente uma correta definição do *target* dessa estratégia. Assim, importa começar por segmentar o mercado e, em seguida, selecionar qual o *target* a focar. A segmentação, planeada e bem estruturada, é o principal fator-chave de sucesso para a atividade do marketing e é o que o diferencia de uma ótica de meras vendas.

Na segmentação de mercados são identificados diferentes segmentos de mercado (grupos homogêneos de consumidores, suscetíveis de serem alvo de ações de marketing da empresa). Os critérios de segmentação em mercados de serviços são um misto dos critérios

utilizados em mercados de bens de grande consumo e em mercados de bens organizacionais, dada a heterogeneidade e complexidade dos serviços.

Uma vez segmentado o mercado, importa escolher um segmento, de entre os identificados previamente. Esta é a fase do *targeting*. A ação comercial/marketing irá incidir e depender do segmento escolhido – o *target* (mercado-alvo).

Ao escolher o *target* importa tomar em linha de consideração se a empresa tem capacidade para responder às necessidades deste e quão atrativo ele é. Assim, são levadas em conta três coisas: a dimensão e o crescimento que o *target* terá, o interesse estrutural associado – recorrendo ao modelo das 5 forças de Porter - e os objetivos e recursos da própria empresa.

No que respeita a segmentação do público-alvo do CDI Jardim Vovó Carmen, vamos focar-nos nos seguintes parâmetros:

- Geográfico:
  - Residentes de Botafogo;
  - Residentes de freguesias próximas (Flamengo, Largo do Machado, Catete, Copacabana e Humaitá).
  
- Sociodemográfico:
  - Homens e mulheres;
  - Faixa etária dos 20 aos 40 anos;
  - Indivíduos com educandos dos 0 aos 5 anos de idade;
  - Classe social média;
  - Colaboradores do CDI Jardim Vovó Carmen.
  
- Psicográfico:
  - Indivíduos empregados;
  - Indivíduos com uma vida social preenchida;
  - Indivíduos com uma vida familiar preenchida;
  - Indivíduos que valorizam a qualidade, mas também o preço;
  - Indivíduos que têm preferência por um ensino mais lúdico.

### 5.3.2. Targeting

Após a segmentação apresentada, e tendo em consideração o interesse estrutural, capacidades da empresa e o potencial de crescimento dos vários segmentos identificados, selecionámos um target: Os potenciais novos educandos, que são crianças entre os 4 meses e 6 anos de idade, de uma classe social média, e cujos encarregados estão empregados, têm uma vida profissional, social e familiar preenchidas e procuram uma boa relação qualidade-preço e um ensino mais lúdico.

### 5.3.3. Posicionamento

Ao analisarmos os fatores de diferenciação que tocam o CDI Jardim Vovó Carmen, é crucial termos em mente quem é o verdadeiro cliente da instituição. Como os educandos, que são quem usufruem do serviço em primeira instância, não são os tomadores de decisão, principalmente ao considerar a faixa etária atendida pela instituição, é preciso olhar para os encarregados de educação. Estes, por sua vez, seguem uma lógica de compras que, maioritariamente, se inicia pela busca de informação sobre quais são as instituições que prestam serviço de creche na sua freguesia de residência ou freguesias próximas. Após essa busca, é feita uma pesquisa sobre o que cada instituição oferece, desde os espaços até as atividades realizadas. Em seguida, usualmente, fazem-se visitas às instituições para ver pessoalmente os espaços, falar em mais detalhes sobre preço e conversar com as pessoas, a fim de se ter uma primeira experiência para embasar a tomada de decisão. Por fim, com base nas informações coletadas e na avaliação da visita à instituição, é tomada a decisão.

Do processo de compra acima citado, podem-se destacar os principais critérios usados pelos encarregados de educação ao selecionar uma creche para seus educandos. O primeiro deles é a própria localização da instituição, que precisa ser um local de fácil acesso e proximidade com a residência da família, em função da necessidade de deslocamento do educando. Em seguida, atenta-se muito à proposta pedagógica e seus projetos e atividades subsequentes, para melhor compreensão do que será o dia a dia do educando na instituição, quais serão os estímulos físicos e de valores a serem trabalhados. É também um ponto crucial a avaliação dos espaços, que são julgados usualmente pelo seu material didático, tamanho, higiene, cuidado e organização. Outro critério crucial de avaliação, por sua vez bastante subjetivo, é o acolhimento na visita à instituição, por se tratar de um serviço de muito contato e centrado em pessoas, a percepção sobre a receção que os encarregados têm ao visitar a instituição é um fator-chave na consideração de escolha. Há ainda outros fatores relevantes e

que são muito explorados pelas famílias ao decidir uma creche, como o próprio calendário escolar previsto, os valores e descontos oferecidos e também as cargas horárias disponibilizadas pela instituição.

Ao levarmos em consideração os fatores que os clientes consideram importante, justificando sua escolha do serviço, e os comparando com a solidez do negócio, por meio do potencial de repetição de compra e criação de barreiras aos concorrentes, podemos posicionar o CDI Jardim Vovó Carmen como um negócio especializado. Sendo assim, são muitos os critérios de escolha que levam seus clientes a decidirem por aderir ao serviço e, após a adesão, esses clientes costumam permanecer com o mesmo serviço pelo máximo de tempo possível. No caso específico da creche, verifica-se que os pais que colocam seus filhos na instituição costumam ficar desde o berçário ou maternal, dependendo da idade de ingresso da criança, até o último ano do pré-escolar, quando direcionam seus filhos para o ensino básico.

Como pontos fortes da instituição, considerando as vantagens almejadas pelos potenciais clientes, podem-se destacar a localização da instituição e, principalmente, o acolhimento às famílias. Por ser uma instituição mais pequena e com um ambiente familiar, é dado um tratamento mais próximo e individualizado, criando valor e conquistando a confiança dos encarregados de educação. Como ponto a ser desenvolvido e que pode ser visto como uma força potencial para 2019, é o aumento do número de atividades extra-curriculares que, como visto também na matriz SWOT, é de grande relevância para o sucesso da instituição.

Considerando a diferenciação no tratamento acolhedor e o cenário de instabilidade econômica, que tem afetado o poder de compras dos encarregados de educação, propõe-se que a instituição tenha um posicionamento de duplo-benefício. A ideia central, e principal benefício, é proporcionar um acolhimento individualizado, com a ideia de “venha fazer parte da nossa família”. E, como duplo-benefício, esse tratamento individual também proporciona soluções financeiras diferenciadas, de acordo com a necessidade das famílias. Dessa forma, a instituição irá aproveitar uma de suas maiores forças e que também é um das vantagens pretendidas pelos clientes (o acolhimento e relacionamento com as famílias), e também irá se defender da alarmante ameaça de instabilidade econômica, usando uma das mais importantes oportunidades de mercado, que é a demanda por flexibilização de carga horária.

## 5.6. Objetivos e Estratégias de Marketing

### 5.6.1. Objetivos Quantitativos e Qualitativos

Os objetivos do presente plano de marketing dividem-se entre objetivos qualitativos e quantitativos e têm como horizonte temporal o final do ano de 2020, a partir de novembro, até o final do ano de 2021 e são apresentados abaixo (Tabela VII).

**Tabela VII - Objetivos Qualitativos e Quantitativos do Plano de Marketing**

Qualitativos	Quantitativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar o conhecimento e posicionamento da creche Jardim Vovó Carmen no mercado</li> <li>• Melhorar a clareza e divulgação da proposta pedagógica da creche para atuais e potenciais clientes</li> <li>• Melhorar a visibilidade das atividades realizadas na creche para atuais e potenciais clientes</li> <li>• Melhorar a comunicação e relacionamento com os atuais clientes</li> <li>• Avaliar a adequação das atividades extra-curriculares da creche às necessidades dos atuais e potenciais clientes</li> <li>• Avaliar as melhorias necessárias nos espaços físicos da creche de acordo com as expectativas dos atuais e potenciais clientes</li> <li>• Lançamento do novo site da creche, com conteúdos atualizados até janeiro de 2020</li> <li>• Lançamento do Instagram do Jardim Vovó Carmen até janeiro de 2020</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do número de crianças matriculadas na creche para 80 crianças no total até o final de 2021</li> <li>• Aumento da proporção de crianças no nível de Berçário para um mínimo de 30 crianças até o final de 2021</li> <li>• Alcançar a proporção de 90% das crianças no nível de Berçário a seguir para o nível Maternal no final do ano de 2021</li> <li>• Alcançar a proporção de 70% das crianças no nível de Maternal sigam para o nível de Pré-Escolar</li> <li>• Alcançar 500 seguidores na conta do Instagram até o final de 2021</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria

### 5.6.2. Estratégia

Para a definição da estratégia, foi considerado o principal objetivo da instituição, que é o aumento do número de clientes para atingir o equilíbrio financeiro. Considerando a matriz de Ansoff (Anexo I), que avalia as dimensões de desenvolvimento de mercado e desenvolvimento de produto, a creche enquadra-se na estratégia de penetração de mercado (McDonald, 2008).

Portanto, dentro da estratégia de penetração de mercado, considera-se que a creche tem como objetivo aumentar a penetração dos seus serviços já existentes no seu mercado-alvo



também já existente e conhecido. Para isso, a estratégia será manter a posição de preços competitivos, enquanto aumenta-se a notoriedade da instituição e mantém-se a preocupação com a oferta de serviços complementares que atendam às demandas do mercado.

## **5.7. Elementos do Marketing-Mix**

### *5.7.1. Produtos/ Serviços*

O Jardim Vovó Carmen, funciona como prestador de serviços de educação infantil, sendo uma creche que acolhe crianças até 6 anos de idade. A instituição se localiza na freguesia de Botafogo, no Rio de Janeiro (Brasil) e seu horário de funcionamento é 7h30 às 19h30, de segunda-feira a sexta-feira.

O Jardim Vovó Carmen assume uma proposta pedagógica em permanente construção, fundamentada nas teorias construtivistas e sócio-interacionistas do desenvolvimento infantil, e inspirada por educadores que valorizam as singularidades e expressões infantis como E. Pikler, M. Montessori e L. Malaguzzi entre outros<sup>1</sup>. No Jardim Vovó Carmen, o cotidiano das crianças é planejado tendo por orientação os princípios que respeitam a cultura da infância e o protagonismo da criança. Acreditam em uma educação onde as relações humanas estão no centro do processo de desenvolvimento e aprendizagem. A organização dos espaços, das rotinas e das atividades valoriza a curiosidade, a imaginação, a criatividade, a afetividade, os valores humanos e morais.

Em 2019, foi adicionada uma nova atividade extracurricular para melhorar a performance educativa que a creche oferece às crianças e por ser um dos critérios importantes de escolha do serviço pelos potenciais clientes, além de endereçar uma das principais fraquezas atuais da instituição. Seguindo solicitação dos encarregados de educação, foi acrescentada a atividade de iniciação da língua inglesa, através da contratação dos serviços da empresa Fly, já com grande experiência na faixa etária da creche. Seguindo o caráter lúdico que permeia os princípios do CDI Jardim Vovó Carmen, a futura nova atividade a ser acrescida ao portfólio atual são aulas de teatro para as crianças.

Os elementos da marca identificados para o Jardim Vovó Carmen são: nome, URL do site, logotipo e slogan. O nome Jardim Vovó Carmen possui um significado credível e

---

<sup>1</sup> Autores mencionados pela coordenadora pedagógica entrevistada, Magda Nunes (Anexo A).

sugestivo, pois a palavra “Jardim” no Brasil é diretamente associada ao ensino, ou seja, jardim de infância, sendo um nome com significado para a população onde está inserido. Além disso, tem um simbolismo verbal e uma associação emocional com o uso da palavra “vovó”. Não é necessariamente um nome memorável, mas é passível de reconhecimento com estímulos.

O URL do site ([www.jardimvovocarmen.com](http://www.jardimvovocarmen.com)), por sua vez é memorável e significativo, por ser o seu próprio nome, sendo também apelativo. Com relação ao logotipo (Figura 3), pode ser considerado memorável, mas não muito significativo, pois só a imagem da casa não passa a de forma clara o tipo de serviço prestado pela instituição ao não remeter a crianças, não sendo, por fim, apelativo.



**Figura 3 - Logo da Creche Jardim Vovó Carmen**

Fonte: cedida pela coordenação da creche Jardim Vovó Carmen

O slogan atual da instituição é “A creche que você procurava fica bem aqui em Botafogo”. Não é, por sua vez, muito memorável ou apelativo. Contudo, pode ser considerado significativo pois não deixa de ser credível e é bastante sugestivo.

Com base nos podemos perceber alguns valores centrais que são frequentemente associados à marca Jardim Vovó Carmen, depreendidos no questionário feito com os atuais clientes da instituição em dezembro de 2017, foram destacados: carinho, a competência, a segurança e a flexibilidade. Sugerimos, portanto, a criação de um mantra para a creche com 3 palavras incluindo um modificador emocional (carinho e qualidade), um modificador descritivo (infantil) e a função da marca (educação). O mantra sugerido é “Carinho e Qualidade na Educação Infantil”.

### 5.7.2. Preço

Para compreender a definição de preços do CDI Jardim Vovó Carmen, é primeiramente importante ter em mente que se trata de uma instituição sem fins lucrativos. Portanto, a principal variável levada em consideração na formulação do preço é o custo. Esse

custo, por sua vez, considera desde os custos fixos que a instituição tem (como eletricidade, telecomunicações etc) até o maior custo, que é com a equipa. Principalmente quando se tem em consideração que se trabalha com um serviço de creches, que exige todo um cuidado com higiene, alimentação e acompanhamento das crianças, compreende-se a importância de ter uma equipa fortalecida desde os serviços gerais e cozinha até a equipa pedagógica presente nas salas de aula.

Outro ponto levado em consideração para a definição dos preços da instituição foi um benchmarking com os preços das suas concorrentes na mesma freguesia. Com isso, há a preocupação de posicionar a instituição como competitiva em preços, aproveitando ainda do carácter sem fins lucrativos, e apresentando um dos preços mais baixos entre as instituições com o mesmo nível de serviço.

Existem, ainda, duas variáveis que definem o preço de mensalidade do Jardim Vovó Carmen: o grupo em que a criança está inserida (Berçário, Maternal e Pré-Escolar) e o tempo que a criança fica na creche (períodos de 6h, 8h, 10h ou 12h). O grupo de cada criança influencia na proporção de equipa pedagógica por criança, que é maior nas turmas de Berçário (1 colaboradora para cada 3 crianças) e menor nas turmas maiores, como o Maternal e Pré-Escolar (que conta com 1 colaboradora para cada 5 crianças). Ou seja, as turmas de Berçário têm um preço mais elevado em função dos custos mais elevados com recursos humanos. A carga horária selecionada, por sua vez, também tem impacto na alocação de recursos humanos, mas considera ainda o número de refeições que cada criança irá fazer e o custo envolvido para proporcioná-las.

Considerando os valores da carga horária integral (12h), os preços variam de R\$2.887 reais para Pré-Escolar (aproximadamente 425 euros) até R\$3.328 reais para o Berçário (aproximadamente 490 euros). Considerando, por sua vez, a menor carga horária (4h) para a turma de valor mais baixo (Pré-Escolar), podemos chegar à mensalidade mínima de R\$1.438 reais (aproximadamente 211 euros).

Para o ano de 2020, atendendo à crescente demanda do mercado, foi oferecida maior flexibilização de carga horária, apresentando um preço que considera situações em que o educando frequente a creche apenas alguns dias na semana e não todos os dias, de forma fixa.

Outro ponto a ser tocado no que tange o preço da instituição é que, como já referido anteriormente, o Jardim Vovó Carmen é uma instituição que reverte 20% da sua receita em filantropia e, por isso, alguns dos alunos têm direito a bolsas, que podem ser de 50% ou 100% e são definidas por meio de edital interno administrado por uma assistente social. Além das bolsas filantrópicas, ainda há alguns descontos concedidos a determinadas famílias, consoantes as necessidades financeiras de cada família. Estes descontos especiais fazem parte do tratamento individualizado que a creche concede aos seus clientes e costumam variar entre 5% e 20%.

Por não possuir fins lucrativos, a instituição não faz um *mark-up* em cima do seu preço e, atualmente, enfrenta uma forte instabilidade financeira por ter definido seu preço em cima dos custos associados a um número mínimo de alunos por turma que não estava ainda alcançado no início do ano de 2020. Para que a instituição atinja seu *break-even* e possa se estabilizar financeiramente, contando com a receita média trazida por cada criança matriculada, é preciso que a instituição tenha com 80 crianças. No início de 2020, antes da pandemia, a instituição contava com 63 crianças matriculadas, contudo, atualmente, em função das consequências da pandemia, eles contam apenas com 26 crianças matriculadas.

Como estratégia de preços, a creche continuará se beneficiando do seu caráter sem fins lucrativos para manter os preços competitivos e flexíveis, o que enquadra a creche, segundo a matriz de estratégias de Porter com uma diferenciação da creche por preços baixos em comparação à média do mercado (McDonald, 2008).

#### 5.7.3. Local/Distribuição

Todas as atividades oferecidas são lecionadas no Jardim Vovó Carmen e não requerem qualquer deslocamento das crianças. A instituição e seus serviços são prestados na morada rua Bambina, número 97, freguesia de Botafogo, Rio de Janeiro, Brasil.

#### 5.7.4. Comunicação

A comunicação do CDI Jardim Vovó Carmen considera como o *targeting* da comunicação o decisor da adesão ao serviço, que são os encarregados de educação dos potenciais novos educandos. Ou seja, são os pais ou responsáveis por crianças entre os 4 meses e 6 anos de idade, de uma classe social média, com uma vida profissional, social e familiar preenchidas e que procuram uma boa relação qualidade-preço e um ensino mais lúdico. A

comunicação com esse *targeting*, portanto, será de acordo com um dos principais objetivos da creche, que é o aumento do número de clientes.

Para passar essa mensagem, o principal meio utilizado para o marketing direto será o digital, por meio do site (que contém informações sobre a instituição, sua linha pedagógica e fotos dos espaços), e do reforço do alcance pelo uso de *Search Engine Marketing* pelo Google Adwords de forma regular ao longo do ano, e com investimentos maiores nos períodos março a maio, e no fim do ano de novembro a dezembro, que são meses que historicamente apresentam maior procura por creches. Em relação especificamente ao site, serão atualizados os conteúdos, com maior destaque para a proposta pedagógica e as atividades regulares e complementares prestadas na creche. Esse destaque visa aumentar a visibilidade do trabalho realizado na creche, proporcionando mais informações para os potenciais clientes.

Considerando a necessidade de angariar novos clientes, a mensagem a ser passada é: “Venha conhecer o Jardim Vovó Carmen e faça parte desta nossa família. A creche oferece um ensino lúdico e repleto de atividades, com preços e descontos acessíveis”. Para contribuir com a angariação de novos clientes, considerando uma estabilização da pandemia, a estratégia será oferecer descontos como incentivo para a conversão dos clientes. Para isso, será utilizado um voucher de desconto de 30% na primeira mensalidade, que terá duas campanhas ao longo do ano. Considerando os períodos de maior procura de creches, que são os finais de cada semestre, a primeira campanha será ativada no mês de março, com vouchers podendo ser utilizados até o final de maio, e a segunda será no mês de novembro, com vouchers válidos até final de dezembro, antes do recesso de fim de ano. O objetivo dessas datas é também auxiliar no melhor planejamento das turmas por parte da instituição.

A divulgação dos vouchers será também feita por marketing direto, em campanhas pagas no Google Adwords, que irão focar na presença de um desconto especial e convidar os potenciais clientes matriculem para garantir a promoção. O próprio site também terá um banner na página inicial, informando do voucher e convidando a aproveitá-lo. Para que o cliente tenha acesso ao voucher, serão solicitadas informações básicas, como nome, e-mail e data de nascimento das crianças. A partir desses leads gerados, serão feitas campanha por e-mail (e-mail marketing) para reforçar a promoção e aumentar as conversões.

### 5.7.5. Evidências Físicas

Quando se trata de prestação de serviços, por apresentar o grande desafio da intangibilidade, é essencial que se tenham provas físicas que auxiliem na materialização do serviço e que passem uma imagem positiva para seus clientes atuais e potenciais. Ao olharmos para o mercado de creches, pode-se destacar que é fundamental manter um espaço limpo, acolhedor e seguro para manter as crianças. A pensar nisto, o Jardim Vovó Carmen possui espaços organizados em função da turma (salas do grupo berçário, do grupo do maternal e do grupo pré-escolar) e as salas das atividades (espaço das artes, espaço do movimento e dramatização, pátio, solário, brinquedoteca e espaço gourmet) além dos espaços partilhados.

A decoração é pensada na segurança das crianças e mantém fora do alcance destas materiais perigosos. As instalações têm uma decoração infantil, com cores garridas e atrativas. Quanto ao uso de uniformes pela instituição, é de se salientar que as professoras e auxiliares usem uma bata com os elementos principais da marca (nome e logotipo) e os alunos usam também uma bata com as cores e os elementos da creche, a partir das turmas de maternal e pré-escolar.

Além dos pontos já mencionados, existem ainda outros materiais importantes para a creche, tais como o informativo semanal, a caderneta do aluno e o mural de informações. O Informativo Semanal ilustra as atividades a serem realizadas na próxima semana, além de transmitir importantes recados, e tem um papel deveras ativo na materialização do serviço da creche. Por meio dele e das explicações das atividades planeadas, os pais conseguem visualizar as atividades e compreender melhor o caráter pedagógico das mesmas.

A caderneta do aluno, como mencionado acima, também desempenha um forte papel de evidência física ao ser o meio de registo diário das informações de cada criança e recados importantes tanto direcionados aos encarregados de educação como também recados enviados por eles. A caderneta, portanto, traz um resumo dos principais pontos do dia da criança (alimentação, sono, pontos de atenção depreendidos ao longo do desempenho das atividades), além de oficializar solicitações especiais dos encarregados de educação, que pode ser desde uma observação de comportamento à aplicação de medicamento.

Por fim, o mural das informações é um método de comunicação muito importante, ao qual os pais estão expostos todos os dias, quando se deslocam à creche no início e no final do horário escolar. Nesse meio, são afixados os próprios Informativos Semanais que vão por e-

mail, o cardápio previsto para semana e quaisquer outras informações ou recados que sejam relevantes para o conhecimento dos pais. Também possuem um mural no corredor de entrada da creche onde expomos trabalhos realizados pelas crianças nas turmas.

#### *5.7.6. Processos*

No que tange os processos principais da instituição, podem-se destacar 5 processos principais. São eles: o processo de planeamento de turmas feito pela coordenação, o planeamento das aulas e atividades, o processo de entrada da criança na instituição, o processo de acompanhamento pedagógico das crianças e o processo de bolsas.

Com relação ao planeamento das turmas, todos os anos, em janeiro, são feitos os planos das turmas, executados pela coordenadora geral da creche. Este plano inclui uma avaliação do número de turmas, tendo em conta o número de crianças inscritas e quais as professoras e auxiliares destacados para cada turma. Se necessário, esse plano pode sofrer ajustes ao longo do ano, como no caso de entrarem mais crianças na creche que o previsto e ser necessário abrir uma nova turma. O planeamento é importante para o melhor aproveitamento dos espaços, a distribuição da equipa pedagógica e para aferir os custos com recursos humanos.

Outro processo fundamental para o dia-a-dia das crianças é o planeamento das aulas e das atividades, que é feito semanalmente pelas professoras e enviado para a coordenadora pedagógica para aprovação. Nesse planeamento, as atividades pedagógicas são previstas e alocadas nos horários, conciliando com os momentos já fixos das refeições e da hora de sono, e consideram também a rotação das turmas pelos diferentes espaços da instituição (sala das turmas, pátio, solário, brinquedoteca, espaço do movimento e dramatização). Após a revisão e aprovação da coordenadora, são escolhidas algumas atividades de destaque que serão incluídas no e-mail semanal aos pais, para que possam estar cientes das atividades planeadas para a semana seguinte.

O processo de entrada na creche depende de alguns passos, mas começa sempre por uma demonstração de interesse por parte dos pais (presencialmente, por e-mail ou telefone) e, junto com a qual, é disponibilizada alguma informação básica sobre a criança. No mesmo momento ou logo em seguida a essa demonstração de interesse, os encarregados de educação optam por visitar as instalações da creche para complementar a tomada de decisão.

Quando os pais tomam a decisão, têm de preencher uma ficha de inscrição, que já inclui as informações necessárias sobre a criança, e entregar documentos relativos a ela (como, por exemplo, a certidão de nascimento, fotografia da criança e documentos dos responsáveis). Quando é confirmada a vaga, os pais têm de proceder ao pagamento da primeira mensalidade, que serve como matrícula. A criança passa a ser alocada a uma turma conforme a sua idade e desenvolvimento, e é realizado um período de adaptação com a coordenadora pedagógica e com o encarregado de educação. Para o ano de 2020, foi implementada uma modernização, com a inclusão da possibilidade de fazer o processo de matrícula de forma virtual, com preenchimento dos documentos e envio da respetiva documentação digitalmente.

Em relação ao processo de acompanhamento pedagógico, existem 3 reuniões anuais com os pais e com a coordenação pedagógica para que sejam discutidos o percurso do plano pedagógico do ano e o desempenho das turmas e das crianças. São feitos relatórios semestrais sobre o desenvolvimento da criança e são entregues aos pais na 2ª e 3ª reuniões. Existem, ainda, alguns momentos do ano em que a creche fecha ao público e reúne os seus funcionários para fazer reuniões e organizações internas. Nesses momentos, acontecem as chamadas Reuniões Gerais, direcionadas a toda a equipa da creche, onde são discutidos temas gerais sobre o funcionamento da creche e também são feitas reuniões de alinhamento com as diferentes equipas. Mais recentemente, o Jardim Vovó Carmen começou a aproveitar alguns desses encerramentos para realizar palestras sobre temas relacionados com a educação infantil, em que o objetivo é ir melhorando o leque de competências dos colaboradores do Jardim da Vovó Carmen.

Por último, relativamente às bolsas, o processo é também muito simples. Os pais têm de se candidatar à bolsa através das fichas que lhes são disponibilizadas até à data estabelecida. Nestas fichas, os pais precisam incluir documentos relativos aos seus rendimentos e situação familiar. É, então, destacada uma assistente social que irá verificar todas as candidaturas e atribuir as bolsas de 50% ou 100% àqueles que têm mais necessidades.

#### *5.7.7. Pessoas*

Como referido anteriormente, a instituição é composta por 26 colaboradores, divididos entre a coordenação geral, equipe pedagógica, equipe administrativa e responsáveis de nutrição e comunicação. A fim de gerar maior integração e qualificação dessas equipas, é



importante a presença de comunicações e reuniões internas de alinhamento, bem como investimento no desenvolvimento destas.

Com o objetivo de alinhar a comunicações internas com os colaboradores e as expectativas sobre o desempenho das funções de cada equipa, devem ser feitas reuniões trimestrais de equipa. Nessas reuniões, é crucial fazer um alinhamento estratégico e operacional das atividades da instituição, bem como são discutir possibilidades de aprimoramento dos serviços prestados, coletando feedbacks dos próprios colaboradores. Esses mesmos momentos trazem oportunidades de formação e aprendizagem para os colaboradores. Portanto, devem ser incorporados workshops e palestras de profissionais de educação renomados no mercado, que compartilhem seus conhecimentos com a equipa, além de esclarecer dúvidas.

Além das reuniões trimestrais, é importante que seja feito um esforço contínuo da coordenadora pedagógica na busca de cursos, palestras e workshops externos que devem ser divulgados internamente e incentivado que as professoras e auxiliares de turma participem, contando com a presença da própria coordenadora sempre que possível. Deve ser, ainda, mantido o incentivo financeiro de 50% do valor do curso para as professoras e auxiliares que queiram fazer a licenciatura em pedagogia ou cursos especializantes na área de educação, além da flexibilização da carga horária de trabalho para que elas frequentem esses cursos.

### 5.8. Táticas de Marketing-Mix

A fim de alcançar os objetivos qualitativos e quantitativos propostos e tendo por base o diagnóstico efetuado à situação atual da empresa em estudo, foram definidas as seguintes táticas de marketing-mix, apresentadas na Tabela VIII abaixo.

**Tabela VIII - Táticas de Marketing-Mix**

Elementos do Marketing-Mix	Táticas de Marketing-Mix	
<b>Produto/ Serviço</b>	A1 A2 A3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusão de atividade extra-curricular de aulas de teatro</li> <li>• Mudança do slogan da instituição para “Carinho e qualidade na educação infantil”</li> <li>• Flexibilização das cargas horárias disponibilizadas aos clientes (individualização do serviço)               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Criação proposta de serviço flexibilizado com pacotes de 30 e 40 horas semanais que podem ser utilizados de forma customizadas</li> </ul> </li> </ul>

		pelos clientes. Por exemplo: um pacote de 30 horas pode ser utilizado como 6 horas durante os 5 dias ou 10 horas durante 3 dias
<b>Preço</b>	B1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de campanha de descontos para novos matriculados com 15% de desconto na primeira mensalidade para os períodos de promocionais de março a maio, e outubro a novembro</li> </ul>
	B2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de campanha “traga um amigo na creche” com desconto de 30% na uma mensalidade da família que indicar um amigo que efetivar a matrícula na creche</li> </ul>
	B3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de campanha de descontos para pagamentos em pacotes de 6 meses, com 10% de desconto, e 12 meses, com 20% de desconto</li> </ul>
	B4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de um programa de fidelização com incentivo acumulativo de 5% de desconto para cada ano de permanência na creche</li> </ul>
<b>Local/ Distribuição</b>	C1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de conteúdos para consumo virtual com vídeos de contação de histórias, musicalização e reforços de inglês, que podem ser acessados de forma remota pelos pais como conteúdo extra</li> </ul>
	C2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusão de atividade externas bimestrais com visitas a museus, parques, centros culturais e livrarias</li> </ul>
<b>Comunicação</b>	D1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lançamento de nova versão do site <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Modernização da identidade visual</li> <li>○ Atualização das fotos dos espaços</li> <li>○ Inclusão de fotos ilustrando as atividades realizadas na creche, incluindo as atividades extra-curriculares</li> <li>○ Atualização dos conteúdos sobre a proposta pedagógica</li> <li>○ Inclusão de informações sobre o caráter filantrópico da creche</li> </ul> </li> </ul>
	D2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lançamento do Instagram da creche Jardim Vovó Carmen</li> </ul>
	D3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de uma estratégia de redes sociais com um plano de conteúdos semanais para o Instagram</li> </ul>
	D4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de vídeos curtos para o IGTV da nova página do Instagram para a aproximar a coordenação pedagógica e a proposta pedagógica da instituição dos atuais e potenciais clientes, a serem divulgados uma vez ao mês</li> </ul>
	D5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgação de depoimentos dos clientes, em forma de <i>quotes</i>, no Instagram, como parte do plano de conteúdo</li> </ul>
	D6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de newsletter bimensal para aprimorar a comunicação com os atuais clientes, divulgando o trabalho realizado na creche, com espaços de destaque para partilhar os cursos realizados pelas funcionárias com suporte da instituição e para a coordenação pedagógica trazer mais conteúdos sobre a proposta pedagógica da creche</li> </ul>
	D7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campanha no Google Adwords para promoção da creche nos períodos de março a maio, e de outubro a novembro</li> </ul>
	D8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de reuniões trimestrais com convidados externos com o tema de educação, saúde e desenvolvimento infantil (pediatras, pedagogos, fonoaudiólogos, psicomotricistas, psicólogos etc)</li> </ul>
	D9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confeção de materiais de divulgação físicos (brochura) com informação sobre a creche, para serem entregues aos potenciais clientes que efetuarem visitas</li> </ul>

<b>Evidências Físicas</b>	E1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernização dos espaços da instituição de acordo com benchmarking feito com as creches competidoras</li> </ul>
	E2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de novos materiais recreativos para os pátios</li> </ul>
	E3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção de mais um andar (sótão) como um espaço de atividades curriculares, como artes e musicalização, e extra-curriculares, como capoeira, psicomotricidade e teatro</li> </ul>
	E4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de um espaço sensorial com águas no pátio (chafariz de água saindo do piso)</li> </ul>
	E5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização da televisão da recepção para divulgação de fotos das atividades, a ser atualizada mensalmente</li> </ul>
	E6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de um espaço de horta no atual jardim da entrada, para atividades educativas com as crianças</li> </ul>
<b>Processos</b>	F1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Virtualização do processo de matrícula das crianças               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Preenchimento de ficha de matrícula online</li> <li>○ Envio de documentos digitalizados</li> </ul> </li> </ul>
	F2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de um processo de follow up das visitas de potenciais clientes, com envio de material complementar sobre a instituição e campanha de e-mails para famílias de visitaram e não se matricularam para avisar dos períodos promocionais</li> </ul>
	F3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de um processo de follow up das reuniões pedagógicas com envio de relatórios de forma virtual</li> </ul>
	F4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Virtualização gradual dos registos internos (documentos de matrícula, contrato, relatórios pedagógicos, registos de reuniões)</li> </ul>
<b>Pessoas</b>	G1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de incentivo de cursos de capacitação para os colaboradores, divulgando semestralmente cursos recomendados e divulgando o incentivo de pagamento de 50% a 100% dos cursos (a depender do curso)</li> </ul>
	G2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação das professoras e auxiliares no tema de Disciplina Positiva</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria

## 5.9. Calendarização, Implementação e Controlo

### 5.9.1. Calendarização

A calendarização das táticas de marketing-mix propostas para o presente plano, apresentada na Tabela IX abaixo, tem o horizonte temporal de um ano e terá o seu início em janeiro de 2021 e horizonte temporal até dezembro de 2021. A calendarização foi distribuída mensalmente de modo a ilustrar o período de implementação das táticas propostas. A pessoa responsável pela gestão da implementação das mesmas será a coordenadora geral da creche.

**Tabela IX - Calendarização das Táticas de Marketing-Mix**

Elementos	Táticas	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Produto/ Serviço	A1												
	A2												
	A4												
Preço	B1												
	B2												
	B3												
	B4												
Local/ Distribuição	C1												
	C2												
Comunicação	D1												
	D2												
	D3												
	D4												
	D5												
	D6												
	D7												
	D8												
	D9												
Evidências Físicas	E1												
	E2												
	E3												
	E4												
	E5												
	E6												
Processos	F1												
	F2												
	F3												
	F4												
Pessoas	G1												
	G2												

Fonte: Elaboração Própria

**5.9.1. Orçamentação**

Considerando o valor de 80 mil reais (aproximadamente 12 mil euros) disponibilizado pela coordenadora geral da instituição para as ações de marketing, foi efetuada a seguinte alocação de recursos para os elementos do marketing-mix, de forma percentual (Tabela X).

**Tabela X- Orçamento das Táticas de Marketing-Mix**

Elementos do Marketing-Mix	Custo Estimado (%)
Produto/ Serviço	5%
Preço	2,5%
Local/ Distribuição	5%
Comunicação	25%
Evidências Físicas	40%
Processos	2,5%
Pessoas	20%

Fonte: Elaboração Própria

### *5.9.1. Controlo e Monitorização*

O acompanhamento da calendarização e gestão do orçamento são, por sua vez, fundamentais para a avaliação dos resultados das táticas de marketing-mix sugeridas anteriormente, pelo que aconselha-se revisões mensais dos mesmos pela coordenação da creche.

Deve ser acompanhado, também, o aumento do número de crianças matriculadas na instituição, objetivo principal do Jardim Vovó Carmen. Para medição da eficácia das campanhas no Google Adwords, sugere-se, ainda, um controle interno que contabilize as matrículas advindas desta campanha.

Finalmente, recomenda-se a aplicação do inquérito SERVQUAL novamente aos clientes da instituição para verificar se as novas táticas resultaram numa melhoria da perceção de qualidade dos serviços prestados.

## **6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

O presente Trabalho Final de Mestrado teve como principal objetivo traçar um Plano de Marketing para apoiar a creche Jardim Vovó Carmen em seus esforços para melhorar a qualidade do serviço prestado e para atrair novos clientes, especialmente cruciais para o enfrentamento da atual crise internacional. Para isso, foram definidas três questões de investigação no início do presente trabalho, que culminaram na definição de uma estratégia holística de marketing para o ano de 2021.

A metodologia definida, com a coleta de dados quantitativos por meio do SERVQUAL e qualitativos com a entrevista com a coordenadora geral, mostrou-se adequada para elucidar as questões de investigação definidas.

A primeira questão de investigação definida foi a necessidade de aferir como os clientes da creche Jardim Vovó Carmen percebem o serviço prestado pela instituição. Por meio do modelo de SERVQUAL, foi possível concluir que os clientes têm as suas expectativas atendidas pelo serviço de forma relativamente equilibrada, com um resultado total positivo e variações pequenas entre as dimensões. Conclui-se, para este ponto, que é recomendado reforçar o posicionamento da creche como uma instituição de qualidade e que supera as expectativas dos seus clientes com investimento nas dimensões que ainda se encontram negativas: fiabilidade, garantia e empatia.

A segunda questão buscava compreender quais são as atuais estratégias de marketing-mix adotadas pela creche. Como uma instituição de pequeno porte e com recursos limitados, a creche Jardim Vovó Carmen não tinha ainda as suas estratégias bem definidas de uma forma unificada e o presente Plano proporcionou uma estruturação das estratégias e possibilidade de melhor análise de como melhorá-las para o próximo ano. Conclui-se, aqui, que a creche, apesar das limitações, possui uma boa base de estratégias para se aprimorar em 2021 por meio da inclusão de novas táticas.

A terceira e última questão é a definição das táticas de marketing-mix adequadas para que a creche atinga os seus objetivos melhorar o seu serviço e conquistar mais clientes. Para tal, foi desenvolvida a estratégia de marketing-mix (Tabela VIII) calendarizada para o ano de 2021 (Tabela IX). Este conjunto de táticas teve como base a informações recolhidas na pesquisa quantitativa, por meio do questionário com o modelo SERVQUAL aplicado aos clientes da instituição, e das informações qualitativas, recolhidas por meio de entrevista com a coordenadora-geral e recolha de dados secundários. Desta forma, foram traçadas táticas que visam melhorar os gaps negativos encontrados na aferição da qualidade do serviço da instituição e evoluir as estratégias de marketing-mix já utilizadas.

Por fim, recomenda-se que a instituição aplique novamente o modelo de SERVQUAL no final do ano de 2021 para aferir se as táticas implementadas trouxeram resultados positivos para os gaps analisados. Ainda, destaca-se como recomendação o reforço das atuais e novas táticas de comunicação interna, por meio das reuniões periódicas e da nova newsletter, que irão potenciar a percepção das melhorias pelos atuais clientes e impulsionar a opinião sobre a qualidade dos serviços prestados.

## Referências

- AMA, A. M. (13 de Setembro de 2020). *Definitions of Marketing*. Obtido de AMA: American Marketing Association: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Babakus, E., & Boller, G. W. (1992). An empirical assessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Business Research, 24*(3), 253-268.
- Barbosa, B. (2016). *Um panorama das creches no Rio de Janeiro*. Obtido de FGV DAPP: <http://dapp.fgv.br/um-panorama-das-creches-no-rio-de-janeiro/>
- Buttle, F. (1995). SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing, 30*(1), 8-32.
- Campos, M. M., Füllgraf, J., & Wiggers, V. (2006). A qualidade da educação infantil brasileira: alguns resultados de pesquisa. *Cadernos de Pesquisa, 36*(127). Obtido de [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-15742006000100005](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742006000100005)
- E-Global. (04 de 06 de 2020). *Batalha política empurra Brasil para situação de crise*. Obtido de E-Global: <https://e-global.pt/noticias/lusofonia/brasil/batalha-politica-empurra-o-brasil-para-situacao-de-crise/>
- Exame. (06 de 08 de 2020). *O cenário político brasileiro e o impacto nas suas finanças*. Obtido de Exame: <https://exame.com/bussola/o-cenario-politico-brasileiro-e-o-impacto-nas-suas-financas/>
- Globo. (24 de 09 de 2020). *Banco Central revisa estimativa de tombo do PIB em 2020 de 6,4% para 5%*. Obtido de Globo.com - Economia: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/09/24/banco-central-revisa-estimativa-de-tombo-do-pib-em-2020-de-64percent-para-5percent.ghtml>
- Globo. (01 de 10 de 2020). *Brasileiro é um dos campeões em tempo conectado na internet*. Obtido de Globo G1: <https://g1.globo.com/especial-publicitario/em-movimento/noticia/2018/10/22/brasileiro-e-um-dos-campeoes-em-tempo-conectado-na-internet.ghtml>
- Globo. (25 de 08 de 2020). *Mais de 5 milhões de crianças de 0 a 3 anos precisam de creche no Brasil, aponta levantamento*. Obtido de Globo.com: <https://g1.globo.com/educacao/noticia/2020/08/25/mais-de-5-milhoes-de-criancas-de-0-a-3-anos-precisam-de-creche-no-brasil-aponta-levantamento.ghtml>
- Globo. (09 de 07 de 2020). *Piora fiscal e descontrolo do coronavírus podem empurrar economia brasileira para depressão*. Obtido de Globo - G1: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/07/09/piora-fiscal-e-descontrolo-do-coronavirus-podem-empurrar-economia-brasileira-para-depressao.ghtml>
- Globo. (16 de 10 de 2020). *Senador com dinheiro na cueca: o que se sabe e o que falta esclarecer*. Obtido de G1 - Globo.com: <https://g1.globo.com/politica/noticia/2020/10/16/senador-com-dinheiro-na-cueca-o-que-se-sabe-e-o-que-falta-esclarecer.ghtml>
- Gonçalves, R. (18 de 10 de 2020). *A HISTÓRIA DAS CRECHES*. Obtido de Monografias Brasil Escola: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/pedagogia/a-historia-das-creches.htm>
- Governo do Brasil. (04 de 02 de 2020). *Cresce o número de crianças matriculadas em creches públicas no Brasil*. Obtido de Governo do Brasil: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/educacao-e-pesquisa/2020/02/cresce-o-numero-de-criancas-matriculadas-em-creches-publicas-no-brasil>
- Grönroos, C. (2006). On defining marketing: finding a new roadmap for marketing. *Marketing Theory, 6*(4), 395-417.
- Hansen, K. V., Jensen, Ø., & Gustafsson, I.-B. (2005). The Meal Experiences of á la Carte. *Scandinavian Journal of Hospitality, 5*(2), 135-151.
- IBGE. (17 de 10 de 2020). *Pirâmide Etária*. Obtido de IBGE: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18318-piramide-etaria.html>

- IFPS. (30 de 09 de 2020). *Instituto Floriano Peçanha dos Santos*. Obtido de Instituto Floriano Peçanha dos Santos: <https://ifpsorg.wixsite.com/ifps>
- Jornal da Cidade. (17 de 10 de 2020). *O imenso desafio de Salles, do Brasil e da humanidade*. Obtido de Jornal da Cidade Online: <https://www.jornaldacidadeonline.com.br/noticias/23844/o-imenso-desafio-do-salles-do-brasil-e-da-humanidade>
- Keiningham, T. L., Aksoy, L., Andreassen, T. W., & Estrin, D. (2006). Does parent satisfaction with a childcare provider matter for loyalty? *Journal of Consumer Marketing*, 23(7), 470 - 479.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing*. United Kingdom: Pearson .
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. England : Pearson.
- Ladhari, R. (2009). A review of twenty years of SERVQUAL research. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(2), 172 - 198.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). *Services marketing : people, technology, strategy*. United States: World Scientific Publishing Co. Inc.
- Lovelock, C., & Wright, L. (1999). *Principles of Service Marketing and Management*. United States: Prentice Hall.
- Malhotra, N., & Birks, D. (2007). *Marketing Research: An Applied Approach* (3rd ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- McDonald, M. (1989). Ten Barriers to Marketing Planning. *Journal of Marketing Management*, 5(1), 1-18.
- McDonald, M. (1999). *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- McDonald, M. (2008). *Malcolm McDonald on Marketing Planning: understanding marketing plans*. UK: Kogan Page.
- O'Cass, A., & Grace, D. (2001). Exploring Childcare Services. *Services Marketing Quarterly*, 23(2), 21-48. doi:10.1300/J396v23n02\_02
- Omar, N. A., Nazri, M. A., Abu, N. K., & Omar, Z. (2009). Parents' perceived service quality, satisfaction and trust of a childcare centre: implication on loyalty. *International Review of Business Research Papers*, 5(5), 299-314.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple- Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-37.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420-450.
- Portal da Universidade Federal de Juiz de Fora. (01 de 04 de 2020). *UFJF Notícias*. Obtido de Portal da Universidade Federal de Juiz de Fora: <https://www2.ufjf.br/noticias/2020/04/01/o-que-nos-diz-o-cenario-politico-brasileiro/>
- Resultados Digitais. (10 de 01 de 2020). *Ranking das redes sociais: as mais usadas no Brasil e no mundo, insights e materiais gratuitos*. Obtido de Resultados Digitais: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/redes-sociais-mais-usadas-no-brasil/>
- Saunders, M., Philip, L., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.



- TSF Rádio Notícias. (14 de 05 de 2020). *Presidente brasileiro pode cair, mas "dificilmente" durante a pandemia*. Obtido de TSF Rádio Notícias: <https://www.tsf.pt/mundo/presidente-brasileiro-pode-cair-mas-dificilmente-durante-a-pandemia-12192821.html>
- UNESCO. (2018). *Panorama das Políticas de Educação Infantil no Brasil*. Brasília: UNESCO.
- UOL. (19 de 05 de 2020). *Brasil caminha para maior crise econômica de sua história*. Obtido de UOL: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/05/19/brasil-caminha-para-maior-crise-economica-de-sua-historia.htm>
- UOL. (01 de 10 de 2020). *Pirâmide etária da população brasileira*. Obtido de Mundo Educação: <https://mundoeducacao.uol.com.br/geografia/piramide-etaria-populacao-brasileira.htm>
- Webster, F. E. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, 56(4).
- Wood, M. B. (2017). *Essential Guide to Marketing Planning*. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Zeithaml, V. (1987). *Defining and Relating Price, Perceived Quality, and Perceived Value*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), pp. 33-46. doi:10.2307/1251563

## Anexos

### Anexo A – Guião da Entrevista

Entrevista feita à Magda Nunes, coordenadora geral da creche Jardim Vovó Carmen.

#### 1. Quais são considerados as atuais missão, visão e valores da creche?

Resposta: Nosso objetivo é uma educação da criança com o desenvolvimento abrangente do aspeto biológico, psicológico, intelectual e sociocultural. Queremos garantir uma educação integrada, respeitando a infância e o brincar. Buscamos nos tornar uma creche de referência no mercado de Botafogo. Somos uma instituição filantrópica e oferecemos bolsas de estudo, além de apoiarmos e ajudarmos outros projetos sociais. Nossos valores principais são a educação, o desenvolvimento sociocultural, a liberdade, o acolhimento, o carinho e a atenção individualizada.

#### 2. Como você definiria a proposta pedagógica da creche?

Resposta: Temos uma proposta pedagógica fundamentada nas teorias construtivistas e sócio-interacionistas do desenvolvimento infantil. Seguimos educadores que valorizam as singularidades e expressões infantis, como E. Pikler, M. Montessori e L. Malaguzzi, entre outros. As rotinas das crianças são planejadas respeitando os princípios de valorizam da cultura da infância e o protagonismo da criança. Acreditamos numa educação onde as relações humanas estão no centro do processo de desenvolvimento e aprendizagem. É através das vivências e das explorações do cotidiano que a criança aprende e entende o mundo que a cerca. Nossos espaços são organizados de forma a estimular a curiosidade, a imaginação, a criatividade, a afetividade e os valores humanos e morais.

#### 3. Como é a estratégia de preços adotada pela creche?

Resposta: Como somos uma instituição filantrópica, não temos objetivo de fins lucrativos. Para formularmos nossos preços, consideramos o custo de cada criança em seu seguimento de faixa etária. Consideramos os custos fixos, os custos variáveis e os custos com as equipes gerais de trabalho e o custo com a equipe que acompanha a turma da criança. Nesse segmento de trabalho, serviço de creche, é muito importante termos equipes fortalecidas e com qualidade, em todos os setores, abrangendo além da equipe pedagógica, as equipes de cozinha, serviços gerais e secretaria. Também pesquisamos os valores cobrados pelas creches do bairro e procuramos manter nossos preços abaixo dos praticados pelas concorrentes.

Nossos valores de mensalidade variam pela faixa etária da criança e a turma em que estará inserida, a carga horária (que varia de 4 horas até 12 horas), número de refeições e materiais utilizados. Como exemplo, cito que as crianças menores necessitam de uma equipe maior para cuidar delas em função da grande dependência que possuem.

#### 4. Como é formada a equipa da creche? E qual o número de funcionários?

Resposta: Nossa equipe está composta, atualmente, por 26 empregados. São eles: coordenações (geral e pedagógica), profissional de nutrição, profissional de comunicação, equipe administrativa (que inclui além dos assistentes administrativos, os empregados da cozinha e serviços gerais) e equipe pedagógica. Planejamos reuniões para integração e alinhamento das equipes (entre uma equipe e gerais, entre todas as equipes). Incentivamos nossos empregados, especialmente da equipe pedagógica, para estudos complementares e aperfeiçoamento de seu trabalho.

#### 5. Quais são e como são organizados os espaços da creche?

Resposta: Nossos espaços de salas são divididos em turmas, de acordo com a faixa etária da criança (berçário - de 4 meses até 2 anos, maternal - de 2 anos até 3 anos e pré-escolar - de 4 anos até 5 anos). Temos também espaços compartilhados que são: os pátios (térreo e solário), sala de artes, salão de movimento e dramatização, espaço gourmet (refeitório) e brinquedoteca.

A montagem da sala e decoração é feita de forma a estimular a criança em sua exploração para a aprendizagem, além de focarmos na segurança física.

Nossa equipe trabalha uniformizada e com peças de segurança e higiene (aventais, toucas, sapatilhas e luvas para higiene). As crianças a partir de 2 anos também se apresentam uniformizadas.

**6. Existe alguma forma de comunicação que ilustre o trabalho realizado na creche? Se sim, qual?**

Resposta: Usamos, como forma de ilustração do nosso trabalho, o informativo semanal, as agendas escolares e os murais espalhados pela creche. No informativo enviamos recados e explicamos nosso planejamento das atividades pedagógicas e explicações dos objetivos desses trabalhos.

Na agenda escolar (que é individual) fazemos os registros diários das rotinas da criança (horários de entrada e saída, alimentação, sono, uso de medicamentos e observações sobre o comportamento da criança naquele dia), além de recebermos recados dos responsáveis e enviarmos recados individuais e coletivos.

Nos murais colocamos informações gerais (cardápio, horários e atividades, cópia do informativo semanal, recados gerais e eventos). Temos murais que são exclusivos para exposição de trabalhos realizados pelas crianças nas diversas atividades diárias, além de fotos de eventos, passeios e momentos da rotina de atividades.

**7. Quais foram as mais recentes melhorias adotadas pela instituição?**

Resposta: Temos procurado fazer e trazer constantes melhorias para a creche. Podemos citar a adição de atividades complementares (uma já adicionada e outras em vias de adição), que são demanda dos responsáveis e equiparação com as oferecidas pelas creches concorrentes. Adicionamos em 2019 a atividade de iniciação da língua inglesa com a contratação do Curso Fly. Além da musicalização, que já temos, pretendemos adicionar aulas de teatro.

Em resposta a demanda de mercado, estamos nos organizando para a flexibilização de nossas cargas horárias para que as crianças possam frequentar a creche em dias alternados, de escolha e interesse dos responsáveis.

**8. Quais são os principais objetivos que a creche Jardim Vovó Carmen gostaria de atingir com um Plano de Marketing estruturado?**

Resposta: Desejamos aumentar nossa visibilidade no mercado de nosso segmento, através da divulgação de nossa proposta pedagógica, da divulgação das atividades que são oferecidas as crianças, melhora e visualização de nossos espaços físicos, lançamento de um novo site e página no Instagram, com muitos seguidores.

Temo o objetivo de aumentarmos o nosso número de matrículas chegando ao mínimo de 80, no próximo ano. Focamos, especialmente, no aumento de crianças nas turmas de berçário e no nosso trabalho para a fidelização das matrículas para que sigam para os outros segmentos de turmas, dando continuidade em todo o processo da educação infantil. Pretendemos assim atingir nosso equilíbrio financeiro e termos lucro para investirmos em outros trabalhos sociais de instituições parceiras.

**9. Quais são os maiores desafios da creche atualmente?**

Resposta: Nosso desafio sempre foi o de sermos referência de trabalho nesse segmento da educação infantil. Apresentarmos um trabalho de qualidade com valores menores de mensalidades. Além de podermos oferecer um número maior de bolsas de estudos. Para isso temos trabalhado para estarmos, cada vez mais, melhorando nossas instalações e a divulgação de nosso trabalho, tendo em vista a grande concorrência no mercado de nossa área.

Nesse ano, devido a pandemia do Covid-19, nosso objetivo atual é de conseguirmos manter o maior número de matrículas possível e alcançarmos o próximo ano com um mínimo de 30 crianças. Continuamos investindo nas mudanças que são necessárias e estamos estreitando nossos laços com as famílias e ouvindo as demandas que nos trazem e entendemos que precisamos divulgar nosso trabalho de forma a conseguirmos atrair famílias, que cancelaram as matrículas (por causa da pandemia) em outras creches, para a nossa.

**10. Quanto a creche pode dedicar para investir em estratégias de marketing no ano de 2021?**

Resposta: Estamos preparados para disponibilizar entre 60 e 80 mil reais do orçamento para investimentos de marketing, no ano de 2021.

**Anexo B – Guião do Questionário****Introdução**

No contexto do trabalho final do Mestrado em Marketing, no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG), solicito a sua colaboração no preenchimento do seguinte questionário.

A finalidade do questionário é avaliar a expectativa e percepções dos clientes em relação aos serviços prestados por boas creches e, em particular, pela creche Jardim Vovó Carmen.

O tempo médio de preenchimento do questionário é de 7 a 10 minutos e todas as respostas são anônimas.

### **Questionário de expectativas**

O questionário abaixo deve refletir as suas opiniões sobre os serviços de uma boa creche, na qual você se sentiria confortável. Por favor, demonstre como você acha que deve ser uma boa creche de acordo com as afirmações abaixo.

Para isso, classifique as afirmações de 1 a 7 selecionando a opção numérica adequada às suas expectativas de uma boa creche, sendo 1 equivalente a “discordo totalmente” desta afirmação e 7 equivalente a “concordo totalmente” com esta afirmação. Caso não haja sentimentos fortes em relação à afirmação, selecione o número 4 como “não concordo nem discordo” ou algum dos números intermediários que melhor reflita os seus sentimentos.

Não há resposta correta ou errada, apenas precisamos compreender as suas expectativas sobre os serviços prestados por uma boa creche.

1. Uma boa creche deve ter instalações e equipamentos modernos
2. Uma boa creche deve ter instalações visualmente agradáveis
3. Os funcionários de uma boa creche devem estar bem vestidos e ter uma boa aparência
4. A aparência do espaço físico de uma boa creche deve estar à altura dos serviços prestados
5. Uma boa creche, quando promete realizar o serviço num determinado momento, deve cumprir os prazos
6. Quando os clientes da creche têm algum problema, uma boa creche deve ter uma postura acolhedora e tranquilizadora
7. Uma boa creche deve ser confiável
8. Uma boa creche deve providenciar os seus serviços no prazo estipulado
9. Uma boa creche deve manter os seus registros internos de forma correta e precisa
10. Uma boa creche precisa informar exatamente quando os seus serviços serão prestados
11. É realista esperar que os funcionários de uma boa creche entreguem os seus serviços imediatamente
12. É esperado que os funcionários de uma boa creche estejam sempre disponíveis para ajudar os clientes
13. Uma boa creche não pode estar ocupada e deve sempre ter disponibilidade para responder imediatamente a uma solicitação de um cliente
14. Os clientes devem ter confiança nos funcionários de uma boa creche
15. Os clientes devem se sentir confortáveis ao fazer transações com os funcionários de uma boa creche
16. Os funcionários de uma boa creche são sempre educados
17. Uma boa creche deve proporcionar aos seus funcionários o suporte adequado para que façam o seu trabalho com qualidade
18. Uma boa creche precisa prestar um serviço individualizado aos seus clientes
19. É esperado que os funcionários de uma boa creche dêem atenção pessoal aos seus clientes
20. É realista esperar que os funcionários de uma boa creche saibam quais são as necessidades dos seus clientes
21. É realista esperar que uma boa creche tenha o interesse dos seus clientes como prioridade
22. É esperado que uma boa creche tenha horários de funcionamento convenientes aos seus clientes

### **Questionário de percepções**

Para responder às próximas questões, considere os seus sentimentos e percepções em especificamente relação à creche Jardim Vovó Carmen e seus serviços prestados.

Para isso, classifique as afirmações de 1 a 7 selecionando a opção numérica adequada às suas percepções sobre o serviço da creche Jardim Vovó Carmen, sendo 1 equivalente a “discordo totalmente” desta afirmação e 7 equivalente a “concordo totalmente” com esta afirmação. Caso não haja sentimentos fortes em relação à afirmação, selecione o número 4 como “não concordo nem discordo” ou algum dos números intermediários que melhor reflita os seus sentimentos.

Não há resposta correta ou errada, apenas precisamos compreender as suas expectativas sobre os serviços prestados por uma boa creche.

1. A creche Jardim Vovó Carmen tem instalações e equipamentos modernos
2. A creche Jardim Vovó Carmen tem instalações visualmente agradáveis
3. Os funcionários da creche Jardim Vovó Carmen são bem vestido e têm uma boa aparência
4. A aparência do espaço físico da creche Jardim Vovó Carmen está à altura dos serviços prestados
5. A creche Jardim Vovó Carmen, quando promete realizar o serviço num determinado momento, cumpre os prazos
6. Quando eu tenho problemas, a creche Jardim Vovó Carmen é acolhedora e tranquilizadora
7. A creche Jardim Vovó Carmen é confiável
8. A creche Jardim Vovó Carmen providencia os seus serviços no prazo estipulado
9. A creche Jardim Vovó Carmen mantém os seus registos internos de forma correta e precisa
10. A creche Jardim Vovó Carmen informa exatamente quando os seus serviços serão prestados
11. Eu recebo os serviços da creche Jardim Vovó Carmen imediatamente
12. Os funcionários da creche Jardim Vovó Carmen estão sempre disponíveis para ajudar os clientes
13. A creche Jardim Vovó Carmen tem disponibilidade para responder imediatamente a uma solicitação de um cliente
14. Eu tenho confiança nos funcionários da creche Jardim Vovó Carmen
15. Eu me sinto confortável ao fazer transações com os funcionários da creche Jardim Vovó Carmen
16. Os funcionários da creche Jardim Vovó Carmen são sempre educados
17. A creche Jardim Vovó Carmen proporciona aos seus funcionários o suporte adequado para que façam o seu trabalho com qualidade
18. A creche Jardim Vovó Carmen presta um serviço individualizado para mim
19. Os funcionários da creche Jardim Vovó Carmen me dão atenção pessoal
20. Os funcionários da creche Jardim Vovó Carmen sabem quais são as minhas necessidades
21. A creche Jardim Vovó Carmen tem o meu interesse como prioridade
22. A creche Jardim Vovó Carmen tem horários de funcionamento convenientes aos seus clientes

### Perguntas demográficas

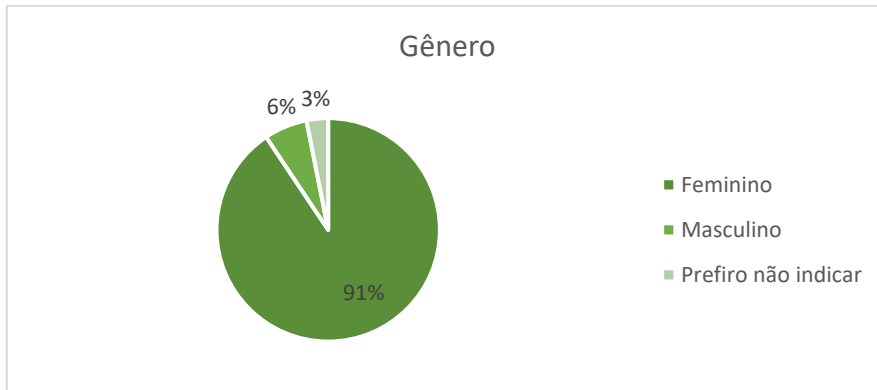
As perguntas seguintes têm como objetivo auxiliar a compreensão demográfica do questionário sem ferir o anonimato das respostas.

- Gênero
  - Feminino
  - Masculino
- Faixa etária
  - 18 a 24 anos
  - 25 a 34 anos
  - 35 a 44 anos
  - 45 a 54 anos
  - 55 a 64 anos
  - 65 anos ou mais
- Renda mensal familiar
  - Até 1254 reais
  - Entre 1255 e 2004 reais
  - Entre 2005 e 8640 reais
  - Entre 8641 e 11.261 reais
  - Mais de 11263 reais
- Nível de escolaridade

*Assinale de acordo com o seu maior nível de escolaridade completo*

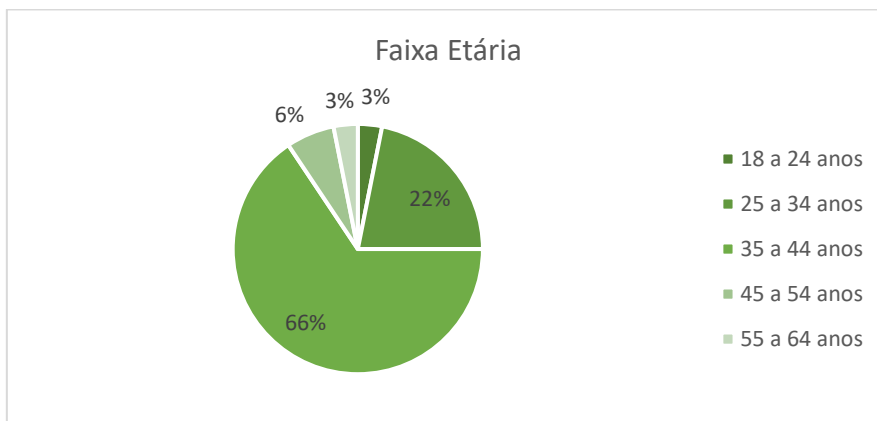
- Ensino fundamental completo
- Ensino médio completo
- Ensino superior (graduação) completo
- Pós-Graduação completa
- Mestrado e/ou Doutorado completo

**Anexo C – Caracterização da Amostra: Gênero**



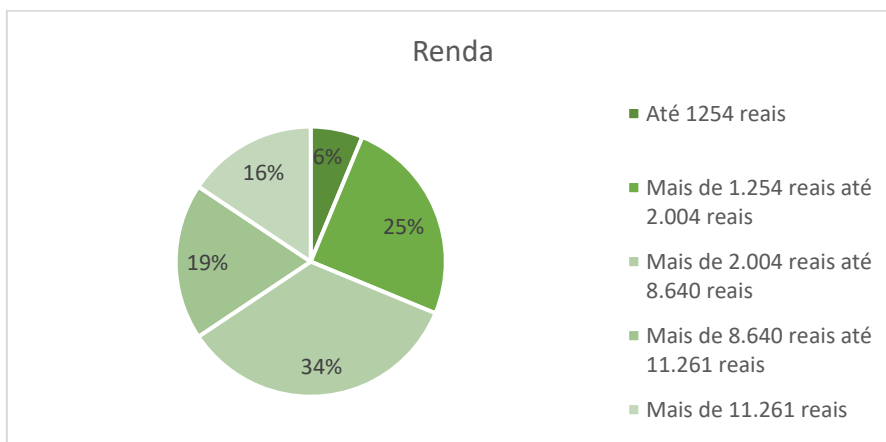
Fonte: Elaboração Própria

**Anexo D – Caracterização da Amostra: Faixa Etária**



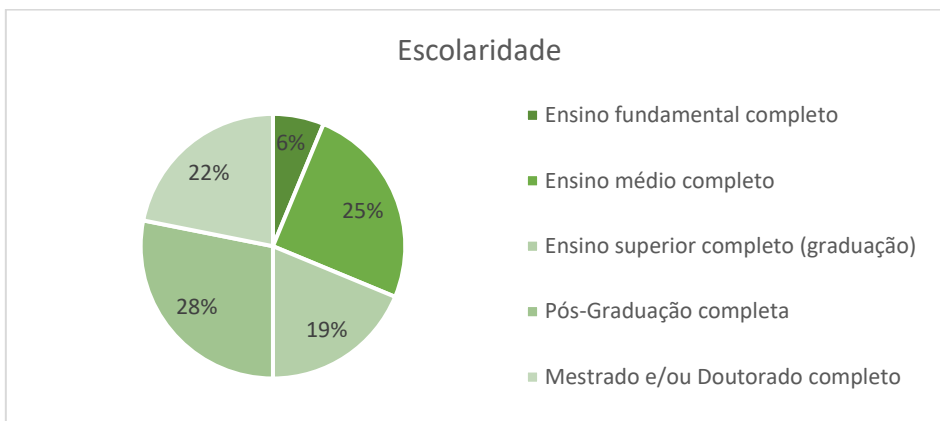
Fonte: Elaboração Própria

**Anexo E – Caracterização da Amostra: Renda**



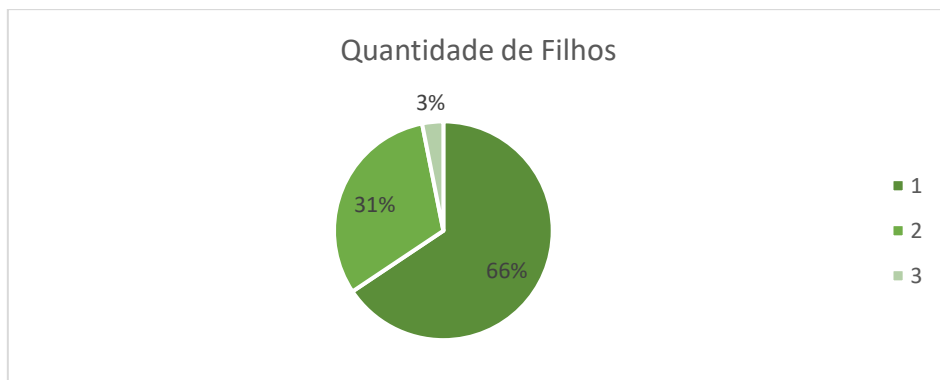
Fonte: Elaboração Própria

**Anexo F – Caracterização da Amostra: Escolaridade**



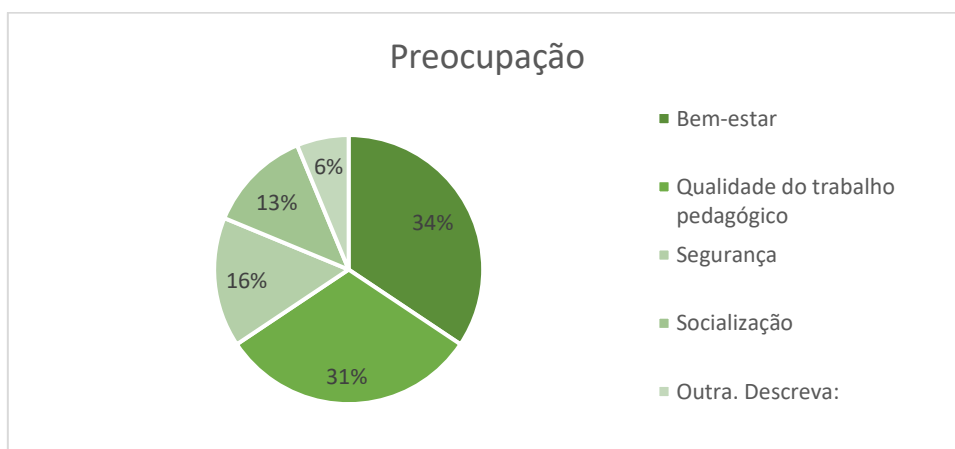
Fonte: Elaboração Própria

**Anexo G – Caracterização da Amostra: Quantidade de Filhos**



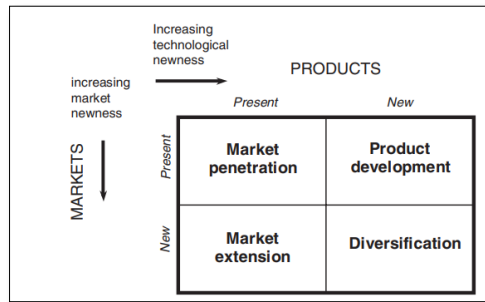
Fonte: Elaboração Própria

**Anexo H – Caracterização da Amostra: Preocupação**



Fonte: Elaboração Própria

**Anexo I – Matriz de Ansoff**



Fonte: McDonald (2008)