

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JAIRO PABLO ALVES DE CARVALHO

**PLANO DE MARKETING DE PRODUTO INOVADOR PARA O PÚBLICO  
INFANTIL, ADAPTADO ÀS CONDIÇÕES DE UMA MICROEMPRESA**

CURITIBA

2017

JAIRO PABLO ALVES DE CARVALHO

**PLANO DE MARKETING DE PRODUTO INOVADOR PARA O PÚBLICO  
INFANTIL, ADAPTADO ÀS CONDIÇÕES DE UMA MICROEMPRESA**

Monografia apresentada como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Marketing, do Setor de Ciências Sociais - CEPPAD, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Prof. José Carlos Korelo

CURITIBA

2017

## RESUMO

Pequenas empresas raramente usam ferramentas de planejamento em seus sistemas de gestão, em especial aplicadas ao lançamento de novos produtos. Este é um dos fatores responsáveis pela sua alta taxa de mortalidade. Entre as barreiras para o uso de metodologias administrativas consagradas por esta classe de empresários inclui-se a falta de recursos para custear pesquisas de mercado. Contudo, estas pesquisas constituem-se elementos essenciais para a melhoria da efetividade do lançamento de novos produtos. O presente trabalho apresenta o planejamento de marketing de um produto caracterizado como inovação radical, destinado ao público infantil, no ambiente de uma microempresa. Fazendo uso de métodos como observação, análise documental de fontes de acesso gratuito e análise de contexto aplicada a pesquisas qualitativas, demonstrou-se a viabilidade do levantamento de dados para o planejamento de marketing sem incorrer nos custos de contratação de serviços de pesquisa de empresas especializadas, os quais podem ser suportados quase que exclusivamente pelo orçamento de grandes empresas. A partir dos dados, foram extraídas informações, por meio de análise SWOT, design thinking e QFD. As mesmas foram utilizadas como base para o projeto e desenvolvimento de um produto inovador, bem como no planejamento estratégico e tático de seu lançamento no mercado. Este trabalho serve de orientativo para pequenos empresários bem como profissionais de unidades de negócios de marketing de médias e grandes empresas industriais que tenham diante de si a tarefa de inovar com baixo custo. Também pode servir de base para estudos mais aprofundados sobre o tema.

Palavras chave: marketing, desenvolvimento de produto, inovação, microempresa, público infantil, crianças

## **ABSTRACT**

Small companies rarely use planning tools in their management systems, specially those applied in the launching of new products. This is one of the contributors of its high mortality level. Among the barriers for the use of the most known management tools by this entrepreneurs class is the lack of resources to pay for market researches. However, these researches constitute themselves essential elements to the improvement of new product's launch effectiveness. This work presents the marketing planning of a product for kids characterized as a radical innovation, in the ambient of a small company. Using methods as observation, free access font's documental analyze and context analyze applied to qualitative researches, the viability of the obtention of data without assuming high costs of contracting specialized research company's services, which can be supported almost exclusively by big companies, was demonstrated. Through the use of tools as SWOT analyze, design thinking and QFD, informations were extracted from the collected data. They were used as basis for an innovator product's project and development, as well in the strategic and tatic plan for its launch in the market. This work serves as a reference to small company's owners, as well professionals of marketing business's units of medium size and big industrial companies that have the task of to innovate with low cost. It could also serve as basis for more profound studies on the subject.

Key words: marketing, product development, innovation, small company, kid's market, kids

## SUMÁRIO

<b>1 - INTRODUÇÃO</b> .....	6
1.1 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	8
1.1.1 - Identificação da oportunidade, segmentação e posicionamento.....	9
1.1.2 - Identificação das necessidades do público alvo.....	9
1.1.3 - Análises do macro e micro-ambientes.....	10
1.1.4 - Análise do ambiente interno.....	11
1.1.5 - Análise SWOT e o uso do método QFD .....	11
1.1.6 - Plano envolvendo os 4 P's do marketing.....	12
1.1.7 - Produto.....	13
1.1.8 - Promoção.....	15
1.1.9 - Praça.....	16
1.1.10 - Preço.....	16
1.1.11 - Planos de ação.....	16
1.1.12 - Execução dos planos de ação.....	17
1.1.13 - Monitoramento e controle.....	19
1.2 - ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO.....	19
<b>2 - A NECESSIDADE IDENTIFICADA</b> .....	21
2.1 - SEGMENTAÇÃO.....	22
2.2 - POSICIONAMENTO.....	23
<b>3 - ANÁLISE</b> .....	24
3.1 - ANÁLISE DE MACROAMBIENTE.....	24
3.2 - ANÁLISE DO MICROAMBIENTE.....	28
3.2.1 - Mercado.....	28
3.2.2 - Público alvo.....	30
3.2.3 - Ambiente interno.....	32
3.3 - ANÁLISE SWOT.....	33
<b>4 - META FINANCEIRA</b> .....	47
<b>5 - ESTRATÉGIAS - PROGRAMAS PROJETADOS</b> .....	48
5.1 - PRODUTO.....	48
5.2 - PREÇO .....	62

5.3 - PROMOÇÃO.....	64
5.4 - PRAÇA .....	67
<b>6 - PROGRAMAS DE AÇÃO.....</b>	<b>69</b>
<b>7 - DEMONSTRATIVOS E MONITORAMENTO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>72</b>
7.1 - FATURAMENTO TOTAL.....	72
7.2 - VENDAS ONLINE.....	72
7.3 - VENDAS TOTAIS: OFF-LINE + ONLINE.....	73
<b>8 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>74</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>76</b>
<b>APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO FORMULADO PARA ENTREVISTA DIRIGIDA, PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA QUALITATIVA COM GESTORES DA ÁREA DE EDUCAÇÃO.....</b>	<b>80</b>
<b>APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA QUANTITATIVA REALIZADA COM CRIANÇAS DE 6 A 12 ANOS.....</b>	<b>83</b>
<b>APÊNDICE 3 - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE OPINIÃO APLICADA EM PAIS ENTRE 6 E 12 ANOS.....</b>	<b>84</b>
<b>APÊNDICE 4 - DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS - LANÇAMENTO PRODUTO PEPÊ.....</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICE 5 - LEVANTAMENTO DE DADOS DE VENDAS - PROJETO PEPÊ.....</b>	<b>87</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Um planejamento de marketing, que conduza ao lançamento de um produto com êxito, requer um bom estudo de mercado, contendo dados consistentes, o que acarreta custos. A estratégia de lançamento de produtos caracterizados como inovação radical ou semi-radical aumenta o risco de perda do capital investida, tornando a decisão de prosseguir com o investimento ainda mais crítica. No ambiente das microempresas, a escolha é ainda mais crucial, na proporção do maior impacto que um eventual fracasso impactará nas operações da empresa. Devido à sua inerente maior fragilidade financeira, torna-se imperativo aos seus administradores de marketing o buscar alternativas de baixo custo para obterem informações de mercado de confiabilidade razoável nas quais possam basear as decisões de aprovação de projeto e lançamento de novos produtos, bem como definir o segmento de mercado de atuação e posicionamento de produto. Também precisam encontrar canais baratos para realizar a propaganda e comunicação com o público alvo de forma efetiva, gerando boas taxas de conversão e obtendo o ROI (retorno sobre investimento) planejado. Pesquisas recentes apontam que as empresas mais bem sucedidas no ambiente competitivo são justamente as que apresentam ao mercado, com maior frequência e eficiência, produtos caracterizados como inovação semi radical ou radical - respectivamente - novos para a empresa e novos para ela e para o mundo. E uma pesquisa de opinião com executivos revelou que o principal impulsionador do crescimento e prosperidade corporativos é o aumento da habilidade de inovação. (COOPER, 2013). Lançar produtos inovadores é, portanto, ao mesmo tempo um desafio e uma questão de sobrevivência para microempresas, se quiserem prosperar no ambiente competitivo moderno.

Considerando que as micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil e somam mais de 90% das empresas do país Sebrae (2014), trabalhos que enfoquem o tema inovação radical no contexto da pequena e micro empresas são de extrema relevância e abrangência, bem como de grande aplicabilidade prática.

O presente trabalho apresenta o planejamento de marketing de um produto caracterizado como inovação radical, destinado ao público infantil, no

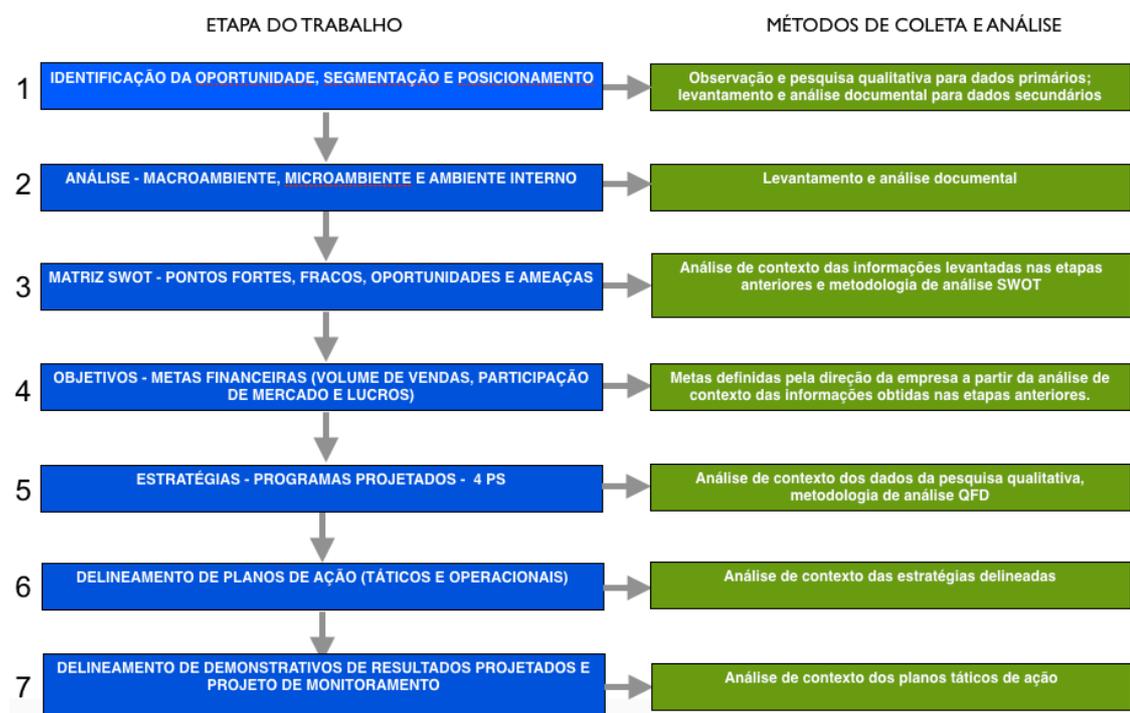
ambiente de uma micro empresa. A fim de superar as dificuldades inerentes ao pequeno negócio, foram utilizadas ferramentas metodológicas que permitissem maximizar a assertividade das decisões de segmentação e posicionamento, definição de atributos do produto e escolha dos veículos de propaganda, métodos de abordagem, precificação e canais de venda. Foram elas: pesquisa indutiva ou de observação e qualitativa, brainstorm, benchmarking, QFD (desdobramento da função da qualidade) adaptada ao marketing, método Agile, concurrent engineering e design thinking. Foram previstos também métodos de mensuração dos resultados para reavaliação da estratégia de marketing adotada. O presente trabalho serve de orientativo para pequenos empresários bem como profissionais de unidades de negócios de marketing de médias e grandes empresas industriais que tenham diante de si a tarefa de inovar com baixo custo. Também pode servir de base para estudos mais aprofundados sobre o tema.

Este trabalho é baseado em pesquisa intervencional, prospectiva e analítica. No presente projeto, propõe-se usar a consagrada diretriz preconizada por Kotler (2005), seguindo os passos lógicos na execução do planejamento de marketing:

- 1 - Identificação da oportunidade segmentação e posicionamento;
- 2 - Análise - Macroambiente, microambiente e ambiente interno;
- 3 - Matriz SWOT - Pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças;
- 4 - Objetivos - metas financeiras (volume de vendas, participação de mercado e lucros);
- 5 - Estratégias - Programas projetados - 4 Ps;
- 6 - Delineamento de Planos de Ação (táticos e operacionais);
- 7 - Delineamento de Demonstrativos de resultados e projeto de monitoramento.

Segue quadro descritivo das etapas e respectivos métodos de coleta e análise de dados projetados:

FIGURA 1 - QUADRO DESCRITIVO DAS ETAPAS E MÉTODOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS PROJETADOS



FONTE: O autor (2017).

Ao término, serão expostas as considerações finais e será apresentado se foi possível executar o planejamento de marketing usando apenas dados documentais disponíveis e instrumentos de pesquisa de baixo custo, como proposto neste trabalho.

## 1.1 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 1.1.1 - Identificação da oportunidade, Segmentação e posicionamento

O primeiro passo, o que dá razão à existência do projeto de marketing, é a identificação de uma oportunidade de lucrar. Sem uma oportunidade a vista, não faz sentido desenvolver um plano. Segundo Kotler (1999, p. 57), “o marketing é a arte de encontrar e desenvolver oportunidades, e lucrar a partir delas”; e a oportunidade de marketing é definida como “uma área de necessidade e interesse do comprador, em que existe uma grande

probabilidade de a empresa atuar de forma lucrativa, satisfazendo esta necessidade”. Uma vez identificada, nasce o plano de marketing.

Na elaboração de um plano, duas etapas primárias são a segmentação e o posicionamento (GABRIEL, 2010). Segundo Kotler (2002, p. 278), "segmentação de mercado é o ato de dividir um mercado em grupos distintos de compradores com diferentes necessidades e respostas".

Assim, restringe-se o universo de consumidores potenciais, os quais serão objeto do esforço da empresa para realizar a troca proposta pelo marketing: benefício entregue pelo produto x dinheiro. Posicionamento refere-se ao que desejamos que o público alvo pense do produto (GABRIEL, 2010). Refere-se ao valor percebido, na mente do consumidor, dos benefícios entregues pelo produto.

### 1.1.2 - Identificação das necessidades do público alvo

Para criar-se um produto inovador, deve-se identificar, primeiramente, as necessidades do público, para a partir daí determinar quais características o novo produto deveria ter. As necessidades podem ser levantadas por meio de pesquisa.

“O pesquisador pode reunir dados secundários, dados primários ou ambos. Dados secundários são aqueles que foram coletados para outra finalidade e podem ser encontrados em algum lugar. Dados primários são aqueles que foram reunidos para uma finalidade específica ou para um projeto específico de pesquisa (...) podem ser coletados de cinco maneiras: pesquisa por *observação*, grupo de foco (focus group), levantamentos, dados comportamentais e pesquisa experimental.” (KOTLER, 2000, p. 128,129).

A observação sobressai-se como uma possibilidade de encontrar uma oportunidade de inovação estratégica, tendo-se demonstrado a origem de cases de sucesso. Um deles é o McDonalds, cujo criador percebeu que muitas pessoas desejavam comida fast food barata, saborosa, e ter uma expectativa consistente de qual seria o seu gosto. Outro é a IKEA, que chegou a ser a maior cadeia de móveis do mundo. Sua estratégia inovadora de vender móveis desmontados, mais baratos, oferecidos a partir de mostruário na loja, surgiu após seu fundador *observar* que várias famílias jovens tinham dificuldade de comprar móveis por causa do seu alto preço. Na época, os móveis eram vendidos e transportados montados. (KOTLER, 1999, p. 56, 57).

No caso específico de produtos para o público infantil, devem ser considerados, também, o perfil sociocultural, psicográfico e sistemas de valores dos pais, além do das crianças, posto que eles têm, até mesmo, poder de veto sobre os produtos desejados por elas. Os produtos direcionados para este mercado devem obter a aprovação dos pais. (ACUFF, 1997; MCNEALL, 1992). Devem, portanto, suprir, também, suas necessidades e expectativas.

### 1.1.3 - Análises do macro e microambientes

Outra etapa fundamental do planejamento é a análise do ambiente de marketing. Ela é dividida em macroambiente e microambiente. No macroambiente, devem ser analisadas as variáveis políticas, econômicas, sociais e culturais, demográficas, tecnológicas e naturais, e descobrir quais os fatores que representam oportunidades e/ou ameaças para a empresa/produto. O microambiente consiste-se no mercado alvo, público alvo e concorrência. (GABRIEL, 2010). Essas informações auxiliam a definição da estratégia de marketing. (CHASTON, 1992). Em grandes empresas, o setor de marketing contrata estudos de mercado específicos para realizarem as análise pertinentes. Contudo, devido à sua pouca disponibilidade de recursos, as microempresas não têm acesso a tais serviços. Por tal razão, faz-se necessário realizar as informações essenciais através de outros métodos. Kotler sugere:

“Os gerentes de marketing coletam informações de marketing lendo livros, jornais e publicações setoriais; conversando com clientes, fornecedores e distribuidores, e participando de reuniões com administradores de outras empresas. Uma empresa pode empreender vários passos para melhorar sua inteligência de marketing.” (KOTLER, 2000, p.124).

A grande quantidade de informações disponíveis na internet em sites de notícias e outros de maior credibilidade viabiliza à empresa coletar informações de inestimável valor para a realização da análise do macro e micro ambiente. Obviamente, as mesmas devem ser filtradas por meio de um critério razoável, descartando-se as fontes que não possuam notável credibilidade, como blogs, sites de grupos com opiniões fanáticas (ex.: torcedores de times de futebol, etc.). O bom senso nos leva a entender que figuram entre as “informações disponíveis” de mercado citadas por Kotler, as advindas dos principais jornais e revistas do país, bem como de publicações de entidades de notória

credibilidade como associações comerciais, entidades governamentais, de apoio aos empresários e institutos de pesquisa. O microempresário pode valer-se destas fontes para levantar as informações essenciais à confecção da matriz pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças (matriz SWOT).

#### 1.1.4 - Análise do ambiente interno

O ambiente interno do produto também deve ser cuidadosamente avaliado, posto que a microempresa é, por natureza, de estrutura frágil. Devem ser avaliados instalações, funcionários, capacidade produtiva e demais dados de modo a se ter uma “fotografia” da situação da empresa. A precisão dos mesmos possibilitará definir o que deverá ser implementado no plano estratégico de marketing, após a análise SWOT. (GABRIEL, 2010).

#### 1.1.5 - Análise SWOT e o uso do método QFD

A análise SWOT consiste-se na avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças à empresa e ao produto. (KOTLER, 2000). Para efeito de identificá-las, constrói-se uma matriz com os dados levantados nas análises do macro e microambientes e do ambiente interno, normalmente denominada matriz SWOT.

Obviamente, o principal objetivo da análise é identificar as oportunidades da empresa lucrar ao atender as necessidades identificadas, sem expor-se a ameaças grandes a ponto de eventualmente comprometer suas operações, em caso de fracasso. As oportunidades podem ser classificadas de acordo com sua atratividade e probabilidade de sucesso. (KOTLER, 2000). Como estamos trabalhando no desenvolvimento dum produto inovador que atenda às necessidades identificadas na análise, optamos por construir uma matriz *Quality Function Deployment* (QFD), ou desdobramento da função da qualidade. A finalidade do QFD é traduzir os requisitos do cliente em atributos de produto, garantindo sua qualidade desde a fase do projeto. (CARDOSO, FILHO e MIGUEL, 2013). O QFD, além de conduzir o cruzamento dos dados levantados, prevê o uso de pesos diferenciados para cada um dos pontos analisados. Isso permite uma classificação das oportunidades identificadas, facilitando a seleção das mais promissoras.

O entendimento comum é que seu uso mais simples contempla a construção de uma matriz, denominada “casa da qualidade”. Em um dos lados (ex.: horizontal), coloca-se as necessidades dos clientes e o peso por eles atribuído a cada uma delas, e, no outro (ex.: vertical) os atributos que o produto poderá ter, levando em conta o ambiente interno da empresa e suas capacidades de desenvolvimento e produção, também com seus respectivos pesos. No encontro das linhas horizontais e verticais coloca-se o resultado da multiplicação dos pesos de cada linha x coluna correspondente. Os critérios que somarem maior peso são aqueles nos quais a empresa deverá se focar de modo a produzir um produto que satisfaça os futuros clientes.

Um estudo comparativo e analítico de diferentes pesquisas realizadas com empresas japonesas e americanas sobre os benefícios obtidos pelo uso do método QFD demonstrou que um resultado amplamente reconhecido é o obter-se um melhor produto, que proporcione maior satisfação do cliente. (LAGER, 2005).

De posse dos resultados da análise, a empresa pode formular as metas, tanto de planejamento de produto quanto de resultado. (KOTLER, 2000). Estas incluem prazo de desenvolvimento, volume de vendas projetado, margem de lucro estimada e tempo de retorno do investimento (ROI). Como trata-se do desenvolvimento de um produto novo para o mercado, as metas não considerarão variações de market share, mas a conquista do mesmo associada ao volume de vendas projetado.

#### 1.1.6 - Plano envolvendo os 4 P's do marketing

Estabelecida a estratégia, será traçado o plano de marketing propriamente dito, envolvendo os 4 P's do marketing: produto, promoção, preço e praça. (GABRIEL, 2010). Serão definidos os parâmetros de desenvolvimento do novo produto para produzir os atributos desejados pelos clientes e manter-se dentro da expectativa de preços levantada na análise do microambiente. Com base nas limitações do ambiente interno e no microambiente, serão definidos canais de venda e os locais e/ou plataformas de venda digitais (praça), e o mix de comunicação necessário para convencer o público a experimentar o produto e identificar-se com ele fidelizando-se.

### 1.1.7 - Produto

Considerando que trata-se de um projeto de inovação radical, na concepção do produto, deve-se dar uma atenção especial ao estudo dos consumidores potenciais, não apenas sob o ponto de vista mercadológico (ex.: hábitos de compra), mas também de necessidades intrínsecas dos clientes. Isso é especialmente aplicável quando o público alvo são crianças. (ACUFF, 1997). O produto objeto do plano proposto no presente estudo é destinado ao público infantil de 6 a 12 anos. A mente infantil ainda está se abrindo e não possui muitos dos conceitos que nós, adultos, temos, formados. Portanto, não temos como extrair informações precisas sobre suas necessidades por meio de entrevistas e questionários, tal como normalmente fazemos com targets adultos. Há propostas de valor para as quais possivelmente as crianças diriam não simplesmente por desconhecerem que os produtos que as entregam possuem afinidades com necessidades intrínsecas que elas mesmas desconhecem. Elas não têm o raciocínio abstrato plenamente desenvolvido para conceber muito do que se propõe meramente por meio de perguntas. Trabalham muito melhor com elementos tangíveis.

No seu livro, Acuff apresenta características psicológicas de crianças entre 7 e 12 anos, as quais se demonstram de inestimável valor para a proposta deste trabalho. Segundo ele, nesta etapa, o córtex cerebral, responsável pelo discernimento entre o certo e o errado, está sendo desenvolvido. As crianças procuram modelos de referência, tanto para balizar seu comportamento como para sentirem-se socialmente aceitas, quer em casa, quer entre outras crianças. Começam a formar um conceito sobre si mesmas. Gostam de ser assinantes de revistas e lê-las, e apreciam de forma especial correspondências endereçadas ao seu nome. Descobrem as regras e buscam se acomodar a elas. Começam a raciocinar da causa para o efeito e considerar as relações entre o passado, presente e futuro. Desenvolvem hábitos de colecionar. São altamente estimuláveis pela competição, o desafio, por atividades que exijam interação em grupo e situações que exijam respostas rápidas. Por esta razão desenvolvem o gosto por esportes. Absorvem conceitos um pouco mais abstratos e interessam-se por jogos mais complexos, que estimulam o raciocínio lógico. E, o que também é importante, passam a ter

influência crescente na decisão de compra de diversos itens pelos pais. (ACUFF, 1997).

Nesta etapa da vida, como as crianças buscam modelos para identificação, uma estratégia que causa impacto é a criação de personagens. Segundo a literatura, as crianças se identificam com personagens de algumas maneiras. Uma delas é “cuidando”: ela cuida do personagem ou o personagem cuida dela. Outra é “ele é como eu”: identificando-o como sendo exatamente como ou tendo alguma característica ou faceta de caráter semelhante à dela. Também pode se espelhar nele: Ela deseja ser como o personagem, em algum sentido. Em termos de gênero, personagens masculinos encontram identificação tanto por meninos quanto meninas. Mas meninos não se identificam com personagens femininos. Outro ponto que contribui para aumentar o interesse das crianças é a interação do personagem principal com outros. Ela traz à luz drama, conflito e amizade, elementos que convertem o roteiro de uma história num todo envolvente. Mas deve-se tomar o cuidado de não incluir, nos roteiros, elementos mais sofisticados, que não são percebidos por crianças nesta faixa etária, em razão do seu desenvolvimento cognitivo ainda não estar completo. Expressões com duplo sentido, insinuações, jogo de palavras e sarcasmo não são adequadas a este público. (ACUFF, 1997).

Um ponto a ser especialmente observado quando se concebe personagens para constituírem o produto é definir o tipo de caráter que eles terão - quais facetas terão e como se relacionarão com os demais personagens no contexto dos roteiros de histórias delineados. É útil estabelecer com clareza a essência do caráter do personagem. Tal informação baliza os trabalhos dos ilustradores, designers e demais profissionais envolvidos no desenvolvimento e promoção do produto. (ACUFF, 1997). Todas estas informações, relativas à construção de personagens infantis, foram usadas na concepção do produto, como se verá nas próximas seções deste trabalho.

Uma etapa essencial no desenvolvimento de um produto inovador é a pesquisa junto ao público alvo, após se ter a ideia de produto formulada. A pesquisa tem o objetivo de encontrar necessidades e aspirações não atendidas. Quando estas coincidem com a oferta de valor planejada para o novo produto, a empresa se assegura de que fará uma inovação chegar ao mercado. (FERN, 2007).

### 1.1.8 - Promoção

No tocante à promoção do produto, alguns cuidados ao lidar com o público na faixa etária selecionada são necessários. Como as crianças são essencialmente visuais, as imagens devem prevalecer sobre as informações de texto no produto, na embalagem e peças promocionais direcionadas para elas. A imagem é mais importante do que a própria marca. Devemos maximizar as imagens e minimizar os textos. No caso de haver personagens associados ao produto, a literatura sugere que o modo mais efetivo de usá-los é torná-los o ponto visual central, tanto nas embalagem quanto nas peças promocionais. Torná-los grandes em relação à peça é importante. Caso haja um alinhamento de caráter que tenha uma história como parte de seu valor, é recomendável contar a história visualmente. (ACUFF, 1997). Exceção se faz às informações e peças promocionais destinadas aos pais, as quais podem dar mais ênfase à marca e ao conteúdo de texto.

A comunicação deve aproveitar-se da busca por modelos para identificação, particular desta faixa etária. Personagens que aparentem ter um pouco mais de idade que as crianças (ex.: 12 anos), realistas ou heróicos, tanto reais quanto criados, têm mais chance de sucesso junto a este público. A linhas de desenho podem ter um pouco mais de angulação e complexidade, deixando as curvas mais suaves e traços mais grossos, característicos de materiais destinados à crianças de até 6 anos. Os personagens devem ser mais realistas e complexos, parecendo-se com pessoas reais ou mitos esportivos. E as combinações de cores podem ser mais complexas, mais para o uso de cores brilhantes como neon e menos primárias em sua natureza. Especial atenção deve ser dada a este detalhe, posto que o público alvo rapidamente identifica o que vê e o classifica como “isso é para crianças pequenas”, “não é para mim”. Na mesma linha, deve-se fazer uso duma linguagem compreensível, porém um pouco mais complexa, adequada ao crescente domínio das ferramentas de linguagem, peculiar desta faixa etária, posto que as crianças estão gradualmente aprendendo a gramática do idioma na escola.

Como crianças nesta faixa etária gostam de acumular coisas e adoram surpresas, campanhas associadas com brindes surpresa e colecionáveis funcionam. (ACUFF, 1997).

### 1.1.9 - Praça

Crianças de 8 a 12 anos são um bom target para companhias promocionais. Gostam de receber mensagens personalizadas e se envolverem em clubes e organizações (ex.: escoteiros). Como não se sentem pressionadas pelo tempo, gostam de ler tudo em suas revistas - de capa a capa. Portanto, podem ser impactadas por revistas infantis. Passam uma parte do tempo em casa, onde geralmente assistem televisão. Vão à escola e também acompanham os pais em supermercados, lojas de conveniência, confeitarias, farmácias, lojas de brinquedos de roupas e outras. Nestas, são impactadas principalmente pelas embalagens dos produtos. Também frequentam cadeias de fast food, cinemas e locais destinados à prática de esportes, como parques, com os pais. Utilizam jogos eletrônicos [e, hoje, celulares], e acessam a internet com frequência cada vez maior. (ACUFF, 1997). A crescente adesão desta faixa à internet para atividades online apresenta uma oportunidade de impactá-las usando este canal.

### 1.1.10 - Preço

Normalmente, a compra de produtos para crianças nesta faixa etária é efetuada pelos pais. Assim, o preço do produto deve estar adequado ao seu poder de compra, considerando a faixa de renda do público alvo. (MCNEALL, 1992).

### 1.1.11 - Planos de ação

As estratégias delineadas orientarão os planos de ação táticos que serão traçados para operacionalizar o plano de marketing. Deles sairão os cronogramas e orçamentos vinculados ao projeto. Nesta etapa, eventuais ajustes poderão ser realizados, caso a verba pretendida não se esteja disponível no tempo planejado para a execução de uma ou mais etapas do plano. Esta fase será de refinamento do plano, até que se torne viável e atingível dentro do tempo planejado. Serão, também, definidos os métodos de avaliação e controle - tanto para validação das etapas concluídas do plano

quanto para aferição dos resultados, estabelecendo a base para futuras correções e ajustes que se façam necessários no plano inicial, e para servirem de acervo de consulta para projetos futuros. (GABRIEL, 2010).

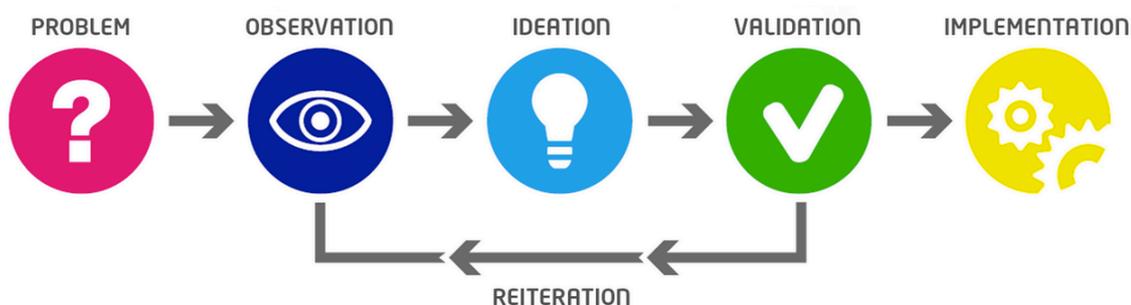
#### 1.1.12 - Execução dos planos de ação

Uma vez identificados os atributos do produto desejados, confirmada a capacidade da empresa de reproduzi-los no novo produto, e delineadas as metas, passa-se para o estágio de desenvolvimento do mesmo.

Em se tratando de novo produto, ainda que toda a diligência prévia tenha sido realizada para garantir seu sucesso, sabe-se que, após sua concepção e prototipagem, os valores comunicados ao produto podem não necessariamente ser percebidos pelo cliente. E, em se tratando de um produto disruptivo, como é o caso, não há como realizar um benchmarking produto x produto com a concorrência. Mas a meta é realizar um novo produto cujos atributos se harmonizem com as necessidades identificadas e buscar garantir o posicionamento desejado na mente do consumidor. Um modelo de inovação adequado a este propósito é o design thinking. MACEDO et al. (2015) constataram que o design thinking é adequado para processos de inovação aberta, que envolvam a criação de produtos novos para o mercado e para a equipe de desenvolvimento da empresa. Isso porque ele une as atividades de pesquisa, ideação e implementação em ciclos iterativos com os usuários, repetitivos ou simultâneos, até se chegar a soluções inovadoras. Na medida em que o produto é ideado, é testado pelo usuário. A empresa recebe feedback em sugestões de aprimoramento e o aperfeiçoa até obter um produto final segundo o gosto do cliente. Obviamente, suas chances de sucesso são muito maiores. Dada a maior assertividade a que o design thinking confere ao processo de inovação, ele se torna adequado em situações onde um eventual fracasso é crítico para a sobrevivência da empresa. Este é o caso em microempresas, que possuem poucos recursos para investir e precisam realizar o máximo com eles. Outra vantagem do uso do design thinking é sua proposta do uso de equipes multifuncionais, que estão na ordem do dia em microempresas: desenvolvedores, diagramadores, profissionais de venda e até mesmo os sócios participam ativamente das sessões de brainstorming e tomada de decisões relativas ao produto. Como a equipe é pequena, cada um

faz “de tudo um pouco”. A FIGURA 2 abaixo apresenta um diagrama de processo de design thinking, o qual foi usado, com alguns ajustes, no projeto e planejamento de marketing do produto objeto deste trabalho:

FIGURA 2 - FLUXO DE PROCESSO DE DESIGN THINKING



FONTE: DUARTE, Jefferson (2015).

Como se pode observar, pelo gráfico, a aplicação da metodologia prevê sucessivas etapas de validação até que o produto atinja o ideal para ele projetado no plano estratégico. A voz do cliente deve ser ouvida e considerada no processo de validação. Assim, é necessário que ele interaja com o produto em seus diferentes estágios de concepção - projeto, prototipagem e finalização - a fim de garantir que o produto final atinge (ou, melhor ainda, supera) suas expectativas. Em empresas de grande porte, este processo encontra uma série de barreiras internas, porque demanda a ação coordenada e muitas vezes simultânea de times cross funcionais (de diferentes setores). Neste aspecto, o desenvolvimento no ambiente de uma microempresa é vantajoso. Há muito maior flexibilidade por parte dos membros da equipe, posto que a própria estrutura da empresa os obriga a trabalhar, quase continuamente, de forma integrada e simultânea em vários processos internos. Um método consagrado para o desenvolvimento rápido por meio de sucessivas interações com clientes e desenvolvedores é o nominado Agile. Desenvolvido na década de 90 para aplicação em desenvolvimento de software, consiste-se de estágios individuais compostos de uma reunião, definição de metas de curto prazo (2 a 4 semanas), sprints (tempo para cada envolvido desempenhar a parte que lhe foi assignada), e comunicação diária para o acompanhamento da evolução de cada envolvido na tarefa. Segue-se nova reunião, e assim por diante, até o final

do processo Os benefícios do seu uso são melhor integração dos envolvidos no desenvolvimento e das áreas clientes internas e externas, maior engajamento dos desenvolvedores e redução do tempo de desenvolvimento do produto (time to market). Originalmente restrito ao desenvolvimento de softwares, o método tem sido gradualmente adotado, com algumas adaptações pertinentes ao ambiente interno, por empresas desenvolvedoras de produtos físicos, inclusive de brinquedos, como LEGO, com bons resultados. (COOPER e SOMMER, 2016). Por esta razão, optamos por usá-lo neste trabalho, com algumas adaptações, considerando o ambiente interno da empresa.

#### 1.1.13 - Monitoramento e Controle

Na etapa da execução das etapas planejadas, inicia-se o monitoramento e conferência dos registros das ações com as metas delineadas no planejamento. Segue-se a validação das etapas e análise crítica para verificar se os objetivos foram alcançados ou não, e quais as razões para tal. O propósito é que, constatado resultado positivo, este planejamento fundamente o projeto de novas edições / versões do produto original concebido, levando a empresa a transformar o conhecimento acumulado em resultados financeiros. (GABRIEL, 2010).

#### 1.2 - Estruturação do trabalho

Na elaboração do presente trabalho, buscou-se efetuar um maior detalhamento do conceitos balizadores das decisões dentro do plano de marketing durante a apresentação da fundamentação teórica. Assim, nos capítulos seguintes, a abordagem será mais concisa e objetiva, apresentando diretamente as decisões tomadas. Os “por quês” já foram respondidos neste capítulo. As informações apresentadas nas próximas seções foram levantadas usando os canais acessíveis aos micro-empresários: essencialmente pela

internet, de edições online de portais conhecidos e acreditados pelo público em geral (Globo, Uol, Terra, Gazeta do Povo) e outros - apontados no texto. E também mediante três pesquisas, aplicadas a alunos de uma escola particular e pais (qualitativa, estruturada com questionário) e gestores de educação (qualitativa, mediante entrevista semi-estruturada, dirigida por questionário).

## 2 A NECESSIDADE IDENTIFICADA

Um problema notório e agudo na sociedade é a crescente insubmissão por parte das crianças a pais e professores. Precisando ausentar-se de casa durante todo o dia para trabalhar, deixam as crianças com cuidadores. Como consequência, é comum elas não receberem educação adequada, especialmente no tocante a bons hábitos de saúde e formação moral. Mediante a observação da crescente dificuldade dos pais de disciplinarem seus filhos, os sócios da empresa em foco identificaram uma necessidade: materiais que auxiliem os pais na tarefa de inculcar bons hábitos de vida prática nos filhos. Mediante o uso da técnica de entrevistas pessoais dirigidas com 3 gestores de educação de escolas particulares de Ensino Fundamental 1 (modelo de questionário no Apêndice 1), descobriu-se que praticamente inexistem qualquer material voltado à esta área. Os sócios também são pais, o que facilitou a identificação da necessidade (mais detalhes na seção “Análise do Ambiente Interno”).

### 2.1 Segmentação

A faixa etária de especial interesse é aquela na qual a criança desenvolve as habilidades cognitivas que lhe permitem discernir entre o certo e o errado. É sabido que isso ocorre entre os 6 e 11 anos, sendo que, aos 12, a criança já é capaz de discernir por si mesma. O produto deve ser destinado à esta faixa etária, que torna-se, portanto, parte do público alvo. Posto que, nesta faixa etária, os pais têm poder de veto sobre as decisões de compra das crianças, bem como são, na maioria dos casos, eles quem compram os produtos, eles compõem parte do grupo de interesse. As decisões de compra, em questões educacionais, são feitas pelas mães. São elas quem decidem, por exemplo, em que escola a criança vai estudar, dentre aquelas que estejam dentro do orçamento familiar. Portanto, as mães das crianças complementam o

grupo que compõe o segmento de mercado do produto. A pesquisa realizada pela empresa com mães da classe C da região metropolitana de Curitiba, constatou que a faixa etária das mães está entre 25 e 50 anos (94% dos casos).

A pesquisa de orçamentos familiares do IBGE aponta que gastos com educação somam apenas cerca de 3% do orçamento, e este comportamento é mais notório na classe C. Segundo pesquisa do grupo Invent, a faixa de renda da classe C está entre R\$2.000,00 a R\$5.999,00. As classes que mais investem em educação dos filhos são as A e B (renda de R\$6.000,00 e superior). Quando o assunto é compra de brinquedos, pesquisa demonstrou que São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Paraná correspondem a 64% do potencial de consumo disponível no país e abrigam 58% dos domicílios. Os demais estados são responsáveis por absorver menos de 5% da demanda do setor, sendo que oito estados alcançam menos de 1% na participação de consumo de brinquedos. Assim, o público alvo a ser focado seria: crianças, ambos os sexos, de 6 a 12 anos e mulheres, mães, de 25 a 50 anos, residentes nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Paraná.

Apresentamos também dados de mercado dos Estados Unidos - maior mercado do mundo para este segmento. Este mercado não será o foco prioritário da empresa, na primeira fase de lançamento, mas faz parte dos seus objetivos atingí-lo num segundo momento. Nos Estados Unidos, 50,1% das famílias têm renda mensal de US2000,00 a US8000,00 mensais, enquanto 28,8% das famílias possui renda superior a US8000,00. (US CENSUS BUREAU, 2015). Considerando o número de crianças de 24,6 milhões no país US CENSUS BUREAU (2015), e fazendo uma estimativa aproximada com base na divisão de classe de renda das famílias, encontramos um mercado potencial estimado em 19,41 milhões de crianças. Famílias com renda menor que US2000,00 mensais são consideradas abaixo da linha da pobreza, sendo mais difícil de serem alcançadas.

## 2.2 POSICIONAMENTO

É desejável que o produto seja percebido, pelos pais, como uma ótima ferramenta para ajudá-los na tarefa de educarem seus filhos. Para as crianças, o produto deve ser percebido como algo divertido, “legal”, lúdico. Para elas, brincar com o produto é o mais importante. (MCNEAL, 1992). Portanto, o posicionamento desejado é:

- Para crianças: muito legal, feito para brincar, bem divertido!
- Para as mães: é uma ferramenta que nos ajuda na tarefa de educar os filhos, e as crianças adoram. Aprendem brincando. Uma verdadeira “mão na roda”!

### 3 ANÁLISE

#### 3.1 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

Variáveis políticas. É sabido, público e notório que hoje (2017), o Brasil atravessa um período de crise sem precedentes. O clima é de bastante instabilidade e insegurança. E estamos a cerca de um ano da próxima eleição, o que pode mudar o cenário atual. Não se pode fazer planos confiáveis para produtos que dependam de gastos do governo para seu bom desempenho. (BULLA, 2017). Neste cenário, investimentos em novos negócios são raros, face ao ambiente desfavorável aos investidores.

Variáveis econômicas. O varejo vê alguns pequenos sinais de retomada após o período de recessão (abril 2017), mas o impacto dos saques do FGTS segue pequeno. (ALVARENGA, 2017). As autarquias governamentais nas esferas federal, estadual e municipal estão em déficit, o que estanca os investimentos em grandes obras de infra-estrutura, os quais normalmente contribuem para a movimentação da economia e geração de empregos em grande escala. A taxa de desemprego subiu para 13,7%, a maior em 5 anos, o que gera a diminuição do poder de compra das famílias. (CONCEIÇÃO, 2017). Em cenários de crise econômica, normalmente prosperam as empresas que adotam estratégias de “mais por menos” ou “o mesmo por menos”. Produtos de menor valor, com preços que viabilizem a compra por impulso, têm mais chances de serem bem sucedidos. Ofertas de alto valor agregado encontrarão mercado restrito às classes B+ e A, e normalmente estão fora de tempo. A boa notícia é que o investimento das famílias em educação foi mantido: alta de 5,17% nos gastos contra aumento de 6,94% na mensalidades escolares em fevereiro. (AGÊNCIA ESTADO, 2017). As famílias priorizaram os investimentos em educação. (GLOBO, 2017).

Variáveis sociais e culturais. O Brasil é um ambiente onde convivem harmonicamente representantes de diferentes culturas e religiões. Há uma maioria católica, seguida da vertente evangélica. Juntas, ambas somam mais

de 90% da população. O restante é composto de diversas minorias. Por esta razão, há uma valorização forte do conceito de família, firmada em bases religiosas. A família é considerada a principal responsável por inculcar valores nas crianças. Embora a educação formal, de escola, não seja tão valorizada pela maioria da população (classes C, D e E preferem investir em alimentação e roupas), há uma preocupação com a formação de bons hábitos. No tocante às uniões formadoras de famílias, cresce gradativamente o número de mães que criam filhos sozinhas. Isso aumenta a pressão sobre elas quanto a tarefa de educá-los. Este é um ponto a ser explorado na tarefa de promoção do produto ideado.

**Variáveis Demográficas.** O Brasil está passando por um processo de transição. De país com população jovem para um onde mais de 50% da população está na fase adulta. A taxa de fecundidade da mulher brasileira caiu de 6 filhos (dados 1960) para 1,5. (MACHADO, 2016). Embora a população esteja envelhecendo, o número de crianças na faixa etária de interesse representa um mercado extremamente expressivo. O Brasil ainda é um país relativamente jovem. Só em 2015, o número de crianças matriculadas no Ensino Fundamental 1 era de aproximados 3,6 milhões, segundo o Censo Escolar. (CENSO, 2017). Ao todo, são cerca de 19 milhões de crianças com 6 a 11 anos no Brasil. (MURNO, 2015). Na região geográfica de maior interesse (vide Segmentação, item 2.1), que corresponde a 64% do mercado, este número é, portanto, de aproximados 12,16 milhões. Este é um grande mercado, o qual a empresa pretende explorar.

**Variáveis Tecnológicas.** O aumento da adesão da população à internet, principalmente por meio de dispositivos móveis (celulares), e sua penetração na classe mais numerosa do Brasil (classe C, que conta com cerca de 54% da população) gerou uma oportunidade crescente para produtos digitais e promoção digital de produtos físicos. O Brasil possui um total de 223,9 milhões de acessos de internet banda larga, o que dá cerca de um acesso por habitante. 64,5% dos usuários de internet móvel fazem chamadas pelo Whatsup. 29% dos usuários usam o Whatsup para se comunicar com negócios e prestadores de serviços. O aparecimento de cartões de crédito virtuais e outros métodos de pagamento descomplicados online está tornando a compra uma operação cada vez mais simples, principalmente nos grandes centros. Em 2016, quatro de cada dez cartões eram digitais. A previsão é que 2017 finalize-

se com 8 milhões de contas bancárias abertas pela internet. Hoje, cerca de 40% da população realiza compras no mundo digital, sendo 51% deles compradores ocasionais, 39% usuários no dia a dia e 10% que já realizam predominantemente as compras no mundo digital. (AVELAR e DUARTE, 2017). Esta é uma oportunidade que o pequeno empresário pode explorar, mediante parcerias estratégicas com empresas de e-commerce e faturamento eletrônico. Deve-se observar, contudo, que estas plataformas mais sofisticadas não têm grande penetração fora das capitais e nas cidades menores. Assim, é bom prever um método de alcançar esta fatia, não desprezível, de mercado.

Variáveis físico-naturais. Historicamente a empresa dos correios era a opção mais viável quando se falava em logística. Com a atual crise, e as constantes greves do funcionalismo público, as operações deste prestador de serviços estão razoavelmente comprometidas. (CORREIOS, 2017). Esta é uma ameaça a ser considerada. A empresa precisa buscar soluções alternativas para poder oferecer serviços de entrega relativamente rápidos a baixo custo. Outra questão a ser seriamente avaliada é o custo de venda do produto x custo do produto. Com o cenário desfavorável ao fechamento de acordos com cadeias de atacado e varejo para novos produtos, as equipes de venda porta a porta e/ ou em colégios surgem como uma opção natural. Ocorre que os problemas de logística já mencionados, somados ao custo, normalmente mais alto, da venda feita deste modo, podem penalizar muito o custo do produto para viabilizar o canal. Ou seja, o valor de contribuição, por produto, para custear o esforço de venda, pode comprometer seu desempenho de vendas, se o preço final ficar fora da expectativa de pagamento do público para a necessidade a ser suprida pelo produto. Esta constitui-se uma ameaça.

Variáveis normativas. Deve-se levar em conta que a legislação brasileira é bastante rígida quanto a propaganda para crianças. Há uma série de restrições quanto a comunicação publicitária a ser direcionada para este público. Citamos, abaixo, um resumo delas, apresentado pela ABAP - Associação Brasileira de Agências de Publicidade:

“É proibido o uso do imperativo, como ‘compre’ ou ‘peça para seus pais’.

- Não pode conter conteúdos que desvalorizem a família, escola, vida saudável, proteção ambiental, ou que contenha algum tipo de preconceito racial, religioso ou social.

- Não pode ser apresentada em formato jornalístico.
- Não pode difundir o medo nas crianças, expô-la a situações perigosas ou simular constrangimento por não poder consumir o produto ou serviço anunciado.
- Não pode desmerecer o papel dos pais e educadores como orientadores para se ter hábitos alimentares saudáveis.
- É proibido apresentar produtos que substituem as refeições.
- Não pode encorajar o consumo excessivo de alimentos e bebidas.
- Não pode menosprezar a alimentação saudável.
- É proibido associar crianças e adolescentes a situações ilegais, perigosas ou socialmente condenáveis.
- Não pode fazer merchandising em programas dirigidos a crianças ou utilizando personagens do universo infantil para atrair a atenção desse público”. (ABAP, 2013).

A não observação desta regras pode gerar prejuízos à imagem da empresa e do produto, bem como ações indenizatórias. Há também que se observar que diversos produtos classificados como “brinquedo” e “material escolar” devem possuir Certificação INMETRO, conforme normativa da autarquia em vigência. Assim, é necessário verificar se o produto se enquadra em alguma das categorias de certificação antes de produzi-lo em escala e lançar no mercado.

## 3.2 ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

### 3.2.1 Mercado

Um produto que auxilie os pais na tarefa de educar os filhos poderá ser percebido como educativo, pelos pais, e também como brinquedo, pelas crianças. A empresa atuará, portanto, nos mercados de materiais didáticos e brinquedos. Na categoria de livros didáticos, as vendas de varejo tiveram crescimento de 14,9% em 2016, chegando a aproximados 166 milhões de reais, com 3,5 milhões de exemplares vendidos, ao valor médio de R\$47,49. (NETO, 2016). A participação dos livros didáticos no total de vendas cresceu de 38% em 2015 para 42% em 2016, na época do volta às aulas. Segundo o site Estante Virtual, referência no setor, 55% das vendas são referentes a livros infantojuvenis e universitários, englobando livros didáticos, paradidáticos, técnicos e universitários. São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro representaram, juntos, 56% das vendas. E é notório o crescimento das vendas via internet, posto que os livros podem ser comprados por menor preço por este canal. (GANDRA, 2016).

Os livros didáticos inclusos nos currículos escolares têm demanda sazonal, com picos em fevereiro e julho, devido aos períodos de volta às aulas. Já os livros que não fazem parte do currículo são vendidos ao longo de todo o ano. Explorar a venda do conteúdo no formato livro e a internet como canal de vendas do produto são oportunidades identificadas. Produzir um livro que não esteja incluso no currículo seria uma forma de evitar as ameaças provenientes de demandas sazonais.

Grandes players neste mercado são as Editoras Positivo, Saraiva, FTD a Ática Scipione, Abril Educação e o Grupo Pearson. Sua estratégia está voltada à venda de livros didáticos com conteúdo alinhado com o currículo escolar para escolas públicas e particulares, bem como para o programa nacional de livros didáticos do governo, que atende escolas de ensino fundamental. (KOIKE, 2010; RODRIGUES, 2011). Também vendem para a cadeia varejista de livros. Atuam no mercado B2B. Seu foco é convencer os clientes a adotarem o método proposto nos materiais. Com muita estrutura e capital, bem

estabelecidos no mercado, são uma ameaça potencial forte caso se interessem pelo mercado a ser aberto pelo novo produto a ser lançado.

Já o mercado de brinquedos teve alta de 7% em 2016 em relação a 2015, com vendas totais de 6,02 bilhões de reais. Para a Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos - ABRINQ há a expectativa de crescimento de 7 a 8% para 2017. Segundo a ABRINQ, as famílias que perderam poder de compra deixaram de viajar para o exterior e puderam ampliar o orçamento destinado à compra de brinquedos. Os players deste mercado são altamente inovadores. No ano passado, lançaram 1050 novos produtos e esperam colocar, neste ano, entre 1,5 e 1,8 mil novos itens. Contudo a maioria das inovações são incrementais - como adicionar tecnologia a brinquedos já consagrados no mercado.

Os brinquedos mais baratos são os campeões de venda. 12,4% do total de itens vendidos custavam acima de R\$100,00 a unidade. As linhas entre R\$51,00 e R\$100,00 representaram 23,8% do total, ante a 18,2% do ano anterior. Com relação a categoria de produtos, as bonecas e bonecos foram os líderes de vendas, representando 18,7%. Os bonecos dos personagens Liga da Justiça, Vingadores, princesas da Disney e Galinha Pintadinha foram os mais vendidos. Carrinhos, motos e pistas somaram 15,1% e produtos esportivos, como bicicletas, patins e outros, 12%. A tendência esperada para 2017 é o crescimento nas vendas de jogos sociais (tabuleiros e cartas). Em 2016, eles representaram 8,9% das vendas do setor. (VALOR ECONÔMICO, 2017).

A Estrela é um grande player neste mercado, sendo que, até poucos anos atrás, 35 a 40% do seu faturamento vinha de jogos de tabuleiro, produto está entre as soluções consideradas a serem desenvolvidas pela empresa. Trata-se, portanto, de um concorrente direto. Produz produtos principalmente para crianças entre 0 a 8 anos, das classes A e B. Com plantas fabris localizadas no Brasil e na China, está preparada para variações de câmbio. Tem uma marca forte, com status de marca "notória". Tem produtos vencedores e renova cerca de 30% de sua linha de produtos a cada ano. Tem canais de distribuição e uma boa relação com o varejo. Aposta no uso da eletrônica e incorporação de tecnologia digital em seus brinquedos. Mas não entra na briga por "preço". Mantém o posicionamento de seus produtos transmitindo valores como qualidade e preocupação pela satisfação do consumidor. (ALMEIDA, 2012). Outro concorrente forte no mercado de jogos de tabuleiro é a GROW,

responsável pelo lançamentos como WAR, Super Trunfo e Imagem e Ação. Nos últimos anos, “acertou a mão” ao lançar jogos temáticos, e aproveitou o crescimento das vendas de jogos de tabuleiros. Ao contrário do que se esperava, elas cresceram e se tornaram mais de 10% das vendas totais em 2015, contra 4,7% dos jogos eletrônicos como laptops de brinquedo e videogames. Seu ticket médio, nos jogos de tabuleiro, está entre R\$100,00 e R\$150,00. (JULIO, 2017).

Outro player forte atuando no mercado é a Mattel, dona de marcas como Barbie e Hot Wheels, Fisher Price, Max Steel, Monster High, Polly e UNO. Também está consolidada, tendo canais de distribuição e relação com o varejo. Outros são Hasbro e Long Jump. (BRASIL, 2013). Ainda não podemos desconsiderar os produtos chineses que, devido ao preço baixo, detém uma boa fatia de mercado, a qual chegou a ser mais de 50% a 8 anos passados. O mercado de brinquedos, embora muito maior que o de materiais didáticos, é um ambiente de concorrência acirrada, com vários players inovadores, preparados e atentos às mudanças do mercado.

### 3.2.2 Público Alvo

São 19 milhões de crianças de 6 a 11 anos, no Brasil. (MURNO, 2015). Nos Estados Unidos, principal mercado mundial para produtos infantis, as crianças de 6 a 11 anos somam 24,6 milhões (24). Hoje, são altamente ligadas a internet. No Brasil, 97% das crianças entre 6 e 9 anos usam a internet e 54% tem perfil no Facebook. Os pais deixam as crianças usarem os equipamentos como desejam, quer para evitar aborrecimentos, quer para permití-las ter contato com novas tecnologias. (SANTOS, 2015). Segundo outra pesquisa, em 2015, 92% dos acessos feitos por crianças de 7 a 12 anos eram via computador; 62% via celular e 51% via tablet. 88% dos acessos eram feitos em casa. As rede sociais são preferidas por 36%. As mais preferidas são Facebook com 62%, Whatsup 61% e Youtube com 39%. As crianças são iniciadas no uso principalmente pelos amigos. (FERRARI, 2015).

Nesta idade, as crianças, em geral, ainda não compram os itens por elas mesmas. Seus pais, em especial, as realizam para elas. Mas uma pesquisa feita com 843 mães, de todas as classes sociais, em 27 capitais brasileiras, mostra que as crianças são influenciadoras, e sabem persuadí-las. Insistem

para obter os produtos anunciados em propagandas. Tanto que isso é uma preocupação real de especialistas em marketing e outros profissionais voltados à proteção das crianças. (ARAÚJO, 2013). Pais compram presentes por influência direta ou indireta - respectivamente, porque elas pedem ou sabem que elas gostam. Uma pesquisa demonstrou que 64% das mães adquirem produtos não necessários solicitados pelos filhos, como brinquedos, roupas novas, entre outros. E 60% compram sem que ele peça, simplesmente pelo prazer de vê-lo usar. Metade das compras de brinquedos e jogos são feitas por impulso. 25,5% das mães dão aos filhos um padrão de vida superior ao da família. 39% das mães gastam mais do que o planejado quando os filhos as acompanham nas compras, e 49% garante que os filhos não desistem até conseguir, quando querem que se compre algo para eles. 18,1% das mães admitem que os filhos decidem a compra de jogos e brinquedos, com grau de influência do filho de 7,06 numa escala de 1 a 10. Mas as mães ainda decidem a compra em 59% das famílias. No caso de compras de itens de papelaria, o filho é levado para comprar em 38,7% dos casos, decide a compra em 12,8% das vezes, com grau de influência 5,82 numa escala de 1 a 10. Quanto aos estímulos que mais influenciam as crianças de 6 a 11 anos na hora da compra, os produtos licenciados com personagens lideram com 6,15 em uma escala de um a dez. Em seguida, vem os produtos de material escolar, com 5,78. As propagandas de TV pontuam 5,88, amigos e familiares 5,37 e produtos expostos próximo ao caixa ou em locais de estaque no ponto de venda 5,08, propagandas na internet 4,94, brindes colecionáveis 5,26 e embalagens atrativas 5,04. (SPC BRASIL, 2015).

A pesquisa ainda aponta que 37% das mães já ficaram endividadas por compras feitas para os filhos, 23% trabalham mais do que o necessário para manter o padrão de vida dos filhos e 31% estão no vermelho por crerem que dar todos os brinquedos e passeis fará a criança mais feliz. (SPC BRASIL, 2015).

Há uma oportunidade de impactar as crianças pela internet e criar clubinhos de fidelização vinculados ao produto, posto que elas, nesta idade, gostam de se sociabilizar, como visto na revisão bibliográfica. Mas deve-se cuidar para não ultrapassar os limites estabelecidos por lei quanto à comunicação com as crianças. Também há a oportunidade de impactar as mães, principais tomadoras de decisões de compra dos produtos infantis, e

também as que lhes presenteiam com maior frequência. E apelar para sua maior necessidade: produtos que ajudem os filhos a deixarem de pressioná-las para gastar, o que diminuirá os níveis de estresse e angústia que têm experimentado.

### 3.2.3 Ambiente Interno

A empresa em foco é uma microempresa, sediada na Região Metropolitana de Curitiba. Atua há 5 anos no mercado Editorial, imprimindo material de conteúdo próprio, bem como conteúdo de terceiros. Produz mormente para o mercado adulto, e não tem tradição no mercado de livros e produtos infantis. Em 2016, a direção tomou a decisão de focar a empresa no desenvolvimento de conteúdo próprio, limitando a produção para terceiros somente aos clientes já fidelizados na carteira.

A equipe de desenvolvimento de produtos editoriais conta com 5 profissionais, entre empregados, sócios e terceirizados, sendo um roteirista, um criador de lay-outs, uma ilustradora e duas pedagogas, que efetuam revisões, e desenvolvem atividades (exercícios) de fixação. É pequena e extremamente enxuta. A vantagem consiste no fato dos profissionais mais envolvidos na criação estarem disponíveis full time e totalmente dedicados ao projeto. A equipe é participativa e colaborativa. Existe boa interação entre seus integrantes e liberdade para cada um desenvolver sua atividade acrescentando algo ao projeto para ser avaliado pela equipe. O desenvolvimento se inicia por uma fase de brainstorm. Nela são apresentadas, discutidas, melhoradas e validadas para etapa inicial de projeto e lay out diferentes ideias para atender a necessidade identificada. Em seguida, é feito um draft, seguido de pesquisa de mercado para verificar o alinhamento dos atributos do produto com as necessidades do mercado, bem como possíveis alterações no mesmo. Então seguem-se sucessivas etapas de melhoramentos, prototipagem testes, novo brainstorm e ajustes, seguindo o método Agile descrito na fundamentação teórica. Este é um ponto forte da equipe, pois tal método conduz a melhores resultados pós lançamento.

A pequena disponibilidade de caixa é uma de suas fraquezas. A empresa não poderá fazer um estoque inicial muito grande. Isso significa que sua campanha de marketing deverá gerar uma demanda gradativa por produtos

que a permita atender na medida do crescimento da sua posição de caixa. O esforço de marketing deve ser bem dimensionado de forma a evitar problemas com eventual desabastecimento e frustração de clientes. Pela mesma razão, não é recomendável que a empresa desenvolva produtos com custo unitário elevado, pois não terá recursos para produzi-los em escala.

A falta de boa relação com a cadeia de atacado e varejo em ambos os mercados de interesse - material escolar e brinquedos, é outra fraqueza. No tocante a canal de vendas, a empresa terá de construir uma ponte até o público alvo a partir do marco zero.

Dois dos componentes da equipe possuem conhecimento na área de desenvolvimento de website e campanhas online. Isso permite à empresa considerar o uso de ações de marketing digital assertivas e com baixo custo, o que é um ponto a favor. As campanhas digitais permitem delimitar a verba de forma a ter relativo controle sobre a demanda gerada, o que também facilita para a empresa, considerando seu ambiente interno.

O pequeno número de funcionários (3) é um fator limitante. A empresa não será capaz de atender demanda simultânea de um grande número de clientes sem realizar contratações e treinamento em curto prazo. Isso precisa ser levado em consideração no planejamento.

Sua produção é realizada por gráficas terceirizadas as quais tem por característica alta produção com prazo de entrega curto e preços relativamente baixos. E as gráficas concedem prazos de entrega mais estendidos para pedidos maiores. Esse é um ponto forte, pois auxilia em caso de demanda por produtos superior à projetada.

### 3.3 ANÁLISE SWOT

Por meio das análises do macro e microambiente, identificamos os pontos fortes e fracos da empresa, bem como oportunidades a serem exploradas e ameaças a evitar. Estas informações deram origem à matriz de confrontação, que se segue, nas TABELAS 1 a 15 das próximas páginas. Nela, foram incluídas a estratégia a ser adotada em função da combinação dos fatores encontrados, e a orientação visando aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças, considerando as condições atuais da empresa.

TABELA 1 - MATRIZ DE CONFRONTAÇÃO SWOT - OPORTUNIDADE 1

OPORTUNIDADE 1	FORÇA / FRAQUEZA	ESTRATÉGIA	ORIENTAÇÃO
Crianças e pais altamente engajados na internet e redes sociais. Acessíveis pelas plataformas Facebook e Whatsup. Vendas pelo canal internet, em ambos mercados, de brinquedos e de materiais didáticos, estão em crescimento.	<b>PONTOS FORTES</b>	<b>OFENSIVA</b>	Desenvolver campanha promocional usando as plataformas de internet Facebook e Whatsup
	Equipe totalmente focada no projeto - full time		
	Equipe multifuncional que conta com todas as competências necessárias para o desenvolvimento e promoção do produto - marketing, edição, ilustração, produção de conteúdo, criação e gerenciamento de campanhas online		
	Bom relacionamento e liberdade entre os membros da equipe		
	Realização de sucessivas validações do produto junto ao cliente na fase de projeto e prototipagem (Método Agile adaptado), garantem melhor aceitação do produto no mercado		
	Não há produto similar no mercado - que auxilie os pais a ensinar bons hábitos para as crianças	<b>REFORÇO</b>	Desenvolver produto eletrônico (ex.: jogo) para uso na internet.
	Alta produção gráfica, terceirizada, disponível, com prazo de entrega curto e prazo de pagamento mais elástico		Desenvolver um produto impresso (livro / revista) e promover usando as plataformas Facebook e Whatsup
	<b>PONTOS FRACOS</b>		Buscar meios de viabilizar o financiamento da campanha de promoção online
	Pequena disponibilidade de caixa		Desenvolver produto simples e concentrar os esforços promocionais na venda online. Procurar desenvolver canal de venda direta ao consumidor.
	Falta de relacionamento com a cadeia de varejo nos mercados de materiais didáticos e brinquedos		
Impossibilidade de lançar produtos com custo inicial elevado			
Staff para atendimento de clientes muito pequeno			
Não tem tradição nem experiência no desenvolvimento e promoção de produtos infantis			

FONTE: O autor (2017).

TABELA 2 - MATRIZ DE CONFRONTAÇÃO SWOT - OPORTUNIDADE 2

OPORTUNIDADE 2	FORÇA / FRAQUEZA	ESTRATÉGIA	ORIENTAÇÃO
Mães decidem e compram presentes para os filhos. População valoriza a família e a formação de bons hábitos pelas crianças.	<b>PONTOS FORTES</b>	<b>OFENSIVA</b>	Elaborar campanhas promocionais online dirigidas para as mães, enfocando o benefício do novo produto: ensinar bons hábitos para as crianças.
	Equipe totalmente focada no projeto - full time		
	Equipe multifuncional que conta com todas as competências necessárias para o desenvolvimento e promoção do produto - marketing, edição, ilustração, produção de conteúdo, criação e gerenciamento de campanhas online		
	Bom relacionamento e liberdade entre os membros da equipe		
	Realização de sucessivas validações do produto junto ao cliente na fase de projeto e prototipagem (Método Agile adaptado), garantem melhor aceitação do produto no mercado		
	Não há produto similar no mercado - que auxilie os pais a ensinar bons hábitos para as crianças		
	Alta produção, terceirizada, disponível, com prazo de entrega curto e prazo de pagamento mais elástico	<b>REFORÇO</b>	Realizar ações de promoção e venda direta para as mães.
	<b>PONTOS FRACOS</b>		
	Pequena disponibilidade de caixa		
	Falta de relacionamento com a cadeia de varejo nos mercados de materiais didáticos e brinquedos		
Impossibilidade de lançar produtos com custo inicial elevado			
Staff para atendimento de clientes muito pequeno			
Não tem tradição nem experiência no desenvolvimento e promoção de produtos infantis			

FONTE: O autor (2017).

TABELA 3 - MATRIZ DE CONFRONTAÇÃO SWOT - OPORTUNIDADE 3

<b>OPORTUNIDADE 3</b>	<b>FORÇA / FRAQUEZA</b>	<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>ORIENTAÇÃO</b>
Crianças gostam de sociabilizar-se.	<b>PONTOS FORTES</b>	<b>OFENSIVA</b>	Promover o produto para crianças, em redes sociais online.
	Equipe totalmente focada no projeto - full time		
	Equipe multifuncional que conta com todas as competências necessárias para o desenvolvimento e promoção do produto - marketing, edição, ilustração, produção de conteúdo, criação e gerenciamento de campanhas online		
	Bom relacionamento e liberdade entre os membros da equipe		
	Realização de sucessivas validações do produto junto ao cliente na fase de projeto e prototipagem (Método Agile adaptado), garantem melhor aceitação do produto no mercado		
	Não há produto similar no mercado - que auxilie os pais a ensinar bons hábitos para as crianças		
	Alta produção, terceirizada, disponível, com prazo de entrega curto e prazo de pagamento mais elástico	<b>OFENSIVA</b>	Focar na produção de campanhas com bom potencial de viralização na internet, para otimizar a verba de investimento promocional.
	<b>PONTOS FRACOS</b>		
	Pequena disponibilidade de caixa		
	Falta de relacionamento com a cadeia de varejo nos mercados de materiais didáticos e brinquedos		
	Impossibilidade de lançar produtos com custo inicial elevado		
Staff para atendimento de clientes muito pequeno			
Não tem tradição nem experiência no desenvolvimento e promoção de produtos infantis			

FONTE: O autor (2017).

TABELA 4 - MATRIZ DE CONFRONTAÇÃO SWOT - OPORTUNIDADE 4

OPORTUNIDADE 4	FORÇA / FRAQUEZA	ESTRATÉGIA	ORIENTAÇÃO
<p>Principais concorrentes no mercado de brinquedo, que possuem marca reconhecida, não competem por preço. Preferem focar a qualidade e posicionar os produtos. Ticket médio entre R\$100,00 e R\$150,00. Brinquedos com valor menor que R\$50,00 respondem por mais de 50% das vendas. Fabricantes que competem nesta faixa são mormente chineses e não tem marca posicionada na mente do consumidor. As plataformas Facebook e Whatsup.</p>	<b>PONTOS FORTES</b>	<b>OFENSIVA</b>	Lançar produto com custo unitário inferior a R\$50,00.
	Equipe totalmente focada no projeto - full time		
	Equipe multifuncional que conta com todas as competências necessárias para o desenvolvimento e promoção do produto - marketing, edição, ilustração, produção de conteúdo, criação e gerenciamento de campanhas online		
	Bom relacionamento e liberdade entre os membros da equipe		
	Realização de sucessivas validações do produto junto ao cliente na fase de projeto e prototipagem (Método Agile adaptado), garantem melhor aceitação do produto no mercado		
	Não há produto similar no mercado - que auxilie os pais a ensinar bons hábitos para as crianças		
	Alta produção, terceirizada, disponível, com prazo de entrega curto e prazo de pagamento mais elástico	<b>DEFENSIVA</b>	No primeiro momento, não focar no canal varejo.
	<b>PONTOS FRACOS</b>		
	Pequena disponibilidade de caixa		
	Falta de relacionamento com a cadeia de varejo nos mercados de materiais didáticos e brinquedos		
	Impossibilidade de lançar produtos com custo inicial elevado		
Staff para atendimento de clientes muito pequeno			
Não tem tradição nem experiência no desenvolvimento e promoção de produtos infantis			

FONTE: O autor (2017).

TABELA 5 - MATRIZ DE CONFRONTAÇÃO SWOT - OPORTUNIDADE 5

OPORTUNIDADE 5	FORÇA / FRAQUEZA	ESTRATÉGIA	ORIENTAÇÃO
Grandes Editoras de material didático não vendem diretamente para o consumidor final.	<b>PONTOS FORTES</b>	<b>DEFENSIVA</b>	Não focar nos canais tradicionais de varejo. Focar os esforços promocionais e de venda para o consumidor final e investir na criação de canais próprios para venda direta. Ex.: rede de vendedores / representantes, semelhante a Natura e Avon.
	Equipe totalmente focada no projeto - full time		
	Equipe multifuncional que conta com todas as competências necessárias para o desenvolvimento e promoção do produto - marketing, edição, ilustração, produção de conteúdo, criação e gerenciamento de campanhas online		
	Bom relacionamento e liberdade entre os membros da equipe		
	Realização de sucessivas validações do produto junto ao cliente na fase de projeto e prototipagem (Método Agile adaptado), garantem melhor aceitação do produto no mercado		
	Não há produto similar no mercado - que auxilie os pais a ensinar bons hábitos para as crianças		
	Alta produção, terceirizada, disponível, com prazo de entrega curto e prazo de pagamento mais elástico	<b>DEFENSIVA</b>	
	<b>PONTOS FRACOS</b>		
	Pequena disponibilidade de caixa		
	Falta de relacionamento com a cadeia de varejo nos mercados de materiais didáticos e brinquedos		
	Impossibilidade de lançar produtos com custo inicial elevado		
Staff para atendimento de clientes muito pequeno			
Não tem tradição nem experiência no desenvolvimento e promoção de produtos infantis			

FONTE: O autor (2017).

TABELA 6 - MATRIZ DE CONFRONTAÇÃO SWOT - OPORTUNIDADE 6

<b>OPORTUNIDADE 6</b>	<b>FORÇA / FRAQUEZA</b>	<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>ORIENTAÇÃO</b>
Ambos os mercados - materiais didáticos e brinquedos - estão em crescimento. Não foram afetados pela crise político / econômica.	<b>PONTOS FORTES</b>	<b>OFENSIVA</b>	Desenvolver e lançar produto que tenha, ao mesmo tempo, apelo como material didático e brinquedo.
	Equipe totalmente focada no projeto - full time		
	Equipe multifuncional que conta com todas as competências necessárias para o desenvolvimento e promoção do produto - marketing, edição, ilustração, produção de conteúdo, criação e gerenciamento de campanhas online		
	Bom relacionamento e liberdade entre os membros da equipe		
	Realização de sucessivas validações do produto junto ao cliente na fase de projeto e prototipagem (Método Agile adaptado), garantem melhor aceitação do produto no mercado		
	Não há produto similar no mercado - que auxilie os pais a ensinar bons hábitos para as crianças		
	Alta produção, terceirizada, disponível, com prazo de entrega curto e prazo de pagamento mais elástico	<b>OFENSIVA</b>	
	<b>PONTOS FRACOS</b>		
	Pequena disponibilidade de caixa		
	Falta de relacionamento com a cadeia de varejo nos mercados de materiais didáticos e brinquedos		
	Impossibilidade de lançar produtos com custo inicial elevado		
Staff para atendimento de clientes muito pequeno			
Não tem tradição nem experiência no desenvolvimento e promoção de produtos infantis			

FONTE: O autor (2017).

TABELA 7 - MATRIZ DE CONFRONTAÇÃO SWOT - AMEAÇA 1

AMEAÇA 1	FORÇA / FRAQUEZA	ESTRATÉGIA	ORIENTAÇÃO
Limites restritivos, impostos pela legislação, à campanhas de produtos infantis com mensagens do tipo: "peça para a mamãe comprar" e outras, consideradas prejudiciais para as crianças.	<b>PONTOS FORTES</b>	<b>DEFENSIVA</b>	Desenvolver campanha promocional, assegurando-se que a comunicação cumpre a normativa da legislação. Limitar o apelo, para não correr riscos.
	Equipe totalmente focada no projeto - full time		
	Equipe multifuncional que conta com todas as competências necessárias para o desenvolvimento e promoção do produto - marketing, edição, ilustração, produção de conteúdo, criação e gerenciamento de campanhas online		
	Bom relacionamento e liberdade entre os membros da equipe		
	Realização de sucessivas validações do produto junto ao cliente na fase de projeto e prototipagem (Método Agile adaptado), garantem melhor aceitação do produto no mercado		
	Não há produto similar no mercado - que auxilie os pais a ensinar bons hábitos para as crianças		
	Alta produção, terceirizada, disponível, com prazo de entrega curto e prazo de pagamento mais elástico		
	<b>PONTOS FRACOS</b>		
	Pequena disponibilidade de caixa		
	Falta de relacionamento com a cadeia de varejo nos mercados de materiais didáticos e brinquedos		
	Impossibilidade de lançar produtos com custo inicial elevado		
	Staff para atendimento de clientes muito pequeno		
	Não tem tradição nem experiência no desenvolvimento e promoção de produtos infantis		

FONTE: O autor (2017).

TABELA 8 - MATRIZ DE CONFRONTAÇÃO SWOT - AMEAÇA 2

AMEAÇA 2	FORÇA / FRAQUEZA	ESTRATÉGIA	ORIENTAÇÃO
Concorrentes fabricantes de brinquedos e material didático têm boa relação com o canal varejo.	<b>PONTOS FORTES</b>	<b>CONFRONTO</b>	Desenvolver produto que crie um novo segmento de mercado, não conflitante com o dos players atuais.
	Equipe totalmente focada no projeto - full time		
	Equipe multifuncional que conta com todas as competências necessárias para o desenvolvimento e promoção do produto - marketing, edição, ilustração, produção de conteúdo, criação e gerenciamento de campanhas online		
	Bom relacionamento e liberdade entre os membros da equipe		
	Realização de sucessivas validações do produto junto ao cliente na fase de projeto e prototipagem (Método Agile adaptado), garantem melhor aceitação do produto no mercado		
	Não há produto similar no mercado - que auxilie os pais a ensinar bons hábitos para as crianças		
	Alta produção, terceirizada, disponível, com prazo de entrega curto e prazo de pagamento mais elástico	<b>DEFESA</b>	Não direcionar a campanha promocional para o canal varejo tradicional, no primeiro momento.
	<b>PONTOS FRACOS</b>		
	Pequena disponibilidade de caixa		
	Falta de relacionamento com a cadeia de varejo nos mercados de materiais didáticos e brinquedos		
	Impossibilidade de lançar produtos com custo inicial elevado		
	Staff para atendimento de clientes muito pequeno		
Não tem tradição nem experiência no desenvolvimento e promoção de produtos infantis			

FONTE: O autor (2017).

TABELA 9 - MATRIZ DE CONFRONTAÇÃO SWOT - AMEAÇA 3

AMEAÇA 3	FORÇA / FRAQUEZA	ESTRATÉGIA	ORIENTAÇÃO
Concorrentes de ambos os mercados, escolar e brinquedos, solidamente estabelecidos, com marcas reconhecidas e consolidadas pelo mercado, com potencial de reação caso se sintam ameaçados ou identifiquem uma oportunidade no novo nicho de mercado.	<b>PONTOS FORTES</b>	<b>CONFRONTO</b>	Lançar novo produto criando novo segmento e buscar se consolidar neste segmento, mediante novos lançamentos inovadores e fortalecimento do relacionamento com os consumidores.
	Equipe totalmente focada no projeto - full time		
	Equipe multifuncional que conta com todas as competências necessárias para o desenvolvimento e promoção do produto - marketing, edição, ilustração, produção de conteúdo, criação e gerenciamento de campanhas online		
	Bom relacionamento e liberdade entre os membros da equipe		
	Realização de sucessivas validações do produto junto ao cliente na fase de projeto e prototipagem (Método Agile adaptado), garantem melhor aceitação do produto no mercado		
	Não há produto similar no mercado - que auxilie os pais a ensinar bons hábitos para as crianças		
	Alta produção, terceirizada, disponível, com prazo de entrega curto e prazo de pagamento mais elástico	<b>DEFESA</b>	Não promover o produto junto ao varejo tradicional, num primeiro momento.
	<b>PONTOS FRACOS</b>		
	Pequena disponibilidade de caixa		
	Falta de relacionamento com a cadeia de varejo nos mercados de materiais didáticos e brinquedos		
	Impossibilidade de lançar produtos com custo inicial elevado		
Staff para atendimento de clientes muito pequeno			
Não tem tradição nem experiência no desenvolvimento e promoção de produtos infantis			

FONTE: O autor (2017).

TABELA 10 - MATRIZ DE CONFRONTAÇÃO SWOT - AMEAÇA 4

AMEAÇA 4	FORÇA / FRAQUEZA	ESTRATÉGIA	ORIENTAÇÃO
Concorrentes no mercado de brinquedos são inovadores.	<b>PONTOS FORTES</b>	<b>CONFRONTO</b>	Como as inovações dos concorrentes são, em geral, incrementais, introduzir no mercado uma inovação disruptiva, para criar diferencial percebido e posicionar-se junto aos consumidores.
	Equipe totalmente focada no projeto - full time		
	Equipe multifuncional que conta com todas as competências necessárias para o desenvolvimento e promoção do produto - marketing, edição, ilustração, produção de conteúdo, criação e gerenciamento de campanhas online		
	Bom relacionamento e liberdade entre os membros da equipe		
	Realização de sucessivas validações do produto junto ao cliente na fase de projeto e prototipagem (Método Agile adaptado), garantem melhor aceitação do produto no mercado		
	Não há produto similar no mercado - que auxilie os pais a ensinar bons hábitos para as crianças		
	Alta produção, terceirizada, disponível, com prazo de entrega curto e prazo de pagamento mais elástico		
	<b>PONTOS FRACOS</b>	<b>DEFESA</b>	Não promover o produto junto ao varejo tradicional, num primeiro momento.
	Pequena disponibilidade de caixa		
	Falta de relacionamento com a cadeia de varejo nos mercados de materiais didáticos e brinquedos		
	Impossibilidade de lançar produtos com custo inicial elevado		
Staff para atendimento de clientes muito pequeno			
Não tem tradição nem experiência no desenvolvimento e promoção de produtos infantis			

FONTE: O autor (2017).

TABELA 11 - MATRIZ DE CONFRONTAÇÃO SWOT - AMEAÇA 5

AMEAÇA 5	FORÇA / FRAQUEZA	ESTRATÉGIA	ORIENTAÇÃO
Queda de qualidade no serviço de entrega dos Correios e custo de logística, considerando o desenvolvimento de produto de baixo custo.	<b>PONTOS FORTES</b>	<b>CONFRONTO</b>	Buscar outro fornecedor logístico, com baixo custo, que atenda a demanda projetada.
	Equipe totalmente focada no projeto - full time		
	Equipe multifuncional que conta com todas as competências necessárias para o desenvolvimento e promoção do produto - marketing, edição, ilustração, produção de conteúdo, criação e gerenciamento de campanhas online		
	Bom relacionamento e liberdade entre os membros da equipe		
	Realização de sucessivas validações do produto junto ao cliente na fase de projeto e prototipagem (Método Agile adaptado), garantem melhor aceitação do produto no mercado		
	Não há produto similar no mercado - que auxilie os pais a ensinar bons hábitos para as crianças		
	Alta produção, terceirizada, disponível, com prazo de entrega curto e prazo de pagamento mais elástico		
	<b>PONTOS FRACOS</b>		
	Pequena disponibilidade de caixa		
	Falta de relacionamento com a cadeia de varejo nos mercados de materiais didáticos e brinquedos		
	Impossibilidade de lançar produtos com custo inicial elevado		
	Staff para atendimento de clientes muito pequeno		
	Não tem tradição nem experiência no desenvolvimento e promoção de produtos infantis		

FONTE: O autor (2017).

TABELA 12 - MATRIZ DE CONFRONTAÇÃO SWOT - AMEAÇA 6

AMEAÇA 6	FORÇA / FRAQUEZA	ESTRATÉGIA	ORIENTAÇÃO
Queda de poder de compra das famílias tende a restringir seus gastos e dificulta a entrada de produtos de maior valor agregado.	<b>PONTOS FORTES</b>	<b>OFENSIVA</b>	Desenvolver e promover produto de preço baixo, que motive a compra por impulso.
	Equipe totalmente focada no projeto - full time		
	Equipe multifuncional que conta com todas as competências necessárias para o desenvolvimento e promoção do produto - marketing, edição, ilustração, produção de conteúdo, criação e gerenciamento de campanhas online		
	Bom relacionamento e liberdade entre os membros da equipe		
	Realização de sucessivas validações do produto junto ao cliente na fase de projeto e prototipagem (Método Ágile adaptado), garantem melhor aceitação do produto no mercado		
	Não há produto similar no mercado - que auxilie os pais a ensinar bons hábitos para as crianças		
	Alta produção, terceirizada, disponível, com prazo de entrega curto e prazo de pagamento mais elástico		
	<b>PONTOS FRACOS</b>		
	Pequena disponibilidade de caixa		
	Falta de relacionamento com a cadeia de varejo nos mercados de materiais didáticos e brinquedos		
	Impossibilidade de lançar produtos com custo inicial elevado		
	Staff para atendimento de clientes muito pequeno		
	Não tem tradição nem experiência no desenvolvimento e promoção de produtos infantis		

FONTE: O autor (2017).

Com base na análise da matriz SWOT, compilando as orientações obtidas a partir do cruzamento dos dados, chegamos a um resumo de recomendações que nortearão nossa estratégia, conforme segue:

#### Produto

- Desenvolver um produto impresso (livro / revista), simples, com custo unitário inferior a R\$50,00, e preço final baixo o suficiente para motivar a compra por impulso;

- Que o produto tenha, ao mesmo tempo, apelo como material didático e brinquedo. Ele deve criar um novo segmento de mercado, não conflitante com os players atuais de brinquedos e materiais didáticos.
- É desejável que este produto seja o “ponta de lança” para uma série de produtos na mesma linha, que permita à empresa se consolidar como líder neste novo segmento de mercado.
- É também desejável desenvolver produto eletrônico (ex.: jogo), associado ou decorrente deste, para uso na internet.

### Promoção

- Desenvolver campanha promocional, em conformidade com a normativa da legislação.
- Direcionar a promoção diretamente para os consumidores e influenciadores de compra, evitando impactar o canal tradicional de varejo dos dois mercados (brinquedos e material didático), nesta primeira etapa de lançamento.
- Elaborar comunicação específica para mães, enfocando o benefício do produto: ensinar bons hábitos para as crianças. Também elaborar comunicação para crianças de 6 a 12 anos, visando despertar o interesse.
- Concentrar os esforços promocionais na venda direta ao consumidor, usando equipes de vendas (representantes e vendedores pessoa física, à semelhança dos pares de Natura e Avon), e nos canais online. Usar as plataformas de internet para encontrar o público alvo, com ênfase especial nas redes sociais Facebook e Whatsup. Focar na produção de campanhas que otimizem a verba disponível para divulgação - com bom potencial de viralização, no caso de redes sociais, e de SEO, no caso de sites de busca, como Google, Yahoo e outros. Buscar obter ações de compra e também criar relacionamento com os consumidores, para aumentar a adesão a novos lançamentos da série de produtos.

### Praça

Caso não seja possível contornar a dificuldade de logística negociando com os Correios, buscar outro fornecedor logístico, com baixo custo, que atenda a demanda projetada.

#### **4 META FINANCEIRA**

Considerando as orientações da análise SWOT, e o tamanho do mercado, podemos traçar a meta para o novo lançamento. São de cerca de 12,16 milhões de consumidores potenciais. Dado o pequeno porte e a limitado montante de recursos da empresa a ser destinado para a campanha promocional, além de estar ser novata no mercado onde pretende atuar, foi traçada uma meta modesta, embora o mercado tenha potencial muito maior. A meta é lançar o produto e obter volume acumulado de vendas de R\$200.000,00 nos três primeiros meses após o lançamento.

## 5 ESTRATÉGIAS - PROGRAMAS PROJETADOS

As estratégias destinadas a atingir a meta definida baseiam-se nos 4P's do marketing: produto, promoção, preço e praça. Discutiremos cada um deles a seguir.

### 5.1 PRODUTO

Fruto da análise SWOT, definimos algumas características desejáveis do produto:

- Desenvolver um produto impresso (livro / revista), simples, com custo unitário inferior a R\$50,00, e preço final baixo o suficiente para motivar a compra por impulso;
- Que o produto tenha, ao mesmo tempo, apelo como material didático e brinquedo. Ele deve criar um novo segmento de mercado, não conflitante com os players atuais de brinquedos e materiais didáticos.
- É desejável que este produto seja o “ponta de lança” para uma série de produtos na mesma linha, que permita à empresa se consolidar como líder neste novo segmento de mercado.
- É também desejável desenvolver produto eletrônico (ex.: jogo), associado ou decorrente deste, para uso na internet.

A concepção e desenvolvimento seguiu a metodologia “design thinking”, descrita na fundamentação teórica. Partiu da observação da necessidade de mães e pais de possuírem ferramentas que os auxiliassem na tarefa de incutir hábitos de disciplina e obediência na mente dos filhos, e da ausência de algum produto com esta proposta de valor, como já explicado na seção “identificação da oportunidade”. Fruto da observação, foi ideado um produto, detalhado a seguir.

#### Ideação do produto

Conforme indicado na bibliografia encontrada, uma forma efetiva de atingir o público infantil é por meio de personagens. Estes, se corretamente concebidos, criam identificação com as crianças. Como o objetivo é

desenvolver um produto que as motive a ter bons hábitos, um personagem que crie uma identificação da forma “ele é como eu” é adequado para o propósito. E, conforme também exarado na literatura, associar uma turma de amigos ao personagem principal aumenta o grau de identificação dele com o público alvo. A empresa em estudo optou por esta estratégia.

A equipe de desenvolvimento da empresa concebeu um personagem infantil, denominado Pepê - o pequeno perguntador. Ele está associado a uma turminha - seus colegas de classe. Diferentes histórias se passam neste contexto, sendo que cada uma delas tem por pano de fundo uma lição sobre hábitos corretos, a qual se deseja que a criança aprenda. Fruto da sugestão de educadores que colaboraram no processo, foi concebida a proposta de atividades associadas as histórias, para fixação da “lição moral” transmitida em cada episódio.

FIGURA 3 - PERSONAGENS PEPÊ E TURMINHA



FONTE: O autor (2017).

Foi realizada uma pesquisa qualitativa, utilizando-se questionários como instrumento, com crianças de 6 a 12 anos, alunos de uma Escola Particular da região metropolitana de Curitiba, classe média, por meio de questionário com perguntas para respostas, para verificar a aceitação da turminha junto ao público alvo, bem como identificar quais atividades lúdicas poderiam ser associadas à história para engajar as crianças e fixar melhor o conteúdo ensinado pelos roteiros. Foram, ainda, levantadas informações sobre o número

de componentes da família, engajamento com dispositivos de entretenimento eletrônico e conexão à internet. O modelo da pesquisa está no Apêndice 2 deste trabalho. Transcrevemos, abaixo, a tabela com os dados compilados dos questionários aplicados, relativos ao interesse na turminha de personagens e atividades lúdicas.

TABELA 13 - RESPOSTA PESQUISA COM CRIANÇAS - 6 A 8 ANOS

Crianças de 6 a 8 anos	SIM	% Faixa etária	NÃO	% Faixa etária
16. Você já brincou com algum livro de atividades?	10	38,46%	16	61,54%
17. Você gosta de jogos e aplicativos de colorir?	12	46,15%	14	53,85%
18. Você gosta de cruzadinhas?	8	30,77%	18	69,23%
19. Você gosta de caça-palavras?	16	61,54%	10	38,46%
20. Você gosta de ouvir, ou de ler historinhas?	20	76,92%	6	23,08%
21. Você gosta de ler gibi, ou histórias em quadrinhos?	22	84,62%	4	15,38%
23. Assiste a desenhos no computador, tablet ou celular?	20	76,92%	6	23,08%
25. Gostaria de conhecê-la?	24	92,31%	2	7,69%

FONTE: O autor (2017).

TABELA 14 - RESPOSTA PESQUISA COM CRIANÇAS - 9 A 12 ANOS

Crianças de 9 a 12 anos	SIM	% Faixa etária	NÃO	% Faixa etária
16. Você já brincou com algum livro de atividades?	15	75,00%	5	25,00%
17. Você gosta de jogos e aplicativos de colorir?	9	45,00%	11	55,00%
18. Você gosta de cruzadinhas?	12	60,00%	8	40,00%
19. Você gosta de caça-palavras?	16	80,00%	4	20,00%
20. Você gosta de ouvir, ou de ler historinhas?	16	80,00%	4	20,00%
21. Você gosta de ler gibi, ou histórias em quadrinhos?	18	90,00%	2	10,00%
23. Assiste a desenhos no computador, tablet ou celular?	17	85,00%	3	15,00%
25. Gostaria de conhecê-la?	12	60,00%	8	40,00%

FONTE: O autor (2017).

92% das crianças de 6 a 8 anos e 60% das crianças de 9 a 12 anos gostariam de conhecer a turminha. A apreciação do formato da história em quadrinhos é de 84 e 90% respectivamente. Quanto a afinidade com atividades de fixação, dentre as crianças de 9 a 12 anos, 80% gosta de caça palavras e 60% de cruzadinhas. Já entre as mais novas (6 a 8 anos), 61% gosta de caça palavras e 30% de cruzadinhas. É compreensível os menores gostarem menos de cruzadinhas pois, nesta idade, estão sendo alfabetizados, e têm, portanto, mais dificuldades em resolvê-las.

Com base nas informações da pesquisa, a equipe de desenvolvimento focou em produzir uma série de histórias ilustradas, com balões de diálogo

como os de histórias em quadrinhos. São acompanhadas de atividades lúdicas de fixação do conteúdo, como cruzadinhas, caça palavras e quadros para colorir. Cada exemplar apresenta um briefing do novo episódio, para gerar curiosidade e engajamento do público alvo. As histórias ilustradas foram desenvolvidas, primeiramente, em formato quadrinhos. Foram apresentadas para crianças na faixa etária do público alvo, para verificação da aceitação. Os roteiros se mostraram envolventes e engajadores, e observou-se um entusiasmo das crianças, as quais demandaram por mais histórias para ler. Quanto as atividades, verificou-se que algumas estavam acima da capacidade de cognição e resolução de problemas das crianças - pelo que foi necessário fazer adaptações e passar por novas etapas de validação com as crianças, como prevê a metodologia “design thinking”, até que pudessem ser consideradas “validadas”. O mesmo foi feito com a capa do material. Sucessivas validações foram efetuadas até se obter os materiais dos 11 roteiros desenvolvidos. Todo o material validado foi traduzido, também, para o idioma inglês, prevendo a entrada no mercado americano.

Durante as sucessivas validações, a equipe trabalhou usando uma metodologia Agile adaptada, que funcionava da seguinte forma: um roteiro era ideado, ilustrado e feita a diagramação. O material era então submetido à apreciação de grupos de crianças, pais e, na etapa final, educadores. Eram anotadas as modificações sugeridas. Então, o material era retrabalhado e, dentro de algumas semanas, apresentado novamente, revisado. O ciclo se repetiu até que chegou-se a um material que agradou os três públicos pesquisados. Os grupos pesquisados eram compostos de poucas pessoas que se dispunham a avaliar o material, pois a empresa não dispunha de recursos para pagar provedores de serviços mais aprimorados de pesquisa, como focus group. A equipe trabalhou no desenvolvimento deste produto durante 4 anos, prazo no qual já desenvolveu as mais de 10 histórias nos idiomas português e inglês. A demora se deveu ao fato de a equipe não ter experiência em desenvolvimento de produtos para o público infantil e também a questões de ordem interna, às quais se exigiu sigilo. Mas é entendido que, desconsiderando os fatores considerados de “força maior”, fora da alçada da empresa, é consenso que em dois anos seria possível desenvolver todo o conceito e histórias nos dois idiomas.

Após sucessivas interações, a equipe produziu um material que mostrou ter boa aceitação, e partiu para a implementação. Como a proposta é que, enquanto a criança se envolve no enredo da história e o acompanha, aprende, foi aposto o slogan “Aprenda brincando”. A proposta de valor do produto a ser desenvolvido era: “ser uma ferramenta que auxilia os pais na educação dos filhos”. Dito de outra forma: “uma ferramenta que auxilia as crianças a desenvolverem bons hábitos. Uma vez definido o conteúdo que entrega este benefício, partiu-se para delinear o corpo físico do produto que carregaria este conteúdo. Este deve estar alinhado com as orientações para o produto obtidas a partir da análise SWOT.

Embora a equipe de desenvolvimento tenha considerado seriamente a proposta de apresentar o conteúdo por meio de uma revista em quadrinhos, verificou-se que este formato não deveria ser o único usado, pois não permitiria projetar o preço do produto num patamar que viabilizasse sua comercialização com lucro. Revistas em quadrinhos são percebidas pelo público como itens de valor unitário muito baixo - não superior a R\$5,00, na maioria dos casos. Considerou-se que poderia haver um fator impeditivo adicional: a imagem transmitida pelo formato não coaduna com o posicionamento almejado para o produto. Também ficaram popularizadas como materiais não educativos (em alguns casos até vistos como trabalhando no sentido contrário - ensinando a falar “errado”). Contudo, fontes mais recentes atestam que este conceito está gradualmente mudando - o que qualifica os quadrinhos como opção barata para públicos de menor faixa de renda. (FRANCO, 2017). Uma entrevista realizada com diretoras de escola pública na cidade de Contenda-PR revelou que, embora haja muito interesse num material com a proposta do Pepê, para que o produto fosse acessível para a maioria dos pais seu valor não deveria ultrapassar R\$15,00.

A partir das informações obtidas, foi escolhido o formato livro colorido - consagrado para materiais com fins didáticos que gozam de credibilidade. Mas usou-se a técnica de balões de fala, comum aos quadrinhos, objetivando aproveitar o alto índice de aceitação deste formato junto ao público. Ao mesmo tempo, não se descartou a possibilidade de se lançar uma versão econômica no formato quadrinho, buscando aumentar a penetração do Pepê junto ao público, bem como o faturamento decorrente de uma mesma produção editorial.

O próximo desafio era tornar o material com apelo, ao mesmo tempo, como material didático e brinquedo, e tentar posicionar-se em uma lacuna na mente do público alvo - intermediária entre material didático e brinquedo. Relativo a este posicionamento, informação relevante foi encontrada através de pesquisa realizada no site Google trends , a ferramenta de pesquisa por tendências de busca de palavras chave pesquisadas na web. O uso desta ferramenta é interessante porque nos permite identificar “por quais produtos” o público está buscando. Sua busca reflete o conhecimento dos produtos atualmente existentes no mercado. Notou-se que a expressão “bons hábitos” tem procura inexpressiva (nem retorna dados de pesquisa). Ao contrário de palavras como “brinquedos”, “livro infantil”, “educação crianças”, que retornam resultados expressivos. Restava saber se não há busca porque não há interesse num produto desta natureza ou porque o público desconhece um produto que tenha esta proposta de valor. Quanto a isso, outra pesquisa qualitativa por meio de entrevistas, realizada pela empresa junto a pais, mostrou-se reveladora. Usando questionários como instrumentos (modelo apresentado no Apêndice 3), perguntou-se a pais com crianças de idade entre 6 e 12 anos sua opinião sobre a relevância de um produto que auxiliasse os pais na tarefas de ensinar os filhos a desenvolverem bons hábitos, bem como seu eventual interesse na compra de tal produto. A pesquisas foram realizadas na região metropolitana de Curitiba. Suas respostas revelaram dados bastante motivadores. Embora o número de entrevistas seja relativamente pequeno (35 formulários), a alta convergência das respostas as constitui um indicador relativamente confiável. Soma-se a isso o fato de que a opinião dos gestores de educação entrevistados também alinhou-se com as respostas desta pesquisa. Seguem os dados, tabulados:

TABELA 15 - DADOS TABULADOS PERGUNTAS 2, 6, 8 E 9 DA PESQUISA COM PAIS DE CRIANÇAS DE 6 A 12 ANOS

2) Você conhece algum brinquedo que ajuda na formação de hábitos de obediência e disciplina para crianças?	Sim	25%	Não	72,22%				
6) Um kit contendo revistinha em quadrinhos e brinquedo que auxiliasse as crianças a desenvolverem hábitos como: obedecer aos pais, dormir cedo, não brigar, comer salada, plantar horta, beber água e outros seria:	uma boa ajuda na tarefa de educar as crianças	88,89%	muito necessário hoje em dia	69,44%	justamente o que as mães e pais precisam	69,44%		
8) Caso desejasse comprar, por que motivo você compraria um kit como este?	Porque vai me ajudar a educar os filhos.	100%	Porque as crianças sempre querem brinquedos novos	77,78%	Para as crianças se entretirem com alguma coisa e me darem um descanso	16,67%	Só daria se meu filho pedisse	19,44%
9) Você teria interesse em conhecer um kit desse, que auxilia as crianças a desenvolverem hábitos como: obedecer aos pais, dormir cedo, não brigar, comer salada, plantar horta, beber água e outros?	Sim	61,11%	Não	38,89%				

FONTE: O autor (2017).

Observa-se que mais de 70% não conhecem um brinquedo que auxilia na formação de hábitos de obediência e disciplina. Foi solicitado a quem respondeu sim indicar qual o brinquedo / produto o qual, ao seu ver, cumpre esta função. As respostas variaram desde “pular corda” até “artes marciais” -

uma clara demonstração de que associam outras atividades, as quais, em si, sabidamente não possuem esta proposta de valor, ao benefício. Uma análise mais minuciosa nas respostas “sim” a esta pergunta demonstra que, na realidade, se compreendessem o que realmente deve se fazer, em termos pedagógicos, para se formar os hábitos de obediência e disciplina, diriam que não conhecem tal produto. A propósito, quando questionados sobre se conheciam um “produto” com tais características, mencionaram “serviços”. Verificamos, portanto, que não há um produto posicionado na mente dos consumidores como entregando o benefício de “auxiliar as crianças a formarem bons hábitos”, ou “auxiliar os pais na tarefa de educar os filhos”. Encontramos uma oportunidade de criarmos um novo segmento de mercado - um “oceano azul”, por meio do novo produto. Um segmento de mercado onde a empresa se torne líder. Também concluímos que o produto se torna “disruptivo”, inovador, em função de sua proposta de valor, independentemente de seu formato de apresentação ser semelhante ao de outros produtos.

Outro sinal positivo obtido por meio da pesquisa foi que 88,89% dos entrevistados disseram que um produto com esta proposta de valor seria “uma boa ajuda na tarefa de educar as crianças”, enquanto 69% disseram que é “justamente o que as mães e pais precisam”. 61% dos entrevistados disseram que comprariam um produto com estas características e deixaram seus dados para serem contatados quando o produto for lançado.

Desta análise concluímos que, fosse o produto posicionado como material didático, brinquedo ou ambos, sua proposta de valor, antes de sua natureza, torna-o único.

Munida desta informação, a equipe de desenvolvimento decidiu pela criação de um livro ilustrado com histórias cujas falas fossem escritas em balões, à semelhança de quadrinhos, com atividades de cruzadinhas, caça palavras e imagens para colorir. Mas sabendo que brinquedos têm maior apelo de venda e constituírem um maior mercado, decidiu incluir elementos que possibilitassem ao produto o ser visto como algo para brincar. Foram incluídos adesivos para colar em partes específicas da historinha, além de um pôster com a imagem do personagem, para ser construído pelas próprias crianças. Metade dos adesivos para construção do pôster está dentro do livro. A outra metade está na próxima edição. Com esta técnica, pretende-se também trabalhar com um estímulo que motiva crianças nesta faixa etária: colecionar.

Cada edição trará metade dos adesivos e um pôster novo. Assim, para completar o pôster, sempre será necessário comprar a próxima edição. Esta técnica também estimula a fidelização e novas compras.

## QFD

Uma análise adicional foi efetuada, usando os dados dos pesos atribuídos pelas crianças aos diferentes quesitos de produto e efetuando o cruzamento com os atributos projetados, a fim de determinarmos eventuais ajustes necessários que aumentariam as chances do produto agradá-las. Uma metodologia bastante aplicada para se elaborar um mapa de percepções do consumidor e auxiliar no processo de determinação dos atributos do produtos é o Quality Function Deployment (QFD), ou desdobramento da função da qualidade. Concebida originalmente no Japão para auxiliar empresas a melhorarem a qualidade percebida de seus produtos, mostrou-se também eficaz como auxílio na tarefa de posicionamento de produtos executada pelos departamentos de marketing e P&D de empresas.

Segundo as informações de mercado levantadas quanto aos estímulos que mais influenciam as crianças de 6 a 11 anos na hora da compra, os produtos licenciados com personagens lideram com 6,15 em uma escala de um a dez. Em seguida, vem os produtos de material escolar, com 5,78. As propagandas de TV pontuam 5,88, amigos e familiares 5,37 e produtos expostos próximo ao caixa ou em locais de estaque no ponto de venda 5,08, propagandas na internet 4,94, brindes colecionáveis 5,26 e embalagens atrativas 5,04. Com estes indicadores, somados aos obtidos na pesquisa realizada com as crianças e os pais, foi construída a casa da qualidade, confrontando os itens que mais interessam ao público alvo com os atributos planejados para o produto.

Para determinar o grau de importância atribuído pelo público alvo para cada atributo, foram usados os parâmetros de pesquisa descritos no parágrafo anterior, que já estão numa escala de um a dez, somados aos da pesquisa efetuada diretamente com as crianças, e a pesquisa efetuada com os pais - vide TABELAS 1 a 15 apresentadas anteriormente nesta seção. No caso da pesquisa realizada com as crianças, foi necessário realizar uma média ponderada para igualar a escala dos dados de todas as fontes. Na pesquisa

realizada junto as crianças, foram aplicados 26 questionários em crianças de 6 a 8 anos, e 20 em crianças de 9 a 12. Como ambas as faixas etárias compõem nosso target, tínhamos que considerar todos os dados. A média entre os percentuais de aprovação de cada atributo entre as duas faixas etárias foi calculada da seguinte forma:

$$\text{Média} = [(\% \text{ tabela de 6 a 8 anos}) * 26 + (\% \text{ tabela de 9 a 12 anos})] * 20 / 46$$

O valor encontrado é dividido por dez para encaixar-se numa escala de zero a dez e poder ser equalizado com os demais dados:

$$\text{valor a preencher} = \text{Média} / 10$$

O “valor a preencher” foi usado para preencher a lacuna correspondente na coluna intitulada “Grau de Importância” da TABELA 16 “Casa da qualidade - QFD” abaixo. No caso de dados retirados da pesquisa realizada com os pais, bastou apenas dividir-se por dez o valor percentual encontrado na TABELA 15 de tabulação dos dados, e transpô-lo para a lacuna correspondente da TABELA 16. As linhas foram preenchidas com os requisitos do target, enquanto as colunas contêm as características planejadas do produto.

Algumas adaptações foram necessárias para adaptar a metodologia QFD ao nosso caso. O QFD prevê que se faça o benchmarking, comparando as características do produto com as dos concorrentes. Como trata-se de lançamento de produto inovador, não existem produtos “pares”, concorrentes diretos. Então, a coluna prevista para esta ação não foi preenchida. Pela mesma razão também não foi determinado um “índice de melhoria”. Também outras simplificações foram efetuadas, como a não adoção do modelo de Kano, o qual prevê que a equipe interna classifique os requisitos do cliente com os adjetivos “Excitante”, “Linear”, ou “Óbvio”. Como este é o primeiro desenvolvimento da equipe voltado ao público infantil, entendeu-se que ela não estava em condições de realizar tal avaliação. Segue a TABELA 16 da Casa da Qualidade QFD, para o produto a ser desenvolvido. A dividimos em duas partes, para permitir melhor visualização:

TABELA 16 - QFD

continua

Fatores estimuladores		Grau de Importância	Características da qualidade				
Nível primário	Nível secundário Requisitos		Conter material escolar no produto ou brinde	Ter cruzadinhas	Ter caça-palavras	Ter imagens para colorir	Ter historinhas para ler com partes para colorir
Produtos licenciados com personagens	- produto temático, focado em personagem infantil conhecido	6,15					
Produtos de material escolar	- utilizável para cumprir deveres e tarefas escolares	5,78	52,02				
Gosta de cruzadinhas	- ter cruzadinhas	4,3		38,7			
Gosta de caça-palavras	- ter atividade de caça-palavras	6,9			62,1		
Gosta de atividades para colorir	- ter atividades de colorir	4,55				40,95	13,65
Gosta de ler historinhas	- ter historinhas para ler	7,8					70,2
Produtos contendo brindes colecionáveis	- ter alguma coisa para colecionar	5,26					
Embalagens atrativas	- ter desenhos de personagens grandes	5,04					
	- embalagem ser bem colorida - não com cores primárias	5,04					
Produtos indicados por amigos e familiares	- ajuda a educar os filhos, formando bons hábitos	10					
	PESO ABSOLUTO		52,02	38,7	62,1	40,95	83,85
	PESO RELATIVO		8,39	6,24	10,02	6,61	13,53
	Argumento de venda:		1,35	1,00	1,61	1,06	2,17

FONTE: O autor (2017).

TABELA 16 - QFD

Fatores estimuladores		Grau de Importância	Características da qualidade					conclusão
Nível primário	Nível secundário Requisitos		Ter pôster colecionável com os personagens da turminha	Desenho Pepê e turminha em destaque na capa e embalagem	Embalagem usando o combinação de cores (secundárias / terciárias)	Roteiro da história ensinada hábitos que os pais aprovam	Embalagem com informações para os pais	
Produtos licenciados com personagens	- produto temático, focado em personagem infantil conhecido	6,15						
Produtos de material escolar	- utilizável para cumprir deveres e tarefas escolares	5,78						
Gosta de cruzadinhas	- ter cruzadinhas	4,3						
Gosta de caça palavras	- ter atividade de caça-palavras	6,9						
Gosta de atividades para colorir	- ter atividades de colorir	4,55						
Gosta de ler historinhas	- ter historinhas para ler	7,8				23,4		
Produtos contendo brindes colecionáveis	- ter alguma coisa para colecionar	5,26	47,34					
Embalagens atrativas	- ter desenhos de personagens grandes	5,04		45,36	45,36			
	- embalagem ser bem colorida - não com cores primárias	5,04		45,36	45,36			
Produtos indicados por amigos e familiares	- ajuda a educar os filhos, formando bons hábitos	10				90	90	
	PESO ABSOLUTO		47,34	90,72	90,72	113,4	90	
	PESO RELATIVO		7,64	14,64	14,64	18,30	14,52	
	Argumento de venda:		1,22	2,35	2,35	2,93	2,33	

FONTE: O autor (2017).

A primeira coluna apresenta os fatores influenciadores de quem decide ou influencia a compra do produto - pais e filhos. Lembramos que temos um target duplo:

- Crianças na faixa etária selecionada;
- Pais, com ênfase nas mães, que normalmente decidem as compras.

A segunda coluna mostra os fatores influenciadores transformados em requisitos de produto, conforme a metodologia QFD. A terceira coluna mostra o grau de importância de cada requisito, numa escala de 1 a 10. Normalmente, numa tabela QFD, ela apareceria à direita. Contudo, considerando que o QFD foi concebido por japoneses, que lêem da direita para a esquerda, e que, como ocidentais, lemos a partir da esquerda, fizemos esta mudança de posição, a fim de tornar a leitura da tabela mais lógica para os ocidentais.

A partir da terceira coluna, aparecem os atributos do produto projetados pela equipe de desenvolvimento. Nestas, as lacunas são preenchidas multiplicando-se o valor do Grau de Importância pelo grau de relação entre o requisito do cliente (título da linha) e o atributo de produto (título da coluna). Os graus, ou pesos, de relação, são divididos em:

- relação forte: peso 9
- moderada: 3
- fraca 1
- inexistente 0

Todos os pesos de relação encontrados nas lacunas preenchidas foram “9”, a exceção do cruzamento da linha dos requisitos do target “ter historinhas para ler” com a coluna de atributos de produto “Roteiro da história ensina hábitos que os pais aprovam”, na qual o peso de relação foi “3”.

Posto que não foi calculado índice de melhoria da qualidade, a linha “Peso absoluto” consistiu-se apenas da soma dos valores das lacunas de cada coluna de atributo de produto. E o “Peso relativo” foi calculado conforme o método QFD, dividindo-se o peso absoluto individual pela soma dos pesos absolutos.

Com base na análise dos pesos relativos, é possível levantar os itens do produto projetado que melhor poderiam ser explorados como argumentos de venda. Para isso, incluímos uma linha na TABELA 16, denominada “Argumento de Venda”, e usamos o método da metodologia QFD para avaliá-lo. Este foi calculado da seguinte forma:

$$\text{Argumento de venda} = (\text{Peso relativo do item}) / (\text{Menor peso relativo dentre os itens})$$

Como o menor Peso relativo encontrado foi de 6,24, o cálculo se resume à divisão do Peso relativo encontrado por este fator. Os atributos que aparecem com maiores índices Argumento de venda são os que têm conferem ao produto maiores chances de aceitação e vendas se enfatizados na campanha. Os valores variam de 1 a 2,93. Portanto, quanto mais próximo o valor do “Argumento de venda” estiver de 2,93, mais ele deve ser enfatizado. Exploraremos melhor isso no planejamento estratégico da “promoção”.

Pela análise do Argumento de venda, vê-se que o atributo com maior valor é o roteiro da história (2,93). Por isso, dentre todos os roteiros já traçados pela equipe de desenvolvimento, escolheu-se o que se intitula “Obedecer, por quê?”, por ser o que mais se alinha com o requisito “ajuda a educar os filhos”, dos clientes. Não foi permitido mencionar os demais roteiros planejados para serem lançados neste material, por serem considerados segredo comercial, e seu sigilo é estratégico para a empresa.

Quanto a apresentação do material, após uma sessão de brainstorm, e avaliação de diferentes arranjos, chegou-se à definição do produto:

- Livro ilustrado formato A5, impresso com miolo em 4 cores;
- Capa colorida plastificada, com ênfase no desenho do personagem Pepê, e inclusão, também, da turminha;
- Espaços impressos em uma cor, na historinha, para a colagem de adesivos, fornecidos com o kit, e para pintar;
- Contendo, como atividades, imagem para colorir, cruzadinhas e caça-palavras, todos relacionados com o conteúdo da história;
- Incluindo trechos das história de um novo episódio, do próximo produto a ser lançado, para criar interesse e engajamento;
- Com um pôster anexo, formato A3 dobrado, e 12 adesivos que compõem metade do pôster (os 12 seguintes vêm com a próxima edição). Os pôsters são colecionáveis - um personagem por cada edição, e completam toda a turminha;

- Embalagem colorida com o mesmo tema e orientações da capa do livro, caso seja viável, após análise dos custos e margens de lucro projetadas;
- Contendo brinde, que podem ser personagens da turminha imantados colecionáveis, com a casa do Pepê - caso se mostre viável após análise dos custos e margens projetadas.
- Jogo de cartas - você tem o que o Pepê precisa? Envolvendo diferentes situações nas quais o Pepê precisa fazer escolhas corretas de hábitos saudáveis e de obediência.

Uma vez concluída a análise dos atributos desejáveis do produto, foram concebidos os planos de ação para elaboração de protótipos, validação final e produção, que serão apresentados na próxima seção deste trabalho. Por enquanto, avançaremos com a descrição do planejamento estratégico, passando para o próximo quesito: preço.

## 5.2 PREÇO

Nas seções de segmentação e microambiente, vimos que as classes que mais investem em educação são as “A” e “B”. Contudo, não são as mais numerosas. A classe “C” conta com 54% da população. Porém, investe apenas 3% do seu orçamento em educação. Considerando que sua faixa de renda inicia-se com R\$2000,00 mensais, estamos falando dum investimento de R\$60,00. mensais. Se quisermos atingir esta classe, temos que considerar que apenas uma fração deste valor seria destinada ao produto que a empresa pretende lançar.

Da análise SWOT, tiramos que o produto deveria ter um custo unitário inferior a R\$50,00, para evitar a ameaça a entrada precoce de grandes players no novo mercado. E que o preço final deveria ser “baixo o suficiente para motivar a compra por impulso”.

A pesquisa realizada com pais da região metropolitana de Curitiba também revelou dados balizadores. Segue, abaixo, TABELA 17 com dados tabulados:

TABELA 17 - DADOS TABULADOS PERGUNTA 7 DA PESQUISA COM PAIS DE CRIANÇAS DE 6 A 12 ANOS

Renda familiar	Um salário mínimo	33,33%	2 a 4 salários mín.	63,89%	5 salários	2,78%
8 - Caso existisse este kit, contendo revista + brinquedos, que ajudasse as crianças a aprenderem bons hábitos brincando, quanto você pagaria por ele?	R\$5,00	2,86%	Valor médio: R\$28,65 Média entre classe "C": R\$26,52			
	R\$10,00	20%				
	R\$15,00	8,57%				
	R\$20,00	14,29%				
	R\$25,00	11,42%				
	R\$30,00	14,28%				
	R\$35,00	2,86%				
	R\$40,00	2,86%				
	R\$50,00	14,29%				
	R\$60,00	8,57%				

FONTE: O autor (2017).

66% dos entrevistados, eram da classe "C", faixa de renda de 2 a 5 salários mínimos, numa aproximação, considerando o salário base vigente a partir de Janeiro/2017, de R\$937,00. O restante (33%) recebe um salário mínimo. Perguntados sobre o quanto pagariam por um produto contendo revista + brinquedos que ajudasse as crianças a aprenderem bons hábitos, responderam com os mais diversos valores - evidência adicional do desconhecimento de um produto com esta proposta de valor. Mas verifica-se que 39,99% das respostas concentram-se na faixa de preço entre R\$20,00 e R\$30,00. A média calculada para todas as respostas foi de R\$28,65, enquanto se considerarmos somente a classe "C" ela é de R\$26,52. Um indicador obtido na pesquisa demonstrou que esta classe é compradora potencial do produto, se o preço estiver adequado. 74% dos entrevistados pertencentes a classe "C" deixaram seus dados para serem contatados quando o produto for lançado.

Considerando todos estes dados, a empresa optou por incluir a classe "C" no seu target e projetou um preço de R\$26,50. Esta é sua estratégia de posicionamento de preço. Resta avaliar se o mesmo será suficiente para cobrir os custos de produção e promoção do produto e ainda garantir margem de lucro. Isso será avaliado ao se formular as estratégias de promoção e praça e orçar os custos das ações táticas.

### 5.3 PROMOÇÃO

Na análise SWOT, levantamos algumas orientações para a promoção do produto. Elas foram consideradas na formulação da estratégia de promoção do produto, conforme segue.

#### Propaganda - ênfase e conteúdo da campanha

A campanha promocional deve estar em conformidade com a legislação. Em resumo, não devem haver apelos diretos para a criança como “compre” ou “peça para a mamãe”, nem usar crianças como parte dos anúncios. Deve-se impactar diretamente o target: crianças de 6 a 12 anos e pais, com ênfase nas mães, que são as que normalmente decidem a compra. A pesquisa realizada com pais que possuíam crianças nesta faixa etária, na região metropolitana de Curitiba, revelou que mais de 97% das mães possuíam entre 25 e 50 anos. Esta é a faixa etária de interesse para as ações de comunicação da empresa.

Outra orientação obtida da análise SWOT é o usar as plataformas de internet para encontrar o público alvo, com ênfase especial nas redes sociais Facebook e Whatsup. Focar na produção de campanhas que otimizem a verba disponível para divulgação - com bom potencial de viralização, no caso de redes sociais, e de SEO, no caso de sites de busca, como Google, Yahoo e outros. Buscar obter ações de compra e também criar relacionamento com os consumidores, para aumentar a adesão a novos lançamentos da série de produtos.

Conforme a análise QFD, o benefício que mais tem peso junto aos pais é “auxiliar na tarefa de educar os filhos”, ou “ajudar a criança a desenvolver bons hábitos”. A campanha para as mães deve massificar esse slogan. Quanto a forma de comunicar, decidiu-se abordar os pais, nas redes sociais da internet, por meio de charges do Pepê, cujo roteiro demonstre o conceito - a proposta de valor do produto, e também contenha uma “call to action” - ir para o hotsite (landing page), onde estarão expostos os argumentos visando fechar a venda. Sabe-se que o brasileiro gosta e histórias que têm humor e as compartilha. Assim, a campanha por meio de charges é uma tentativa de aumentar as chances de viralização nas redes sociais.

No caso das crianças, a fim de evitar os inconvenientes legais, optou-se por uma campanha de divulgação que focasse primariamente o conhecimento da turminha entre as crianças. Ela envolverá tanto uma ação online quanto off line. A ação online será uma campanha direcionada às crianças, nas redes sociais, oferecendo jogos online gratuitos seguindo os temas dos roteiros das histórias do Pepê, em troca de dados dos pais - para em seguida abordá-los. A campanha off line será consistida de imagens da turminha e partes das histórias do Pepê contidas nos catálogos, com os quais os vendedores diretos trabalharão (maiores explicações a seguir).

## Canais

Houve preferência pelas redes sociais em detrimento de campanha em sites de busca como Google e Yahoo, porque entendeu-se que, por tratar-se de produto novo, será necessário vender um conceito. Dito de outra forma: os internautas não estão buscando um produto com este conceito na web, posto que não o conhecem. Então, a campanha deve ser não somente de apelo de vendas, mas informativa. E as redes sociais são um melhor canal para tal do que os sites de buscas.

Relativo a estratégia off line, a análise SWOT sugeriu o foco em vendas diretas. Descobriu-se que as mulheres são a grande mola motora de vendas diretas, compondo 90% do efetivo no Brasil. (APARECIDA, 2017). No caso de revendedoras Avon, empresa que comercializava produtos focados na classe “C”, 59% das revendedoras tinham entre 25 e 49 anos. (CASTILHO, 2006). 75% começam a trabalhar após a maternidade, sendo que, na classe “C” o percentual sobe para 83%. (CORREIO BRAZILIENSE, 2016). Nota-se que as vendedoras estão exatamente dentro do target do nosso produto, o que converte a busca delas como potencial revendedoras dos kits do Pepê uma escolha natural. Assim, a empresa decidiu por criar um catálogo no padrão da vendas diretas, o qual será deixado pelos vendedores com as clientes potenciais.

Através de entrevistas realizadas por telefone com distribuidoras de catálogos para vendedoras de porta a porta, a empresa descobriu alguns cuidados ao trabalhar neste mercado. As vendedoras recebem de 25 a 30% de comissão sobre os produtos vendidos, e as distribuidoras 18 a 20%. Algumas

distribuidoras fazem gestão de estoque e realizam a entrega dos produtos para os clientes. Outras apenas operam repassando pedidos e esperam que o fabricante trate da logística e faturamento. Para o cadastro das vendedoras, é solicitada cópia de documentos (RG e CPF) e comprovante de residência atualizado. As empresas normalmente abrem um limite de crédito inicial para vendedoras sem registros de inadimplência em órgãos como Serasa e outros, da ordem de R\$200,00. E exigem uma compra inicial da ordem deste mesmo valor. É conveniente que o catálogo tenha um tamanho tal que caiba na bolsa - o tamanho atual é de 10,5 x 29,7cm. Isso porque as revendedoras não desejam ser expostas. E seja de um papel de boa qualidade, para que resista ao manuseio frequente. Tem que ser auto-explicativo, caso contrário as vendas não acontecem, pois as vendedoras não gostam de trabalhar tirando dúvidas de clientes. Os catálogos tem validade que pode ser mensal a semestral, os mais efetivos são os mensais e bimestrais, pois as vendedoras e os clientes gostam de novidades.

A empresa optou por adotar a estratégia de operar no modelo tradicional. Caso as clientes queiram o produto, assinalarão os itens desejados. A vendedora volta no dia combinado, compra o produto da empresa e entrega para a cliente. Os produtos da linha Pepê apresentarão uma sinergia com as outras linhas, aumentando os rendimentos das vendedoras diretas. A estratégia será trabalhar, se a matriz de custo permitir, com distribuidores de catálogos, pois isso permitiria uma penetração mais rápida no mercado. Os detalhes da operação serão alinhados no plano tático.

A empresa também decidiu fazer um teste com uma ação de telemarketing ativo em contatos de uma empresa parceira focada em recreação de crianças, focada diretamente nas mães, para testar a viabilidade do uso deste canal.

Em suma, quanto à estratégia online, decidiu-se por fazer uma campanha na rede social Facebook, por meio de charges. Nela é possível começar investindo tão pouco quanto R\$100,00, e trabalhar para otimizar a campanha até obter os resultados desejados. Estas possuem uma “call to action”, direcionando para uma landing page onde os argumentos exploram o benefício “auxiliar as crianças a desenvolverem bons hábitos”. A landing page deve conter também opiniões de especialistas na área de educação e psicologia e outras informações relevantes para convencer os pais de que o

Pepê é justamente o aliado de que precisam para educarem seus filhos. Esta landing page também possui uma “call to action” direcionando para a página de compra do kit do Pepê. A estratégia de vendas off-line da empresa será recrutar vendedores diretos, preferencialmente mulheres (homens não excluídos), e fornecer-lhes catálogo, treinamento (quando possível e viável) e produtos com desconto, para que eles os revendam aos seus clientes. O custo dos catálogos está dentro das possibilidades financeiras da empresa. A chamada para interessados será feita através da rede de contatos e anúncios online gratuitos em sites de oferta de emprego, procura de vendedores e representantes e formação de parcerias com distribuidores de catálogos. Também será construída uma página, no site, dando informações sobre o programa e permitindo cadastramento online.

## Embalagem

A análise QFD mostrou que a embalagem tem um impacto alto sobre o target (2,35 de um máximo 2,93). Considerando isso, a capa do livro e eventual embalagem externa são objeto de especial atenção na estratégia de comunicação e promoção do produto. As orientações estratégicas para o desenvolvimento, no plano tático, de acordo com o levantado na análise, são:

- Ter o desenho do Pepê em destaque, e também da turminha;
- A peça ser colorida, com bom uso de cores secundárias e terciárias (não somente primárias);
- Ter informações para os pais, sobre os roteiros das histórias do Pepê, e o benefício do produto “auxilia as crianças a desenvolverem bons hábitos”.

## 5.4 PRAÇA

Foi definido que o público target será abordado, de acordo com a estratégia definida, pela internet e em casa. Os vendedores diretos receberão treinamento orientando-os a buscarem também o acesso à venda em outros locais frequentados por pais e crianças, como parques públicos e privados, igrejas, escolas voltadas ao público infantil, clubes, locais de recreação e restaurantes. A empresa fornecerá o treinamento orientativo. Como vendedores

diretos são autônomos, caberá a eles escolher o canal que melhor lhes convenha. A estratégia é primeiro posicionar o Pepê no mercado, torná-lo conhecido, para depois iniciar ações específicas com as empresas de varejo de livros e escolas.

Relativo a logística, após análise concluiu-se que os Correios, mesmo com todos os inconvenientes causados pelas dificuldades que a empresa atravessa, ainda são a opção mais viável, considerando o canal de vendas escolhido, devido a sua capilaridade de entrega. Os custos atuais de envio são:

- Envio de encomenda simples (formato carta, em envelope, contendo somente papeis - não pode ser caixa, peso máximo 500gr.) - preço único para entrega em qualquer lugar do Brasil: R\$7,65;
- PAC - serviço de entrega de pequenos volumes, embalados ou não em caixas. Preço varia de R\$15,10 a R\$42,38, conforme a região do Brasil, para encomendas pesando até 500gr. A exceção de entregas para os estados de Amapá e Roraima, cujo valor é de R\$54,02 (base de preço 2017).

Os preços dos Correios impõem uma limitação ao produto. Para que este seja atrativo para a classe “C”, o preço projetado foi de R\$25,00, o qual deve incluir todos os custos, inclusive frete. Sendo assim, um produto com embalagem do tipo “Caixa” torna-se inviável. Deve-se levar em consideração que, no caso de compras realizadas online, os cliente podem pedir apenas uma unidade de produto. Fica definido, portanto, que o produto standard não terá embalagem externa. Abre-se aqui a possibilidade de lançar dois produtos: um mais econômico e outro de maior valor, com embalagem e brindes adicionais, para as classes “A” e “B”. Esta decisão ficará por ser tomada no decorrer do cumprimento dos programas de ação, posto que envolve orçamentos mais apurados.

## **6 PROGRAMAS DE AÇÃO**

Com base na estratégia traçada, foram definidos os planos de ação, de nível tático. Os mesmos contém objetivos, orçamento, atribuições e prazos, e são apresentados nas FIGURAS 4 e 5 a seguir.

FIGURA 4 - PLANOS DE AÇÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING

continua

<h2 style="text-align: center;">PLANEJAMENTO TÁTICO</h2> <h3 style="text-align: center;">PLANO DE AÇÃO</h3> <p style="text-align: center;">(Ações definidas com base nos Objetivos estratégicos forma de implantação / responsáveis / prazos / custos / acompanhamento)</p>				
O que	Como	Responsável	Prazo	Custos
<b>DESENVOLVER PRODUTO</b>  Desenvolver livro ilustrado Pepê, com adesivos, historinha com áreas em uma cor, para colorir, atividades, pôster formato A3 + 12 adesivos e trecho da próxima história - tema salada - formato A5	Ilustrar história	Ilustradora	05.15	R\$ 1.500
	Fazer lay out da revista e diagramação, capa e miolo, incluindo as atividades e conteúdo da próxima história	Layoutista	05.19	
	Fazer lay out dos adesivos e pôster		05.22	
	Revisar material diagramado, finalizar e mandar para impressão	Diretor / Layoutista	05.23	
<b>FINALIZAR PRODUTO</b>  Levantar preço e, se viável, desenvolver três opções de produto:  1 - Kit 1.0 simples com livro + pôster e adesivos; 2 - Kit 2.0 incluindo caixa para embalagem, quadro magnético, personagens imantados para colecionar; 3 - Jogo de cartas você tem o que o Pepê precisa? Envolvendo diferentes situações nas quais o Pepê precisa fazer escolhas corretas de hábitos saudáveis e de obediência.	Orçar preço personagem + casa imantados; cartas + embalagem para baralho	Layoutista	05.15	
	Analisar e aprovar ou reprovar opção	Diretor	05.16	
	Fazer lay out de itens aprovados	Layoutista	05.26	R\$ 500
	Revisar material diagramado, finalizar e mandar para impressão	Diretor / Layoutista	05.29	R\$ 280,00
	Fazer lay out da embalagem	Layoutista	06.01	R\$ 280,00
	Revisar material diagramado, finalizar e mandar para impressão	Diretor / Layoutista	06.01	R\$ 91,00
<b>PRODUZIR PRODUTO</b>	Contratar, receber produto produzido, e montar kits.	Compras / Produção	06.12	R\$ 2.000,00
<b>FORMULAR TABELA DE PREÇO</b> incluindo política de vendas e descontos	Calcular preço com custos de produção, frete e margens, e determinar descontos para vendedores e comissões para representantes	Diretor	05.18	

FONTE: O autor (2017).

FIGURA 5 - PLANOS DE AÇÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING - CONTINUAÇÃO

				conclusão
<b>DESENVOLVER CAMPANHA PROMOCIONAL Online</b>	Concluir charges promocionais	Ilustradora	05.18	R\$ 630,00
	Revisar e validar charges promocionais	Ilustradora / Diretor	05.19	
	Incluir charge, revisar e finalizar a landing page e o e-commerce	Layoutista / Diretor	05.22	
	Elaborar, revisar e finalizar página de informação e cadastro de vendedores diretos	Layoutista / Diretor	05.23	
	Criar perfil e elaborar campanha no Facebook para mulheres 25 - 49 anos, classe A, B e C, com filhos entre 6 e 12 anos	Layoutista / Diretor	06.06	R\$ 91,00
	Teste e otimização campanha Facebook	Layoutista / Diretor	06.12	R\$ 91,00
<b>DESENVOLVER CAMPANHA PROMOCIONAL Offline - Telemarketing</b>	Levantamento de contatos para trial de Telemarketing	RH / Diretor	05.18	R\$ 77,00
	Preparação e validação de script de Telemarketing e e-mail de prospecção com call to action para landing page	Diretor	05.19	
	Seleção de vendedora telemarketing	RH / Diretor	05.19	R\$ 77,00
	Trial de telemarketing	Diretor	06.08	R\$ 280,00
	Avaliação de resultados e decisão go/kill telemarketing	Diretor	06.14	
<b>DESENVOLVER CAMPANHA PROMOCIONAL Offline - Venda direta / representantes</b>	Anúncio e seleção de candidados para venda direta	RH / Diretor	06.01	R\$ 77,00
	Redigir, diagramar e validar catálogo de apresentação dos kits Pepê p clientes finais	Layoutista / Diretor	06.02	R\$ 91,00
	Desenvolver roteiro de apresentação com instruções para vendas para vendedores	Diretor	06.05	R\$ 270,00
	Diagramar apresentação de vendas formato powerpoint e impresso	Layoutista / Diretor	06.06	
	Contratar impressão, receber e despachar catálogos, com tabela e política de preços, para vendedores e representantes	Layoutista / Diretor	06.12	
<b>INÍCIO DAS VENDAS</b>	Início da campanha de vendas online e telemarketing (caso canal seja aprovado)	Diretor / Layoutista	06.13	R\$ 1.000,00
	CHEGADA DOS KITS DE VENDA enviados para vendedores e representantes e início das vendas offline	Equipe de vendas	06.27	R\$ 1.000,00
<b>MONITORAMENTO / análise crítica do LANÇAMENTO DO PRODUTO</b>	Meta vendas + feedback vendedores + análise crítica 1o mês	Diretor	07.27	
	Meta vendas + feedback vendedores + análise crítica 2o mês	Diretor	08.28	
	Meta vendas + feedback vendedores + análise crítica 3o mês	Diretor	09.27	

FONTE: O autor (2017).

## **7 DEMONSTRATIVOS E MONITORAMENTO DOS RESULTADOS**

### **7.1 FATURAMENTO TOTAL**

A meta de faturamento para os três primeiros meses de faturamento com o produto, traçada no plano estratégico é de R\$200.000,00. Após a definição do plano tático e análise da posição financeira da empresa, chegou-se à conclusão de que a meta poderia ser mantida. Projetou-se um crescimento gradativo, mês a mês, na medida em que a equipe de vendas se familiariza com o produto e os argumentos de convencimento dos clientes, bem como identifica os melhores canais.

### **7.2 VENDAS ONLINE**

O monitoramento dos resultados de vendas online será feito diariamente, como determinam as boas práticas para esta espécie de ação. Como o processo é muito dinâmico, será realizada análise crítica sob demanda, buscando otimizar a campanha de modo a se alcançar dois objetivos: viralização das charges e vendas online. Como não temos uma taxa de conversão pré-definida para esta campanha, pretende-se realizar uma fase preliminar de testes a fim de se mensurar a taxa de conversão desta campanha. Um valor considerado aceitável será de R\$5,00 por conversão. A meta proposta de custo por click é R\$0,05, com uma conversão por cada 100 cliques. Caso não se atinja estes patamares, o plano terá seu foco alterado de venda online para posicionamento do produto por meio de viralização da mensagem. Neste caso, a meta traçada é de chegar-se a R\$0,02 por click no anúncio do Pepê, e continuar a campanha até utilizar-se toda a verba mensal projetada para este canal (R\$1000,00 mensais).

### 7.3 VENDAS TOTAIS: OFFLINE + ONLINE

O monitoramento das vendas totais foi incluído no plano tático, como pode se observar pela FIGURA 5, e será realizado uma vez por mês. Ele consistirá de verificar se a meta de faturamento para o período foi alcançada. Na mesma ocasião, será realizada uma análise crítica do resultado obtido por meio do material de venda disponibilizado para revendedores e representantes. As informações serão obtidas por meio de entrevista com alguns vendedores por telefone. As seguintes perguntas são orientativas da pesquisa:

- Os clientes entendem a mensagem do catálogo do Pepê?
- Decidem-se a comprar quando concluem sua leitura? Caso não, por quê?
- Pedem mais informações? Se sim, quais?
- Qual sua sugestão para podermos aumentar as vendas do Pepê no próximo mês?

A pesquisa será realizada com pelo menos um vendedor por estado brasileiro onde a empresa tiver presença. Os dados serão utilizados, em conjunto com os obtidos da campanha online, na análise crítica. Fruto da análise serão realizados, se julgado necessário, re-orientação das ações táticas e do planejamento estratégico.

A estimativa de resultados do presente projeto de relatório de demonstrativo poderá ser revista, para mais ou menos, ao final de cada mês, após a análise crítica dos resultados obtidos. Seguem, nos apêndices 4 e 5, os modelos de formulários de Demonstrativo de Resultados e Levantamento de Dados de vendas criados para fundamentar a análise crítica.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi realizado o planejamento de marketing de um produto inovador disruptivo para o público infantil, faixa etária 6 a 12 anos. Ele passou pelas etapas de identificação da oportunidade, segmentação, definição de posicionamento, análise do macro, microambiente e ambiente interno da empresa; planejamento estratégico abordando os 4 P's, produto, promoção, preço e praça; traço da meta de faturamento, definição dos planos táticos de ação; projeção de resultados, e elaboração de instrumentos mensuração de monitoramento e análise.

A coleta de dados para as análises prévias necessárias ao planejamento estratégico foi efetuada considerando as limitações impostas pelo contexto da microempresa. Conforme proposta do trabalho, foram levantados através de consulta a fontes gratuitas disponíveis na internet, sendo filtrados segundo critérios de credibilidade das fontes e atualização das informações (preferidas as mais atuais). Também foram realizadas pesquisas qualitativas com crianças, pais e gestores de educação. As amostras pesquisadas tiveram sua abrangência limitada pelas restrições de orçamento da empresa. Ao todo, investiu-se, na três pesquisas, R\$450,00 (quatrocentos e cinquenta reais). Constatou-se que é possível efetuar as análises estratégicas requeridas no planejamento de marketing utilizando-se o método aplicado neste trabalho. Pelo baixo custo do levantamento da informações, constata-se que a metodologia utilizada é aplicável ao ambiente das microempresas em geral, podendo servir de referência para empresários e consultores do setor. A validação do método será realizada pela constatação do alcance dos resultados projetados para o lançamento do novo produto. De acordo com os resultados, eventuais ajustes poderão ser necessários.

O modelo envolve empenho pessoal do empresário, posto que, no caso em pauta, o diretor e sócio gerente da empresa se envolveu diretamente, especialmente numa das pesquisas, agendando e conduzindo as entrevistas com os gestores. Também participou ativamente na elaboração dos roteiros, orçamentos e etapas de validação. O sucesso é o resultado duma equação de soma do capital mais trabalho. Onde não há capital disponível, o mesmo deve ser compensado com trabalho.

Há pressuposições a serem formuladas e validadas no decorrer das etapas de execução do plano de ação tático. Uma delas é constatar se a proposta de valor do produto e a remuneração projetada da equipe de vendas será suficiente para motivar a equipe de vendas a se empenhar pelo sucesso do mesmo no mercado. O planejamento minucioso da etapa de vendas aliado a um plano de cargos e salários; o planejamento do ciclo de vida do produto e previsão de lançamento de outras edições, não fizeram parte do escopo. Ficam como sugestão para futuras pesquisas, dando seguimento a este trabalho.

## REFERÊNCIAS

ABAP. As leis, a publicidade e as crianças. *somostodosresponsaveis.com.br*, 2013. Disponível em: <<http://www.somostodosresponsaveis.com.br/media/2013/08/01-PUBLICITARIOS.pdf>>. Acesso em: 03 mai. 2017.

ACUFF, D. S.; *What Kids Buy and Why*. New York, NY, USA: The Free Press, 1997.

AGÊNCIA ESTADO. *Gastos com educação sobem 5,17% e pressionam IPCA-15 de fevereiro, diz IBGE*, 22 fev. 2017. Disponível em: <[http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2017/02/22/internas\\_economia.849415/gastos-com-educacao-sobem-5-17-e-pressionam-ipca-15-de-fevereiro-diz.shtml](http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2017/02/22/internas_economia.849415/gastos-com-educacao-sobem-5-17-e-pressionam-ipca-15-de-fevereiro-diz.shtml)>. Acesso em: 30 abr. 2017.

ALMEIDA, Daniela. A brincadeira de gente grande da Estrela. *Época Negócios*, 13 ago. 2012. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Empresa/noticia/2012/08/brincadeira-de-gente-grande.html>>. Acesso em: 30 abr. 2017.

ALVARENGA, Darlan. Varejo vê sinais de retomada, mas impacto dos saques do FGTS segue tímido. *Globo*, 30 abr. 2017. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/varejo-ve-sinais-de-retomada-mas-impacto-dos-saques-do-fgts-segue-timido.ghtml>>. Acesso em: 30 abr. 2017.

APARECIDA, Jornal Diário. Mulheres empreendedoras dominam o setor de venda direta. *abevd*, 26 abr. 2017. Disponível em: <<http://www.abevd.org.br/noticias-publicacoes/mulheres-empreendedoras-dominam-setor-de-venda-direta/>>. Acesso em: 11. mai. 2017.

ARAÚJO, Camila; BANDEIRA, Mariane. Mãe, eu quero. *PropagaNUT*, 08 mai. 2013. Disponível em: <<https://propaganut.wordpress.com/2013/05/08/mae-eu-quer/>>. Acesso em: 03 mai. 2017.

AVELAR E DUARTE. Internet no Brasil. *Avelar e Duarte*. Disponível em: <<http://www.avellareduarte.com.br/fases-projetos/conceituacao/demandas-do-publico/pesquisas-de-usuarios-atividades-2/dados-sobre-o-publico-alvo/internet-no-brasil-2017-estatisticas/>>. Acesso em 30 abr. 2017.

BRASIL, Gabriel Moura. Apresentação Estrela e Concorrentes. *Prezi*, 17 dez. 2013. Disponível em: <<https://prezi.com/ck7vl3-2gkzd/apresentacao-estrela-e-concorrentes/>>. Acesso em: 30 abr. 2017.

BULLA, Olivia. Pré-Market: Insegurança política abala mercados. *Money Times*, 12 abr. 2017. Disponível em: <<https://www.moneytimes.com.br/pre-market-inseguranca-politica-abala-mercados>>. Acesso em: 30 abr. 2017.

CARDOSO, J. F; FILHO, N. C; MIGUEL, P. A. C.; Aplicação do desdobramento da função qualidade no desenvolvimento de produtos orgânicos. *Produto e*

*Produção*. Rio Grande do Sul. DEPROT Engenharia de Produção UFRGS, v. 14, n. 3, p. 19-34, out. 2013.

CASTILHO, J. A. S. Trabalho, Gênero e Venda Direta: Uma reflexão sobre as revendedoras de produtos Avon. Seção Temática 8: Industrialização, precarização e trabalho feminino Coordenação: Sadi Dal Rosso. *Seminário Nacional de Trabalho e Gênero*, 2006. Disponível em: <[https://strabalhoegenero.cienciassociais.ufg.br/up/245/o/stg2006\\_03.pdf](https://strabalhoegenero.cienciassociais.ufg.br/up/245/o/stg2006_03.pdf)>. Acesso em: 11 mai. 2016.

CENSO Escolar 2015: confira os dados disponibilizados pelo MEC sobre a educação básica no país. *De olho nos planos*. Disponível em: <<http://www.deolhonosplanos.org.br/censo-escolar-2015-confira-os-dados-disponibilizados-pelo-mec-sobre-a-educacao-basica-no-pais/>>. Acesso em: 30 abr. 2017.

CHASTON, I.. Excelência em marketing: como gerenciar o processo de marketing buscando um melhor desempenho organizacional. São Paulo: Makron Books, 1992.

CONCEIÇÃO, Ana. Brasil tem o recorde de 14,2 milhões de desempregados, aponta IBGE. *Valor Econômico*, 28 abr. 2017. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/4951844/brasil-tem-o-recorde-de-142-milhoes-de-desempregados-aponta-ibge>>. Acesso em: 30.04.2017.

COOPER, R. G., SOMMER, A. F.; From experience: The Agile-Stage-Gate Hybrid Model: A Promising New Approach and a New Research Opportunity. USA: *J. Prod. Innov. Management*. 2016. v. 33, n. 5, p.513-526.

COOPER, R. G.; New Products -- What Separates the Winners from the Losers and What Drives Success. In:\_\_\_\_\_. *PDMA Handbook of New Product Development*. 3. ed. USA: K.B. Kahn, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc. 2013. Cap. 1.

CORREIO BRAZILIENSE. Sexo Forte: venda direta é um negócio dominado pelas mulheres. *Correio Braziliense*, 28 nov. 2016. Disponível em: <<http://www.correio braziliense.com.br/app/noticia/especiais/empreendedorismo/2016/11/28/noticia-emprededorismo-correio-braziliense.559001/sexo-forte-venda-direta-e-um-negocio-dominado-pelas-mulheres.shtml>>. Acesso: 11.05.2017.

CORREIOS em crise fecham agências e encomendas não chegam. *Bom dia Brasil*, 28 mar. 2017. Disponível em: <<http://g1.globo.com/bom-dia-brasil/noticia/2017/03/correios-em-crise-fecham-agencias-e-encomendas-nao-chegam.html>>. Acesso em: 30 abr. 2017.

DUARTE, Jefferson. *Design Thinking 25 Técnicas e Ferramentas*. Disponível em: <[http://www.gp4us.com.br/wp-content/uploads/2015/11/mapa\\_conceitual.png](http://www.gp4us.com.br/wp-content/uploads/2015/11/mapa_conceitual.png)>. Acesso em 26 abr. 2017.

FERN, E. J. *Tempo é Lucro*. Tradução Mark-in Marketing Integrado Ltda; revisão técnica Peter Berndt de Souza Mello. Mission Viejo, California, USA: Alaúde, 2007.

FERRARI, Bruno; UTSUMI, Sophia; RODRIGUES, Ana Helena. Rede social não é lugar para criança. *Época*, 10 out. 2015. Disponível em: <<http://epoca.globo.com/vida/experiencias-digitais/noticia/2015/10/rede-social-nao-e-lugar-para-crianca.html>>. Acesso em: 03 mai. 2017.

FRANCO, V. G. Revistas em quadrinhos ajudam no processo de alfabetização. *Cinefreak*. Disponível em: <<http://cinefreak.com.br/revistas-em-quadrinhos-ajudam-processo-de-alfabetizacao/>>. Acesso em: 15 mai. 2017.

GABRIEL, M. *Marketing na Era Digital* - São Paulo: Novatec, 2010.

GANDRA, Alana. Volta às aulas impulsiona venda de livros didáticos pela internet. *EBC Agência Brasil*, 12 mar. 2016. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2016-03/volta-aulas-impulsiona-venda-de-livros-didaticos-pela-internet>>. Acesso em: 30 abr. 2017.

GLOBO. Gasto com educação sobe acima da inflação mesmo em tempos de crise. *Bom dia Brasil*, 13 fev. 2017. Disponível em: <<http://g1.globo.com/bom-dia-brasil/noticia/2017/02/gasto-com-educacao-sobe-acima-de-inflacao-mesmo-em-tempos-de-crise.html>>. Acesso em: 30 abr. 2017.

GOOGLE. *Google Trends*. Disponível em: <<https://trends.google.com.br/trends/explore?q=bons%20h%C3%A1bitos>>. Acesso em: 08.05.2017.

JULIO, Karina. Jogos de Tabuleiro provam resistência ao mundo digital. *Meio & Mensagem*, 21 jan. 2017. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2017/01/31/jogos-de-tabuleiro-provam-ser-resistentes-aos-digitais.html>>. Acesso em: 30 abr. 2017.

KOIKE, Beth. SEB< dono do COC, investe em programas de livros didáticos do governo. *Valor*, 12 mai. 2010. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/arquivo/823849/seb-dono-do-coc-investe-em-programas-de-livros-didaticos-do-governo>>. Acesso em: 30 abr. 2017.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1992.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*, 10 ed., 7ª reimpressão. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000. p. 98.

KOTLER, Philip. *Marketing para o Século XXI*. Tradução Carlos Szlak; revisão técnica Cristina Vaz de Carvalho. São Paulo: Agir, 2009.

LAGER, T.; The industrial usability of quality function deployment: a literature review and synthesis on a meta-level. *R&D Management*. Oxford, UK, Blackwell Publishing Ltd., v. 35, n. 4, p. 409-425, 2005.

MACEDO, M. A. et al. A caracterização do design thinking como um modelo de inovação. *Revista de Administração e Inovação*. São Paulo: Comitê Científico Interinstitucional, .12, n.3 p. 157-182, jul./set. 2015.

MACHADO, Lívia. Brasil, um país de jovens? *Estado de Minas*, 07 jul. 2016. Disponível em: <<http://www.em.com.br/app/noticia/especiais/educacao/enem/2016/07/07/noticia-especial-enem.781128/brasil-um-pais-de-jovens.shtml>>. Acesso em: 30 abr. 2017.

MCNEAL, J. U. *Kids as Customers*. New York, NY, USA: Lexington Books, 1992.

SEBRAE. *Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira*. Brasília (DF), 2014.

MURNO, Gabriela. O mercado de brinquedos brasileiro é o sétimo maior do mundo. *Brasil Econômico*, 10 mar. 2015. Disponível em: <<http://brasileconomico.ig.com.br/negocios/2015-03-10/o-mercado-de-brinquedos-brasileiro-e-o-setimo-maior-do-mundo.html>>. Acesso em: 30 abr. 2017.

NETO, Leonardo. Vendas de livros em janeiro de 2016 crescem 15% em comparação ao mesmo período de 2015. *Publish News*, 08 mar. 2016. Disponível em: <<http://www.publishnews.com.br/materias/2016/03/07/vendas-de-livros-em-janeiro-de-2016-cresce-15-em-comparao-ao-mesmo-perodo-de-2015>>. Acesso em: 30 abr. 2017.

RODRIGUES, M. F. Três editoras brasileiras entre as maiores do mundo. *Publishnews*, 20 jun. 2011. Disponível em: <<http://www.publishnews.com.br/materias/2011/06/20/63890-tres-editoras-brasileiras-entre-as-maiores-do-mundo>>. Acesso em: 30 abr. 2017.

SANTOS, Jocelaine. Uso de tecnologia por crianças: benefício ou perda da infância?. *SEMPRE Família*, 20 ABR. 2015. Disponível em: <<http://www.semprefamilia.com.br/uso-de-tecnologia-por-criancas-beneficio-ou-perda-da-infancia/>>. Acesso em: 03 mai. 2017.

SPC BRASIL. Consumo Infantil, Setembro, 2015. Disponível em: <[https://www.spcbrasil.org.br/uploads/st\\_imprensa/analise\\_consumo\\_infantil\\_setembro\\_20151.pdf](https://www.spcbrasil.org.br/uploads/st_imprensa/analise_consumo_infantil_setembro_20151.pdf)>. Acesso em: 03 mai. 2017.

U. S. CENSUS BUREAU. *Childstats*, 2015. Disponível em <<https://www.childstats.gov/americaschildren/tables/econ1b.asp>>. Acesso em: 09.05.2017.

U. S. CENSUS BUREAU. *Childstats*, 2015. Disponível em: <<https://www.childstats.gov/americaschildren/tables/pop1.asp>>. Acesso em: 09.05.2017.

VALOR ECONÔMICO. Famílias freiam gastos maiores e compram mais brinquedos. *Valor Econômico*, 21 mar. 2017. Disponível em: <<http://www.sintex.org.br/noticia/2017/03/21/familias-freiam-gastos-maiores-e-compram-mais-brinquedos>>. Acesso em: 30 abr. 2017.

**APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO FORMULADO PARA ENTREVISTA  
DIRIGIDA, PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA QUALITATIVA COM  
GESTORES DA ÁREA DE EDUCAÇÃO**

PESQUISA DE OPINIÃO - GESTORES E DIRETORES DE ESCOLAS

**Idade:** \_\_\_\_\_

**Idade dos filhos:** \_\_\_\_\_

**Profissão:** \_\_\_\_\_

**Renda Familiar:**

Um salário mínimo ( )  
Dois a quatro salários mínimos ( )  
Cinco salários mínimos (R\$5000,00). ( )  
Mais de cinco salários mínimos ( )

Diretor (a) \_\_\_\_ Gestor (a) \_\_\_\_ Professor (a) \_\_\_\_

**Instituição de Ensino** (nome da Escola):

\_\_\_\_\_

1 - De zero a dez, que nota você daria para a disciplina recebida em casa pelas crianças que cursam Educação Infantil e Ensino Fundamental 1?

Nota: \_\_\_\_\_

2 - Na tua opinião, considerando a realidade atual das famílias, melhorar o comportamento das crianças, formando bons hábitos é:

Uma tarefa fácil ( )  
Tarefa difícil ( )

3 - Na tua opinião, o comportamento das crianças em idade de cursar Educação Infantil e Ensino Fundamental que ingressam na Escola é: (Marque "X" na opção escolhida)

Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Péssimo ( )

4 - Você conhece algum material pedagógico que enfoca a formação de hábitos de obediência e disciplina para crianças do Ensino Fundamental 1?

Não ( )  
Sim ( ). Nome: \_\_\_\_\_

5 - Caso conheça, o que tem a dizer sobre ele? (Caso não conheça, pule para pergunta 5).

É um bom material, completo ( )

Deixa a desejar ( ).

Por quê? \_\_\_\_\_

6 - Assinale a(s) alternativa(s) que julgar verdadeira(s):

Um material didático / pedagógico que auxiliasse as crianças a desenvolverem hábitos como: obedecer aos pais, dormir cedo, não brigar, comer salada, plantar horta, beber água e outros seria:

a) desnecessário, no contexto de hoje ( )

b) uma boa ajuda na tarefa de educar as crianças ( )

c) muito necessário hoje em dia ( )

d) justamente o que as mães e pais precisam ( )

e) Outros ( )

Minha opinião: \_\_\_\_\_

7 - Para que um material como o citado na pergunta anterior, contendo revista e material para desenvolver atividades de fixação, fosse acessível à maioria das crianças que estudam na tua Escola, quando ele deveria custar? Selecione o limite máximo, considerando a realidade dos pais:

Até R\$50,00 ( )

Ate R\$80,00 ( )

Até R\$100,00 ( )

Até R\$150,00 ( )

Até R\$200,00 ( )

Outro ( ) Quanto? \_\_\_\_\_

8 - Você acha que a tua Escola teria o interesse de fornecer um material desta natureza para os alunos?

Sim ( )

Não ( ). Por quê? \_\_\_\_\_

9 - A Escola onde você trabalha abre espaço para empresas venderem materiais e brinquedos pedagógicos para ALUNOS?

Sim ( ).

Não ( ). Por quê? \_\_\_\_\_

10 - A Escola onde você trabalha abre espaço para empresas venderem materiais e brinquedos pedagógicos para PAIS?

Sim ( )

Não ( ). Por quê? \_\_\_\_\_

11 - Você consegue se lembrar de alguma empresa que já efetuou venda para os alunos com o aval da Escola?

Sim ( ) Nome da empresa: \_\_\_\_\_

Produto vendido: \_\_\_\_\_

Não ( )

12 - Você teria interesse de conhecer um material didático / pedagógico que auxiliasse as crianças a desenvolverem hábitos como: obedecer aos pais, dormir cedo, não brigar, comer salada, plantar horta, beber água e outros?

Sim ( ) Teu e-mail, para contato: \_\_\_\_\_

Não ( ).

Muito obrigado pela tua disposição para responder e colaboração!

## APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA QUANTITATIVA REALIZADA COM CRIANÇAS DE 6 A 12 ANOS

1. Quanto anos você tem?
2. Qual a sua série?
3. Você estuda em escola pública, ou particular?
4. Já sabe ler e escrever?
5. Tem irmãos? Se sim, quantos?
6. Qual a igreja que seus pais frequentam?
7. Sabe qual o nível de escolaridade de seus pais?
8. Você sabe dizer no que seus pais trabalham?
9. Tem computador em casa?
10. Tem tablet?
11. Tem smarthphone?
12. Você usa mais computador, celular ou tablet?
13. Você sabe dizer quais sites que você mais frequenta no computador?
14. Você joga algum tipo de jogo no computador? Qual?
15. Que tipo de jogos/aplicativos você mais usa no celular/tablet?
16. Você já brincou com algum livro de atividades?
17. Você gosta de jogos e aplicativos de colorir?
18. Você gosta de cruzadinhas?
19. Você gosta de caça-palavras?
20. Você gosta de ouvir, ou de ler historinhas?
21. Você gosta de ler gibi, ou histórias em quadrinhos?
22. Quais?
23. Você assiste a desenhos no computador, tablet ou celular?
24. O que você acha da turminha a seguir?



25. Gostaria de conhece-la?

**APÊNDICE 3 - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE OPINIÃO APLICADA EM  
PAIS ENTRE 6 E 12 ANOS**

**PESQUISA DE OPINIÃO - PAIS DE CRIANÇAS ENTRE 6 E 12 ANOS**

**Sexo:** (M) \_\_\_\_ (F) \_\_\_\_ **Idade:** \_\_\_\_\_

**Você tem filhos?** \_\_\_\_\_ **Idade dos filhos:** \_\_\_\_\_

**Profissão:** \_\_\_\_\_

**Renda Familiar:**

Um salário mínimos ( )  
Dois a quatro salários mínimos ( )  
Cinco salários mínimos (R\$5000,00) ( )  
Mais de cinco salários mínimos ( )

**Filhos estudam em:**

Escola Pública ( )  
Escola Particular ( )

**Instituição de Ensino** (nome da Escola):  
\_\_\_\_\_

1 - Na tua opinião, considerando a realidade atual, melhorar o comportamento das crianças, formando bons hábitos é:

Uma tarefa fácil ( )  
Tarefa difícil ( )

2 - Você conhece algum brinquedo que ajuda na formação de hábitos de obediência e disciplina para crianças?

Não ( )  
Sim ( ). Nome: \_\_\_\_\_

5 - Caso conheça, o que tem a dizer sobre ele? (Caso não conheça, pule para pergunta 5).

É um bom material, completo ( )  
Deixa a desejar ( ).

Por quê? \_\_\_\_\_

6 - Assinale a(s) alternativa(s) que julgar verdadeira(s):

Um kit contendo revistinha em quadrinhos e brinquedo que auxiliasse as crianças a desenvolverem hábitos como: obedecer aos pais, dormir cedo, não brigar, comer salada, plantar horta, beber água e outros seria:

- a) desnecessário, no contexto de hoje ( )  
 b) uma boa ajuda na tarefa de educar as crianças ( ) ( )  
 c) muito necessário hoje em dia ( )  
 d) justamente o que as mães e pais precisam ( )  
 e) Outros ( )

Minha opinião:

---

7 - Caso existisse este kit, contendo revista + brinquedos que ajudasse as crianças a aprenderem bons hábitos brincando, quanto você pagaria por ele?

R\$ \_\_\_\_\_

8 - Caso desejasse comprar, por que motivo você compraria um kit como este? Responda com verdadeiro (V) ou falso (F):

Eu compraria porque:

- Porque vai me ajudar a educar os filhos. ( )  
 Porque as crianças sempre querem brinquedos novos ( )  
 Para as crianças se entreterem com alguma coisa e me darem um descanso ( )  
 Só daria se meu filho pedisse ( )

9 - Você teria interesse de conhecer um kit como esse, que auxiliasse as crianças a desenvolverem hábitos como: obedecer aos pais, dormir cedo, não brigar, comer salada, plantar horta, beber água e outros?

Sim ( ) Teu e-mail, para contato: \_\_\_\_\_  
 Não ( ).

Muito obrigado pela tua disposição para responder e colaboração!

**APÊNDICE 4 - DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS - LANÇAMENTO  
PRODUTO PEPÊ**

<b>DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS PROJETO PEPÊ</b>			
<b>Faturamento / mês</b>	<b>Julho</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setembro</b>
<b>Previsto</b>	R\$33.000,00	R\$66.000,00	R\$101.000,00
<b>Realizado</b>			
<b>Meta mantida / revisada:</b>			
<b>Monitoramento 1o mês</b>	Resultado alcançado? Sim ( ) Não ( )	Por quê? Ajustes definidos:	
<b>Monitoramento 1o mês</b>	Resultado alcançado? Sim ( ) Não ( )	Por quê? Ajustes definidos:	
<b>Monitoramento 1o mês</b>	Resultado alcançado? Sim ( ) Não ( )	Por quê? Ajustes definidos:	

## APÊNDICE 5 - LEVANTAMENTO DE DADOS DE VENDAS - PROJETO PEPÊ

<b>LEVANTAMENTO DE DADOS DE VENDAS PROJETO PEPÊ</b>				
<b>Os clientes entendem a mensagem do catálogo do Pepê?</b>				
		Sim	Não	Justificativa / Informações
1 - Nome:				
Cidade / Estado:				
2 - Nome:				
Cidade / Estado:				
3 - Nome:				
Cidade / Estado:				
4 - Nome:				
Cidade / Estado:				
5 - Nome:				
Cidade / Estado:				
<b>Decidem-se a comprar quando concluem sua leitura? Caso não, por quê?</b>				
		Sim	Não	Justificativa / Informações
1 - Nome:				
Cidade / Estado:				
2 - Nome:				
Cidade / Estado:				
3 - Nome:				
Cidade / Estado:				
4 - Nome:				
Cidade / Estado:				
5 - Nome:				
Cidade / Estado:				
<b>Pedem mais informações? Se sim, quais?</b>				
		Sim	Não	Justificativa / Informações
1 - Nome:				
Cidade / Estado:				
2 - Nome:				
Cidade / Estado:				
3 - Nome:				
Cidade / Estado:				
4 - Nome:				
Cidade / Estado:				
5 - Nome:				
Cidade / Estado:				

Qual sua sugestão para podermos aumentar as vendas do Pepê no próximo mês?				
		Sim	Não	Justificativa / Informações
1 - Nome:				
Cidade / Estado:				
2 - Nome:				
Cidade / Estado:				
3 - Nome:				
Cidade / Estado:				
4 - Nome:				
Cidade / Estado:				
5 - Nome:				
Cidade / Estado:				
<b>Resultado da análise crítica / observações:</b>				
<b>Mês:</b>		<b>Data:</b>		
Revisado por:		Aprovação:		