

**Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção**



**ESTRATÉGIA DE MARKETING VIA INTERNET – ESTUDO DE CASO  
DA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS**

**Dissertação de Mestrado**

**BRENO XAVIER DE BRITO**

**Florianópolis  
2002**

**Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção**

**ESTRATÉGIA DE MARKETING VIA INTERNET – ESTUDO DE CASO  
DA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS**

**BRENO XAVIER DE BRITO**

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção do  
título de Mestre em Engenharia de  
Produção.

**Florianópolis**  
2002

**BRENO XAVIER DE BRITO**  
**ESTRATÉGIA DE MARKETING VIA INTERNET – ESTUDO DE CASO**  
**DA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS**

**Esta Dissertação foi julgada adequada e aprovada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção com área de concentração em Mídia e Conhecimento no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.**

Florianópolis, 2002.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.  
**Coordenador do Curso**

**BANCA EXAMINADORA**

Prof<sup>ª</sup>. Jane Iara Pereira da Costa, Dra.  
**Orientadora**

Prof<sup>ª</sup>. Olga Regina Cardoso, Dra.  
Membro

Prof. Antônio Alves Filho, Dr.  
Membro

A Deus, que tem abençoado a minha existência, ofereço este singelo trabalho que aconteceu, principalmente, pelo dom da vida que Ele me deu.

**Agradecimentos**

A meus pais, Ivo e Lumika, que com a ajuda de Deus se tornaram as pessoas mais importantes de minha vida.

...

...

A Luísa, filha amada que não desfruta da presença do pai na maioria dos seus momentos de tristeza e alegria.

...

...

A Sociedade Goiana de Cultura, que através da Universidade Católica de Goiás nos proporcionou condições para a realização deste sonho.

...

...

Ao Departamento de Administração da Universidade Católica de Goiás, principalmente ao Professor Celso Orlando Rosa, por sua persistência na concretização de seus objetivos, acreditando em meu potencial e proporcionando-me a oportunidade de ingressar na carreira docente.

...

...

Aos Professores do Departamento de Administração da Universidade Católica de Goiás e Funcionários da Sociedade Goiana de Cultura, colegas de caminhada e das dificuldades para a conclusão de mais este desafio em nossas carreiras.

...

...

Ao amigo do peito e colega de profissão Alberto, companheiro-amigo-irmão, que sempre esteve a meu lado na realização deste mestrado.

...

...

A Universidade Federal de Santa Catarina e toda a equipe do Laboratório de Ensino a Distância, pela sua competência e capacidade de inovar o processo do ensino a distância, principalmente pela qualidade de seu corpo docente.

...

...

A Giovana, monitora que excedeu todas as expectativas e facilitou-nos no esclarecimento das dúvidas que surgiram no decorrer do mestrado.

...

...

E, principalmente, as orientadoras Olga e Jane, pelo seu exemplo de dedicação, profissionalismo e amor pela profissão da docência, mostrando-nos que, acima de tudo, é preciso aperfeiçoar-nos continuamente, pois o mercado não perdoa àqueles que dormem sobre os louros das vitórias antigas.

*“Em vez de tentar levar para o mercado o que nos é mais fácil fazer, devemos descobrir muito mais sobre o que o consumidor está disposto a adquirir... Devemos aplicar nossa criatividade de uma forma mais inteligente quanto às pessoas e suas necessidades e desejos, do que quanto aos produtos.”*

***Charles G. Mortimer***

## RESUMO

BRITO, Breno Xavier de. **Estratégia de Marketing Via Internet – Estudo de Caso da Universidade Católica de Goiás**. Florianópolis, 2002, 128f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

Através desta pesquisa procurou-se analisar a concepção e implementação das estratégias de marketing via Internet da Universidade Católica de Goiás. A fundamentação teórica envolveu a conceituação tradicional de marketing, complementada com as novas publicações específicas ao tema, abordando as mais recentes estratégias que devem ser implementadas, bem como as ferramentas mais utilizadas (neste caso a construção de *sites* e a utilização de *e-mail*) para a obtenção de um retorno sobre o investimento (RSI) satisfatório. A metodologia escolhida foi o estudo de caso, através da aplicação de um questionário com perguntas abertas, nos níveis estratégico, tático e operacional, posteriormente analisado, buscando comparar o referencial teórico pesquisado e as estratégias efetivamente concebidas e implementadas pela UCG. A relevância deste estudo está principalmente vinculada à atualidade do tema, envolvendo o marketing *on-line* ou *web marketing*, que vem sendo alvo de constantes pesquisas e publicações, estabelecendo um novo paradigma para o desenvolvimento das estratégias de marketing das empresas, comprovando a importância, cada dia maior, da profissionalização da administração de marketing das organizações, sejam elas públicas ou privadas, governamentais ou não governamentais, filantrópicas ou com fins lucrativos.

**Palavras-chave:** Marketing, Marketing estratégico, Marketing via internet.

## ABSTRACT

BRITO, Breno Xavier de. **Estratégia de Marketing Via Internet – Estudo de Caso da Universidade Católica de Goiás**. Florianópolis, 2002, 128f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

The conception and the implementation of the marketing strategies via Internet at U.C.G ( Goiás Catholic University ) were analyzed through this research. The theoretical basis involved the marketing traditional conception, and it was complemented by some recent specific publication about this subject. It approached the most current strategies that might be used, as well as the most useful instruments for that ( the creation of sites and the e-mail usage ) to obtain a return on investment. The chosen methodology was the usage of a case study on which an opened questionnaire was applied for strategic, tactic ion and operational levels. After that it was analyzed to compare the searched theory and the strategies conceived and implemented by U.C.G..The relevance of this study is specially linked to the fact of this theme be a present subject that involves the marketing on-line or web marketing. It has been the aim of frequent researches and publications that establishes a new paradigm for the business marketing strategies development. It proves the importance of the Marketing Management in the public or private, governmental or non-governmental, philanthropic or profitable organizations.

**Key-words:** Marketing, Strategic Marketing, Web Marketing

## SUMÁRIO

Resumo	6
Abstract	7
Sumário	8
Lista de Figuras	10
Lista de Reduções	11
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Tema	12
1.2 Justificativa	14
1.3.1 Objetivo Geral	19
1.3.2 Objetivos Específicos	19
1.4 Limitações	20
1.5 Estrutura	21
2 REVISÃO DA LITERATURA	22
2.1 Evolução e Discussões sobre o Conceito de Marketing	22
2.1.1 As Definições Atuais e os Conceitos de Base	25
2.2 Os Enfoques Empresariais do Marketing	27
2.3 Trabalho de Administração de Marketing	32
2.3.1 Planejamento Estratégico de Marketing	33
2.3.2 O Plano de Marketing	34
2.3.3 Composto de Marketing ou Marketing Mix	35
2.4 O Processo de Comunicação	37
2.5 Planejamento da Promoção	39
2.6 Identificação da Audiência – Alvo e Análise da Imagem	40
2.7 Determinação dos Objetivos de Promoção	41
2.8 Os Canais de Comunicação	42
2.9 Marketing Eletrônico	45
2.9.1 Retorno Sobre Investimento <i>On-Line</i>	48
2.9.2 Design do <i>Site</i> na <i>Web</i>	49
2.9.4 Política de Domínios	53
2.9.5 Ferramentas de Marketing Eletrônico – <i>E-mail</i>	53
3 METODOLOGIA	57
4 RESULTADOS	62
4.1 Caracterização da Universidade Católica de Goiás	62

4.1.1 Organograma da Universidade Católica de Goiás	65
4.2 Análise das Respostas dos Níveis Estratégico e Tático	65
4.2.1 O Planejamento Estratégico da UCG	67
4.2.2 A Função e o Desenvolvimento do Marketing na UCG	69
4.2.3 Prioridade e Profissionalização do Marketing na UCG	71
4.2.4 A Internet Para a UCG	74
4.2.5 Estratégias de Marketing Via Internet da UCG	76
4.2.6 Objetivos e Integração das Estratégias de Marketing Via Internet da UCG	76
4.3 Análise das Respostas do Nível Operacional	77
4.3.1 Participação no Planejamento das Estratégias de Marketing via Internet da UCG	77
4.3.2 Modelo Atual, Site da Instituição e Alterações Necessárias	78
4.3.3 Estratégias de Domínio	86
4.3.4 Estratégias de <i>E-mail</i> , Vírus e <i>Spam</i>	87
4.3.5 Periodicidade de Atualização das Informações e Responsáveis pelo Desenvolvimento do Site	89
4.4 Análise das Respostas Comuns aos Níveis Estratégico/Tático e Operacional	89
4.4.1 O <i>Benchmarking</i> como Estratégia de Marketing via Internet na UCG	89
4.4.2 A Formação Profissional dos Gestores da UCG	91
4.5 Considerações e Análise	93
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	99
5.1 Conclusões	99
5.2 Recomendações	104
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	106
7 APÊNDICE	109

**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 2.1 - Evolução e esfera de ação do Marketing.</b>	<b>p. 17</b>
<b>Figura 2.2 - Marketing transacional X Marketing de relacionamento.</b>	<b>p. 21</b>
<b>Figura 2.3 - Processo Administrativo de Marketing</b>	<b>p. 27</b>
<b>Figura 2.4 - Elementos do programa de marketing de uma empresa</b>	<b>p. 29</b>
<b>Figura 2.5 - Vantagens e desvantagens dos principais tipos de mídia</b>	<b>p. 42</b>
<b>Figura 3.1 - Questionário para os níveis estratégico e tático</b>	<b>p. 63</b>
<b>Figura 3.2 - Questionário para o nível operacional</b>	<b>p. 64</b>
<b>Figura 4.1 - Organograma da Universidade Católica de Goiás</b>	<b>p. 69</b>
<b>Figura 4.2 - Função, Subordinação e Identificação dos Gestores da UCG</b>	<b>p. 70</b>
<b>Figura 4.3 - Importância da Função Marketing na UCG</b>	<b>p. 74</b>
<b>Figura 4.4 - Importância da Profissionalização da Função Marketing</b>	<b>p. 76</b>
<b>Figura 4.5 - Prioridade da Função Marketing na UCG</b>	<b>p. 77</b>
<b>Figura 4.6 - Percepção da Internet como Ameaça ou Oportunidade</b>	<b>p. 79</b>
<b>Figura 4.7 - Página Principal do Site da UCG</b>	<b>p. 81</b>
<b>Figura 4.8 - Despadronização das Páginas do Site da UCG</b>	<b>p. 83</b>
<b>Figura 4.9 - Informativo Flash Transposto para a Internet</b>	<b>p. 84</b>
<b>Figura 4.10 - Página do Vestibular da UCG</b>	<b>p. 85</b>
<b>Figura 4.11 - Página da Vice-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa</b>	<b>p. 87</b>
<b>Figura 4.12 - Utilização do Benchmarking pela UCG</b>	<b>p. 94</b>
<b>Figura 4.13 - Função, Identificação e Formação dos Gestores da UCG</b>	<b>p. 95</b>

## LISTA DE REDUÇÕES

### Siglas

SGC – Sociedade Goiana de Cultura

UCG – Universidade Católica de Goiás

Web ou WWW - *World Wide Web*

*E-mail* – Correio eletrônico

VPG – Vice-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Tema

Inicia-se um novo milênio, e uma série de desafios inéditos apresenta-se ao marketing, dentre eles o que será explorado nesta dissertação, as estratégias de marketing via internet. Em um primeiro momento esta nova mídia foi encarada apenas como mais um canal de comunicação que as estratégias convencionais de marketing seriam capazes de explorar, mas verifica-se que, apesar de não representar uma ruptura total com os fundamentos do marketing tradicional, a internet apresenta características próprias que precisam ser analisadas para o desenvolvimento de estratégias adequadas a sua realidade.

Palavras como interatividade, personalização, mensurabilidade, política de domínios, *site*, marketing por correio eletrônico, viral e de permissão, público e relações públicas *on-line*, *links*, tráfego e propaganda na *Web* servem como um pequeno exemplo da diferença entre o marketing criado para a internet e as outras mídias utilizadas no composto de propaganda, que devem fazer parte do vocabulário de profissionais de marketing. Ainda assim, tudo isso é desenvolvido e aplicado através de princípios básicos da mercadologia, como coleta de informações e mensuração da demanda de mercado, análise do ambiente de marketing, análise dos mercados consumidores e do comportamento de compra, análise dos mercados empresariais e do comportamento de compra organizacional, identificação de segmentos de mercado e seleção de mercados-alvo, desenvolvimento de novas ofertas ao mercado, projeto de oferta ao mercado global, estratégias e programas de preços, gerência de comunicação integrada de marketing, gerência do esforço total de marketing, entre outros.

Com isso pode-se explicar sobre o tema em si: Estratégia de Marketing Via Internet – Estudo de Caso da Universidade Católica de Goiás. A metodologia adotada será o desenvolvimento do significado de cada parte que compõe o tema, conectando estes conceitos para sua melhor compreensão.

Dentre os vários conceitos disponibilizados na literatura, Ansoff (1986, p.125) afirma que “a estratégia está preocupada com objetivos de longo prazo e os meios para alcançá-los que afetam o sistema como um todo.” Esta definição caracteriza a

estratégia como o elemento que interliga os objetivos a longo prazo, as metas e ações, dentro de um processo sistêmico, que envolve toda a organização, interligada com os recursos necessários para sua efetiva implementação, sejam monetários, humanos ou de capital.

Para Kotler (1998, pág. 75) a “estratégia é um conjunto coerente de ações, cuja finalidade é ganhar uma vantagem sustentável sobre seus competidores, melhorar a sua posição junto aos clientes, permitindo melhor alocação de recursos.” Novamente verifica-se a importância da estratégia para o desenvolvimento das ações organizacionais com vistas ao alcance de seus objetivos, priorizando a vantagem competitiva em relação a seus concorrentes e o foco nas necessidades dos clientes.

Em relação ao marketing, Kotler (2000, p.30) define que “é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”. Esta definição está inserida em uma das últimas publicações do autor, proporcionando um entendimento amplo e específico ao mesmo tempo, demonstrando que o marketing existe em decorrência da função organização&mercado, oferecendo produtos e serviços de valor a seus consumidores. A afirmação de sua amplitude deve-se a quantidade de processos envolvidos na sua concretização, seja de pesquisa, desenvolvimento ou implementação do produto no mercado. Já a especificidade caracteriza-se por sempre satisfazer uma necessidade ou desejo com produtos ou serviços de valor.

Ao comparar a definição acima com outro autor, igualmente respeitado nos meios acadêmicos por seus trabalhos que enfocam o estudo do marketing, verifica-se que, apesar da utilização de um conceito resumido, o significado mantém-se praticamente intacto, pois, para Richers (2000, p. 5) “... definimos marketing simplesmente como a intenção de entender e atender o mercado”. Apresenta-se, mais uma vez, o marketing dentro da função organização&mercado verificada no conceito anterior, preocupado, principalmente, em identificar necessidades e desejos e satisfazê-los com a oferta de produtos e serviços de valor.

Verifica-se, então, que a estratégia será utilizada pelo marketing como uma ferramenta para identificar os meios necessários para atingir os objetivos de mercado da organização, dentro de um planejamento estratégico que envolva a concepção de um plano de marketing que definirá, basicamente, o composto de

marketing da empresa: preço, praça, promoção e produto. Com isso a empresa conseguirá maximizar a utilização de seus recursos na obtenção dos resultados esperados.

E a internet, como se enquadra neste contexto? Sua importância pode ser medida principalmente por ser um novo canal para a aquisição de produtos, serviços e informações, sendo que uma de suas principais características é, sem dúvida, a interatividade. Neste momento o consumidor deixa de ser o sujeito passivo de uma mensagem, divulgada por diversos canais de mídia (televisão, rádio, jornais ou revistas e, porque não lembrar, *banners*) para se tornar um agente ativo da realização de seus desejos, escolhendo, em um simples clique, o que realmente lhe interessa.

No processo de planejamento estratégico, após a definição da missão do negócio, parte-se para um segundo momento denominado de avaliação global de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, também conceituado como análise SWOT (em inglês *strengths, weaknesses, opportunities e threats*). As oportunidades e ameaças são desenvolvidas de acordo com o ambiente externo da organização, levando-se em conta uma série de variáveis que compõem o macro-ambiente e que afetam a empresa como: consumidores, concorrentes, fornecedores, comunidade, ambiente político-legal, ambiente econômico, fatores culturais, financeiros e tecnológicos, entre outros. Se a instituição percebe, na análise dos fatores tecnológicos, que a internet representa uma oportunidade para seus negócios, o plano de marketing global deve desenvolver as estratégias que serão utilizadas para explorá-la, bem como os recursos necessários para isso.

Com isso, visualiza-se a importância e atualidade do tema, aplicada a um estudo de caso de uma organização real, que vem desenvolvendo estratégias de marketing via internet, comparando seu planejamento com as teorias mais atuais do *web marketing*, fazendo uma análise comparativa entre teoria e prática.

## **1.2 Justificativa**

É senso comum que todas as organizações possuem uma função produção, seja para produzir seus bens e/ou serviços tendo, ainda, funcionários responsáveis pelo desenvolvimento da produção ou dos processos. Isto permite

a afirmação que ao analisar as estratégias de marketing via internet de uma empresa está-se verificando uma atividade vinculada ao processo do planejamento de marketing da organização, que irá afetar diretamente o modo como ela produz seus bens e serviços.

O estudo do impacto das estratégias de marketing, e especificamente via internet, adotadas pela organização beneficia a instituição por proporcionar a comparação entre as estratégias utilizadas e o referencial teórico atualizado, permitindo a avaliação e o desenvolvimento de ações com melhores resultados. Por outro lado, contribui para a engenharia da produção, pois permite a adoção de novos processos e métodos para o desenvolvimento dos serviços prestados pelas organizações.

De acordo com Slack et al (1997), o método mais útil de modelar a produção é representado pelo sistema de *input-transformação-output*. Todas as operações podem ser descritas usando-se este modelo.

Os recursos de *input* podem ser classificados como :

- Recursos transformados: aqueles que são tratados, transformados ou convertidos de alguma forma, podendo ser materiais, informações ou consumidores.
- Recursos de transformação: aqueles que agem sobre os recursos transformados, são as instalações e o pessoal.

Para a implementação de uma estratégia de marketing via internet, a organização poderá utilizar a infra-estrutura de empresas especializadas no atendimento dessas necessidades, não sendo necessário a aquisição de recursos de transformação. Quanto aos recursos transformados, estarão diretamente envolvidos com os processos da instituição, através da interação com as informações de produtos e serviços prestados, bem como das mudanças que ocorrerão em diversos processos em virtude da adoção de novos canais de comunicação e promoção.

Slack et al (1997) afirmam, ainda, que as operações que processam informações podem transformar suas propriedades informativas (isto é, a forma da informação). Os contadores fazem isso. Outras mudam a posse da informação, como, por exemplo, os arquivos e bibliotecas. Finalmente, algumas operações mudam a localização da informação, como as empresas de telecomunicações.

A função marketing tem como principal subsídio as informações dos clientes usuais e potenciais da organização. Ao desenvolver uma ferramenta aliada as suas estratégias de marketing via internet que consiga fornecer um perfil mais detalhado de seu mercado, a estratégia poderá ser construída em bases mais sólidas de sustentação, possibilitando ações direcionadas ao público-alvo que realmente alcancem os resultados esperados com o investimento.

Com o avanço cada vez maior da informática e o conseqüente aumento da capacidade de processamento de informações dos sistemas computadorizados, Peppers e Rogers (2000, p.15) propõem que o database da organização seja utilizado como ferramenta para uma nova estratégia de marketing, voltada para a customização dos produtos da empresa, também conhecido como marketing um-a-um.

Já algumas operações de processamento de consumidores ocupam-se da transformação do estado psicológico de seus usuários, como, por exemplo, a maioria dos serviços de entretenimento: música, teatro, televisão, rádio e os parques temáticos. A internet, dentre suas várias utilizações, pode ser adicionada a estes serviços, através de jogos interativos, arquivos de músicas, informações diversas e curiosidades.

Os *outputs* são o propósito do processo de transformação, cujo resultado são bens e serviços, geralmente vistos como diferentes pelas diversas características de cada um como, tangibilidade, estocabilidade, transportabilidade, simultaneidade, contato com o consumidor e qualidade.

Com isso, Slack et al (2000) afirmam que a função produção exerce três papéis importantes dentro de qualquer organização.

- Como apoiadora da estratégia global da organização. Faz isso desenvolvendo os recursos de produção de maneira a torná-los apropriados, qualquer que seja a estratégia escolhida.
- Como implementadora das estratégias organizacionais. A operação deve assegurar que a estratégia da empresa, realmente, funcione na prática.
- Como líder da estratégia. Isso significa que a função produção deve fornecer à organização todos os aspectos de desempenho que ela necessita para atingir seus objetivos (competitivos) a longo prazo.

Novamente percebe-se a importância da função produção na implementação de estratégias de marketing via internet, principalmente no papel de apoiadora das estratégias globais da organização.

Complementando as definições que Slack et al (1997) fornecem, verifica-se a importância da tecnologia do processo, que é qualquer artefato, máquina ou equipamento que ajuda a transformar materiais, informação ou consumidores. Em operações de manufatura é relativamente fácil separar tecnologia de produto de tecnologia de processo, pois a primeira envolve diretamente *o que* é produzido, enquanto a segunda define *como* será produzido. Em operações de serviço pode ser difícil distinguir entre elas, pois o resultado final do produto está diretamente envolvido em seu processo de criação.

Gerentes de produção não precisam ser especialistas na tecnologia que estão gerenciando, mas devem ser capazes de entender o suficiente sobre a tecnologia para definir seu propósito, a forma pela qual ela vai desempenhar sua função, os benefícios de usar a tecnologia em sua operação e as limitações que o uso da tecnologia pode colocar na operação. Estas informações deverão constar do plano global de marketing, possibilitando ao gerente de produção o conhecimento necessário para sua utilização.

A tecnologia de processamento de informação pode ser organizada de forma centralizada, onde uma unidade central de processamento serve a muitos diferentes usuários, ou descentralizada, onde o processamento da informação é distribuído ao longo de uma organização para colocá-lo mais próximo de seus usuários. As redes de área locais podem ser usadas para integrar a capacidade de computação distribuída dessa forma. As tecnologias de informação crescentes estão mesclando-se com as tecnologias de telecomunicações. A Internet é um exemplo disso.

As tecnologias de processamento de consumidores podem ser categorizadas de acordo com o relacionamento entre a tecnologia em si, o pessoal da operação e os consumidores da operação. De fato, não têm nenhuma interação direta com o consumidor, mas são usadas pelo pessoal de operação para ajudar o consumidor. O consumidor “navega” a tecnologia, mas não a opera. Existem as que têm uma interação direta com o consumidor, mesmo que o consumidor não controle diretamente a tecnologia, como, por exemplo, as tecnologias de transporte.

Por outro lado, algumas tecnologias requerem que o consumidor “dirija” a tecnologia diretamente, por exemplo, as máquinas de atendimento automático, as máquinas de vendas de refrigerantes, etc. Qualquer dessas tecnologias precisa levar em conta a necessidade de treinar o consumidor a usá-las.

Verifica-se, então, a intensa relação existente entre a engenharia da produção e o cliente da organização, sendo o marketing a função que possui, entre suas diversas tarefas, a obrigação de ser o elo desta ligação, desenvolvendo diversas estratégias para o oferecimento de produtos e serviços que satisfaçam as necessidades de seu público, e dentre elas, as estratégias aplicáveis à internet.

Estes consumidores, juntamente com outros componentes do mercado, como, por exemplo, os concorrentes e fornecedores, constituem o ambiente geral ou macroambiente. Para Kotler (1996), o macroambiente é formado pelas forças de nível mais geral que afetam a estrutura, a conduta e a atuação dos sistemas de marketing da organização. Por isso, tem grande impacto sobre a empresa, pois são os fatores “incontroláveis”, aos quais as empresas se adaptam, por meio da utilização dos fatores “controláveis”: seus compostos de marketing.

Como o ritmo das mudanças está cada vez mais acelerado, uma empresa passiva enfrenta a extinção; uma empresa adaptável sobreviverá; uma empresa inovadora prosperará e até poderá contribuir para as mudanças que estão ocorrendo no ambiente externo.

Na variável tecnologia, Kotler (1996) cita Schumpeter, em sua afirmação de que a tecnologia é uma força para “a destruição criativa”. Toda empresa deve observar o que há de novo no meio ambiente, pois isso pode eventualmente destruí-la. Se possuir imaginação, a novidade poderá salvá-la. Investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) representam uma fatia cada vez maior nos orçamentos das empresas. Percebe-se, novamente, a importância da observação cuidadosa da internet como uma oportunidade única de novos negócios para as organizações, nas diversas formas como vem sendo explorada atualmente (promoção, comunicação, venda, informação, marketing institucional, etc.).

Por outro lado, é importante distinguir oportunidades ambientais e oportunidades empresariais. Há inúmeras oportunidades ambientais disponíveis em qualquer economia, desde que haja necessidades insatisfeitas.

A oportunidade de marketing de uma empresa é uma área de importante ação mercadológica em que determinada empresa desfruta de uma vantagem diferencial.

A chave da oportunidade de marketing de uma empresa repousa sobre a questão de se a empresa pode fazer mais por essa oportunidade ambiental que os seus concorrentes. Consideram-se as seguintes hipóteses:

- Toda oportunidade ambiental tem alguns requisitos para o sucesso.
- Toda empresa tem características especiais, isto é, coisas que podem fazer especialmente bem.
- Uma empresa provavelmente se aproveitará de uma vantagem diferencial na área de uma oportunidade ambiental se suas características particulares satisfizerem aos requisitos para o sucesso da oportunidade ambiental de forma mais eficaz que a sua concorrência potencial.

Por tudo isso, o estudo proposto por esta dissertação é importante pela atualidade e aplicabilidade do tema nas organizações.

### **1.3 Objetivos**

Os objetivos caracterizam o resultado final que se pretende alcançar com a realização da pesquisa (objetivo geral), através da concretização de diversas etapas (objetivos específicos).

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Analisar o processo de elaboração e implementação de estratégias de marketing, especialmente via internet, na Universidade Católica de Goiás.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar elementos conceituais do marketing *on-line*, com vistas a uma análise de implementação estratégica na Instituição;
- Levantar, junto aos envolvidos, elementos utilizados no processo de elaboração e implementação das estratégias de marketing via internet da Instituição, desde o período de seu início até a evolução aos dias atuais;
- Comparar as estratégias implementadas com o referencial teórico pesquisado;

- Analisar a formação profissional do pessoal envolvido na elaboração e implementação das estratégias de marketing via internet da UCG;
- Indicar diretrizes para a melhoria do processo pesquisado.

#### 1.4 Limitações

Esta pesquisa trabalhou com a criação e implementação das estratégias de marketing via Internet da Universidade Católica de Goiás. Buscou-se, a partir dos diversos níveis organizacionais – estratégico, tático e operacional – identificar o processo e compará-lo com a literatura tradicional de marketing, bem como as novas publicações sobre o tema, especificamente abordando o marketing *on-line*.

Devido à riqueza do tema e a complexidade de uma análise mais ampla, o estudo focou-se principalmente na utilização do marketing pela Instituição, procurando identificar, na construção do site da Universidade, a aplicação das ferramentas de marketing *on-line* vencedoras em outras organizações, bem como as estratégias de comunicação via Internet, basicamente por *e-mail*, com seus clientes atuais e *prospects*.

Com isso não foram efetuados levantamentos de opinião junto aos usuários, internos ou externos, para verificar a percepção de cada um a respeito do site da Universidade.

Também não se analisou a infra-estrutura do Centro de Processamento de Dados (CPD) da UCG, por não ser o objetivo desta oferecer soluções em relação a *softwares* ou *hardware*, mas sim a análise acima descrita.

Não se formulou, ainda, nenhuma proposta de modelo de implementação de estratégias de marketing via internet para Instituições de Ensino Superior, em particular da Universidade Católica de Goiás, visto ser o benchmarking uma estratégia disponível a todas as organizações.

Esta pesquisa foi desenvolvida com todas as pessoas envolvidas no processo de elaboração e implementação das estratégias de marketing da Instituição, especificamente no quesito Internet, dentro dos aspectos do referencial teórico pesquisado, buscando identificar a profissionalização no processo de marketing da UCG e seu impacto nas estratégias utilizadas.

## 1.5 Estrutura

Esta pesquisa está estruturada em cinco capítulos, cada um com conteúdos específicos para sua construção.

No capítulo 1 estão inseridas a introdução, tema, justificativa, objetivos geral e específicos, limitações e estrutura.

O capítulo 2 traz a revisão de literatura, ou seja, a conceituação necessária para o desenvolvimento da pesquisa.

No capítulo 3 encontra-se a descrição da metodologia utilizada.

O capítulo 4 apresenta a pesquisa realizada com os gestores da UCG, bem como os resultados obtidos de suas respostas e a comparação com o referencial teórico.

Finalmente, o capítulo 5 é constituído das conclusões e recomendações.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

A revisão de literatura foi desenvolvida através de pesquisa efetuada nas obras de diversos autores que se dedicam à pesquisa do marketing. Buscou-se temas específicos que contribuíssem para a construção de um arcabouço teórico que permitisse a análise do processo de elaboração e implementação de estratégias de marketing via internet pela Universidade Católica de Goiás.

### **2.1 Evolução e Discussões sobre o Conceito de Marketing**

O conceito de marketing é apresentado por diversos autores sempre com alguns pontos em comum: mercado, produtos/serviços, troca, produtor, consumidor ou cliente e, mais recentemente, valor.

Para Costa (1987) esta palavra de origem Inglesa, que não possui tradução literal para o Português, já passou por tentativas de tradução como mercadização (ato de mercadizar), ou mercadologia, porém nenhuma palavra traduz com o desejável efeito o mesmo sentido do termo original.

A American Marketing Association (AMA) apud Nickels & Wood (1999, p.27) em 1948 definiu marketing como “A realização de atividades de negócios dirigidas ao fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário”.

Nesta definição percebe-se que esta atividade até então estava confinada a transferência de posse do produto, muito distante da abrangência que a área tem, visto que as atividades de marketing começam muito antes do processo de fabricação, e continuam após a troca, com um conjunto de atividades pós-venda.

Segundo Souza (1994) as décadas de 50 e 60 constituíram a 1ª geração do marketing no Brasil, onde algumas ferramentas do marketing como promoções, vendas, propaganda e distribuição eram encontradas espalhadas por áreas diferentes das empresas.

Brown (1997) salienta que foi no final da década de 50 e início dos anos 60 que o marketing começou a manifestar-se de forma mais intensa, dando origem ao conceito moderno e a debates periódicos quanto a esfera de ação, área sob a qual a disciplina deveria se estender e o caráter exato do conceito de marketing em si.

Inúmeros fatores externos apoiaram este processo, tais como o milagre econômico do pós-guerra, o crescente potencial de consumo, os altos níveis de concorrência intersetorial e uma situação onde a oferta superava a demanda. Destaca ainda a importância ímpar do *best seller*, *Prática da Administração de Empresas* (ed. Pioneira, lançado há mais de 40 anos), de Peter Drucker, para o progresso do marketing (Brown apud Foxall,1984). Ainda nos anos 60, foram publicados dois artigos clássicos desta área, *The Marketing Revolution* de autoria de Keith (1960) e *Marketing Myopia* de Levitt (1960).

O primeiro descreve a evolução do enfoque do marketing em uma empresa (Pillsbury Company), enfatizando o fato de que as empresas devem se desenvolver de trás para frente, a começar pelas necessidades do consumidor e ter como objetivo sua satisfação, criando desta forma produtos a partir da descoberta de matérias-primas que satisfaçam essas necessidades.

Em *Marketing Myopia*, Levitt (1960) coloca que as empresas se preocupam com os produtos manufaturados em detrimento dos interesses do mercado que atendem, considerando, por vezes equivocadamente, as necessidades dos seus clientes.

Ainda nesta mesma linha de considerações, Hollander (1986) apud Brown (1997) assinala que o conceito original de marketing incluía três elementos: [1] conhecimento dos anseios dos clientes, [2] interação e coordenação de todas as atividades em torno do foco no cliente e [3] a quantificação do êxito do marketing da empresa com base nos lucros e não nos volumes de venda.

Kotler (1978, p.30) define marketing como “o conjunto de atividades humanas que tem por objetivo facilitar e consumir relações de troca”. Nesta época, este autor também discute a esfera de ação desta disciplina, assegurando que tem longo alcance e pode ser aplicada para vender políticos, universidades, instituição de caridade assim como qualquer outro produto ou serviço, ampliando desta forma o campo de ação da disciplina para as empresas sem fins lucrativos.

A evolução desta atividade no Brasil é discutida por Souza (1994). Este autor argumenta que os anos 70 representaram a 2ª geração do marketing, onde ocorreram uma série de fatores como: a consagração da televisão, a alternativa de emissoras de rádio FM, afirmação dos *Shopping Centers*, a institucionalização do *Franchising*, especialização das mídias impressas e multiplicação de supermercados.

Estes fatores vieram a pressionar as empresas a uma maior organização das ferramentas de marketing que antes encontravam-se espalhadas em vários departamentos, levando a união destas em uma única área.

Em outro momento, Souza (1994) continua o seu relato da evolução desta disciplina, apresentando a 3ª geração do marketing que avança até meados da década de 80, ressaltando como acontecimentos marcantes a adesão aos conceitos de marketing, quando as empresas finalmente entendem e operacionalizam o que fora pregado por Drucker trinta anos antes, mudando radicalmente os processos de planejamento e a ação das mesmas.

Para Moreira et al. (1997) *Franchising* é a pessoa ou sociedade que, por meio de contrato, ou não, passa a integrar uma rede de franquias, assumindo obrigações e direitos, e identificando-se com a empresa franqueadora e sua marca. Continuando nesta linha, este mesmo autor discute também o que chama de a 4ª geração do marketing, fase que perdurou até o final da década de 80, destacando-se como fato importante, a descoberta por parte das empresas de um valor precioso para estas a imagem que as pessoas relevantes e decisivas têm da empresa, marcando então este período com a preocupação da definição e formatação das identidades corporativas, para posterior difusão e conquista da imagem.

Nos anos 90, a evolução fica por conta da disseminação dos softwares de banco de dados amplamente disponíveis, para computadores cada vez mais baratos, o que levou ao que se chama "Database marketing", permitindo uma segmentação mais específica e eficiente do mercado e o atendimento personalizado dos clientes.

Surgiu o que Peppers & Rogers (1995) denominaram de marketing "um-a-um", amplamente difundido como marketing de relacionamento, o retorno ao atendimento personalizado através do profundo conhecimento das necessidades e preferências dos clientes. Cria-se então, uma sistemática que permite aos executivos buscarem produtos para seus clientes e não mais clientes para seus produtos.

Brown (1997) apresenta de forma sintética, e em ordem cronológica os principais debates sobre marketing e o seu foco, como pode-se observar na figura 2.1.

COSTA (1987) resume o que se deve observar conceitualmente em relação ao marketing, como segue: [1] As atividades de marketing iniciam antes da produção, através de instrumentos de pesquisa de mercado; [2] abrange atividades de planejamento e desenvolvimento de produtos/serviços, determinação do preço de venda, seleção de canais de distribuição e a definição do esforço promocional; [3] o

marketing não acaba com a venda ou com a entrega física do produto ou serviço; [4] toda empresa com ou sem fins lucrativos deve ter planos de marketing que visem ganhos mútuos e [5] toda empresa deve levar em consideração a concorrência, procurando seus pontos fortes e fracos.

### **2.1.1 As Definições Atuais e os Conceitos de Base**

Atualmente um conceito amplamente divulgado e aceito é aquele formulado por Kotler (1998, p. 24): “Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de valor com outros.” Este conceito se apóia em outras definições, que são oportunas para sua explicação. Inicialmente é interessante definir e diferenciar necessidades de desejos. Necessidade é a sensação de privação relativa à ausência de, por exemplo, comida, roupa, abrigo, ou alguma outra satisfação básica para sobrevivência. Desejo é a satisfação de uma necessidade de uma determinada maneira, de acordo com o histórico, crenças e a cultura do indivíduo, assim como outras forças como o marketing.

Para Kotler (1998) os desejos podem ser continuamente moldados e remoldados por forças, instituições sociais, incluindo igrejas, escolas, famílias e empresas. A importante diferença entre necessidade e desejos é que os desejos podem ser influenciados por uma infinidade de fatores, enquanto que as necessidades são inerentes a condição humana, não podendo desta forma, serem modificadas. Por exemplo: todas as pessoas tem necessidade de abrigo, porém cada pessoa deseja um tipo específico de moradia, com diferentes características (casa ou apartamento de diferentes tamanhos e localizações). Este autor argumenta ainda que as empresas devem mensurar não apenas quantas pessoas desejam seus produtos, mas quantas formam a demanda por estes, já que para serem consumidoras, estas além de desejarem o produto devem estar dispostas e habilitadas a comprá-lo.

Continuando a elucidação dos conceitos integrantes da definição colocada no início do tópico, tem-se o conceito de valor, que para Kotler (1998) é a estimativa de quanto cada produto satisfaz a um conjunto de necessidades. Portanto, este conceito está intimamente ligado à utilidade, e ao custo-benefício de uma transação.

ANO	FOCO	PROPOSIÇÕES
1954	Conceito	Com Prática da administração de empresas, Drucker lança o marketing moderno: "O marketing é função distinta e singular da atividade comercial".
1960	Conceito	O caráter do conceito de marketing começa a ser delineado com Levitt em Marketing myopia . Diz ele: "as atividades comerciais devem se desenvolver de trás para frente, partindo das necessidades dos clientes"
1969	Esfera de ação	Com Levitt e Kotler, começa a se esboçar a esfera de ação do marketing: "é uma atividade abrangente, aplicada tanto a políticos, instituições beneficentes e universidades quanto a produtos". Para Luck, "o Marketing deve ser limitado às ações de mercado".
1971	Conceito	Bel, Emory e Kotler afirmam: "o marketing deve ir além do foco no cliente e cuidar de assuntos sociais mais amplos".
1972	Esfera de ação	Kotler diz que o marketing é mais uma categoria da atividade humana, como "votar, amar, consumir e lutar".
1976	Esfera de ação	Hunt declara a vitória dos partidários da ampliação da esfera de ação do marketing.
1978	Conceito	Segundo Sachs e Benson, o êxito do marketing não ocorre só ao satisfazer as necessidades dos clientes, mas ao lhes proporcionar satisfação superior a oferecida pelos concorrentes.
1983	Esfera de ação	Começam a surgir dúvidas quanto a aplicabilidade do marketing em alguns setores. Workman diz que o marketing é irrelevante em empresas de alta tecnologia e pode até inibir a inovação.
1986	Conceito	Dickinson e colaboradores afirmam que marketing é basicamente uma disciplina manipuladora.
1989	Conceito	Para Baker, o marketing trata de trocas que satisfazem tanto consumidores quanto fornecedores - não apenas consumidores
1990	Esfera de ação	Naver e Slater dizem que o marketing não se aplica ao mercado de commodities; para Wensley o conceito é falho nos setores de serviços, atividades não-lucrativas e administração pública.
1991	Conceito	Análise de Kheir-El-Din comprova que há relação entre sucesso empresarial e orientação para o marketing. Christopher e outros lançam a idéia de que o marketing deve se concentrar em relacionamentos de longo prazo.
1993	Esfera de ação	Hooley e Saunders decretam que o marketing chegou à maioridade e com alta popularidade. Marion, Cova e Svanfeldts, ao contrário, sustentam que o marketing está a beira de uma séria crise intelectual. Para Thomas, o conceito apenas não funciona em alguns países do leste europeu.
1994	Conceito	Vários autores, como Lynch, Brownline e colaboradores, insistem que o marketing chegou ao seu fim.
1997	Esfera de ação	A crise continua em debate, mas o marketing de relacionamento começa a ganhar força como possível solução

**Figura 2.1 - Evolução e esfera de ação do Marketing.**

Fonte: BROWN, 1997, p. 99.

Kotler (1998) coloca que não é fácil atender as necessidades dos clientes, pois algumas vezes estes não estão plenamente conscientes de sua existência ou ainda não sabem como expressá-las. Desta forma o autor classifica as necessidades em cinco: [1] necessidades declaradas (é o que o cliente diz que quer); [2] necessidades reais (é o que o cliente realmente precisa); [3] necessidades não declaradas (é o que o cliente espera); [4] necessidades de prazer e [5] necessidades secretas.

## **2.2 Os Enfoques Empresariais do Marketing**

As atividades de marketing, segundo Kotler (1998) devem se desenvolver com eficiência e eficácia e sob a filosofia de marketing socialmente responsável. Este autor afirma ainda que as empresas podem conduzir o marketing com foco em diferentes objetivos e atividades, ou seja, sob diferentes óticas, que dependem de vários fatores, dentre eles a filosofia gerencial da empresa, relação entre oferta e demanda, tipo de produto e estratégias de expansão de mercado. Os cinco enfoques apontados por Kotler (1998) são:

- Conceito de produção – Concentra-se na idéia do aumento de volume e eficiência de produção, para reduzir custos e preços. A estratégia de expansão de mercado é centrada no diferencial de preço
- Conceito de produto - As empresas que se conduzem sob esta ótica admitem que os consumidores escolherão o produto de maior qualidade, e sendo assim, se esmeram excessivamente na qualidade do produto, porém, através da visão interna da empresa do que é qualidade, amiúde esquecendo-se de verificar a visão dos consumidores e as práticas dos concorrentes;
- Conceito de venda – As empresas que operam sob este enfoque tem como objetivo maior a venda, desta forma, usam um arsenal de ferramentas de vendas e promoção para estimular a compra; O autor coloca ainda que estas empresas tem o objetivo de vender o que fabricam em vez de o que o mercado deseja, partindo do princípio de que se os consumidores forem estimulados a comprar o produto, gostarão dele, não se preocupando com a satisfação no pós-venda.
- O conceito de marketing – Consiste em satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores de forma lucrativa e mais eficaz que os concorrentes. “ O

conceito de marketing parte de uma perspectiva de fora para dentro. Começa com um mercado bem definido, focaliza as necessidades dos consumidores, integra todas as atividades que os afetarão e produz lucro através da satisfação dos mesmos” (Kotler,1998).

- Conceito de marketing societal – Neste enfoque as empresas se preocupam não só com as necessidades e desejos dos consumidores, como também com o bem estar da sociedade e com questões éticas e ambientais nas suas práticas de marketing. Estas devem tentar equilibrar os critérios, freqüentemente conflitantes, entres os lucros das empresas, a satisfação dos desejos dos consumidores e o interesse público.

Nickels & Wood (1999) comentam que durante anos a maior parte das organizações abordou o marketing como um conjunto de transações não interligadas. Os vendedores, no chamado marketing transacional, focalizam trocas individuais e isoladas que satisfazem as necessidade de um cliente em uma hora e local determinados.

Em contrapartida, atualmente, o marketing de relacionamento vem ocupando espaço, substituindo o conceito de uma única transação para uma série contínua de transações. Segundo Nickels & Wood (1999, p. 74) “O marketing de relacionamento é o processo de estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos entre organizações e seus clientes, empregados e outros grupos de interesse.”

Estes autores identificam as diferenças entre as abordagens de marketing de relacionamento e marketing transacional, como pode ser verificado na figura 2.2.

Para Souza (1994) a tônica desta abordagem está na chegada definitiva do computador ao marketing, constituindo-se em uma ferramenta que agrega precisão e eficácia, através dos programas de database marketing. Ou seja, se a empresa estiver organizada para guardar e registrar não apenas o nome, endereço e telefone de seus clientes, mas também as preferências, características comportamentais e outras informações estará apta a desenvolver um programa longo e duradouro de marketing de relacionamento.

Marketing transacional	Marketing de relacionamento
1. Ênfase em conquistar novos clientes	1. Ênfase em manter os clientes atuais, bem como conquistar novos.
2. Orientação para o curto prazo	2. Orientação para o longo prazo
3. Interesse em realizar uma única venda	3. Interesse em vendas múltiplas e relacionamentos duradouros
4. Compromisso limitado com os clientes	4. Alto nível de compromisso com os clientes
5. Pesquisa sobre necessidades dos clientes utilizada para completar uma transação	5. Pesquisa contínua a respeito das necessidades dos clientes utilizada para melhorar o relacionamento
6. Sucesso significa realizar uma venda	6. Sucesso significa lealdade do cliente, compras repetidas, recomendações dos clientes e baixa rotatividade de clientes
7. Qualidade é uma preocupação da produção	7. Qualidade é uma preocupação de todos os empregados
8. Compromisso limitado com o serviço	8. Alto grau de compromisso com o serviço

**Figura 2.2 - Marketing transacional X Marketing de relacionamento.**

Fonte: NICKELS e WOOD, 1999, p.5.

Nesta linha, Saliby (1997) destaca que o database marketing é uma ferramenta, uma técnica à disposição do administrador de marketing, enquanto que o marketing de relacionamento é uma filosofia, uma nova maneira de fazer negócios.

Ribeiro (1995) apud Saliby (1997) aponta algumas características da prática do database marketing, que destacam a importância da sua utilização. São elas: [1] permite o diálogo com o cliente, através de vários meios de análise do feedback do cliente como históricos de compras e pesquisas; [2] viabiliza o aprofundamento na base de clientes, através de programas de fidelização, intensificação do valor, volume e frequência de compras; [3] permite trabalhar nichos de mercado com eficiência e lucro; [4] oferece maior controle sobre o canal de distribuição e [5] torna o marketing mais contabilizado.

O marketing de relacionamento também corrobora com a diminuição de diferenças entre a visão do empreendedor e do cliente. Parasuraman et al. (1985) identificam cinco hiatos em relação a qualidade, que podem ocorrer na prestação de serviços, e serem amenizados através do relacionamento com o cliente. São eles:

- Falha na comparação entre a expectativa do consumidor e a percepção gerencial;
- Falha entre a percepção gerencial e a especificação da qualidade do serviço;
- Falha na comparação entre a especificação e a prestação do serviço;
- Falha na comparação entre a prestação do serviço e a comunicação externa com o cliente;
- Falha na comparação entre expectativa do cliente e a percepção do cliente.

O relacionamento empresa-cliente pode se caracterizar pelo caráter passivo ou ativo de ação da empresa. Para Abreu (1996) quando a empresa participa ativamente, ela se antecipa ao cliente procurando saber sua satisfação com o produto adquirido e, ao contrário, as que atuam de forma passiva ficam esperando pelas chamadas dos clientes.

Abreu (1996) ainda enfatiza a necessidade do relacionamento empresa-cliente no pós-venda como forma de manter os clientes satisfeitos após a compra, diminuir o efeito da dissonância cognitiva, aumentar a probabilidade de recompra, reconhecer os clientes como indivíduos e ocasionar situações de recuperação de serviço (transformar reclamações dos clientes em oportunidade para superar suas expectativas).

Como forma de atingir estas metas a autora sugere a adoção de atividades voltadas aos clientes atuais, como: identificação da base de clientes, pesquisas para conhecimento de suas necessidades e expectativas, mensuração repetida da extensão da satisfação destes, fornecimento de canais de comunicação amplos e demonstração ativa de sentimentos de reconhecimento a eles.

O relacionamento com clientes atuais também é útil para antecipar o que estes desejarão dos produtos no futuro, contudo, Freid & Freid (1995) alertam para o fato de que o comportamento do consumidor é bastante instável e pode mudar repentinamente e, neste ambiente de mudança, nem sempre usar dados do passado e presente são suficientes para predizer o futuro.

Desta forma, além de monitorar mudanças nos padrões de compra dos consumidores, deve-se monitorar as mudanças em forças externas que influenciam estes padrões.

Com isso, Freid & Freid (1995) sugerem os seguintes passos como forma de responder ao desafio de desenhar estratégias que casem com o valor dominante

dos consumidores em um exato momento no futuro, antecipando-se assim, aos desejos dos consumidores e agindo de maneira pró-ativa:

- Pesquisar os fatores de satisfação (“*satisfiers*”) e sua importância relativa.
- Efetuar este procedimento para os produtos da empresa e dos concorrentes.
- Detectar padrões de mudanças, explorando relações entre valores dos consumidores e as forças direcionadoras externas.
- Simular as respostas dos consumidores à mudanças externas.

Como visto até então, as empresas possuem muitos motivos para investir no relacionamento com seus clientes, mas também faz-se necessário entender as motivações que levam os clientes a ingressarem no relacionamento com a empresa.

Nesta linha, Sheth & Parvatiyar (1995) consideram que os motivos para os clientes ingressarem em um relacionamento estão associados a fatores de ordem pessoal, influências sociológicas e influências institucionais. Dentre os fatores pessoais identifica-se a intenção de reduzir as escolhas disponíveis, buscando simplificar as tarefas de compra. Neste caso os clientes são impulsionados também pela procura de maior eficiência em seu processo de tomada de decisões, redução da tarefa de processamento de informações, obtenção de maior consciência cognitiva em suas decisões e redução dos riscos associados com futuras escolhas. Estes autores reforçam ainda que quanto maior for a necessidade por informações, conhecimento e experiência para realização de escolhas, maior será a propensão do consumidor a ingressar em comportamentos relacionais.

Entre as influências sociológicas, citadas pelos autores, estão as normas de comportamento familiar e dos grupos sociais, as influências dos grupos de referência e a comunicação boca-a-boca. Já no que diz respeito aos aspectos institucionais, referem-se às influências condicionadas por ações governamentais, princípios religiosos, influências de empregadores e políticas induzidas pelas empresas.

Porém ocorrem opiniões divergentes das apresentadas por Sheth & Parvatiyar (1995), como as de Peterson (1995) que defende que o universo de escolha pode ser ampliado, pois através das interações existentes entre empresa e cliente, é possível ofertar uma ampla gama de diversificações do produto com configurações individuais e únicas, customizadas para satisfazê-lo.

Embora esta abordagem tenha inúmeras vantagens, sua aplicabilidade está condicionada a casos em que os clientes têm alto valor para a empresa ao longo de

toda vida e, talvez por isso, seja altamente difundida a sua aplicação nas empresas que operam nos mercados industriais (*business-to-business*) e de serviços.

Saliby (1997) coloca que o seu uso em empresas de pequeno e médio porte, pode compensar a falta de economia de escala, na medida em que a empresa pode oferecer produtos ou serviços mais personalizados, que justifiquem um preço maior e possibilitem trabalhar com margens maiores.

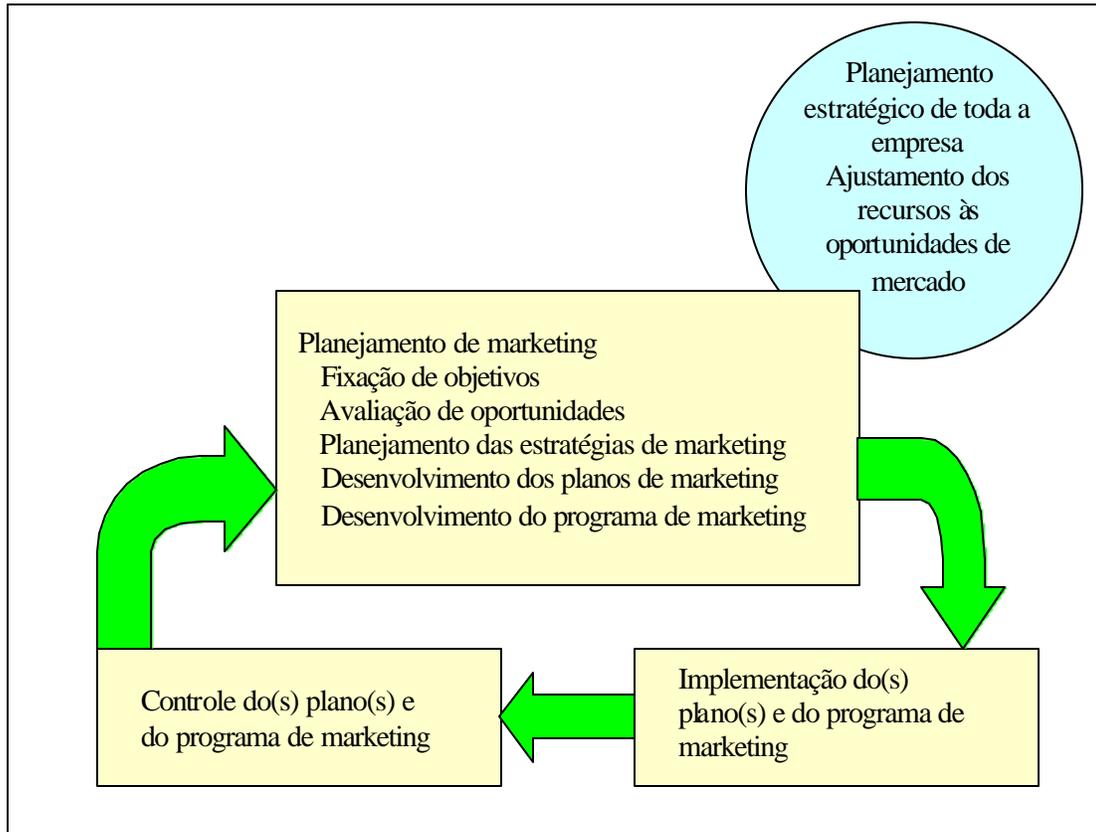
Quanto à operacionalização do gerenciamento relacional cliente-empresa Kotler (1998) verificam a necessidade de identificar o período durante o qual os clientes se consideram envolvidos com a empresa (período este que pode ser bem longo), porque as oportunidades para fortalecer este relacionamento ocorrem no decorrer desse período, principalmente logo antes, durante e em seguida à realização das transações.

É preciso também distinguir, ainda segundo este autor, entre os episódios de contato quais são os de grande importância e os de menor importância para os clientes. Em outro momento, Kotler (1998) definem de forma sucinta as etapas indispensáveis para o planejamento do gerenciamento do relacionamento empresa-cliente. Estas etapas compreendem a identificação de itens como:

- A mídia por meio da qual os contatos ocorrem;
- A frequência dos contatos;
- A pessoa ou parte da organização, com a qual cada contato ocorre;
- O escopo de cada contato – que assuntos são cobertos;
- As informações trocadas em cada contato;
- Os resultados de cada contato, isto é, os próximos passos a serem dados tanto pelo cliente como pela organização;
- O custo de cada contato para o cliente (não apenas em termos de dinheiro, mas também de tempo e tensão).

### **2.3 Trabalho de Administração de Marketing**

Segundo McCarthy & Perreault (1997) o processo de administração de marketing trata de (1) planejamento das atividades de marketing, (2) implementação dos planos e (3) controle desses planos, conforme figura 2.3:



**Figura 2.3 - Processo Administrativo de Marketing**

Fonte: MCCARTHY e PERREAULT JR., 1997, pág. 42.

Para Kotler (2000, p. 30) a “administração de marketing é o processo de executar a concepção, a determinação de preço (*pricing*), a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e operacionais.”

### 2.3.1 Planejamento Estratégico de Marketing

O processo de planejamento estratégico de marketing é fundamental para o sucesso da organização. Para McCarthy & Perreault (1997), o planejamento estratégico de marketing significa encontrar oportunidades atraentes e desenvolver estratégias de marketing rentáveis, sendo as estratégias de marketing específicas a um mercado-alvo e um composto de marketing relacionado.

A definição de Kotler (2000) para o planejamento estratégico orientado para o mercado é a de um processo gerencial, que envolve os objetivos, habilidades e recursos de uma organização para o aproveitamento das oportunidades em um mercado mutante.

Já para Westwood (1997, p. 39), o termo “planejamento de marketing” é identificado como os métodos de aplicação dos recursos de marketing para se atingir os objetivos do marketing. Este planejamento é usado para segmentar os mercados, identificar o posicionamento de mercado, prever o tamanho do mercado e planejar uma participação viável no mercado dentro de cada segmento de mercado. Este processo envolve:

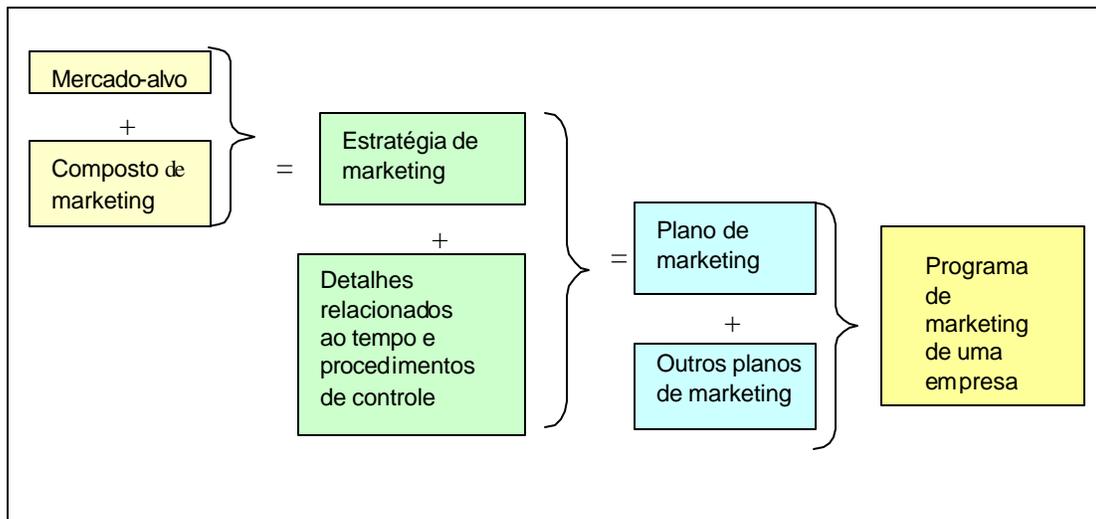
- A realização de pesquisa de marketing dentro e fora da empresa;
- Dar atenção às potencialidades e fragilidades da empresa;
- Fazer suposições;
- Estabelecer objetivos de marketing;
- Gerar estratégias de marketing;
- Definir programas;
- Determinar orçamentos;
- Rever os resultados e revisar os objetivos, estratégias ou programas.

### **2.3.2 O Plano de Marketing**

McCarthy & Perreault (1997) afirmam que o plano de marketing é o documento escrito de uma estratégia de marketing que contém um cronograma detalhado de sua implantação. Já o programa de marketing é um grande plano formado por todos os planos de marketing da empresa (figura 2.4).

Este plano contém as informações de: (1) que composto de marketing será oferecido, a quem (mercado-alvo) e por quanto tempo; (2) que recursos da empresa (mostrados como custos) serão necessários e a que periodicidade (talvez, mês a mês); e (3) que resultados são esperados (vendas e lucros, talvez mensal ou trimestralmente).

Kotler (2000) descreve as seções mais importantes de um plano de marketing:



**Figura 2.4 - Elementos do programa de marketing de uma empresa**

Fonte: MCCARTHY e PERREAULT Jr., 1997, p. 47.

- Resumo executivo e sumário;
- Situação atual de marketing;
- Análise de oportunidades e questões;
- Objetivos;
- Estratégia de marketing;
- Programas de ação;
- Demonstrativo de resultados projetados.

### 2.3.3 Composto de Marketing ou Marketing Mix

As variáveis mercadológicas internas são aquelas que podem ser controladas e combinadas entre si pela empresa com o objetivo de satisfazer as necessidades do mercado alvo e gerar o maior lucro possível. O conjunto destas variáveis é usualmente chamado de *marketing mix* ou composto mercadológico.

Kotler (1998, 86) define composto mercadológico como: “O conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo”.

Fazem parte do composto mercadológico dezenas de variáveis que são agrupadas (ou classificadas) de diversas maneiras, sendo mais popularizada a classificação sugerida por McCarthy (1982), na década de 60, conhecida como os quatro P's : produto, preço, praça e promoção. As variáveis agrupadas em cada um destes P's podem ser listadas de seguinte maneira:

- Produto – Variedade de produto, qualidade, design, características (tamanho, qualidade dos acabamentos, localização), nome da marca, embalagem, serviços e garantias;
- Preço – Lista de preços, descontos, condições e prazos de pagamento e condições de crédito;
- Praça - Canais, cobertura, sortimento, estoque e transporte;
- Promoção – promoção de vendas, propaganda, força de vendas, relações públicas e marketing direto.

Lazer & Kelly (1962) propuseram a classificação das variáveis em três conjuntos:

- *Mix* de bens e serviços (todos os ingredientes que compõem o pacote de utilidades que os consumidores compram);
- *Mix* de distribuição;
- Canal de distribuição;
- Distribuição física;
- *Mix* de comunicação (todos os ingredientes de informação e persuasão que são empregados na comunicação).

A promoção do produto é um dos vetores do composto de marketing. No processo de geração de valores para o consumidor final, que se inicia antes da concepção do produto com a escolha do valor, a promoção cuida da última parte deste processo, a comunicação do valor gerado para o consumidor (força de vendas, promoção de vendas e propaganda).

Promoção é a comunicação de informações entre a parte interessada em vender e o comprador, para influenciar atitudes e comportamento. É necessário dizer aos consumidores alvo que existe um produto direcionado para ele, disponível em um determinado local a um determinado preço.

Toda empresa assume o papel de comunicadora e promotora, pois estas devem comunicar-se com seus consumidores atuais e potenciais, varejistas, fornecedores e o público em geral. Para a maioria das empresas, o problema não é se elas devem

ou não comunicar, mas, ao contrário, o que dizer, a quem e em que frequência (Kotler, 1998).

Para este autor, o composto promocional consiste em cinco importantes modos de comunicação:

- Propaganda: Qualquer forma paga de apresentação impessoal e de promoção de idéias ou serviços por um patrocinador identificado.
- Promoção de vendas: Incentivos a curto prazo para encorajar a experimentação ou compra de um produto ou serviço.
- Relações públicas e publicidade: Uma variedade de programas preparados para promover e/ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos individuais.
- Venda pessoal: Interação face a face com um ou mais compradores potenciais com o propósito de fazer apresentações de vendas, responder a dúvidas e tirar pedidos.
- Marketing direto: uso do correio, telefone, fax, e-mail e outras ferramentas de contato impessoal para comunicar ou solicitar resposta direta de consumidores ativos e potenciais.

Atualmente, há um movimento no sentido de visualizar o item comunicação como a administração do processo de compra no decorrer do tempo, durante os estágios de pré-venda, venda, consumo e pós-consumo. Em razão dos consumidores serem diferentes, os programas de comunicações precisam ser desenvolvidos para segmentos específicos, nichos e mesmo para os indivíduos (Kotler, 1998).

## **2.4 O Processo de Comunicação**

A maioria das mensagens de comunicação de marketing buscam colocar fragmentos de informação na cabeça do comprador ativo ou potencial, que futuramente poderão influenciar suas decisões de compra. A fim de compreender o processo de compra influenciado pela comunicação e comunicar-se eficientemente, é necessário entender os elementos envolvidos neste e a sua sistemática.

O modelo fundamental de comunicação, apresentado por Schultz et al. (1994) está baseado num sistema de estímulo-resposta, onde existe o emissor, a

mensagem e um receptor. Neste processo, o emissor codifica a mensagem através de um sistema de códigos do qual fazem parte as palavras, sons, odores, conjunto de cores e formatos, que são arrumados de forma a produzir no receptor um significado ou representar um grupo de conceitos.

Durante o envio, a mensagem pode sofrer distorções, devido ao fenômeno chamado ruído, caracterizado pela interferência externa que pode impedir ou modificar a recepção da mensagem. O ruído pode ser ocasionado pelo envio de mensagens pouco elaboradas, pela interferência de mensagens dos concorrentes, ou pelo excesso de mensagens recebidas pelo consumidor.

Ao decodificar a mensagem, o consumidor tem duas escolhas. Uma delas é a resposta imediata ao estímulo recebido, neste caso o processamento ou armazenamento na memória é quase desnecessário, porém na maioria das vezes ao receber um estímulo o consumidor não responde instantaneamente, pode armazenar a mensagem para uso posterior anexando-a ao conceito ou categoria na qual o produto é armazenado na memória.

Após a decodificação acontece o fenômeno da retroalimentação que diz ao emissor se o receptor recebeu ou não a mensagem e como reagiu. O objetivo do emissor é levar de forma eficiente uma mensagem ao consumidor fazendo com que ele a aceite, transforme e categorize. Todavia, segundo Kotler (1998), o receptor pode não receber a mensagem pretendida por um dos motivos seguintes:

- Atenção seletiva: devido ao grande número de mensagens comerciais as quais as pessoas estão expostas diariamente, poucas provocam alguma reação, somente aquelas que captam a atenção do receptor fazendo com que com pouco esforço este receba a informação.
- Distorção seletiva: as pessoas tendem a distorcer a mensagem para ouvir o que desejam. Ouvirão aquilo que se ajustar ao seu sistema de crenças.
- Retenção seletiva: as pessoas retêm no subconsciente apenas pequena fração da mensagem que as atinge.

Assim, diante da limitada capacidade do receptor de processar e armazenar informações, para este autor o anunciante deve esforçar-se para que sua mensagem de venda seja:

- Constituída por imagens, sons e experiências que possam ser rapidamente captadas e transformadas em conceitos.

- Claramente identificável, entendida e memorizável. O comunicador deve ter simplicidade, clareza, gerar interesse e repetir a mensagem para destacar os pontos mais importantes.

A eficácia da propaganda é motivo de muitas pesquisas que buscam aferir a importância dos elementos contidos em anúncios, e como eles podem ser mais eficazes na captação do interesse do leitor.

Só a título de ilustração, quanto a este tipo de pesquisa, cabe citar o comentário de Sherington (1996), onde destaca o que setenta anos de pesquisa em eficácia de anúncios têm mostrado, assinalando os seguintes aspectos : [1] 60% do valor de um artigo está no título , [2] Fotografias chamam mais atenção dos leitores do que ilustrações, [3] Letras com arremate nas extremidades superam as sem arremate em 10%, [4] Anúncios sem margem tem 3,7% maior número de leitores que os que tem margem, [5] Anúncios em quatro cores superam os em preto e branco em 38%.

## **2.5 Planejamento da Promoção**

Para desenvolver comunicações eficazes deve-se seguir uma seqüência de atividades, que formam uma cadeia gerando informações necessárias para elaboração das atividades subseqüentes. Muitos autores de marketing como Kotler (1998), McCarthy (1982) e Rodger (1969) sugerem etapas em comum como determinar os objetivos da comunicação, selecionar os canais de comunicação e definir o orçamento de promoção. Porém Kotler (1998) coloca estas etapas de forma mais detalhada.

Seguindo então este esquema mais detalhado, o desenvolvimento das comunicações se faz em oito passos :

1. Identificar a audiência –alvo;
2. Determinar os objetivos de comunicação;
3. Desenvolver a mensagem;
4. Selecionar os canais de comunicação;
5. Definir o orçamento total de promoção;
6. Decidir sobre o composto promocional;
7. Mensurar os resultados da promoção;
8. Administrar e coordenar o processo de comunicação de marketing integrado.

Todos estes passos devem ser monitorados pela empresa, mesmo que o serviço seja terceirizado, como acontece freqüentemente com a etapa de desenvolvimento da mensagem que é deixada a cargo das agências de propaganda. Estas por sua vez através do departamento de criação desenvolvem e produzem anúncios, estudando o conteúdo, estrutura, formato e fonte da mensagem.

## **2.6 Identificação da Audiência – Alvo e Análise da Imagem**

Para se comunicar o empresário deve saber para quem o seu produto é direcionado. Conhecer os potenciais compradores, os usuários finais, os que decidem ou influenciam a compra, são elementos importantes na hora de decidir o que dizer para quem e quando.

Além de saber quem é o alvo da comunicação, o comunicador deve fazer uma análise da imagem que a audiência tem em relação a empresa, os seus produtos e até mesmo dos seus concorrentes.

A análise da imagem é de suma importância, visto que as pessoas que têm imagem formada de um objeto tendem a perceber seletivamente os dados e mensagens, ou seja, percebem o que é coerente com a imagem que já possuem .

Para Kotler (1998, p. 284) “imagem é o conjunto de crenças, idéias e impressões que uma pessoa mantém em relação a um objeto”. As atitudes e as ações de uma pessoa em relação a um objeto são altamente condicionadas pela imagem desse objeto.

Na análise da imagem, a audiência-alvo deve ser questionada quanto ao conhecimento da empresa, produto ou serviço, de modo a aferir o grau de familiaridade com a mesma. Caso o público tenha conhecimento deve -se então questionar a sua opinião a respeito da empresa testando assim a favorabilidade.

Sabendo a imagem existente da empresa perante seu público, esta pode então determinar seus objetivos de promoção, pois a tarefa de comunicação será diferente para cada nível de familiaridade e de favorabilidade. Se a empresa não é conhecida, esta deve concentrar seus esforços de comunicação no aumento do grau de conscientização da audiência-alvo atraindo-lhes a atenção, informando-lhe qual sua função, produtos e serviços oferecidos.

No caso de o grau de favorabilidade estar baixo deve-se então identificar o que está causando insatisfação, sanar a deficiência e só depois atrair a atenção do público.

## **2.7 Determinação dos Objetivos de Promoção**

Para McCarthy (1982), normalmente a comunicação tem interesse em reforçar as atitudes atuais que levam ao comportamento favorável, ou mudar as atitudes e comportamento do mercado alvo. Para a promoção de uma organização funcionar é necessário definir claramente os objetivos de promoção. Em geral estes objetivos são três:

- **Informar:** quando a empresa quer informar sobre o produto, sua aplicação, qualidades e disponibilidade. Aplica-se também para desenvolver a imagem da empresa, reduzir o receio dos compradores, e corrigir falsas impressões. Este tipo de promoção é utilizada intensamente para produtos novos, onde o objetivo é desenvolver a demanda primária.
- **Persuadir:** É necessário quando os competidores estão oferecendo produtos similares. Aplica-se para desenvolver preferência de marca, encorajar mudança de marca e persuadir os consumidores a comprar. A empresa utiliza-se deste tipo de promoção para tentar desenvolver ou reforçar um conjunto de atitudes favoráveis, esperando afetar o comportamento do consumidor. Este é o tipo de objetivo de promoção mais freqüente
- **Lembrar:** Quando os consumidores já têm atitudes positivas sobre os produtos da empresa, é importante lembrá-lo de sua satisfação com este, para mantê-lo fiel e evitar mudança para o produto do concorrente. Este tipo de promoção visa lembrar os compradores que o produto pode ser necessário em breve, onde ele pode encontrar o produto, e também para manter o produto sempre vivo na mente dos consumidores. A promoção do produto é extremamente importante no estágio de maturidade do produto.

A aplicação destes objetivos está condicionada a imagem do produto formada pelo cliente e a basicamente outros dois fatores: o ciclo de vida do produto e o processo de aceitação do produto pelo consumidor. Este processo, segundo McCarthy (1982), é formado de seis passos: consciência, interesse, avaliação,

julgamento, decisão e confirmação. Normalmente estas são as etapas que os consumidores percorrem para adotar ou rejeitar um produto ou idéia.

Para Kotler (1998), existem modelos diferentes de estágios de resposta do consumidor, porém todos estes modelos assumem que o comprador atravessa os estágios cognitivo, afetivo e comportamental nesta ordem. Segundo o autor o modelo AIDA (Atenção, Interesse, Desejo e Ação) bastante divulgado, sugere os trabalhos desejáveis que a promoção deve executar: chamar a atenção, manter o interesse, provocar desejo e obter ação. Pode-se notar que os objetivos básicos da promoção podem se relacionar com estes modelos.

Atrair a atenção é necessário se o cliente potencial está se tornando consciente da oferta da empresa (McCarthy, 1982). Manter o interesse dá à comunicação a chance de realmente construir uma idéia positiva sobre o produto. Provocar o desejo afeta o processo de avaliação, construindo a preferência e obter ação inclui conseguir o julgamento que levará a decisão de compra. E finalmente continuar a promoção é necessário para confirmar a decisão e encorajar uma ação contínua.

Favorabilidade é o termo utilizado por Kotler (1998) para identificar se a imagem associada a uma determinada empresa é positiva ou negativa. Por exemplo, se o cliente associa à empresa atributos como solidez, confiança e qualidade, pode-se dizer que esta tem uma imagem favorável, ou seja, favorabilidade positiva.

## **2.8 Os Canais de Comunicação**

A empresa deve escolher canais de comunicação que levem sua mensagem para o consumidor alvo de forma eficiente. Os canais de comunicação podem ser divididos em dois grandes grupos: canais de comunicação pessoal e canais de comunicação de massa.

Segundo Kotler (1998) os canais de comunicação pessoal são aqueles que envolvem duas ou mais pessoas comunicando-se diretamente entre si. Elas podem comunicar-se face-a-face, corpo-a-corpo com a audiência, por telefone ou pelo correio.

A comunicação pessoal tem diversas vantagens, pois esta é bastante flexível onde o vendedor vê as reações do cliente e pode algumas vezes adaptar o composto de marketing para satisfazer as necessidades do mesmo. O contato direto

também permite julgar como a mensagem e o produto da empresa estão sendo recebidos, gerando assim o *feedback* direto do cliente para a empresa. A grande desvantagem da comunicação pessoal é que esta normalmente é a forma mais cara de comunicação. Um exemplo, relativo a força de venda, que ilustra este fato é citado por McCarthy (1982): no setor de bens industriais a venda pessoal domina, embora seja um método caro, pois o vendedor tem um tempo limitado durante o dia e, além disso, 42% deste tempo somente é gasto com contato face a face com o cliente, o restante é gasto com viagens ou deslocamentos, relatórios, encontro de vendas e ligações a serviço.

Estas são algumas das razões pelas quais deve-se usar venda de massa para responder a perguntas gerais e apresentar o produto, facilitando o trabalho do vendedor que deverá usar seu tempo para responder questões específicas sobre o produto e fechar vendas.

Para Kotler (1998) a influência pessoal exerce grande peso, principalmente, em duas situações: uma é com produtos caros, que envolvem risco ou são comprados esporadicamente. Nesta situação, os compradores, provavelmente, irão além das informações divulgadas pela mídia de massa para ouvir opiniões de especialistas e pessoas conhecidas. A outra situação ocorre quando o produto sugere algo sobre status ou gosto do usuário. Neste caso, os compradores consultarão outras pessoas para evitar constrangimentos.

Os canais de comunicação pessoal vão além dos vendedores que tentam persuadir os consumidores. São também considerados canais de comunicação pessoal os especialistas que dão sua opinião a compradores do mercado alvo e pessoas que fazem parte do ciclo social do cliente (líderes de opinião) indicando determinado produto.

Atualmente muitas empresas estão conscientes do poder da chamada comunicação boca a boca e tentam identificar líderes de opinião ou empresas líderes de mercado para dedicar-lhes especial atenção na divulgação de seus produtos.

De acordo com Kotler (1998), o poder da publicidade boca-a-boca é freqüentemente citado em termos de como os clientes satisfeitos ou insatisfeitos comunicam suas experiências a outros. Os clientes que ficam totalmente satisfeitos, ou aqueles que estão insatisfeitos e depois têm seus problemas resolvidos pela empresa, podem se tornar seus defensores poderosos. Eles irão recomendá-la para

seus amigos e se estes amigos estiverem insatisfeitos com as empresas concorrentes, então estas recomendações podem ser particularmente eficazes.

Nesta linha, Tschohl & Franzmeier (1996) mencionam o estudo do Technical Assistance Research Program, onde descobriu-se que clientes com boa experiência de consumo em determinada empresa sobre um item de compra contam isso, em média, para outras cinco pessoas, enquanto que aqueles com más experiências falam, em média, para outras nove ou dez pessoas. Ou seja, a comunicação boca-a-boca por insatisfação do cliente tem maiores probabilidades de suprimir os resultados das vendas do que no caso dos clientes se encontrarem satisfeitos de aumentá-los.

Para McCarthy & Perreault (1997), a venda em massa torna a distribuição mais ampla possível. Embora não tão flexível quanto a venda pessoal, a propaganda pode atingir grande número de consumidores potenciais ao mesmo tempo. Segundo estes autores, a escolha da mídia influi diretamente no sucesso da propaganda e da estratégia de marketing, dependendo de: (1) seus objetivos promocionais; (2) que mercados-alvo você deseja atingir; (3) os recursos disponíveis para propaganda; e (4) a natureza da mídia – incluindo quem *atingirá*, com que *freqüência*, com que *impacto* e a que *custo*. A figura 2.5 mostra algumas vantagens e desvantagens dos principais tipos de mídia:

Tipos de mídia	Vantagens	Desvantagens
Jornal	Flexível, pontual, mercado local.	Pode ser caro, de vida curta, sem leitor adicional.
Televisão	Demonstrações, boa atenção, cobertura ampla.	Cara no total, saturada, audiência menos seletiva.
Mala direta	Audiência seletiva, flexível, pode ser personalizada.	Relativamente cara por contato, “correio lixo” – difícil de reter a atenção.
Rádio	Cobertura ampla, audiências segmentadas, barato.	Fraca atenção, tabelas muito diferentes, exposição curta.
Revista	Muito dirigida, detalhada, mais leitores por exemplar.	Inflexível, tempo de espera longo.
Outdoor	Flexível, exposição repetida, barato.	Mercado de massa, baixo nível de retenção.

**Figura 2.5 - Vantagens e desvantagens dos principais tipos de mídia**

Adaptado de: MCCARTHY, e PERREAUULT Jr. 1997, p. 263.

A escolha da mídia e o sucesso da propaganda estão diretamente vinculados aos objetivos de promoção. Se o objetivo for aumentar o interesse, o que exige os

benefícios de demonstrar o produto, a televisão pode ser a melhor alternativa, e assim por diante.

## 2.9 Marketing Eletrônico

De acordo com Reedy et al (2001), nos últimos anos o meio de comunicação e informação eletrônico chamado Internet disseminou inovações de *software* e *hardware* desenvolvidos especificamente para oferecer conveniência às compras *on-line*. Outros recursos como pesquisa de consumidores, *e-mail*, *sites da Web*, agentes inteligentes de compras, pesquisas de auto-identificação *on-line* e serviço aos consumidores *on-line*, entre outras ferramentas eletrônicas, estão sendo integradas aos programas tradicionais de marketing, melhorando o alcance e a eficácia do contato com os públicos-alvo.

Para Kotler (2000), por trás dos negócios eletrônicos (*e-commerce*) existem dois fenômenos: digitalização e conectividade. A digitalização envolve a transformação de dados, textos, som e imagem em um fluxo de bits que podem ser enviados de um local para outro. Já a conectividade é formada pela construção de redes que conectam pessoas e empresas.

Os dois principais canais de *e-commerce* são os canais comerciais e a internet. Os canais comerciais são caracterizados pelo estabelecimento de serviços de informações e de *e-marketing* que podem ser acessados por aqueles que assinam o serviço e pagam uma taxa mensal. Esses canais fornecem diversas informações (notícias, bibliotecas, educação, viagens, esportes, consultas), entretenimento (diversão e jogos), serviços de compra, oportunidades de diálogos (informativos, fóruns, salas de bate-papo) e e-mail. Já a internet é a malha global de redes de computadores interligados, cujo crescimento intensificou-se com o desenvolvimento da *World Wide Web*.

Os usuários podem navegar na internet e obter textos, gráficos, imagens e sons totalmente integrados. Podem ainda enviar e-mails, trocar experiências, comprar produtos e acessar informações de notícias, receitas, arte e negócios. A internet em si é grátis, sendo necessário a contratação de um serviço de provedor, gratuito ou não, para se estar conectado a ela.

Entre as definições de comércio eletrônico, a de Venetianer (2000, p. 208) aborda as características do mercado e seus clientes, caracterizada como:

“O conjunto de todas as transações comerciais efetuadas por uma firma, com o objetivo de atender, direta ou indiretamente, a seus clientes, utilizando para tanto as facilidades de comunicação e de transferência de dados mediadas pela rede mundial Internet.”

Este conceito é limitado a Internet, excluindo meios eletrônicos como EDI (*Electronic Data Interchange*), *electronic-banking*, telefonia celular e *paggers*.

A partir do momento em que o comércio eletrônico tornou-se uma realidade, as organizações buscaram meios para obter a maximização dos resultados das ações desenvolvidas para a internet. Com isso, o marketing tradicional é complementado por um novo arcabouço teórico, chamado de marketing eletrônico ou *web marketing*. Para Reedy et al (2001, p. 26) “marketing eletrônico são todas as atividades *on-line* ou eletrônicas que facilitam a produção e a comercialização de produtos ou serviços para satisfazer os desejos e necessidades do consumidor.”

De acordo com estes autores, antes da empresa decidir embarcar na Internet, seria prudente rever os motivos pelos quais o comércio eletrônico é o caminho certo para ela. Muitas organizações entraram para a Internet sem estabelecer metas específicas ou planos, ou ainda sem um método de medir o desempenho. Antes de desperdiçar tempo e grandes somas de dinheiro, deve-se fazer as seguintes perguntas sobre o marketing *on-line*: (1) Em relação aos objetivos: Qual é o objetivo da empresa em engajar-se nas comunicações *on-line*? Quais são as metas apropriadas? A empresa está à procura de lucros ou de prestígio? Está firme no propósito de manter uma presença *on-line*?; (2) Quanto aos motivos: Por que deve a empresa entrar na Web? Para lançar novos produtos? Para reduzir custos de distribuição? Para conquistar novos clientes? Para melhorar o suporte técnico? Para aprimorar as relações com os distribuidores? O que esperamos atingir com a presença *on-line*?; (3) Da integração dos processos e da responsabilidade: Como o departamento de comunicações vai integrar a presença na *Web* e lidar com os materiais promocionais adequados? Quem ficará encarregado dessa transformação de identidade? Quem vai verificar se essas atividades foram completadas? Da mesma forma, quem ficará encarregado da criação do *Web site*? Como é que os vários departamentos vão proporcionar informações sobre suas expectativas em relação ao site? Quem será o árbitro final sobre o conteúdo do site? Quem será o

coordenador (web máster) do *Web site*?; (4) Do investimento necessário: Quem vai estabelecer o orçamento para a produção do site e sua implementação? De qual ou de quais departamentos virá a verba para arcar com os custos das atividades na *Web*? A companhia tem recursos suficientes para produzir uma presença *on-line* excepcional?; (5) Das características organizacionais: A empresa tem o talento e a paciência para permitir que a *Web* se desenvolva como veículo maduro e produtivo de comunicações? A sua empresa opera com enfoque de curto ou de longo prazo? As atividades *on line* se beneficiam com uma perspectiva de longo prazo?

Verifica-se, então, que a presença na internet é muito mais importante para a organização do que simplesmente uma ação de marketing isolada, que deve ser integrada ao plano de marketing para ser explorado em todas as suas potencialidades, seja como suporte ao cliente, institucional ou comércio eletrônico.

Para Kotler (2000), os serviços *on-line* fornecem três grandes benefícios aos compradores potenciais: conveniência, informação e maior comodidade. A conveniência é proporcionada pela possibilidade de pedidos 24 horas por dia, em qualquer lugar que possua acesso à internet; a informação é caracterizada pelos dados comparativos sobre empresas, produtos, concorrentes e preços; já a maior comodidade aparece a partir do momento em que torna-se desnecessário lidar com vendedores e a inexistência a exposição aos fatores de persuasão emocionais, aliado ao fato de não precisar esperar na fila.

Além dos serviços *on-line*, Venetianer (2000) afirma que o comércio eletrônico envolve quatro macrofunções principais: a comunicação, a melhoria de processos de negócios, o gerenciamento de serviços (*help-desk*) e a capacitação das transações.

A comunicação envolve a permissão da transferência de informações ou documentos eletrônicos, objetivando conseguir maior rapidez no relacionamento comercial, assim como tornar mais fáceis as transações comerciais. Já a melhoria de processos de negócios é caracterizada pela automação e aperfeiçoamento dos processos de negócios em geral. Envolve a automatização e melhoramento o atendimento aos clientes e de todos os parceiros de negócios, incluindo o canal de vendas e os fornecedores principais. O gerenciamento de serviços (*e-service*) é o *Help-desk* virtual ou um site de informações, centralizadas no que os clientes querem saber. Finalmente, a capacitação das transações que é a disponibilização de recursos para a compra e venda de qualquer mercadoria ou serviço, utilizando a internet como meio.

### 2.9.1 Retorno Sobre Investimento *On-Line*

A partir do momento em que a organização efetua investimentos buscando fortalecer sua posição no mercado deve existir a preocupação dos resultados que estão sendo obtidos. Para Bruner et al (2001) a *Web* pode ser um braço econômico de todos os esforços de marketing de uma empresa ou uma verdadeira armadilha para perder dinheiro sem um objetivo claro e mensurável. Os empreendimentos *on-line* bem sucedidos, mesmo aqueles que não têm uma função direta de comércio eletrônico, oferecem às empresas e, conseqüentemente, aos profissionais de marketing um retorno sobre o investimento (RSI) de uma das seguintes formas:

1. Solidificação de marca: utilização da *Web* como mídia, juntamente com a televisão, imprensa escrita, informativos e outros meios de propaganda, na conscientização do cliente de uma marca *off-line*. Diferentemente de outras mídias, a *Web* convida os “Netcidadãos” a envolver-se com a marca, aprofundar-se nos detalhes do produto, solicitar serviços especiais, retornar ao site com regularidade, exercendo um papel ativo na experiência de mercado, intimamente relacionado à marca ao longo do caminho.
2. Geração de perspectivas de vendas: na *Web*, os profissionais de marketing podem encontrar facilmente grupos bastante definidos por todos os tipos de interesse especial. A utilização de técnicas para localização de grupos de usuários com mais precisão, como filtro colaborativo e redes neurais, são fundamentais para esta tarefa. Com isto pode-se superar com freqüência a mala direta tradicional, sem o custo do papel, da postagem e demais despesas associadas.
3. Vendas *on-line* (*e-commerce*): praticamente todos os produtos encontram-se à venda *on-line* – carros, móveis, chocolate, computadores, materiais para escritório, condimentos, casas, equipamentos de sm, passagens aéreas, CDs, cursos. O *Web marketing* lucrativo está associado a ofertas singulares com estratégias de promoção que cultivam o crescimento de comunidades *on-line*.
4. Suporte ao cliente: considerado um dos *killer apps*<sup>1</sup> da Internet. Recurso que envolve desde o esclarecimento de dúvidas mais freqüentes até os

<sup>1</sup> Conceito identificado por Larry Downes e Chunka Mui no livro *Killer app*: “Um novo bem ou serviço que estabelece uma categoria inteiramente nova e, por ser o primeiro, a domina, gerando um retorno centenas de vezes superior ao investimento inicial”

programas de software “*My Account*” (minha conta), que permitem que os clientes visualizem o histórico de suas compras, em particular, em um site para o qual optaram ser usuários registrados. A tendência é a de suporte ao cliente *on-line* fornecido por pessoas reais, com soluções que permitem interações “viva-voz”, ligações de retorno por parte da operadora ao vivo ou bate-papo na *Web* simultâneos à tela.

5. Pesquisa de mercado: a pesquisa de mercado é um RSI disponível para muitas empresas *on-line*. Há muitas informações que os usuários fornecem voluntariamente. Alguns softwares permitem que os sites avaliem os padrões de comportamento de usuários anônimos e utilizem essas informações para melhorar o site, pressupor o perfil do visitante e personalizar o conteúdo para usuários conectados. Outros oferecem cupons ou mesmo dinheiro pelo preenchimento de formulários. Manter os clientes ou conseguir um melhor preço por um produto com o mesmo cliente fica mais fácil à medida que uma empresa conhece melhor os seus clientes. Medir o custo de obtenção daquelas informações para uma amostra de clientes *on-line*, em comparação as vendas resultantes, é um teste simples de RSI que pode sugerir a viabilidade de uma futura incursão em formulários de coleta de dados mais caros.
6. Publicação de conteúdo: conteúdo informativo ou de entretenimento, juntamente com serviços de gestão de conteúdo para usuários da Rede, tais como mecanismos de busca, guias de entretenimento locais ou cotação do mercado de ações em tempo real.

### **2.9.2 Design do Site na Web**

O *web site* de uma organização é a primeira impressão que o cliente virtual tem da empresa. Para Reedy et al (2001) o site na *Web* é um arquivo de informações residente em um servidor conectado por endereço à *World Wide Web*, podendo incluir texto, fotos, ilustrações, música e outros programas de computador. No site existem outros arquivos menores, chamados páginas da *Web*, que são acessados clicando nos *hiperlinks*, geralmente ícones ou textos coloridos de instruções,

orientando o computador para outras páginas na *World Wide Web*. O nome do endereço é URL, e todo URL é único em relação a determinado site.

Ampliando o conceito de ser um arquivo de informações, Kotler (2000) define que os sites *Web* das empresas assumem duas formas básicas: (1) O *Site Web* corporativo, com informações básicas sobre a história, missão e filosofia, produtos e serviços e localização da empresa. Pode também oferecer informações atualizadas, dados de desempenho financeiro e oportunidades de emprego. Normalmente é criado para responder perguntas de clientes por e-mail, construir relacionamentos mais estreitos e gerar interesse pela empresa; (2) O *Site Web* de marketing, que é projetado para atrair os clientes atuais e potenciais para uma compra ou outro resultado de marketing. Pode incluir catálogo, dicas de compra e promoções como cupons, eventos de venda ou concursos. A fim de atrair visitantes, a empresa promove seu site *Web* em propaganda impressa, radiotransmissão e através de anúncios em *banners* que aparecem em outros sites *Web*.

Após a definição do tipo de *web site* desejado pela organização, de acordo com os objetivos a serem atingidos, inicia-se o desenvolvimento propriamente dito. Para Reedy et al (2001) existem basicamente três estágios para o design de um *site*: as fases de análise, design e construção.

A fase de análise é caracterizada pelo fornecimento ao designer das informações (*background*) necessárias para estabelecer o site corretamente para o público, sem esquecer sua finalidade. Nesta fase determinam-se os tipos de tecnologia que o público tem; se possui acesso a conexões rápidas ou vai acessar através de um pool de modem lento; se está familiarizado com os procedimentos da *Web* ou precisará de assistência para navegar pelas interfaces, bem como de inúmeras dicas de ajuda; serão usados *browsers* (navegadores) específicos ou devem ser-lhes oferecidas mais opções. Na fase de design, o primeiro passo é coletar qualquer informação textual que precisa para incluir no site. É decidido quais itens ou informações são mais importantes para seu público, e a apresentação dessas informações em primeiro lugar ou com destaque.

O próximo aspecto é planejar a estrutura desejada do site. Deve-se pensar em eficiência. Uma norma prática diz respeito a quantidade de cliques que o usuário necessita até encontrar a informação desejada. É decidido se o site deve ser simples, com apenas alguns poucos *links* textuais para informações importantes, ou

se deseja criar interface gráfica que usa botões e ícones para navegar pelo site inteiro.

O fluxo é um conceito crítico no design do site, e o fluxo do site será crucial para manter seu público interessado e conectado. Já a fase da construção envolve a criação de um site fácil de usar, divertido e rápido. Devendo ser personalizado, abrangente, altamente visual e fácil de navegar. Podendo usar elementos de mídia como gráficos (ilustrações coloridas ou fotografias relacionados ao tema), movimento (animação ou vídeo) e som (música, canto e até sons dissonantes ou estridentes). Também através de um conteúdo bem-estruturado e excitante ou com ofertas de valor agregado.

De acordo com Venetianer (2000), um site pode ser enxergado de quatro maneiras diferentes: (1) site físico: consiste na instalação dos equipamentos onde se armazenam as páginas e todos os elementos digitais que as compõem – os arquivos de imagens, sons, animações e as próprias páginas codificadas em HTML. O computador (ou computadores) que disponibiliza as páginas na *Web* é chamado de servidor-hospedeiro (em inglês, *host*); (2) site lógico: é a coleção dos arquivos mencionados; (3) site virtual: é a representação visual-gráfica das páginas que constituem um *website* qualquer. Como navegantes, o que interessa é o resultado final, a conjunção do texto do site com a diagramação, a estética e a navegabilidade. A esse conjunto de redação, imagens, diagramação, *hyperlinks* (pontes de ligação) e navegação constitui aquilo a que denominamos conteúdo do site; e (4) site mídia: o conjunto de características mercadológicas que devemos conferir ao *website* virtual, tanto na concepção quanto na atualização.

Algumas características importantes a serem focalizadas são a temática das páginas, a lógica e a ordenação desse conteúdo, as técnicas de design que permitem induzir visitantes a navegar para determinadas páginas, o chamariz que aumenta e mantém um tráfego elevado, os recursos para gerar *feedback* e a coleta de dados sobre os visitantes, enfim, informações importantes para a concepção de qualquer tipo de peça publicitária ou promocional.

Verifica-se, ainda, a diferença entre *home page* e *site*. Para Venetianer (2000) a *home page* – em português “página de apresentação” – é a “porta de entrada” de qualquer site, sendo a primeira página que os visitantes irão acessar. Já o *site* é composto por um conjunto de páginas que, utilizando *hyperlinks*, conecta-se a todas

as outras páginas do *site*, através de uma ordenação lógica das suas correlações temáticas.

Toda esta análise é desenvolvida para a construção de estratégias de marketing via internet vencedoras, que possam aliar as diversas ferramentas do *web marketing* de forma a obter um excelente retorno sobre o investimento. De acordo com Bruner et al (2001), vários traços caracterizam sites fortes e bem-sucedidos, que, utilizando a Web de forma inédita, exploram, se não todos, muitos dos seguintes atributos:

1. Interatividade: *on-line* quer dizer engajamento com os internautas, ouvir o que eles querem dizer e aprender por meio de atributos de *feedback*, como discussões em grupo *on-line*, pesquisas de preferências e avaliações de atendimento ao cliente por correio eletrônico.
2. Personalização: adaptação da experiência do internauta com base em informações simples e observáveis sobre cada visitante (tipo de navegador, sistema operacional, hora do dia, e assim por diante). Outros observam como o internauta interage com o site e depois o personalizam de acordo com o resultado desta personalização, mostrando, por exemplo, de imediato páginas de esportes para um leitor que sempre acessa essas páginas primeiro.
3. Projeto infocêntrico: informações de valor agregado, na forma de mensagens baseadas em texto, são muitas vezes usadas para reforçar uma mensagem de venda, mas a verdadeira solução pode ser projetar imagens para a tela que ofereçam algo além de informações superficiais imediatas e que sejam de tal forma emocionais que capturem a alma do cliente além de seus olhos.
4. Instantaneidade e compra por impulso: os usuários simplesmente carregam a *home page* (página de apresentação) e vão direto às manchetes, boletins meteorológicos, esportes ou seja lá o que estiverem procurando.
5. Mensurabilidade: medição de interação de inúmeras formas, para a construção de dados minerados (*data minning*) para utilização destas informações em planos promocionais da organização e/ou fornecimento a outras empresas.
6. Projetos flexíveis: dados on-line são muito mais flexíveis que programas de televisão, livros, revistas, cartas, músicas, relatórios de tráfego de rádio e a maior parte das comunicações, podendo ser organizados e reorganizados de várias formas não lineares, tanto pelos projetistas de sites quanto pelos próprios surfistas.

7. Projetos interligados: inerentes a Web, os links de hipertexto, palavras ou imagens que o usuário clica para ir a uma nova página. Esses *links* conferem à Web uma estrutura não linear, produzindo o efeito de folhear páginas em uma ordem aparentemente aleatória.
8. Projetos econômicos: a Web é um veículo de marketing relativamente barato. Em um extremo do espectro está o profissional com uma boa idéia e na outra ponta está um grande site comercial que necessita de personalização, comércio eletrônico, rotação de propaganda em *banners*, facilidades de busca, geração dinâmica de páginas, boa segurança contra *hackers* e um sem-número de outros serviços especiais comuns a sites desse porte.

#### **2.9.4 Política de Domínios**

A importância de uma política de domínios bem definida ainda não é uma prioridade das organizações. Bruner et al (2001) afirmam que o domínio de um site é a interseção entre um nome e um endereço. O nome, também chamado de URL, é criado a partir de números de protocolo da Internet (IP) atribuídos a cada computador hospedeiro na Web. Os arquitetos da Internet criaram um sistema de servidores de nome de domínio (DNS) que faz uma referência cruzada entre os números de IP e os nomes de domínio alfanuméricos que são mais fáceis de lembrar.

Para Bruner et al (2001) as empresas devem registrar cada variação de seu domínio em que puderem pensar, incluindo prováveis erros de digitação, plurais e singulares, tanto .com quanto .net e, se esperam fazer negócios internacionais significativos, domínios específicos de países como .jp (Japão), .uk (Canadá), e assim por diante. Não esquecendo também a renovação, geralmente a cada dois anos.

#### **2.9.5 Ferramentas de Marketing Eletrônico – E-mail**

Dentre as ferramentas mais utilizadas pelo marketing eletrônico, o e-mail se consagrou como o meio mais eficiente de contato interativo entre as organizações e

seus clientes. Venetianer (2001) define o e-mail como um aplicativo de computador (ou agente) que permite redigir mensagens e transferi-las ao seu destinatário utilizando a Internet como veículo de tráfego do seu conteúdo digital. Pode-se dividi-la em duas maneiras como mídia: (a) empregando-o para a comunicação direta com a comunidade virtual e (b) aproveitando várias das suas facilidades para prestar serviços em tempo real (*on-line*).

A facilidade de transmissão ou retransmissão de e-mails, bem como sua utilização como ferramenta de marketing direto, propiciaram o surgimento de um código de comportamento dos internautas chamado de netiqueta. Para Reedy et al (2001), alguns dos padrões de netiqueta amplamente aceitos, tanto para e-mail, listas de endereços ou grupos de notícias *Usenet* envolvem uma série de características específicas que devem ser observadas para uma comunicação eficiente.

Deve-se usar letras normais de caixa alta e baixa, evitando letras maiúsculas numa mensagem; isso é conhecido como *shouting* (gritaria) e é geralmente visto com reservas. Usar emoções para transmitir as idéias com clareza podem facilitar o entendimento. Por exemplo, os símbolos (a) :-) sorrir (humor, felicidade, encorajamento); (b) :-( franzir (infeliz, desaprovação); (c) ;- ) piscar (brincar, fazer graça).

Evitar críticas agressivas (queimar) ou enviar mensagens desaforadas, abusivas ou ameaçadoras. Verifica-se que o e-mail não é necessariamente privado. Mensagens podem ser retransmitidas para muitas pessoas sem o conhecimento do emitente, por isso o cuidado com o conteúdo é fundamental para a privacidade do emitente, bem como as respostas a um grupo de notícias devem incluir uma parte da mensagem original (ou um resumo da mensagem), para evitar conclusões ou citações errôneas.

Outra característica a ser observada sempre consiste na identificação do remetente, enviando mensagens resumidas e diretas e, acima de tudo, evitar enviar correspondência indesejada (*spamming*), ou seja, a prática de enviar mensagens comerciais de e-mail em grande quantidade, não solicitadas ou de fazer apresentações similares para novos grupos.

Por tudo isso, a diferenciação acontece também nos e-mails, que devem ser classificados de acordo com o conteúdo e objetivo de cada um. Venetianer (2001) categoriza as mensagens eletrônicas pelos seguintes aspectos:

- Correspondência eletrônica pura e simples, uma maneira muito eficiente, rápida e barata para se relacionar com clientes e clientes em potencial;
- Boletins informativos, complementando ou substituindo informativos enviados corriqueiramente;
- Comunicados publicitários ou mercadológicos, que chegam por e-mail quase instantaneamente aos seus destinatários;
- Divulgação de promoções, concursos ou outras atividades que dinamizam as vendas;
- Listas e fóruns de discussão, uma maneira excepcionalmente eficiente de você e sua empresa participarem da comunidade virtual;
- *Teasers* de *websites* (despertar a curiosidade), para ampliar seu tráfego;
- Pesquisas instantâneas (*on-the-spot*) de opinião para desenvolver produtos ou serviços novos, ou ainda aperfeiçoar os existentes.

Para Bruner et al (2001) o que leva profissionais de marketing a enviar mensagens eletrônicas em pincas é que campanhas de correio eletrônico autorizadas e bem direcionadas podem ser de baixo custo e bastante eficazes. Para os autores, uma mensagem eletrônica não é *spam* quando é esperada, direcionada e oferece informações úteis ao usuário.

Dentro do composto do marketing eletrônico, o e-mail assume o papel de vendedor, propaganda e publicidade. Venetianer (2001) defende a utilização do e-mail como ferramenta complementar no esforço de fidelização de clientes, principalmente através de ações como (1) *help-desks* virtuais, que complementam as atividades de suporte técnico e de atendimento ao consumidor; (2) atendimento de consultas sobre produtos, preços e distribuição, em complemento aos serviços tradicionais e o telemarketing; (3) informações direcionadas e rápidas através de *autoresponders* (e-mail sob demanda); (4) atendimento da solicitação de informes técnicos; e (5) envio de programas e dados digitais.

Ao acessar sites na internet, o internauta pode estar sendo seguido de perto por softwares especialmente criados para vasculhar suas preferências e enviá-las a bancos de dados especializados, para posteriormente receber e-mails de empresas interessadas em clientes com o seu perfil.

Alguns sites possuem políticas de autorização de divulgação de informações de seus usuários (*net users*), aonde o internauta opta pela privacidade ou não de seus

dados. Komenar apud Reedy et al (2001) alinhavou dez itens sobre privacidade e coleta de dados sobre o consumidor que são um excelente ponto de partida. Essas políticas se encaixam na cultura existente do uso da Internet. Dentre elas destacam-se princípios como o de que as informações sobre o usuário são particulares e pertencem a ele, ou de que os usuários devem revelar informações a seu respeito voluntariamente, sendo informados de todas as atividades referentes à coleta de informações, podendo recusar a coleta involuntária de informações de seus dados. Isto permite concluir que a privacidade de um usuário não pode ser violada em nenhuma circunstância e nenhuma informação deve ser dada a terceiros, sem sua permissão explícita, cabendo ao usuário poder escolher o tipo e o momento das informações que deseja receber, bem como somente devem ser enviadas informações nas quais esteja especificamente interessado. Isto permitirá construir o ambiente virtual ideal, aonde nenhum lixo postal chegará até o usuário final, estando ele, e somente ele, no controle do perfil de informações fornecidos as organizações via internet, de modo que, a qualquer tempo, eles possam atualizar essas informações, baseadas, por exemplo, em uma compra recente que não mais exija que o usuário queira informações específicas.

### 3 METODOLOGIA

O estudo de caso da Universidade Católica de Goiás, especificamente em suas estratégias de marketing via internet, é o objeto desta pesquisa.

Uma definição de estudo de caso é a de um “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos de pesquisa”. (Gil, 1991, p. 58)

Outro conceito retirado da mesma obra afirma que se trata de “...um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer seja essa unidade, uma pessoa, uma família, um profissional, uma organização, uma comunidade ou nação” (Young apud Gil, 1991, p.59).

São várias as vantagens (Gil, 1991) do estudo de caso, dentre elas pode-se citar:

- O estímulo a novas descobertas;
- A ênfase na totalidade;
- A simplicidade dos procedimentos.

Ao desenvolver o estudo de caso das estratégias de marketing via internet da UCG foram atendidas as diversas vantagens apresentadas acima. Convém ressaltar que a ênfase na totalidade não foi obtida, visto tratar-se de um estudo específico de uma área do marketing da instituição.

Mas apesar das vantagens, o estudo de caso possui também limitações (Gil, 1991), que devem ser observadas e destacadas em sua elaboração, entre elas:

- Os resultados de um estudo de caso não são passíveis de generalização;
- Exige do pesquisador maior nível de capacitação para processar os dados.

Ao desenvolver um estudo de caso específico de uma instituição, que possui particularidades que a diferenciam de outras semelhantes, provavelmente seus resultados não serão duplicáveis, a não ser em processos funcionais aplicáveis a qualquer organização, através da estratégia de benchmarking.

Quanto a sua aplicação, verifica-se que se obtém um melhor resultado com o desenvolvimento de um estudo de caso “quando se deseja entender um fenômeno social complexo. Tal complexidade pressupõe um maior nível de detalhamento das

relações dentro e entre os indivíduos e organizações, bem como os intercâmbios que se processam com o meio ambiente nos quais estão inseridos” (Yin apud Farina, 1997, p.14).

A utilização do estudo de caso também é recomendada quando se quer responder questões do tipo como e por que, que podem esclarecer diversos processos da organização pesquisada.

Um outro momento de sua aplicação é na observação de questões que são de natureza mais exploratória, lidando com relações que se configuram no tempo e no contexto em estudo e não podem ser simplesmente resolvidas com dados quantitativos.

Verifica-se, então, que o estudo de caso visa “pesquisar eventos da vida real que não possam ser desvinculados de seu contexto mais amplo”. (Farina, 1997, p.14), como no estudo das estratégias de marketing via internet da UCG.

Observa-se que a elaboração de um estudo de caso deve ser feita “em estreita colaboração com a instituição objeto de estudo, visando apresentar uma situação-problema que exija tomada de decisão” (Farina, 1997, p. 4), pois é necessário o levantamento de dados que somente serão obtidos na organização pesquisada. No caso da UCG, os níveis estratégico, tático e operacional forneceram todos os dados necessários.

O estudo de caso exige, ainda, algumas habilidades do pesquisador, a se ver:

- Ter firme domínio das questões do estudo;
- Fazer perguntas e interpretar respostas;
- Ouvir e não se deixar prender pelas próprias ideologias e percepções.

Com isso, se estabelece as etapas operacionais (Gil, 1991) do estudo de caso:

- delimitação da unidade-caso;
- coleta de dados;
- análise e interpretação dos dados;
- redação do relatório.

Uma unidade-caso “é a entidade central do problema de pesquisa”. Podendo ser: indivíduos, grupos ou organizações, uma atividade, um processo, um aspecto ou uma dimensão do comportamento organizacional e social”. (McClintock et al. apud Farina, 1997, p.16). Nesta dissertação, a Universidade Católica de Goiás foi a entidade foco do problema da pesquisa, a unidade caso.

Para isso, é necessária a delimitação da unidade-caso (Gil, 1991), de acordo com as variáveis abaixo:

- Escolha da unidade-caso;
- Breve histórico da organização;
- Descrição sucinta da organização e da dinâmica do setor em que atua;
- Descrição da situação-problema.

Após a explanação teórica do estudo de caso aborda-se, a seguir, outros procedimentos metodológicos que serão adotados na pesquisa.

Esta dissertação foi desenvolvida com toda a população envolvida no processo de elaboração e implementação das estratégias de marketing, especialmente via internet, na Universidade Católica de Goiás, perfazendo 15 (quinze) profissionais, a saber:

- O Vice-presidente da Sociedade Goiana de Cultura e Chanceler da Universidade Católica de Goiás;
- Cinco coordenadores institucionais da Chancelaria da Universidade Católica de Goiás (Desenvolvimento Organizacional, Institucional, Financeira e de Manutenção, Relações Inter-mantidas e de Pastoral e Teologia);
- O Reitor da UCG;
- Os três Vice-reitores da UCG (Acadêmico, Assuntos Comunitários e Estudantis e Pós-graduação e Pesquisa);
- Os assessores de comunicação da Chancelaria e Reitora (um de cada área);
- O Coordenador do centro de processamento de dados (CPD) da UCG;
- Dois técnicos responsáveis pela implementação das estratégias de marketing via internet da UCG.

Nesta pesquisa não foram utilizadas amostras, pois, conforme descrição acima, toda a população encarregada da elaboração e implementação das estratégias de marketing da UCG foi entrevistada, buscando, especificamente, as estratégias de marketing via internet.

A definição do instrumento de coleta de dados dependerá dos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado.

Para Silva e Menezes (2000, p. 34) “o instrumento de coleta de dados escolhido deverá proporcionar uma interação efetiva entre o pesquisador, o informante e a pesquisa que está sendo realizada. Para facilitar o processo de tabulação de dados,

por meio de suportes computacionais, as questões e suas respostas devem ser previamente codificadas.”

Neste estudo, a coleta de dados foi desenvolvida através de entrevistas específicas estruturadas para toda a população de acordo com a sua colocação a nível hierárquico na estrutura da organização (estratégico – Chanceler, cinco Coordenadores Institucionais e o Reitor -, tático – Assessores de comunicação da Chancelaria e Reitoria e os Vice-Reitores (três) -, e operacional – (dois técnicos e o coordenador do CPD), com perguntas abertas, construído por bloco temático, focando apenas um aspecto a ser observado pelo informante, gravadas para posterior transcrição das informações, objetivando maior rapidez no processo e fidelidade das observações realizadas.

Para o nível estratégico e tático (doze entrevistados), foram feitas as perguntas da figura 3.1:

1. A Instituição desenvolve um processo formal de planejamento estratégico? Qual o modelo utilizado? Desde quando?
2. A UCG possui em sua estrutura a função marketing? Com que atribuições?
3. Se afirmativo, esta função desenvolve um plano de marketing integrado para todas as ações da instituição?
4. Se negativo, como é desenvolvido o marketing pela UCG?
5. Qual a prioridade do marketing para a UCG? Em sua opinião qual a importância da profissionalização desta função em uma instituição de ensino superior?
6. Como é o entendimento da internet para a organização? É uma ameaça ou uma oportunidade? Por quê?
7. Qual a estratégia de marketing via internet da UCG?
8. É feito algum levantamento se os objetivos de marketing estão sendo alcançados?
9. As estratégias de marketing via internet da instituição estão integradas as demais estratégias de marketing?
10. Está sendo utilizado algum modelo específico para o desenvolvimento das estratégias de marketing via internet pela instituição? São utilizadas estratégias de benchmarking (análise e adaptação das melhores práticas do mercado para a organização)?
11. Qual a sua formação profissional?

**Figura 3.1 - Questionário para os níveis estratégico e tático**

Para o nível operacional (três entrevistados), foram feitas as perguntas da figura 3.2:

1. Você participa ou participou da elaboração das estratégias de marketing via internet da instituição?
2. Qual sua percepção da importância das estratégias de marketing via internet para a organização?
3. Em sua opinião o modelo atual está alcançando os objetivos propostos? Por quê?
4. Você acredita que devam ser feitas alterações? Quais?
5. Qual a função do <i>site</i> da instituição?
6. É desenvolvida alguma estratégia de <i>e-mail</i> aos clientes internos e externos da organização?
7. Qual a política de domínio utilizada pela UCG?
8. Existem ações de controle de vírus e <i>spams</i> pelos usuários?
9. Qual a periodicidade de atualização das informações do <i>site</i> ?
10. Existem pessoas específicas para o desenvolvimento da página da instituição? Próprias ou terceirizadas?
11. É utilizada a estratégia de benchmarking (análise e adaptação das melhores práticas do mercado) para o <i>site</i> da organização?
12. Qual a sua formação profissional?

**Figura 3.2 - Questionário para o nível operacional**

## **4 RESULTADOS**

A apresentação dos resultados da pesquisa foi desenvolvida com a caracterização da unidade-caso, mostrando sua história e evolução até a atualidade, bem como sua estrutura organizacional mais recente.

Posteriormente é visualizada a análise obtida com o estudo das respostas fornecidas pelos entrevistados nos níveis estratégico e tático da instituição. Em seguida é revelada a opinião do nível operacional, paralelamente acrescida de dados relativos ao site da UCG.

Não foi possível, por motivos pessoais dos entrevistados, realizar a pesquisa com a Prof<sup>a</sup>. Lúcia de Fátima, Coordenadora de Teologia, Pastoral e Filantropia, Pe. José Maria de Pereira, Chanceler da UCG e o Sr. João do Carmelo Xavier, Coordenador Administrativo e Financeiro da UCG.

### **4.1 Caracterização da Universidade Católica de Goiás**

A idéia de criar uma Universidade Católica do Centro-Oeste já era o sonho da Arquidiocese de Goiânia e dos Bispos da Província Eclesiástica da região desde 1948, quando após as conclusões do Congresso Eucarístico, realizado em Goiás, Dom Emanuel Gomes de Oliveira passou a trabalhar neste projeto.

Em 1958, Dom Fernando Gomes dos Santos, Arcebispo de Goiânia, fundou a Sociedade Goiana de Cultura, entidade jurídica destinada a organização e manutenção da Universidade Católica de Goiás.

A recém-criada Sociedade Goiana de Cultura empenhou-se para a concretização de três grandes projetos: a criação da Faculdade de Direito, a consolidação jurídica e patrimonial da sociedade e a criação da Universidade. A Faculdade de Direito era importante para complementar, com as faculdades já existentes, o núcleo da futura Universidade. A consolidação jurídica e patrimonial era necessária, para o Projeto da Universidade, devido a urgência de incorporar o patrimônio e normatizar direitos e deveres das faculdades que integravam o mencionado núcleo.

Consolidada jurídica e patrimonialmente a Instituição, o Decreto Presidencial Nº 47.041, de 17 de outubro de 1959, criou (equiparada às suas congêneres nacionais)

a Universidade de Goiás, primeira instituição universitária do Brasil Central, que, posteriormente, passou a chamar Universidade Católica de Goiás.

Com o passar dos anos, a Universidade transformou-se num Centro de investigação técnico, científico, cultural e num complexo de serviços à comunidade, conquistando o reconhecimento como entidade de Fins Filantrópicos, pelo Conselho Nacional de Serviço Social (certificado emitido em 20/03/74, recredenciada em 1995 - certificado emitido em 20/09/95), bem como o reconhecimento da Mantenedora (SGC) como entidade de Utilidade Pública (Decreto de 27/05/92 do Governo Federal).

Hoje, a UCG, é centro de educação e cultura voltado para o desenvolvimento integrado do ensino, da pesquisa e da extensão, na busca de uma atuação universitária competente e de uma formação sempre mais qualificada de profissionais comprometidos com o desenvolvimento do Centro-Oeste e do País.

Localizada na Região Centro-Oeste, com todas as riquezas e contradições que a envolvem no campo social, cultural e econômico, a Universidade Católica de Goiás - UCG, mantida pela Sociedade Goiana de Cultura - SGC, é espaço científico, cultural, ético e sócio-político, aberto à defesa da cidadania plena e dos direitos humanos, no desenvolvimento do saber acadêmico. Seu objetivo é "promover a cultura em todos os níveis, procurando elaborar a síntese da ciência humana e a revelação divina, de modo a criar e difundir uma visão cristã do homem no universo, colocando a ciência e a técnica a serviço do homem, assegurada a sua autonomia institucional e a liberdade acadêmica" (Estatuto da UCG).

Esta foi a preocupação dos Bispos da Província Eclesiástica e da Igreja Particular da Arquidiocese de Goiânia, ao pensar a criação da Universidade local. Este, também, tem sido o empenho da Mantenedora que, ao longo de seus 43 anos de existência, vem procurando dar à UCG uma fisionomia comunitária, direcionada os seus objetivos acadêmicos e de serviço à comunidade.

A Universidade Católica de Goiás é entidade mantida pela SGC, que se caracteriza por:

- dedicar-se à educação;
- ter finalidade não lucrativa; ter patrimônio que não seja o de seus membros: fundadores, dirigentes e administradores, e não deferir a nenhum destes a participação, uso ou gozo do patrimônio da instituição;

- não remunerar seus membros, direta e indiretamente, e nem deles exigir caução, pelo exercício das funções previstas em seu Estatuto;
- aplicar o patrimônio e os excedentes financeiros em Educação;
- transferir, integralmente, o seu patrimônio, em caso de transformação ou extinção, à instituição congênera, na forma da legislação vigente.

Para perseguir seus fins institucionais (ensino, pesquisa e extensão) a UCG define sua identidade e determina as políticas que norteiam sua ação, de acordo com sua autonomia institucional.

A UCG é uma instituição Privada, Comunitária, Católica, Filantrópica e de Utilidade Pública. Fundamenta e explicita sua identidade, mediante a mensagem evangélica, ecumênica e comunitária, identificada com a atual proposta para a sociedade latino-americana e brasileira, expressa nos documentos da Igreja Católica e nas diretrizes da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil – CNBB.

Buscando a concretização dessa identidade, a política acadêmica em desenvolvimento empenha-se na realização de cursos por meio dos quais se exerça a primazia da aquisição e do desenvolvimento de hábitos investigatórios sobre a aquisição cumulativa de informações. Quer-se, pois, que ao concluir o curso de graduação e/ou de pós-graduação o estudante universitário evidencie não apenas o pensamento analítico e abstrato; flexibilidade de raciocínio para entender, administrar e projetar situações novas, mas, também e, sobretudo, domínio da linguagem; atitude pluralista; visão prospectiva e de globalidade, capacidade de iniciativa, habilidade para o exercício de liderança; compreensão, crítica e análise de idéias, bem como dos valores do passado e do presente. Em outras palavras, hábitos de convivência com o mundo em seu dinamismo.

Em seus 38 cursos de graduação, seis mestrados, dois doutorados e inúmeros cursos de extensão, a UCG oferece uma formação profissional que completa o crescimento humano e social dos aproximadamente 26.000 (vinte e seis mil alunos), 1.426 (um mil, quatrocentos e vinte e seis) professores e 648 (seiscentos e quarenta e oito) funcionários, que se desdobram, por sua vez, na produção, transformação e transmissão de conhecimento crítico e criativo.

#### **4.1.1 Organograma da Universidade Católica de Goiás**

A Universidade Católica de Goiás tem experimentado, principalmente nos últimos quatro anos, mudanças significativas em sua estrutura administrativa, que culminaram, há aproximadamente um ano e meio, com a criação da Chancelaria, órgão encarregado da gestão administrativa, patrimonial e financeira da UCG, ficando sob responsabilidade da Reitoria a gestão acadêmica.

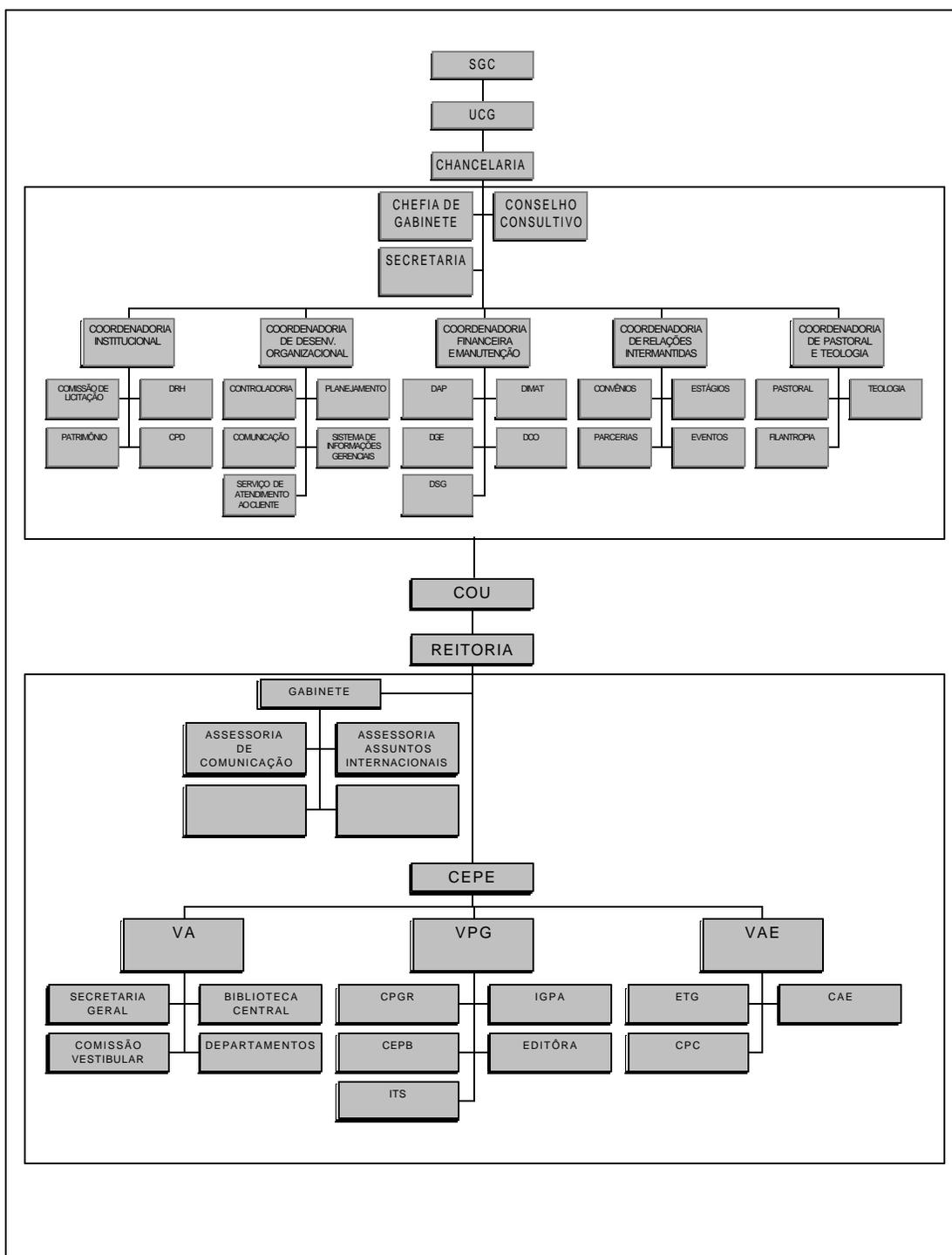
Essas transformações tiveram como ápice a concepção de uma nova estrutura organizacional, conforme figura 4.1, que buscou aumentar a eficiência administrativa da Instituição, integrando seus processos dentro de um novo conceito de desenvolvimento e implementação de planejamento estratégico, fato inédito na UCG. As entrevistas foram realizadas com as pessoas diretamente responsáveis pela administração da UCG e, também, os envolvidos no processo de planejamento de marketing, de acordo com a figura 4.2.

#### **4.2 Análise das Respostas dos Níveis Estratégico e Tático**

A divisão da estrutura da organização em níveis é feita para que se possa distinguir variáveis como: funções, autoridade para decisões, responsabilidades e tarefas, hierarquia, entre outros (Oliveira, 1996). Cada nível hierárquico possui atribuições específicas de acordo com suas responsabilidades no desenvolvimento das estratégias da organização. Cabe ao nível estratégico o planejamento da empresa, sua missão, objetivos e estratégias.

O nível tático colabora na elaboração do planejamento, principalmente por ser o elo de ligação entre os níveis estratégico e operacional, encarregando-se das adaptações necessárias para a implementação do planejamento estratégico. O nível operacional, como o próprio nome já sugere, é responsável pela concretização das ações descritas no planejamento, colaborando para a realização dos objetivos estabelecidos.

Verificou-se, na análise das respostas, que algumas questões possuíam respostas semelhantes, apresentando-se, primeiramente, os resultados específicos dos níveis estratégico-tático e operacional e, posteriormente, as conclusões dos três níveis.



**Figura 4.1 - Organograma da Universidade Católica de Goiás**

Fonte: Coordenadoria de Desenvolvimento Organizacional, UCG, 2001.

Função	Nível	Subordinação	Responsável
Chanceler	Estratégico	SGC	Pe. José Pereira de Maria
Coordenaria Institucional	Estratégico	Chancelaria	Prof. Sérgio Antônio Machado
Coordenadoria de Desenvolvimento Organizacional	Estratégico	Chancelaria	Profª . Elina Maria Borges Cavalcante
Coordenadoria Administrativa, Financeira e de Manutenção	Estratégico	Chancelaria	João do Carmelo Xavier
Coordenadoria Intermantidas	Estratégico	Chancelaria	Prof. Anderson Lima da Silveira
Coordenadoria de Filantropia, Teologia e Pastoral	Estratégico	Chancelaria	Profª . Lúcia de Fátima Ribeiro
Reitor	Estratégico	Chancelaria	Prof. Marivaldo Cortez Amado
Vice-Reitor para Assuntos Acadêmicos	Tático	Reitoria	Prof. Luiz de Gonzaga Vieira
Vice-Reitor para Assuntos Comunitários e Estudantis	Tático	Reitoria	Prof. Pablo Santiago Valladares Diez
Vice-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa	Tático	Reitoria	Prof. Nelson Jorge da Silva Júnior
Coordenador do Centro de Processamento de Dados	Operacional	Coordenadoria Institucional	José de Souza Aguiar
Web Design	Operacional	CPD	Cristina Baesse
Web Design	Operacional	CPD	Ieda Machado Perna
Assessoria de Comunicação	Tático	Chancelaria	Prof. Cárbio Waqued
Coordenação de Comunicação e Marketing	Tático	Reitoria	Eliane Borges

**Figura 4.2 - Função, Subordinação e Identificação dos Gestores da UCG**

Fonte: Coordenadoria de Desenvolvimento Organizacional, UCG, 2001.

#### 4.2.1 O Planejamento Estratégico da UCG

No processo de planejamento estratégico (Oliveira, 1996), após a definição da missão do negócio, parte-se para um segundo momento denominado de avaliação global de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, também conceituado como análise *SWOT* (em inglês *strengths, weaknesses, opportunities* e *threats*). As oportunidades e ameaças são desenvolvidas de acordo com o ambiente externo da organização, levando-se em conta uma série de variáveis que compõem o macro-ambiente e que afetam a empresa como: consumidores, concorrentes, fornecedores,

comunidade, ambiente político-legal, ambiente econômico, fatores culturais, financeiros e tecnológicos, entre outros. Se a instituição percebe, na análise dos fatores tecnológicos, que a internet representa uma oportunidade para seus negócios, o plano de marketing global deve desenvolver as estratégias que serão utilizadas para explorá-la, bem como os recursos necessários para isso.

Verificou-se, através das entrevistas, que a Universidade Católica de Goiás não desenvolveu nenhum processo de planejamento estratégico formal em sua história, sendo suas ações constituídas, principalmente, em um planejamento para alguns períodos de tempo, de acordo com as mudanças ambientais. O Prof. Anderson da Silveira, Coordenador Intermantidas, que já ocupou o cargo de Vice-Reitor para Assuntos Acadêmicos e Estudantis de 1993 a 1996, entre outras funções administrativas, definiu bem o modelo de planejamento adotado pela Instituição:

“Se formos entender o processo formal de planejamento estratégico e quanto aos modelos que grandes autores nos apresentam, nos modelos formais que a ciência da administração coloca, ela não faz. No entanto a UCG tem sim o seu planejamento interno, não estratégico. Análise de ambiente externo, pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, isso de fato ela não faz. No entanto ela tem sim um planejamento interno, baseado naquilo que é orçado para o período, e também uma reflexão mais apurada, mais analisada, daquilo que ela de fato conseguiu e não conseguiu realizar dentro do orçamento previsto no ano passado.”

Outra declaração importantíssima veio da Prof<sup>a</sup>. Elina Maria, Coordenadora de Desenvolvimento Organizacional, que ao ser questionada se a UCG desenvolvia um processo formal de planejamento estratégico foi enfática: “Não.”, e complementou dizendo: “Estamos começando a trabalhar no modelo, este semestre já apresentamos algumas propostas para implantação de uma administração estratégica, mas ainda não conseguimos sistematizar isso e formalizar esta proposta.”

Mas a resposta que talvez mais caracterize o processo de planejamento da UCG seja a do Prof. Marivaldo Amado, atual Reitor da Instituição, que ocupou o extinto cargo de Vice-Reitor para Assuntos Administrativos, entre outras funções:

“De 1994 a 1998 nós elaboramos, naquela época, um programa. Planejamento estratégico estaria dimensionado a curto, médio e longo prazo... em meados do ano passado ele foi interrompido. Sempre foi assim, nessa forma

de planejar, não tão estrategicamente, porque as coisas iam acontecendo muito rápidas, e isso às vezes impedia.”

Essas declarações demonstram que a Universidade Católica de Goiás nunca desenvolveu um processo formal de planejamento estratégico, sendo esta ausência um dos fatores preponderantes para as transformações implementadas nos últimos anos, quando despertou para a necessidade de uma maior profissionalização de sua gestão, buscando aumentar sua eficiência administrativa.

#### **4.2.2 A Função e o Desenvolvimento do Marketing na UCG**

Por se tratar de uma Instituição católica, filantrópica, comunitária e sem fins lucrativos, a Universidade Católica de Goiás nunca possuiu a visão de mercado comum às organizações capitalistas. Após a revolução de 1964, tornou-se um reduto de resistência a ditadura, servindo de berço as principais manifestações ideológicas e política partidária, principalmente da esquerda.

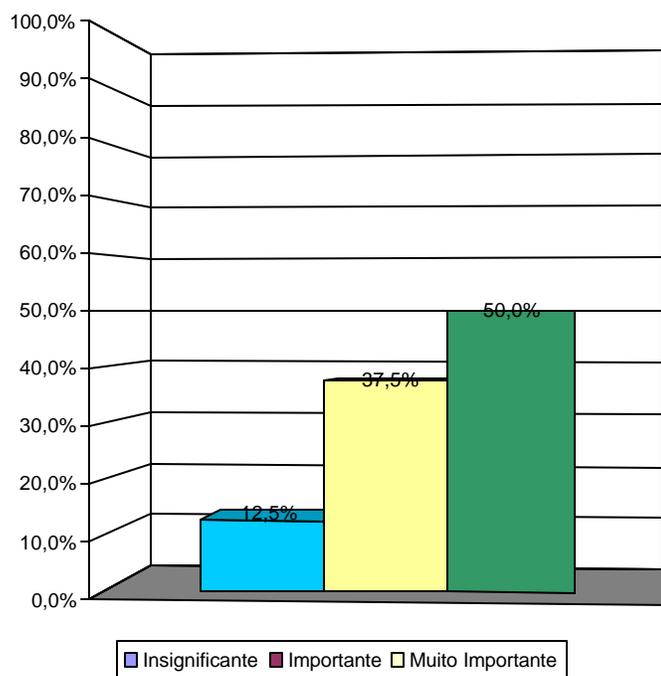
Esta situação refletiu-se principalmente no processo de gestão da instituição, que somente com a multiplicação de Instituições de Ensino Superior (apenas na Grande Goiânia existem hoje mais de 14 Universidades e Faculdades, além da criação da Universidade Estadual de Goiás) sentiu a necessidade urgente de reestruturação administrativa, sob pena de ser atacada, cada vez mais, pela concorrência.

Todas essas observações são resumidas na declaração do Prof. Nelson Jorge, Vice-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa: “Não existe tal função, ao nível de você falar tal localização e tais pessoas direcionadas para isso, formalmente, não existe.” Com isso surge a questão: Então como é desenvolvido o marketing pela UCG?, e o próprio Prof. Nelson Jorge responde: “Ele é sintomático. Não existe uma coisa institucional relacionada com essas estratégias. Existem pessoas que são desviadas para desenvolver esta função.”

Outra declaração, também importante, foi fornecida pela Prof<sup>a</sup>. Elina Maria, que observou: “Ela possui na estrutura dessa coordenadoria (Desenvolvimento Organizacional), sob o rótulo de comunicação, porque na estruturação o pessoal achou que marketing era muito forte para a Universidade e, a rigor, a área de comunicação é uma das atribuições que realmente pertencem ao marketing.”

Estas observações são importantes para entender-se a função marketing na UCG, contudo, a figura 4.3 mostra o grande paradoxo verificado na organização, onde 88% dos entrevistados declararam importante (38%) ou muito importante (50%) a existência da função marketing em uma instituição de ensino superior, enquanto verifica-se na prática a inexistência de uma função específica que desenvolva o planejamento estratégico de marketing da instituição, que envolveria a pesquisa de mercado, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, satisfação dos clientes (alunos), plano de comunicação e outras atividades próprias da função marketing.

Verifica-se, então, a existência da consciência da importância do marketing na UCG, principalmente devido às mudanças ocorridos no ambiente externo da organização, substancialmente na variável concorrência, que está provocando a transformação dos paradigmas administrativos da instituição que, brevemente, desenvolverá as atividades típicas da função marketing dentro da assessoria de comunicação da Chancelaria, ligada a Coordenadoria de Desenvolvimento Organizacional.



**Figura 4.3 - Importância da Função Marketing na UCG**

Fonte: dados primários, 2001.

### 4.2.3 Prioridade e Profissionalização do Marketing na UCG

As transformações do ambiente competitivo obrigam as organizações a mudanças cada vez mais rápidas em seu planejamento estratégico e estrutura administrativa. A profissionalização de suas funções torna-se condição primordial para sua sobrevivência. Diante disso, esta pesquisa buscou identificar as prioridades da função marketing da UCG. Qual seria o foco principal de ação do marketing na visão de seus gestores, talvez um planejamento estratégico de marketing, identificando quais os principais produtos e serviços oferecidos pela instituição e seu diferencial competitivo, ou o reposicionamento da marca, buscando um novo segmento de mercado, poderia ser ainda uma priorização do plano de mídia, objetivando aperfeiçoar sua comunicação com o público externo e interno, novas oportunidades de mercado, satisfação do cliente (aluno) ou qualquer outra atividade inerente ao marketing.

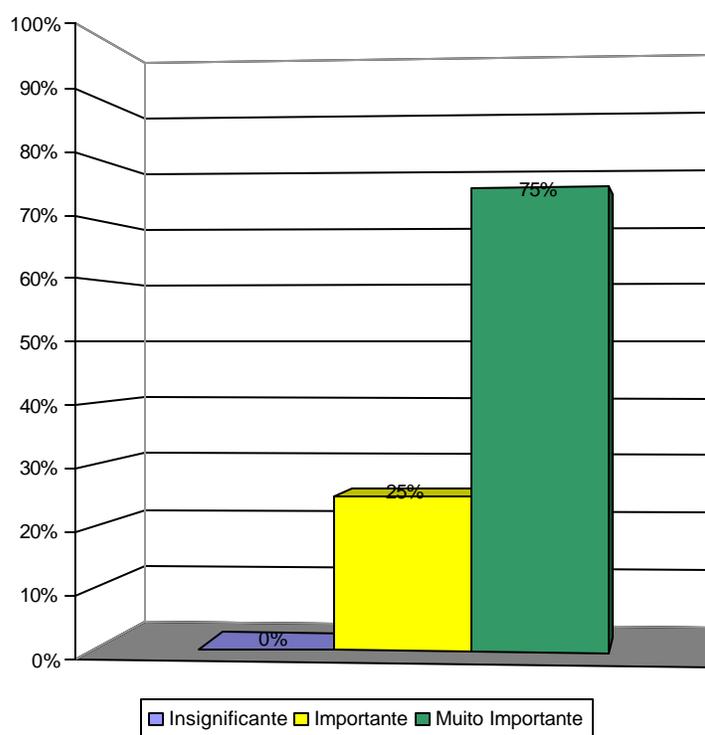
Buscou-se, ainda, verificar o atual estágio de profissionalização desta função na UCG e constatou-se que, a instituição, apesar de não possuir especificamente em sua estrutura uma função marketing, está caminhando aceleradamente para o desenvolvimento de todas as tarefas específicas desta atividade, através da implementação de uma assessoria de comunicação na Chancelaria, vinculada a Coordenadoria de Desenvolvimento Organizacional, como pode-se verificar na declaração da Prof<sup>a</sup>. Elina Maria, “nós ainda não temos um planejamento formalizado, então na verdade nós não temos uma área de marketing com as atribuições de marketing, algumas propostas que já foram feitas por essa coordenadoria, mas ainda sem uma formalização ou sistematização de um plano de trabalho.”

Ressalte-se que o atual encarregado da assessoria de comunicação, Prof. Cárbio Waqued, é professor de marketing na UCG e em outra instituição de ensino superior, com formação em Administração e especialização em marketing realizada em Berkeley (USA).

A importância da profissionalização da função marketing é claramente observada na figura 4.4, onde 25% dos entrevistados declararam ser importante e 75% muito importante esta ação, o que demonstra, sem sombra de dúvidas, a

percepção dos gestores na mudança do entendimento da função marketing e sua importância dentro da instituição.

Mesmo diante da não profissionalização e da inexistência da função marketing, toda organização desenvolve ações e programas que envolvem, direta ou indiretamente, variáveis do composto de marketing, sejam elas voltadas ao merchandising, pesquisa empírica de mercado e comportamento do consumidor, publicidade e propaganda e determinação do preço.



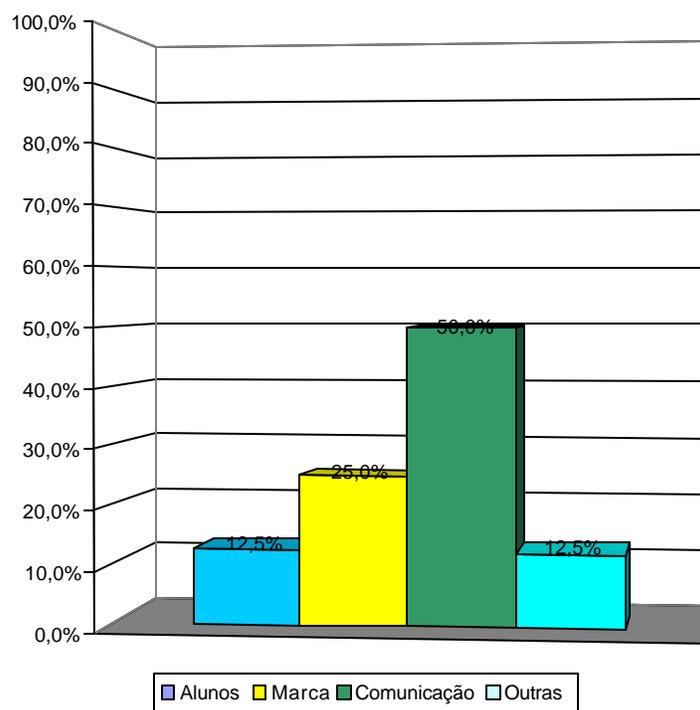
**Figura 4.4 - Importância da Profissionalização da Função Marketing**

Fonte: dados primários, 2001.

Com isso, buscou-se estabelecer (figura 4.5), comparativamente com o referencial teórico, qual é a prioridade das ações de marketing desenvolvidas pela UCG. Verificou-se que para 25% dos entrevistados a prioridade do marketing da instituição deve ser a marca, preocupação que fica evidente na declaração da Prof<sup>a</sup> Elina Maria, Coordenadora de Desenvolvimento Organizacional, que afirma “hoje a principal função do marketing seria a de fazer um reposicionamento de marca, e isto é de importância fundamental, pois estamos vendo um mercado de extrema

concorrência, onde outras instituições estão entrando e conquistando um mercado que, pela precisão e qualidade da Católica, poderia estar sendo nosso.”

O ponto mais observado pelos entrevistados, porém, foi com a comunicação, entendida, por 50%, como a prioridade absoluta do marketing da instituição. A declaração do Prof. Cárbio Waqued, Assessor de Comunicação da Chancelaria, reflete esta preocupação com “a atribuição específica da função marketing na UCG é a de comunicar com o mercado. Na verdade ela vai pegar todas as informações e montar um plano específico de comunicação, dependendo da verba que é destinada, especificamente para falar com a sociedade.”



**Figura 4.5 - Prioridade da Função Marketing na UCG**

Fonte: dados primários, 2001.

Outra resposta que demonstra a preocupação com a comunicação e a imagem da instituição pertence ao Prof. Nelson Jorge, Vice-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa, que afirma “... a imagem da instituição em todas as instâncias, em qualquer atividade, em qualquer situação, não mostrando somente as qualidades, mas também as dificuldades, melhorando a imagem da instituição.”

Finalmente, empatado com o que a pesquisa classificou como outras prioridades (citações como análise do mercado, dos concorrentes, novos produtos, etc.) estão os clientes, ou melhor, os alunos, com 13% das citações da prioridade do marketing.

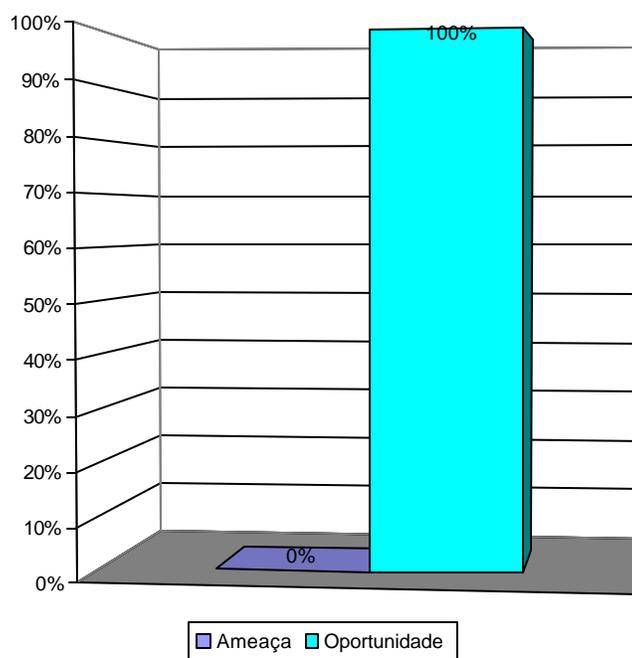
Verifica-se o paradoxo entre as declarações e o referencial teórico. Qualquer autor de marketing descreve a importância de se priorizar o cliente como variável mais importante de qualquer organização. É do cliente que devem ser atendidas as necessidades e desejos, em função dele que as organizações existem. Felizmente constata-se, em declarações como a do Prof. Anderson da Silveira, Coordenador de Inter-Mantidas, a opinião que reflete o pensamento do marketing moderno, afirmando que “a prioridade do marketing para a UCG, na minha opinião, é o seu aluno e a sua marca... eu vejo a coisa por esse ângulo, hoje, a prioridade de um trabalho de marketing é o aluno e a marca, e nós estamos devendo muito nesse sentido.”

#### **4.2.4 A Internet Para a UCG**

A revolução digital está acontecendo, a internet conquistando usuários todos os dias. Novos produtos e serviços, antes impossíveis de se concretizarem, realizam-se com uma rapidez impensável. A concorrência se torna virtual, oferecendo cursos de graduação, pós-graduação e extensão à distância, através de mídias alternativas e suporte da rede mundial. Verifica-se que diversas instituições de ensino superior construíram, pela internet, uma vantagem competitiva difícil de ser alcançada, principalmente pelos investimentos e aprendizado desenvolvido com a experiência.

Esta pesquisa procurou identificar a percepção, pelos gestores da UCG, do significado da internet, tanto como ferramenta para o oferecimento de novos produtos, suporte aos clientes, mídia institucional, *e-commerce/e-service* (comércio eletrônico de produtos e serviços), ou qualquer outra utilização que ela possa possuir. De acordo com a figura 4.6, verifica-se que todos os entrevistados consideram a internet como uma oportunidade, mas mesmo assim constata-se a inexistência de um planejamento estratégico que desenvolva todo o potencial que a rede mundial representa. Nota-se que a ausência de uma função marketing, com as atividades que lhe são peculiares, reflete-se especificamente nesta situação, pois

caberia a esta função a análise das oportunidades de mercado e o planejamento para a sua exploração pela instituição.



**Figura 4.6 - Percepção da Internet como Ameaça ou Oportunidade**

Fonte: dados primários, 2001.

Neste aspecto, o Prof. Marivaldo Amado, Reitor da UCG, observou que “dentro do novo milênio, a UCG não pode ficar de fora da utilização das novas tecnologias, inclusive com a criação do professor tutor virtual na instituição.” Mas, de todas as opiniões ouvidas, com certeza a do Prof. Anderson da Silveira, Coordenador de Inter-Mantidas, foi a que mais se destacou neste item:

“Se for uma ameaça pode fechar as portas. A internet é uma oportunidade para toda a instituição que lida com o conhecimento no mundo, então não seria diferente aqui na UCG, mas nós estamos um tanto quanto morosos, rudimentares, no que diz respeito a todas as ferramentas e possibilidades que a internet oferece a nós. O nosso parque de informática, nossa estrutura, ainda não conseguiu se organizar para que pudesse permitir que nosso principal cliente, o aluno, pudesse usar e abusar da internet aqui dentro. E nós próprios, por que não? Até no ponto de vista das relações internas. É muito pequena a nossa utilização da internet como vantagem competitiva em todos os níveis.”

#### 4.2.5 Estratégias de Marketing Via Internet da UCG

A internet, dentro das estratégias de marketing eletrônico, possui duas ferramentas básicas de ação: o *site* e o correio eletrônico. A Prof<sup>a</sup> Elina Maria, Coordenadora de Desenvolvimento Organizacional, afirmou que:

“A internet, na Universidade Católica de Goiás, é um site que a gente tem informações, diga-se de passagem, desatualizadas, que a meu ver não atraem o alunado nosso, principalmente pela faixa etária. Nossos alunos, hoje, são jovens. Então nós temos um site que a gente pode divulgar, temos um *e-mail*, que você pode, por exemplo, passar para o reitor e ponto.”

Atualmente, a utilização da internet pela UCG baseia-se, principalmente, na divulgação de informações institucionais como história, mantenedora, dados da organização, cursos de graduação, pós-graduação e extensão, biblioteca, programas de ação comunitária, eventos e vestibular, entre outras. De acordo com o Prof. Marivaldo Amado, Reitor da UCG, “não existe uma estratégia delineada para a internet, mas simplesmente uma presença institucional para que se possa oferecer algumas informações da instituição.”

Talvez, a declaração que melhor espelha as estratégias de marketing via internet da Universidade Católica de Goiás seja a do Prof. Nelson Jorge, Vice-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa, ao afirmar que “se você abrir a página da UCG, verá que é muito tímida, bastante amadora. A estratégia é você divulgar a instituição, colocar a comunidade a par do que está acontecendo. Só institucional, não mais que isso.”

Verificou-se, então, que as estratégias de marketing via internet da Universidade Católica de Goiás não contemplam, atualmente, utilizações como: *e-commerce* e *e-service*, suporte ao cliente (*help-desk* virtual) e pesquisa de mercado.

#### 4.2.6 Objetivos e Integração das Estratégias de Marketing Via Internet da UCG

Dentro do processo de planejamento, o estabelecimento de objetivos constitui-se em uma das etapas mais importantes para que as organizações consigam alcançar um desenvolvimento satisfatório. De acordo com o Prof. Anderson Silveira, Coordenador de Inter-Mantidas, a situação pode ser resumida da seguinte forma:

“Se nós não temos uma estratégia (pode até ser que tenha e não foi divulgada), se não há uma estratégia de marketing via internet para a UCG, dificilmente haveria uma ferramenta de avaliação, que poderia dar a ela um quilate maior do ponto de vista da qualidade. A qualidade vem com a avaliação crítica e constante, se eu não tenho a estratégia, quanto mais a avaliação.”

O Prof. Marisvaldo Amado, Reitor da UCG, forneceu uma resposta simples e direta: “Não é feito nenhum levantamento da concretização dos objetivos da organização na internet.”

Verifica-se, então, que não existe avaliação, controle e integração dos objetivos das estratégias de marketing via internet da Universidade Católica de Goiás e os demais objetivos de marketing.

### **4.3 Análise das Respostas do Nível Operacional**

De acordo com Oliveira (1996), o nível operacional é o responsável pela execução final das ações do planejamento estratégico, implementando-as para a concretização dos objetivos almejados pela organização. No processo de planejamento participativo colabora com a experiência adquirida no dia-a-dia de suas tarefas, bem como com sugestões de melhoria nos processos.

Na Universidade Católica de Goiás, verificou-se que o nível operacional é responsável pela construção e manutenção do site da instituição, tornando-se, então, o verdadeiro nível estratégico para as decisões das estratégias de marketing via internet da instituição.

#### **4.3.1 Participação no Planejamento das Estratégias de Marketing via Internet da UCG**

A primeira pergunta do questionário aplicado aos níveis estratégico/tático e operacional abordava o processo de planejamento estratégico desenvolvido pela Universidade Católica de Goiás e o modelo utilizado. Verificou-se, junto às pessoas responsáveis, que a instituição somente agora começa a despertar para a necessidade de um planejamento e administração estratégicas.

Com isso, torna-se mais fácil o entendimento de respostas como a do Sr. José Aguiar, Coordenador do CPD, ao afirmar que “hoje, em termos de estratégia, não passam nada pra gente. Por isso estamos fazendo mais atualizações, páginas de informações. A gente tem que ir atrás para pegar esses dados.”

Outra afirmação importante provém da Web Designer Cristina Baesse, ao declarar que “não existe o contato. Eles decidem a estratégia e, também, não tem muita interferência em nenhum trabalho que a gente faz aqui.”

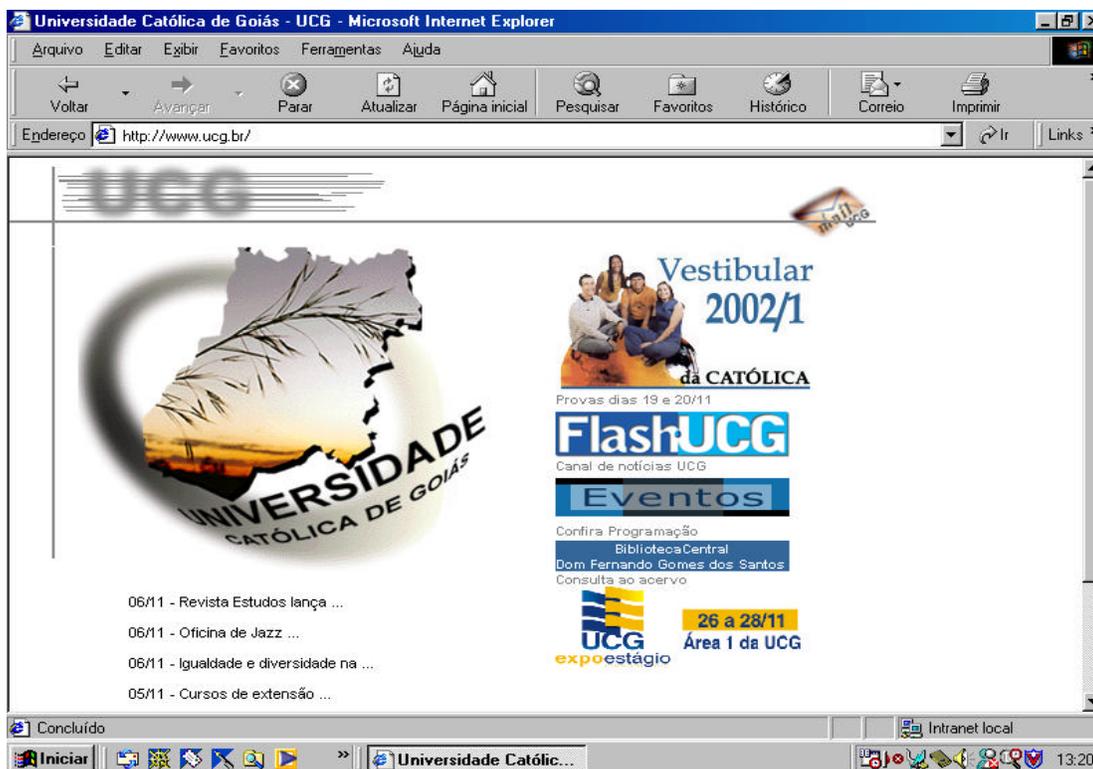
#### **4.3.2 Modelo Atual, Site da Instituição e Alterações Necessárias**

O *site* da Universidade Católica de Goiás (figura 4.7), de acordo com Cristina Baesse, *Web designer* da instituição, tem como objetivo “passar informações para os alunos, mais a nível institucional. Outras informações individuais como notas, histórico, disciplinas, matrícula, entre outras, ela não oferece.”, ou seja, a disponibilização de informações institucionais. Questionada se a página estaria alcançando o objetivo, ela respondeu:

“Não alcança os objetivos. A nossa página não tem ligação com o banco de dados, o próprio banco de dados da Católica está sendo reformulado, então, não tem como fazer uma ligação do banco de dados que existe com a internet. Os motivos vão desde a estrutura, que precisa ser melhorada, ausência de pessoal especializado, equipamentos adequados. Mas ainda vai ser lento, não é nada que vai acontecer de repente, é uma coisa que vai acontecendo lentamente.”

Verificam-se, então, problemas de infra-estrutura que vão desde hardware e software até a carência de profissionais especializados para o desenvolvimento das estratégias de marketing via internet da instituição, afetando a qualidade das informações disponibilizadas pela Universidade.

Todos esses fatores estão diretamente interligados ao processo de planejamento estratégico, pois nele estão inseridos, dentre outras informações, os prazos e recursos necessários para a concretização das metas, proporcionando, então, a realização dos objetivos almejados.



**Figura 4.7 - Página Principal do Site da UCG**

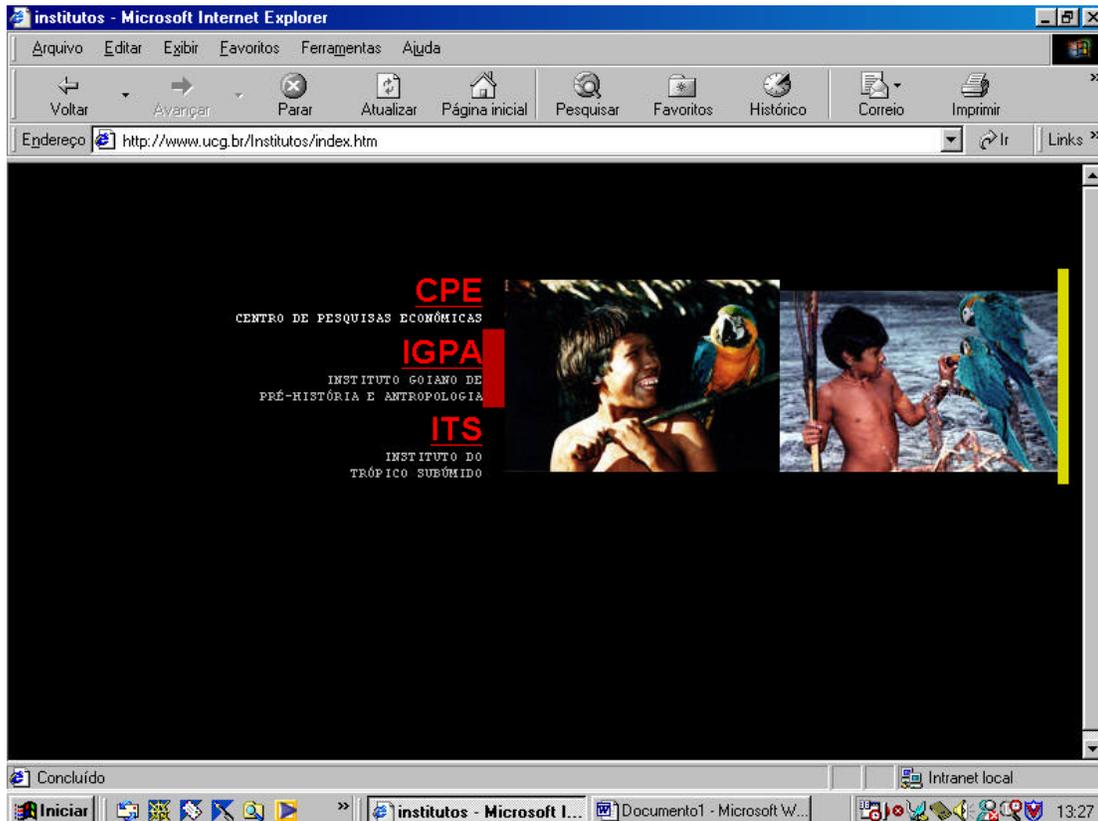
Fonte: www.ucg.br, 2001.

A ausência de planejamento aparece nas palavras de Ieda Machado, também *Web Designer* da instituição, ao afirmar que “eu acho que não foi feito um planejamento na época de construção do *site*, porque eles precisavam dele de imediato, então não houve o planejamento necessário na época, e até hoje eu acho que ele não existe ainda.”

Outra opinião importante vem do Prof. Nelson Jorge, Vice-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa, ao declarar que “a página da UCG, hoje, é bastante amadora. A estratégia é você divulgar a instituição, colocar a comunidade a par do que está acontecendo, só institucional, não mais do que isso.”

Novamente, o impacto da inexistência da função marketing mostra-se com toda força. Ao acessar o *site* da UCG, o internauta se depara com uma foto do estado de Goiás, porque a instituição não possui uma logomarca própria, utilizando o brasão da mantenedora. A página principal possui *links* para páginas apenas informativas, como SGC, reitoria, biblioteca, vice-reitorias, cursos oferecidos e outras mantidas,

que não permitem uma maior interatividade entre o usuário e o site. Verifica-se, ainda, a despadronização das páginas (Figura 4.8), que transparecem a impressão de se estar navegando em uma instituição completamente diferente da que o internauta acessou primeiramente.



**Figura 4.8 - Despadronização das Páginas do Site da UCG**

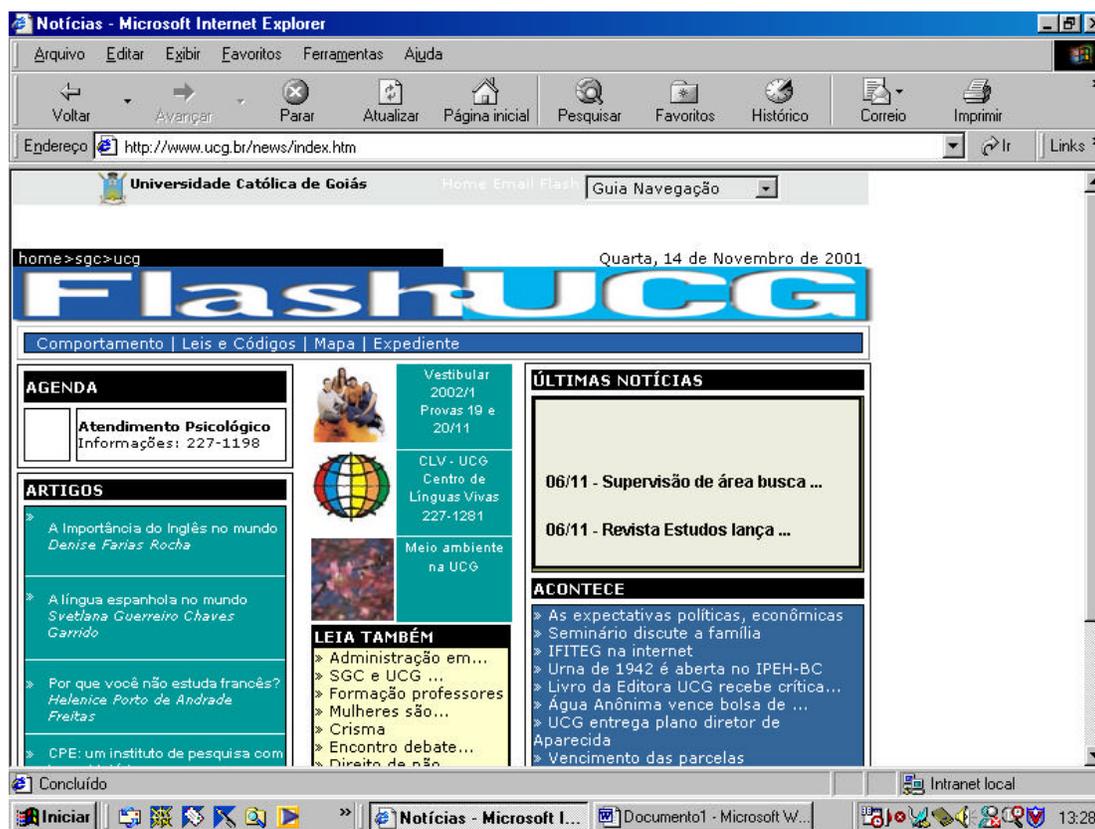
Fonte: [www.ucg.br](http://www.ucg.br), 2001.

Com isso surge a pergunta: Como nasceu, então, a presença da UCG na internet? Respondida prontamente pela *Web designer* Cristina Baesse:

“Ela começou seis anos atrás, quando o professor Paulo André, da comunicação, resolveu alimentar não só a parte de internet da Católica, como também iria criar um núcleo de computação, que teria alunos estudando banco de dados, redes, internet (que nunca se materializou). Então, dessa idéia dele começou a nascer, a se pensar no *site* da Católica e, assim, essa ligação da reitoria, que seria encarregada do planejamento do *site*, nunca aconteceu. Não existe contato, não tem muita interferência em nenhum trabalho que a gente faz aqui.”

Observa-se, com a declaração anterior, que a presença da Universidade Católica de Goiás na internet não nasceu de um planejamento que definiria os objetivos que a instituição almejasse alcançar, aliados aos recursos necessários para tanto, mas da vontade de um grupo de pessoas que, percebendo a importância dessa nova mídia, desencadeou o processo de construção do site da UCG.

Diante dessa afirmação, pode-se comparar o referencial teórico com a utilização da internet pela UCG:



**Figura 4.9 - Informativo Flash Transposto para a Internet**

Fonte: www.ucg.br, 2001.

1. Solidificação da marca (mídia): nenhum dos entrevistados referiu-se a internet como ferramenta a ser utilizada no plano de mídia da instituição, dentro de sua estratégia de comunicação. De acordo com a declaração da Web Designer Cristina Baesse “não tem interferência em nenhum trabalho que a gente faz aqui.”, ou seja, não existe nenhuma articulação das pessoas responsáveis pelas ações de marketing especificamente para a internet.

Recentemente foi transposto o informativo escrito de circulação interna da instituição (Flash) para a internet (Figura 4.9), com as mesmas características do jornal impresso, sem nenhuma preocupação em desenvolver um informativo próprio para a web.

**VESTIBULAR DA CATÓLICA - 2002/1**

**Provas de Conhecimento**

DATA	PROVAS	DISCIPLINAS
19/11/2001 8h30min	1	FÍSICA QUÍMICA GEOGRAFIA
	2	REDAÇÃO EM LÍNGUA PORTUGUESA
20/11/2001 8h30min	3	PORTUGUÊS LITERATURA BRASILEIRA HISTÓRIA
	4	MATEMÁTICA BIOLOGIA LÍNGUA ESTRANGEIRA

As provas são obrigatórias para todos os candidatos, inclusive para os participantes do Sistema de Admissão pelo Melhor Desempenho em Disciplina, em dois processos subsequentes.

A prova de Língua estrangeira será oferecida, de acordo com a inscrição do candidato, em duas opções: Inglês ou Espanhol.

As provas 1, 3 e 4 constarão de 15 (quinze) questões cada. As questões terão 6 (seis) itens, numerados de 1 a 6, nos quais o candidato assinalará falso ou verdadeiro.

As respostas das questões das provas serão marcadas nos cartões de computador, obrigatoriamente, com caneta esferográfica de tinta azul que

**Figura 4.10 - Página do Vestibular da UCG**

Fonte: www.ucg.br, 2001.

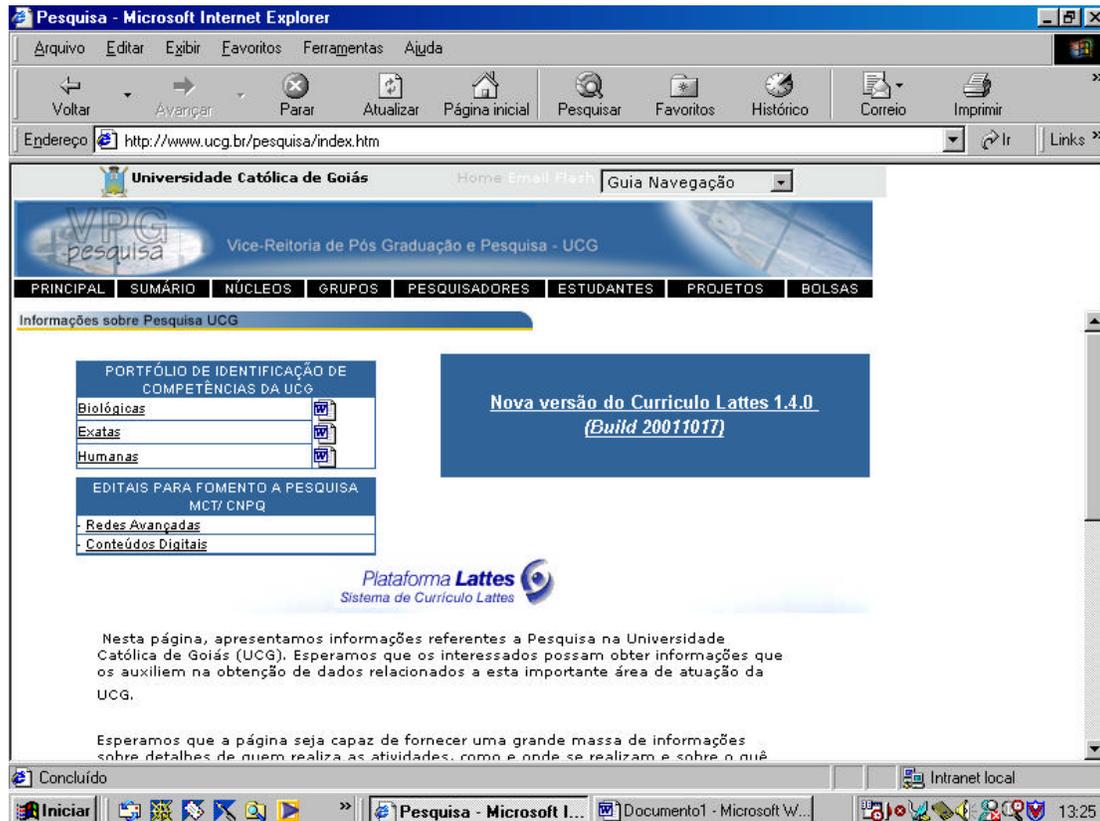
2. Geração de perspectivas de vendas: a primeira experiência na ampliação dos canais de atendimento ao cliente (aluno) aconteceu no vestibular de novembro/01 (figura 4.10). Verifica-se que o serviço não atendeu a todas as necessidades do cliente, conforme a afirmação do Sr. José Aguiar de que “fizemos duas mil e poucas pré-inscrições do vestibular, sendo que oitocentos e quarenta e cinco confirmaram as inscrições, uma porcentagem alta.” Mas então por que não se confirmaram todas as pré-inscrições? Talvez a resposta esteja em outra declaração do próprio Sr. Aguiar: “o aluno faz a pré-inscrição e sai um boleto bancário que pode ser pago em qualquer agência lotérica ou da Caixa Econômica Federal”. Constata-se que a UCG oferece um serviço

*on-line* amarrado a outro *off-line*, prejudicando a instantaneidade, uma das principais vantagens das vendas pela internet, afinal, qual a diferença de fazer uma inscrição pela internet e pagar em uma agência bancária ou fazer diretamente nesta mesma agência?

3. Vendas *on-line* (*e-commerce* ou *e-service*): o *site* da instituição é simplesmente informativo, constam os serviços de ensino que a UCG oferece para a comunidade, seja na graduação, pós-graduação ou extensão, mas não existe a característica da venda desses serviços pela internet. Novamente a inexistência da função marketing é visualizada neste ponto fraco. Caberia a ela o levantamento minucioso de todos os produtos e serviços que a UCG já possui em seu *portfólio* (análises biológicas, laboratórios de engenharia de alimentos, consultorias empresariais, econômicas ou contábeis, assessorias zootécnicas, de computação, pedagógicas ou ambientais, dentre outras) e as estratégias para identificação do público-alvo interessado nestes produtos ou serviços, bem como a adaptação ou desenvolvimento dos mesmos de acordo com as necessidades do mercado.
4. Suporte ao cliente (*help-desk*): segundo a Web designer Ieda Machado, a função do *site* da UCG é “informar, porque ela não tem acesso ao banco de dados. Hoje a única coisa que foi feita é o vestibular, que ainda está no início e tem que ser melhorado. Você poderia consultar histórico, fazer matrícula, e outras coisas mais...”, verifica-se que o cliente (aluno) não possui um serviço de atendimento personalizado (*my accounting* ou minha conta), que esclareça dúvidas constantes, nem mesmo o serviço de “perguntas mais freqüentes” a sua disposição, utilização cada vez mais freqüente na era do marketing de relacionamento e que é um considerado um dos *killers apps* da internet.
5. Pesquisa de mercado: não é desenvolvida nenhuma ação de marketing nesse sentido. Não são desenvolvidas pesquisas ou promoções para mensurar a satisfação dos clientes atuais, a percepção da marca, seus principais interesses e correções necessárias nos serviços oferecidos, além da identificação das expectativas de clientes potenciais (*prospects*).
6. Publicação de conteúdo: sendo um *site* simplesmente institucional e informativo, o conteúdo disponibilizado atende ao internauta interessado em conhecer a instituição, sua história e alguns serviços oferecidos. As

pesquisas, monografias, artigos e textos produzidos pelos professores e alunos não são disponibilizados pela internet (figura 4.11).

Pode-se comparar, ainda, se o *site* da instituição apresenta as condições, de acordo com o referencial teórico, que caracterizam *sites* vencedores na internet:



**Figura 4.11 - Página da Vice-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa**

Fonte: www.ucg.br, 2001.

1. Interatividade: uma das principais características de um bom *site* é a possibilidade da interação com o usuário, ouvir o que os internautas querem dizer e aprender por meio de atributos de *feedback*, como discussões em grupo *on-line*, pesquisas de preferências e avaliações de atendimento ao cliente por correio eletrônico. O *site* da UCG não possui nenhuma dessas ferramentas, sendo completamente estático e informativo, não permitindo ao internauta participar de sua construção, através de opiniões, críticas ou sugestões.

2. Personalização: a quantidade de informações que podem ser absorvidas do usuário permitem a adaptação e personalização de cada visitante, como tipo de navegador, sistema operacional, hora do dia, e assim por diante. Outros observam como o internauta interage com o *site* e depois o personalizam de acordo com o resultado desta personalização, mostrando, por exemplo, de imediato páginas de esportes para um leitor que sempre acessa essas páginas primeiro. O *site* da UCG não utiliza nenhuma estratégia de personalização, podendo ser classificado como um *site* de “massa”, ou seja, igual para todos os usuários.
3. Projeto infocêntrico: o projeto de um *site* que tenha características infocêntricas tem, em sua estratégia de concepção, o objetivo de fornecer muito mais do que informações de valor agregado, na forma de mensagens baseadas em texto, buscando reforçar uma mensagem de venda. Ele busca projetar imagens para a tela que ofereçam algo além de informações superficiais imediatas e que sejam de tal forma emocionais que capturem a alma do cliente além de seus olhos. As informações e imagens do *site* da UCG cumprem seu papel institucional, de mostrar a instituição para o internauta, sem a preocupação de utilização dessas imagens como ferramentas que possam convencer o usuário da diferenciação que a organização possa oferecer em seus produtos ou serviços.
4. Instantaneidade e compra por impulso: vários *sites* permitem que os usuários simplesmente carreguem a *home page* (página de apresentação) e vá direto às manchetes, boletins meteorológicos, esportes ou qualquer coisa que estiverem procurando. Aliada a personalização, esta ferramenta proporciona uma diferenciação ao *site* da organização que pode alavancar a venda de seus produtos ou serviços. A UCG não possui esta característica em seu *site*, sendo que o internauta acessa as páginas de acordo com seu interesse.
5. Mensurabilidade: a internet permite a medição de interação de inúmeras formas, para a construção de dados minerados (*data mining*) para utilização destas informações em planos promocionais da organização e/ou fornecimento a outras empresas. A UCG pode coletar informações de seus alunos, usuários, visitantes e *prospects*, que são importantíssimas para a geração de ações de marketing extremamente positivas. Verifica-se que a instituição ainda não utiliza esta ferramenta em seu *site*.

6. Projetos flexíveis: dados *on-line* são muito mais flexíveis que programas de televisão, livros, revistas, cartas, músicas, relatórios de tráfego de rádio e a maior parte das comunicações, podendo ser organizados e reorganizados de várias formas não lineares, tanto pelos projetistas de *sites* quanto pelos próprios surfistas. O *site* da UCG possui esta flexibilidade para o *webdesigner*, não a oferecendo para os usuários.
7. Projetos interligados: dentre as características de um *web site*, um dos mais importantes são os *links* (conexões) de hipertexto, palavras ou imagens que o usuário clica para ir a uma nova página. Esses *links* conferem à *Web* uma estrutura não linear, produzindo o efeito de folhear páginas em uma ordem aparentemente aleatória. Esta característica está presente ao *site* da UCG, não em todas as páginas, mas principalmente na página principal, onde o usuário pode visitar os eventos que estão acontecendo ou programados, ou outros *links* que estejam disponibilizados através das imagens.
8. Projetos econômicos: uma das principais vantagens da *Web* em relação ao marketing tradicional é a possibilidade de ser um veículo de marketing relativamente barato. Se por um lado existe o profissional com uma boa idéia, na outra ponta está um grande *site* comercial que necessita de personalização, comércio eletrônico, rotação de propaganda em *banners*, facilidades de busca, geração dinâmica de páginas, boa segurança contra *hackers* e um sem-número de outros serviços especiais comuns a *sites* desse porte. A UCG, com o número atual de alunos, funcionários e professores, possui um potencial de tráfego invejável, desde que explorando as ferramentas de marketing adequadas. Atualmente não é feita a venda de espaços para anunciantes (*banners*), nem mesmo a emissão de malas diretas via *e-mail* para seus usuários.

#### 4.3.3 Estratégias de Domínio

A política de domínio utilizada pela UCG consiste basicamente no registro do domínio [www.ucg.br](http://www.ucg.br), não possuindo nenhum outro que direcione o usuário que não conheça o endereço adotado pela instituição para seu *site*. De acordo com o Sr. José de Aguiar, Coordenador do Centro de Processamento de Dados da instituição

“domínio, hoje, é só ucg.br. Na época, quando implantamos, procuramos até colocar alguns outros sinônimos em termos de acesso, mas a determinação foi que fixássemos o nome ucg.br.”

#### 4.3.4 Estratégias de *E-mail*, Vírus e *Spam*

O *e-mail* constitui-se em uma das principais ferramentas do *web marketing*. Uma estratégia de utilização bem definida, de acordo com as características do público-alvo selecionado, pode proporcionar um retorno várias vezes superior ao de uma mala direta. Mas ao mesmo tempo, o envio constante de mensagens que não despertem o interesse do usuário pode ser considerado como *spam* (mensagem indesejada), fazendo com que o internauta até mesmo bloqueie futuras mensagens enviadas pela organização.

A UCG não desenvolve nenhuma estratégia de *e-mail* com seus funcionários, alunos, usuários ou *prospects*. Na verdade, nem todos os departamentos, órgãos, laboratórios e núcleos de pesquisa possuem sua caixa postal eletrônica. Fato que fica evidenciado na declaração da *web designer* Cristina Baesse:

“O trabalho de *e-mail* é feito, mas não com planos estratégicos. Na medida que os professores vão necessitando, nós vamos fornecendo, mas isso dificulta muito. Por exemplo, em nossa página, na parte de *e-mail*, falta *e-mail* para todos os departamentos. Tem e-mail de departamento que está direcionado para o secretário, e essa parte ainda está lenta, precisa melhorar.”

Verifica-se, então, que a UCG não oferece *e-mail* para a totalidade de seus funcionários, departamentos, órgãos, institutos, núcleos de pesquisa e usuários, e nenhum de seus estudantes, dificultando a implementação de qualquer estratégia de comunicação que tenha esta ferramenta como instrumento necessário a sua execução.

Talvez a declaração que sintetize a política de concessão de *e-mails* pela instituição seja da *web designer* Ieda Machado:

“A concessão de *e-mails* não é estruturada, a coisa é feita aleatoriamente. Está precisando, vai lá e faz (sic). Uns fazem aqui (CPD), outros ligam e pedem, então quase todos os dias fazemos de duas ou mais pessoas. Não há como encaminhar documentos, porque desde o início foi feito desta forma.”

Mesmo assim, alguns dos usuários existentes possuem atitudes que não são aprovadas nos códigos de netiqueta (conjunto de normas de comportamento usualmente aceitos pelos usuários da internet). O envio de correntes, principalmente, faz com que se sobrecarregue o sistema da UCG, obrigando os encarregados a suspenderem o e-mail do emitente temporariamente. De acordo com o Coordenador do CPD, Sr. José Aguiar “se o usuário mandar *e-mail* para todo mundo, o próprio sistema identifica e suspende a sua utilização de 30 a 60 dias. Atualmente temos dois funcionários suspensos.”

Esses envios de mensagem generalizados são um canal propício para a propagação de vírus de computadores, sendo este outro problema grave dos usuários da UCG. Segundo José Aguiar “a gente vai (sic) e coloca o antivírus nas máquinas, mas muitos usuários desativam o programa, apesar de ser colocado na inicialização do sistema. Se chegou um *e-mail* com vírus, nós comunicamos ao emitente e ao destinatário para as devidas providências, como atualização do antivírus.”

Com isso, verifica-se que a UCG não explora o potencial de marketing que esta ferramenta representa (Venetianer, 2001), para utilizações como:

- Mala direta, utilizada como correspondência eletrônica pura e simples, uma maneira muito eficiente, rápida e barata para se relacionar com clientes e *prospects*;
- Boletins informativos, complementando ou substituindo informativos enviados corriqueiramente;
- Comunicados publicitários ou mercadológicos, que chegam por e-mail quase instantaneamente aos seus destinatários;
- Divulgação de promoções, concursos ou outras atividades que dinamizam as vendas;
- Listas e fóruns de discussão, uma maneira excepcionalmente eficiente de você e sua empresa participarem da comunidade virtual;
- *Teasers* de *websites*, para ampliar seu tráfego;
- Pesquisas instantâneas (*on-the-spot*) de opinião para desenvolver produtos ou serviços novos, ou ainda aperfeiçoar os existentes.

#### **4.3.5 Periodicidade de Atualização das Informações e Responsáveis pelo Desenvolvimento do Site**

A atualização e inserção de novas informações, de acordo com as Web designers Cristina Baesse e Ieda Machado, e o Coordenador do CPD, Sr. José Aguiar, é diária.

Os profissionais encarregados pela inserção e atualização de novas informações, bem como o desenvolvimento do site da instituição são todos funcionários contratados, mas diante de necessidades imediatas, a instituição utiliza de terceirização, conforme declaração da Web designer Cristina Baesse, ao exemplificar uma situação dessas: “começamos a semana passada a criação de um banco de dados da parte de pesquisa, na página de pós-graduação e pesquisa, do site da Universidade. O pessoal, porém, preferiu terceirizar para agilizar mais o trabalho.”

#### **4.4 Análise das Respostas Comuns aos Níveis Estratégico/Tático e Operacional**

As duas últimas questões dos questionários, tanto dos níveis estratégico/tático, quanto o operacional, são semelhantes, permitindo sua análise em conjunto.

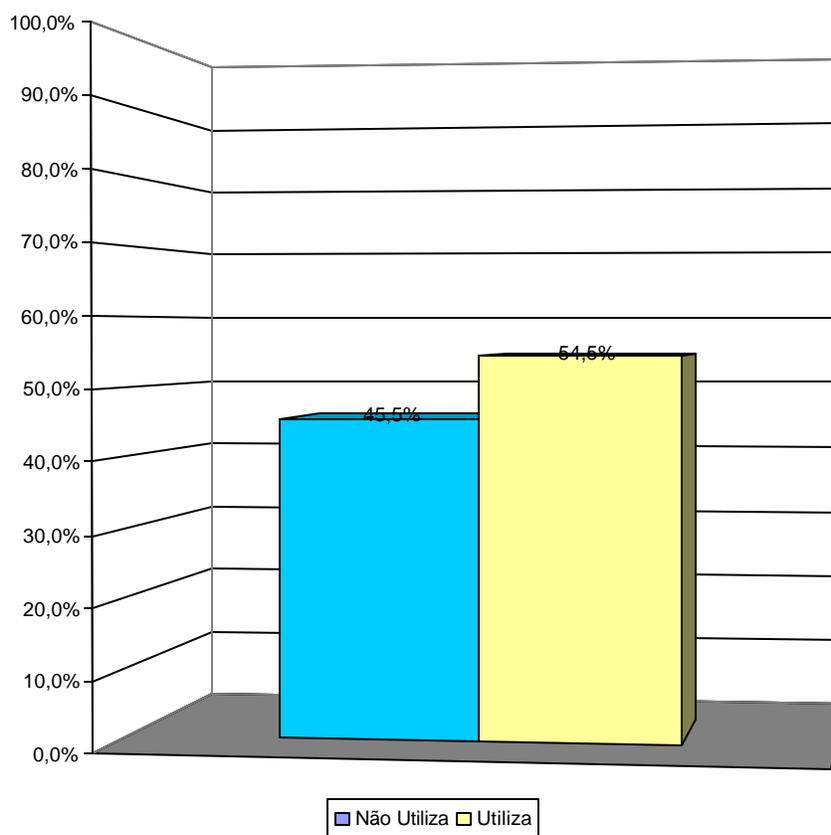
A primeira trata da utilização do benchmarking por esses níveis como ferramenta de desenvolvimento das estratégias da instituição, e a segunda, da formação profissional das pessoas que ocupam cargos nesses níveis.

##### **4.4.1 O *Benchmarking* como Estratégia de Marketing via Internet na UCG**

Dentre as estratégias de marketing, o benchmarking é utilizado de diversas maneiras. Seja como inspiração para ações melhoradas em diferentes segmentos de mercado ou mesmo como cópia fiel entre concorrentes. Neste item, verificou-se uma divisão de opiniões entre os entrevistados. Enquanto o Prof. Nelson Jorge, Vice-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa afirmou que “muitas das coisas que existe

na internet hoje, no que diz respeito a Vice-reitoria de Pós-graduação e Pesquisa (VPG), são coisas criadas por nós.” , a *Web designer* Cristina Baesse disse que “isso funciona na verdade como pesquisa e não é só na área de internet, mas de marketing, design e em várias outras. É um meio que você tem de pesquisar mesmo.”

A figura 4.12 demonstra claramente a situação onde, para 45% dos entrevistados, a UCG não utiliza a estratégia de benchmarking para o *site* da instituição e o restante, ou seja, 55% dos pesquisados, afirmam que a organização utiliza, dentre as suas estratégias de marketing via internet, do benchmarking.



**Figura 4.12 - Utilização do *Benchmarking* pela UCG**

Fonte: dados primários, 2001.

Para o Prof. Sérgio Machado, Coordenador Institucional, a UCG não utiliza o *benchmarking*, pois uma das características da instituição é o seu pioneirismo na implementação de novas tecnologias, por isso, ele afirma que:

“Eu creio que nós é que estamos tendo alguma coisa, nós estamos criando, nós procuramos ser os primeiros, é sempre assim. A última inscrição para o vestibular, o *shape cd* que foi produzido. Então nós também podemos copiar, mas nós avançamos sobre várias coisas, nós estamos sendo pioneiros, o primeiro agente.”

Verifica-se, nesse momento, um paradoxo de opiniões entre os níveis estratégico e operacional. Enquanto o primeiro afirma que a Universidade é pioneira na implementação de novas tecnologias, as responsáveis pelo desenvolvimento do site da instituição declaram a insuficiência de infra-estrutura como um dos fatores primordiais a ser desenvolvido pela instituição.

#### **4.4.2 A Formação Profissional dos Gestores da UCG**

Uma das características do ambiente competitivo globalizado é a profissionalização da gestão das organizações. Cada vez mais as funções das empresas são ocupadas por pessoas que unem capacitação teórica e prática específicas de suas áreas de atuação, refletindo em todo o planejamento estratégico da instituição (Figura 4.13).

A administração superior da Universidade Católica de Goiás vem passando por transformações nos últimos dois anos. Professores com conhecimentos específicos em gestão passaram a ocupar cargos de responsabilidade na estrutura da instituição. A Assessoria de Comunicação da Chancelaria, que dentro de sua proposta de estruturação, futuramente desempenhará as atividades específicas da função marketing, é ocupada hoje pelo Prof. Cárbio Waqued, Administrador, com pós-graduação em marketing pela Universidade de Berkeley (USA), enquanto que a própria Coordenadoria de Desenvolvimento Organizacional, a qual esta assessoria é subordinada, é ocupada pela Prof<sup>a</sup>. Elina Maria, Administradora, com pós-graduação em Gestão Estratégica de Marketing.

O responsável pela Coordenadoria de Inter-Mantidas, Prof. Anderson da Silveira, é filósofo, com pós-graduação em Administração Universitária, cursada em Quebec (Canadá). Ressalte-se que os três são mestrandos em Engenharia da Produção, com ênfase em Planejamento Estratégico, pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Função	Responsável	Formação Profissional
Chanceler	Pe. José Pereira de Maria	
Coordenaria Institucional	Prof. Sérgio Antônio Machado	Biomédico
Coordenadoria de Desenvolvimento Organizacional	Profª . Elina Maria Borges Cavalcante	Administradora
Coordenadoria Administrativa, Financeira e de Manutenção	João do Carmelo Xavier	Teólogo
Coordenadoria Intermantidas	Prof. Anderson Lima da Silveira	Filósofo
Coordenadoria de Filantropia, Teologia e Pastoral	Profª . Lúcia de Fátima Ribeiro	Pedagoga
Reitor	Prof. Marisvaldo Cortez Amado	Advogado
Vice-Reitor para Assuntos Acadêmicos	Prof. Luiz de Gonzaga Vieira	Matemático
Vice-Reitor para Assuntos Comunitários e Estudantis	Prof. Pablo Santiago Valladares Diez	Filósofo
Vice-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa	Prof. Nelson Jorge da Silva Júnior	Biólogo
Coordenador do Centro de Processamento de Dados	José de Souza Aguiar	Matemático
Web Design	Cristina Baesse	Designer
Web Design	Ieda Machado Perna	Contabilista
Assessoria de Comunicação	Prof. Cárbio Waqued	Administrador
Coordenação de Comunicação e Marketing	Eliane Borges	Jornalista

**Figura 4.13 - Função, Identificação e Formação dos Gestores da UCG**

Fonte: dados primários, 2001.

Contudo, verifica-se que a maioria dos cargos da instituição são exercidos por profissionais que não possuem formação específica em administração, mas com experiência na administração em cargos públicos, como o Prof. Luiz Gonzaga, Vice-Reitor de Assuntos Acadêmicos, ou pós-graduação em gestão universitária, caso do Prof. Marisvaldo Amado. Lembrando que conhecimento não é sinônimo de competência, mas uma ferramenta valiosíssima no estabelecimento de vantagens competitivas, e que os cargos da reitoria, em sua maioria, foram ocupados em janeiro/01 e os da chancelaria a partir de julho/00.

A constatação verdadeiramente importante, captada nas entrevistas, foi a de que, independente da formação profissional, ou do cargo ocupado na administração, a função marketing e sua profissionalização está sendo encarada como prioridade na atual gestão, sinalizando que brevemente pode-se esperar mudanças nesta área específica.

#### **4.5 Considerações e Análise**

As mudanças ambientais exigem das organizações a capacidade de adaptação para sua sobrevivência. O planejamento estratégico é apontado (Oliveira, 1996) como uma das principais ferramentas que podem ser utilizadas para esse fim.

A Universidade Católica de Goiás nunca desenvolveu um processo formal de planejamento estratégico, como afirmou o Prof. Marivaldo Amado, atual Reitor da instituição. Construindo, apenas, planejamentos momentâneos de acordo com as necessidades imediatas.

Este fato não impediu que a Universidade se tornasse uma das maiores instituições de ensino superior do Centro-Oeste, senão a maior, em quantidade de alunos, sendo, atualmente, uma das organizações mais conhecidas e respeitadas do Estado de Goiás.

Entretanto, a ausência de planejamento estratégico pode ser apontada como um dos principais motivos pelos resultados negativos descobertos por esta pesquisa, pois esse processo visa primordialmente a consecução de ações para a concretização de objetivos, controles e avaliação constantes.

Dentre as características particulares da UCG, destaca-se o fato de ser uma instituição católica, filantrópica, privada, comunitária e sem fins lucrativos. Essas qualidades acarretam uma dificuldade da implementação de uma função marketing, enxergado ao longo do tempo como uma função típica de empresas capitalistas, que têm o lucro como prioridade principal.

Esta pesquisa constatou que a percepção do marketing como função exclusiva de empresas com fins lucrativos, bem como sua profissionalização, não é compartilhada pelos atuais gestores da instituição, compreendendo sua importância como ferramenta para o crescimento qualitativo e quantitativo da UCG.

Mesmo assim ainda não existe, no organograma da UCG, uma função ou um departamento encarregados pelo marketing da instituição, estando, ainda, camuflado sob o nome de Assessoria de Comunicação, como um departamento da Coordenadoria de Desenvolvimento Organizacional.

Outra característica verificada foi o entendimento, pelos gestores da instituição, de que a prioridade do marketing, para a UCG, é a comunicação, seguida da marca e finalmente pelos alunos.

Todos os entrevistados foram unânimes em declarar que a internet constitui-se em uma oportunidade, destacando, ainda, as diversas utilizações que poderiam ser desenvolvidas, como suporte aos alunos (Cristina Baesse), professor tutor virtual (Prof. Marivaldo Amado), agilidade de informações (Prof. Anderson da Silveira), entre outras.

As estratégias de marketing via internet da Universidade Católica de Goiás estão resumidas, atualmente, ao site da instituição que, mesmo sendo a única ferramenta utilizada, ainda é bastante deficiente se comparado ao referencial teórico pesquisado. Ele não oferece possibilidades de interatividade, personalização, ferramentas de busca por informações específicas, suporte ao aluno, pesquisa de mercado, ferramenta promocional, *e-commerce* ou *e-service*. A própria presença na internet da UCG não nasceu de um planejamento estratégico, mas da iniciativa de um professor e um grupo de alunos, construindo um site institucional da organização.

O único domínio registrado, atualmente, é o [www.ucg.br](http://www.ucg.br). A instituição não possui uma estratégia de registro de domínios, para facilitar o acesso a usuários que não conheçam ou não possuam o endereço eletrônico da instituição.

Atualmente, a UCG não utiliza o *e-mail* em nenhuma aplicação mercadológica. O fornecimento de *e-mails* aos usuários é feito de acordo com solicitações individuais, dependendo da disponibilidade do Centro de Processamento de Dados. Os vírus de computador não são controlados pelo sistema, devendo cada usuário atualizar o antivírus de sua máquina para evitar contaminações.

O *spam* (mensagem eletrônica indesejada) não é controlado diretamente, mas através de ferramentas do administrador do sistema que suspende, temporariamente, usuários que enviem correntes, ou arquivos do gênero, a todas as pessoas, órgãos ou departamentos que possuam caixa postal eletrônica.

A UCG não possui uma função marketing, um planejamento estratégico formal ou plano de marketing. Como consequência, verifica-se que as estratégias de marketing via internet não estão integradas às demais estratégias da organização, impossibilitando, com isso, o controle e a avaliação da consecução dos objetivos desejados, já que eles não estão formalmente estabelecidos.

Como não existiu um planejamento estratégico formal, o nível operacional não participou da elaboração das estratégias de marketing implementadas na construção do site da instituição, sendo responsável pela sua manutenção e atualização.

Apesar da atualização diária, verificou-se a inexistência de pessoas responsáveis nos diversos órgãos da instituição pelo repasse das informações ao CPD, fazendo com que os técnicos responsáveis tenham que “correr atrás” para manter o site atualizado. Como consequência principal constata-se informações desatualizadas na internet de pessoas e órgãos da instituição.

Outro paradoxo foi encontrado na utilização de estratégias de benchmarking pela instituição. Enquanto o nível operacional, responsável pela manutenção e atualização do site, afirmou que aplica esta ferramenta através da adaptação de características de outras instituições que possuam presença na internet, os entrevistados dos níveis tático e estratégico afirmaram, em sua maioria, que a organização desenvolve suas próprias estratégias.

Verifica-se que, se a UCG não desenvolve um planejamento estratégico de marketing, não possui a função nem plano de marketing, não integra suas ações mercadológicas de acordo com os objetivos que deseja alcançar, dificilmente existiria um consenso da utilização do *benchmarking* ou qualquer outra ferramenta como estratégia de marketing.

Ainda assim, nota-se que a instituição caminha no desenvolvimento de ações inovadoras de marketing. No vestibular 2001/2 (dezembro/01), forneceu a todos os candidatos um *shape cd*, ferramenta promocional constituída por um pequeno *cd-rom* em formato oval que apresenta a instituição, produtos e serviços, infra-estrutura, entre outras informações, com uma comunicação jovem e moderna.

Esta pesquisa buscou, ainda, identificar a formação profissional dos gestores da Universidade Católica de Goiás. A atual administração da instituição, em seus níveis estratégico e tático, foram constituídas a partir de julho/00 (Chancelaria) e janeiro/01 (Reitoria). Constatou-se a presença de administradores (dois), filósofos (dois),

matemáticos (dois), teólogos (dois), biomédico, advogado, biólogo, designer, contabilista, e jornalista.

Os Profs. Marivaldo Amado (reitor) e Anderson da Silveira (Coordenador Inter-Mantidas), possuem pós-graduação em Administração Universitária. A Prof. Elina Maria (Coordenadora de Desenvolvimento Organizacional) e o Prof. Cárbio Waqued (Assessor de Comunicação), são especialistas (lato senso) em marketing.

Atualmente, os Profs. Anderson da Silveira, Elina Maria e Cárbio Waqued são alunos do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina, para obtenção do título de mestres em Engenharia da Produção, com ênfase em Planejamento Estratégico e Organizacional.

Além dos profissionais identificados nesta pesquisa, verifica-se a presença de diversos funcionários, dos níveis tático e operacional, que estão matriculados na mesma pós-graduação. Constata-se, então, o investimento da instituição na formação de um quadro capacitado para o desenvolvimento de um planejamento estratégico para a Universidade Católica de Goiás.

Independente do processo de planejamento estratégico, esta pesquisa revelou a existência de diversos pontos fracos na estrutura e nos processos da Universidade Católica de Goiás. A inexistência da função marketing penaliza a instituição no desenvolvimento de diversos projetos e ações promocionais, especialmente via internet, conforme a afirmação de alguns entrevistados.

As estratégias de marketing que são desenvolvidas não estão integradas, não possuem avaliação formal nem controle, interferindo na análise dos resultados obtidos após a sua implementação.

A instituição não possui uma estratégia de marketing via internet definida, tendo construído sua presença na internet através de um site institucional informativo, não explorando o potencial que esta mídia oferece, mesmo assim, a Universidade Católica de Goiás, representada pelos seus administradores, reconhece a importância da internet como uma nova oportunidade de mercado.

Esta pesquisa constatou que esta percepção ainda não é concretizada na forma de um planejamento estratégico para explorar todo o potencial que a *world web wide* representa.

Para isso, o primeiro passo para a UCG deve ser a definição da importância que a internet deve possuir dentro da instituição, para que possam ser criadas as condições de seu desenvolvimento.

A partir destas definições, delega-se as responsabilidades de cada pessoa envolvida no processo, bem como os principais departamentos organizacionais associados.

Assim que os objetivos forem estabelecidos, deve-se pensar nas estratégias que serão utilizadas para a sua concretização, as metas e prazos, ações, investimento projetado e cronograma.

A Universidade deve priorizar, em um primeiro momento, a utilização da internet como suporte a seus clientes/alunos, melhorando a qualidade de seu atendimento.

Para isso é necessário, primeiramente, a definição do mix de serviços que serão oferecidos eletronicamente, como matrícula e pré-matrícula, notas, histórico escolar, emissão de primeira e segunda vias de carnês para pagamento de mensalidades, consulta de saldo devedor, disponibilidade de vagas e estágios, locais e pessoas responsáveis pelo atendimento, enfim, a situação do usuário com a instituição.

No início, os alunos terão acesso à internet nos diversos laboratórios de informática existentes na instituição, sendo que, posteriormente, podem ser criados quiosques específicos para esse fim.

Com a disponibilização dessas informações, o tráfego do site da instituição crescerá enormemente, podendo ser utilizado como fonte de receitas publicitárias, vendendo espaço para propaganda, via *banners*, para as empresas interessadas em divulgar seus produtos e serviços para o público universitário, ajudando no financiamento dos recursos necessários para seu desenvolvimento.

O próximo passo seria utilizar o marketing eletrônico no fornecimento de *e-mails* para todos os alunos, professores e servidores da instituição, preferencialmente com identificações específicas de cada curso, com o, por exemplo, joao@ucg.adm.br, marcos@ucg.bio.br, carla@ucg.jur.br, entre outros.

O desenvolvimento dessa estratégia refletiria em dois aspectos principais: 1) a construção de um banco de dados (*database marketing*), de todos os componentes da instituição, que poderia ser utilizado para fins mercadológicos como promoções, eventos, datas comemorativas, avisos importantes e a venda de cursos de graduação, pós-graduação e extensão; e 2) a personalização do site, através de páginas pessoais, por assuntos de formação e interesse do usuário.

Estas ações teriam conseqüências indiretas, como o reforço da marca da instituição, que aconteceria no momento em que os usuários fornecessem seu endereço eletrônico para outras pessoas, diferenciado-o como indivíduo ligado a uma tradicional instituição de ensino superior.

Com o término do curso de graduação, este banco de dados serviria, ainda, como meio de ligação entre a instituição e seus ex-alunos, permitindo estratégias de ações mercadológicas para alunos egressos, como venda de novos produtos e serviços.

A Universidade Católica de Goiás possui uma Coordenação de Ensino a Distância, que fornece cursos de graduação para algumas cidades do interior de Goiás. A internet pode ser utilizada como ferramenta de auxílio às aulas e de material de suporte aos alunos matriculados.

Verifica-se, então, que a utilização da internet pela UCG está limitada a sua capacidade criativa de desenvolver aplicações úteis a seus usuários. Não são necessárias ações espetaculares ou extremamente inovadoras em um primeiro instante. Basta revisar a literatura já disponível para o marketing e, especificamente, o marketing eletrônico, para encontrar desafios que consumirão uma quantidade razoável de tempo, recursos e dedicação de seus colaboradores, colocando a instituição em uma situação privilegiada em relação a seus concorrentes e reforçando a imagem de instituição séria e inovadora da Universidade Católica de Goiás.

Enfim, a maior contribuição desta pesquisa para a UCG é a constatação de que a instituição identifica a internet como uma oportunidade, mas ainda não desenvolve um planejamento que permita a exploração e a obtenção de resultados satisfatórios com ela, caracterizando o grande desafio que precisa ser vencido.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nestes capítulos são apresentadas as conclusões da pesquisa, referentes aos objetivos geral e específicos, detalhando o momento em que foram concretizados. A seguir descrevem-se as recomendações para novos estudos.

### 5.1 Conclusões

A internet é um fenômeno recente. Constituída no final dos anos sessenta e início da década de setenta, primeiro como ferramenta de informação militar e posteriormente para utilizações acadêmicas (Venetianer, 2001).

Sua popularização acontece com o *browser* Mosaic, lançado pelo jovem Marc Andressen, que fundou a empresa Netscape, oferecendo o software de navegação com o mesmo nome (Venetianer, 2001).

A partir desse momento a internet extrapola suas funções iniciais, de troca de informações e mensagens, para o modelo que conhecemos atualmente e que engloba informações pessoais e organizacionais, prestação de serviços públicos e privados, pesquisa, comunicação, comércio eletrônico de produtos tangíveis, intangíveis e serviços, entre outras.

A Universidade Católica de Goiás possui um site na internet, cujo endereço eletrônico é [www.ucg.br](http://www.ucg.br), que fornece informações institucionais da organização. A concretização deste site pressuporia a existência de estratégias de marketing via internet, que seriam os meios de alcançar os objetivos estabelecidos pelo planejamento para esta mídia.

Esta pesquisa buscou identificar as estratégias de marketing utilizadas pela UCG, especialmente via internet, sua elaboração e implementação.

O primeiro objetivo específico era identificar elementos conceituais de marketing on-line, com vistas a uma análise de implementação estratégica na Universidade Católica de Goiás.

Para isto, foi construído um referencial teórico que servisse de embasamento para a comparação entre os conceitos, aplicações e estratégias de marketing vencedoras na internet.

Primeiramente buscou-se o esclarecimento do conceito de marketing, suas definições atuais e os conceitos de base, traduzidos pela interação organização e mercado, suas relações de troca de produtos e serviços e o valor para os clientes.

A partir daí foi identificado os enfoques empresariais do marketing, a filosofia que cada organização aplica em suas estratégias mercadológicas, voltadas para o produto, produção, vendas, marketing e marketing societal.

O trabalho de administração de marketing, que inclui o processo de planejamento estratégico de marketing e, posteriormente, a elaboração de planos de marketing, mostra a importância do estabelecimento de objetivos, estratégias, princípios, análise externa e interna, metas, instrumentos de controle e avaliação, orçamentos e cronogramas.

O potencial de utilização da internet dentro do composto de marketing, principalmente no item promocional, é contemplado com itens que esclarecem o processo de comunicação e o planejamento da promoção, aonde são abordados, por exemplo, temas como o modelo AIDA (atenção, interesse, desejo e ação), que podem ser aplicados à mídia eletrônica.

Mas para isso precisa ser identificada a audiência-alvo, ou seja, o público que a organização deseja que seja atingido pela sua estratégia de comunicação e, também, qual a mensagem que o sensibilizará.

Com isso serão determinados os objetivos da promoção, que podem variar desde o aumento das vendas, lembrança da marca, participação do mercado, institucional ou sociais.

O próximo passo é a decisão dos canais de comunicação que serão utilizados para a veiculação da mensagem. Essa escolha é de fundamental importância, pois a escolha de um canal de comunicação que não atinge o público-alvo desejado poderá prejudicar todo o processo promocional, influenciando negativamente os resultados da ação mercadológica.

A partir desse momento entra-se especificamente no tema marketing eletrônico e sua conceituação. Verifica-se que o marketing *on-line* trabalha com as mesmas ferramentas do marketing tradicional, apenas adaptando-as para as características específicas da internet.

Com isso busca-se definir o que é retorno sobre o investimento on-line. Afinal, a decisão de possuir uma presença na internet, ou mesmo de constituir uma organização exclusivamente para este meio, pressupõe a consecução de

investimentos financeiros, que serão dispendidos de acordo com a disponibilidade de recursos de cada organização e seus objetivos de mercado.

Verifica-se, então, que as principais ferramentas do marketing *on-line* são o *site* e o *e-mail*. O site constitui-se em um endereço eletrônico onde a organização busca a concretização de seus objetivos na internet. Já o correio eletrônico é utilizado na estratégia de comunicação e como instrumento de marketing direto.

Se o *site* é o principal sinal da presença eletrônica da organização, seu design é de fundamental importância, bem como as características que o diferenciam de seus concorrentes. Ao oferecer características como a personalização, o site permite ao internauta a possibilidade de interação com a organização, definindo suas preferências.

Ao mesmo tempo o suporte ao cliente e a utilização da venda de espaços publicitários pode se caracterizar como uma importante fonte de receitas para a organização.

Finalmente, a política de domínios permite a organização aumentar a facilidade de localização de seu *site* pelos usuários que não conhecem seu endereço principal, implementando sinônimos como [www.catolicadegoias.br](http://www.catolicadegoias.br), [www.universidadecatolica.degoias.br](http://www.universidadecatolica.degoias.br), [www.ucgoias.br](http://www.ucgoias.br), entre outros.

O segundo objetivo específico foi levantar, junto às pessoas envolvidas no processo de elaboração e implementação das estratégias de marketing via internet da UCG, os elementos utilizados neste processo.

Foi elaborado e aplicado um questionário comum aos níveis estratégico e tático, e outro específico para o nível operacional da instituição.

O planejamento estratégico foi o primeiro tema a ser abordado na entrevista, buscando identificar a utilização desta ferramenta pela UCG, para que pudessem ser extraídos sua missão, visão, princípios, objetivos e estratégias.

Em seguida buscou-se a identificação da função marketing, suas atribuições e o desenvolvimento de um plano de marketing integrado para a instituição, objetivando o conhecimento das estratégias de marketing da Universidade.

Em caso de resposta negativa, a próxima pergunta solicitava informações do processo de desenvolvimento de marketing pela organização, suas prioridades e o entendimento da profissionalização desta função pelos gestores da UCG.

A partir desse momento o questionário volta-se, especificamente, para o marketing eletrônico. Primeiramente para a percepção da internet como

oportunidade ou ameaça e a justificativa da resposta. Posteriormente com as estratégias de marketing via internet da instituição.

Logo após perguntou-se sobre os instrumentos de controle, buscando a avaliação da concretização dos objetivos, bem como a integração das estratégias de marketing via internet com as demais estratégias da organização.

O nível operacional foi questionado, primeiramente, da participação no processo de elaboração das estratégias de marketing via internet da instituição, visto serem responsáveis pela sua implementação e, com seu conhecimento técnico, aptos a colaborar neste momento.

A importância das estratégias de marketing e a eficiência do modelo atual em alcançar os objetivos, bem como alterações que deveriam ser implementadas, foram questionadas para a análise do site da instituição.

A partir desse momento as perguntas voltam-se para o aspecto operacional das estratégias. A função do site e a utilização de estratégias de correio eletrônico. A política de domínios, ações para controle de vírus de computador e *spams* (mensagens indesejadas) aos usuários, finalizando com informações sobre a periodicidade da atualização das informações e a política de pessoal da instituição para esta área específica.

Os questionários para os três níveis finalizavam buscando informações sobre a utilização do *benchmarking* como estratégia de marketing da UCG, e a formação profissional dos entrevistados.

Com isso, o objetivo de levantar informações sobre o processo de elaboração e implementação das estratégias de marketing, especificamente via internet, é alcançado com as respostas dos responsáveis diretos na Universidade Católica de Goiás.

O terceiro objetivo específico, de comparar as estratégias implementadas com o referencial teórico pesquisado, acontece nos resultados da pesquisa.

Constata-se que a Universidade Católica de Goiás não desenvolveu um processo de planejamento estratégico formal para a instituição e, conseqüentemente, para as estratégias de marketing via internet da instituição.

Observando-se o organograma da UCG, verifica-se a inexistência de uma função marketing, sendo suas ações fragmentadas de acordo com os objetivos envolvidos de cada área da instituição.

O referencial teórico aponta para a importância do marketing em todas as organizações, bem como a necessidade de sua profissionalização. A Universidade Católica de Goiás, representada pelos seus gestores, reconhece este fato, apesar de ainda estar implementando ações específicas para este fim.

A prioridade da função marketing, fornecida em seu conceito como a satisfação das necessidades e desejos dos clientes através do fornecimento de produtos e serviços de valor, é invertida na UCG. A pesquisa constatou que em primeiro lugar, no entendimento dos gestores, está a comunicação, seguida pela marca e, finalmente, pelos alunos, empatados com o item outras prioridades.

Para Reedy et al (2000), Venetianer (2000) e Kotler (2000), a internet é uma grande oportunidade de marketing, opinião compartilhada pelos gestores da Universidade Católica de Goiás. Mesmo assim, constatou-se que a instituição não desenvolve nenhum plano para a explorar todo o potencial que a *world web wide* oferece.

O site da UCG foi o próximo item da pesquisa. De acordo com os livros de marketing eletrônico, um site deve apresentar algumas características para alcançar satisfatoriamente seus objetivos na internet. Deve possuir interatividade, oportunidade de personalização, padronização, suporte ao cliente, facilidade de navegação, informações, conteúdo, produtos e serviços.

Com a análise das respostas constatou-se que o site da UCG não oferece interatividade, ferramentas de busca, instantaneidade e compra por impulso, suporte ao cliente, interatividade, mensurabilidade, conteúdo, produtos ou serviços, restringindo-se a fornecer informações institucionais da organização, muitas vezes defasadas e desatualizadas.

Assim, a utilização da internet pela UCG não proporciona solidificação da marca, geração de perspectivas de vendas, vendas *on-line* (*e-commerce* ou *e-service*), geração de receitas publicitárias através da venda de *banners* ou pesquisa de mercado.

O referencial teórico pesquisado apresenta, ainda, políticas de correio eletrônico e sua utilização como ferramenta nas estratégias de comunicação e marketing direto. Constatou-se que a instituição não utiliza o e-mail em nenhuma de suas aplicações mercadológicas.

Enfim, a comparação entre a teoria e a prática das estratégias de marketing via internet da Universidade Católica de Goiás mostrou que as ações da instituição não

estão em sintonia com o referencial teórico aplicado ao marketing e, especificamente, ao marketing eletrônico.

O quarto objetivo específico trabalhou com a análise da formação profissional do pessoal envolvido na elaboração e implementação das estratégias de marketing via internet da UCG, identificados nos quadros 4.1 e 4.2 dos resultados da pesquisa.

Comprovou-se a existência de profissionais capacitados, especificamente para a função marketing, nos atuais cargos de coordenação da Chancelaria, comprometidos com a implementação de uma administração estratégica na instituição.

O quinto e último objetivo específico, de indicar diretrizes para a melhoria do processo pesquisado, foi alcançado nas considerações e análise da pesquisa, onde foram apresentadas as sugestões para a elaboração e implementação de estratégias de marketing via internet para a UCG.

## **5.2 Recomendações**

Esta pesquisa caracterizou-se pelo estudo de caso da Universidade Católica de Goiás, principalmente no aspecto de elaboração e implementação de suas estratégias de marketing, especificamente via internet, através da aplicação de questionários às pessoas envolvidas diretamente nesse processo nos níveis estratégico, tático e operacional.

Os resultados observados são estritamente qualitativos, não apresentando estudos de infra-estrutura e viabilidade econômico-financeira dos investimentos necessários para a implementação das considerações da pesquisa. Com isso, verifica-se a existência de um paradoxo constituído pela verificação da importância da internet para a UCG e a inexistência de um planejamento consistente para sua implementação, que envolva os aspectos estratégicos, técnicos, operacionais e financeiros.

Assim, constata-se a necessidade de novos estudos que se dediquem a desenvolver um modelo que proporcione a verificação da viabilidade econômico-financeira de projetos que visem obter retorno através da utilização da internet, principalmente para instituições de ensino superior.

Este modelo deve abordar a relação custo-benefício proporcionada pela internet em suas utilizações mais comuns como solidificação da marca (mídia), vendas online (*e-commerce/e-service*), suporte ao cliente (*help-desk*), geração de perspectivas de venda, pesquisa de mercado e publicação de conteúdo, de acordo com a instituição que estiver sendo implementado, bem como pesquisas de satisfação dos usuários.

Trata-se de um tema novo, desafiante e importante, pois contribui diretamente para a melhoria do processo de gestão das organizações que pretendam investir em projetos via internet, permitindo decisões mais eficazes de acordo com as necessidades da instituição.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, C. B. Serviço pós-venda: a dimensão esquecida do marketing. **Revista de Administração de Empresas**, V.36, N.3, p.24-31, 1996.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo, McGraw-Hill, 1986.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 1994.
- BROWN, S. **A crise dos 40**. HSM Management, março-abril, p. 96-104, 1997.
- BRUNER, Rick E.; HARDEN, Leland.; Heyman. **Marketing on-line**. São Paulo: Futura, 2001.
- COSTA, J. I. P. DA. **Marketing noções básicas**. Florianópolis: Imprensa Universitária, 1987.
- DRUCKER, P. Administração: o novo evangelho segundo Peter Drucker. **Revista Exame**, São Paulo: edição 682, fevereiro, 1999.
- FARINA, Sérgio; BECKER, F.; SHEID, U.; **Apresentação de trabalhos escolares**. 16 ed. Porto Alegre, Multilivro, 1996.
- FREID, C., FREID, S. **Beyond relationship marketing... Anticipating what customers want**. Planning Review, july/August, p. 40-46, 1995.
- FREY, A . **The advertising struture**. Pág 30-47, 3a. Ed., New York: Ronald Press, 1961.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- KEITH, R J.. The marketing revolution. **Journal of marketing**, p. 35-38, Jan, 1960.
- KOTLER, P. Administração de Marketing: **Análise, planejamento, implementação e controle**. 1 ed., São Paulo, Atlas, 1978.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed., São Paulo, Atlas, 1998.
- KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo, Futura, 1999.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: A edição do novo milênio**. 10ª Ed., São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAZER, W., KELLY. E.J. **Managerial marketing: pespectives and viewpoints**. 1962.
- LEVITT, T. **Marketing myopia**. Harvard Business Review, 1960.

- LEVITT, T. **Imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.
- MCCARTHY, E. J. **Essentials of marketing**. Illinois: Homewood, 1982.
- MCCARTHY, E. J., PERREAULT, William D. Jr., **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MOREIRA, J. C. T. ; PASQUALE, P. P.; DUBNER, A. G. **Dicionário de termos de marketing**. 2 a Ed., São Paulo: Atlas, 1997.
- NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTE, 1999.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valarie A., BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**. USA, v. 49, n. 4, p. 41-50, fall, 1985.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. **A new marketing paradigm: share of customer, not market share**. Planning Review, p. 14-18, March-April, 1995.
- PETERSON, R. A . Relationship marketing and the consumer. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.23 No.4, p 278-281, 1995.
- REEDY, Joel.; SCHULLO, Shauna.; ZIMMERMAN, Kenneth.; **Marketing eletrônico**. São Paulo: Bookman, 2001.
- RODGER, LESLIE W. **Marketing in a competitive economy**. Hutchinson & Co. 1965.
- SALIBY, P. E. O marketing de relacionamento: o novo marketing da nova era competitiva. **Revista de Administração de Empresas**, V.4, N.3, p. 6-12,1997.
- SANDHUSEN, Richard L.; **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- SCHULTZ, P. E. **O novo paradigma do marketing**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SHERRINGTON, P. What's effective in advertising, **Construction Marketing Site**, July, 1996.
- SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 23, No.4, p. 255-271, 1995.
- SILVA, A. **Não somos pobres. Somos, sim, ineficientes**. Revista EXAME. Ed. 659, ano 31, n o 8, 08/abr./1998,p 78-84.
- SILVA, E. L. Da., MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 3ª ed. revisada e atualizada, Florianópolis, Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SLACK, Nigel.; STUART, Chambers.; HARLAND, Christine.; HARRISON, Alan.; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

SOUZA, F. A. M. de. **Introdução ao marketing de 6ª geração**. São Paulo: Makron Books, 1994.

TSCHOHL, J.; FRANZMEIER, S. **A Satisfação do cliente: como alcançar a excelência através do serviço ao cliente**. São Paulo: Makron Books, 1996.

VENETIANER, Tom. **Como vender seu peixe na internet**. 4ª Ed., São Paulo: Campus, 2000.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1996.

## 7 APENDICE

### Entrevistas com os níveis estratégico, tático e operacional da Universidade Católica de Goiás

#### Entrevista realizada dia 29/10/2001, às 08:35 hs., com a digitadora Yeda Machado Perna, do Centro de Processamento de Dados da Universidade Católica de Goiás.

Breno: Você participa ou participou da elaboração das estratégias de marketing e internet da Católica?

Yeda: Não.

Breno: Não foi convidada ou não fez parte?

Yeda: Desde a criação do site eu vim pra cá, então, esse processo todo, desde o início, quem realmente tem conhecimento dele é a Cristina. Ela é a pessoa que estava aqui nesse período. Depois disso, quando já estava iniciado, não participei e não houve convite. Tudo está andando do jeito que começou, não houve um planejamento maior.

Breno: Qual a sua percepção da importância das estratégias de marketing via internet para a Universidade Católica de Goiás? Você acha muito importante, é relativamente importante, é pouco importante?

Yeda: Eu acho que é muito importante e que requer realmente um trabalho muito maior voltado pra a internet, considerando a importância que ela tem e a sua amplitude, eu acho que é muito, muito importante mesmo.

Breno: Na sua opinião, o modelo atual está alcançando os objetivos a que se propõe? Você sabe, por exemplo, qual que é o objetivo hoje da católica possuir um site na internet?

Yeda: Não, não está alcançando. Eu acho assim, que tem a ver com a necessidade de ter autonomia, facilidade de acesso às informações. Mas eu acho que precisa de um planejamento melhor, de melhorar o jeito que está sendo feito, as coisas que estão sendo feitas tem melhorar, crescendo, aumentando a equipe com pessoas mais preparadas, mais especializadas no mercado. Precisa fazer isso, criar uma equipe que possa estar fazendo isso, um planejamento que eu acho que não foi feito na época porque eles precisavam de imediato, então, não houve um planejamento necessário na época e, até hoje, eu acho que ele não existe ainda. Acho que devem estar fazendo as coisas depois das necessidades e nós estamos atendendo na medida do possível. Mais não houve planejamento, então com isso eu não sei se ele atingiu o objetivo primeiro, se ele existia já de fato, uma coisa bem definida.

Breno: Você que diz deva ser feitas alterações, quais?

Yeda: Eu acho que sim. Primeiro, definir o objetivo, ver se tem uma equipe pronta pra isso, que está preparada e, se não tiver, capacitar essas pessoas. Eu acho que era o que tinha que ser feito, de dar uma atenção maior. E as equipes precisavam ser aumentadas, porque do tamanho que está ainda é pequena pra atender as necessidades, pelo tamanho que é a Universidade, pelo tanto que ela cresceu e que vai crescer via internet.

Breno: Você acredita que a internet deve ser muito mais que um simples banco de dados, de acesso para o aluno da católica, por exemplo?

Yeda: Ah! Sim, sem dúvida eu acho que muito mais do que um simples banco de dados, de forma mais clara, oferecer mais condições para atender as necessidades dos usuários.

Breno: Realizar serviços, consultas,?

Yeda: Claro, claro. Eu acho que hoje já tem a seção, que está fazendo justamente como eu te falei. Agora, está trazendo mais pessoal, que estão mais tempo aqui, fazendo atualização do site, pois não dá tempo de fazer outra coisa. Precisava ter mais pessoal, capacitar os que já estão aqui e fazer um planejamento também.

Breno: Na sua opinião qual que é a função do site da católica?

Yeda: Hoje, eu acho que é de informar, sim, informar. E como ela não tem acesso a bancos de dados, outras funções ela não tem ainda. Até hoje, a única coisa que foi feito, foi o vestibular, mais ainda está no início e tem que ser melhorado, como toda coisa que está começando. Mas acho que muita coisa precisa ser melhorada, principalmente nesse contexto, de você poder fazer histórico, matrículas, e tudo quanto é coisa que possa ser feita de que ainda não foi feita.

Breno: Inscrições no curso de extensão?

Yeda: Exatamente.

Breno: Pré-matrícula, tudo isso...

Yeda: Isso tudo pode ser feito, mais hoje estão só olhando, o site não está fornecendo.

Breno: E não é oferecido?

Yeda: É, ainda é muito mal, porque as pessoas ainda não se acostumaram, simplesmente ainda não pegou. A dificuldade que você tem pra adquirir informações das perguntas é imensa. Em dezembro, tem que sair por ai, na coragem, pegando informações pra colocar no site, porque as pessoas não perceberam a importância da internet. Então é muito complicado você pegar informações.

Breno: É desenvolvida alguma estratégia de e-mail aos clientes internos e externos da organização?

Yeda: Que espécie de e-mail?

Breno: Você tem um banco de dados dos e-mails dos alunos, dos funcionários, dos professores?

Yeda: Tem dos funcionários e dos professores, mas dos alunos não.

Breno: Então se quiser fazer uma reunião, convocação, ou qualquer outra ação, com os emails dos professores, não tem nada estruturado sobre isso?

Yeda: Tem uma unidade de e-mail de professores. Acho que já tem pra professores e servidores, mas não atinge todo mundo. Muitas seções não tem e-mail, tem seções que todo mundo têm, e tem algumas que ninguém tem. Então, não é estruturada e a coisa é feita aleatoriamente. Está precisando vai e faz. Foi feito assim, uns fazem aqui, outros precisam, ligam e pedem. Assim, quase que todo os dias passam duas pessoas, pra pedir. Há como criar pra encaminhar documentos, mas no início não foi feito dessa forma. Foi feito assim: "Ei, coloca o meu (e-mail)", e foi criando.

Breno: E para comunicar, divulgar...!?

Yeda: Não utilizo. Tem gente que tem predisposição, pessoas que utilizam muito. Deixa eu te explicar uma coisa, às vezes a Pastoral utiliza muito, eles querem divulgar algum eventos deles aí, eles mandam via e-mail.

Breno: Existe uma política de email na Universidade, algum manual de procedimento, de normas de comportamentos, os próprios funcionários não estão mandando spam uns para os outros?

Yeda: Não há nenhuma manual de procedimento. Tanto é que tem sempre alguém mandando correntes, coisas desse jeito, que vão enchendo a caixinha e aí a gente tem que estar falando: "você para com isso, se não vai perder sua conta." Mas é nesse nível. Política, que eu saiba, definida, divulgada, oficial, não.

Breno: Existe alguma idéia de se desenvolver alguma estratégia de e-mails?

Yeda: Sim, eu acho que sim. Parece que foi da Denise esse processo, eu acho que tem alguma coisa em andamento, não sei te falar mais a respeito.

Breno: Você sabe qual é a política de domínio utilizada pela UCG, porque hoje a gente acessa o site [www.ucg.br](http://www.ucg.br), mas ela registrou por exemplo, Católica de Goiás, Universidade Católica de Goiás?

Yeda: Não sei.

Breno: Você não tem essa informação exata?

Yeda: Não.

Breno: Existem ações de controle de vírus pelos usuários da Católica?

Yeda: Tem uma equipe de micro-informática que são pessoas que estão dando manutenção e estão até olhando sempre por aí. Então quando olha faz campanha. Ultimamente tem feito constantemente, toda semana. Tem um pessoal que manda muito e-mail, estão sempre fazendo atualização de antivírus, se manualmente estão fazendo isso, mas manutenção preventiva não sei se há como fazê-lo. Os usuários, às vezes, não têm muito cuidado e nem conhecimento suficiente, então tem que ter muito cuidado, como por exemplo, vai usar um disquete, tem que estar olhando....

Breno: Mas não existe nenhum norma, procedimento, treinamento dos funcionários, para isso não?

Yeda: Na Universidade muita gente tem treinamento, e eu acredito que nesse treinamento tenha sido colocado isso. Eu acho que os usuários às vezes relaxam um pouco e deixam de olhar.

Breno: Qual é a periodicidade da atualização das informações do site?

Yeda: Final de ano, diária. Tem coisas aí que não são. Por exemplo, as notícias, isso foi feito, se eles mandam a gente está sempre atualizando, senão não tem jeito. Estou olhando também pra ver o que já passou, que foi feito, acontecido ou coisa assim, notícia que não é atual estou sempre tirando, se eles não mandam uma nova não posso fazer nada. Estou olhando todos os dias, eu acho que hoje o site está mais atualizado e as vezes também tem informações que poderiam ser mudadas.

Breno: Existem pessoas específicas para o desenvolvimento da página? Próprias ou terceirizadas?

Yeda: Eram duas pessoas até há duas semanas. Antes, quando começou, eram os estagiários e a Cristina, que era única funcionária. Então, com o corte dos estagiários, ficamos só nós duas. A Cristina está sendo responsável pela criação e manutenção do site. Agora, acho que de duas semanas para cá, ou um pouco mais, estamos trabalhando mais com o banco de dados.

Breno: Mas então são vocês que realmente fazem a criação, desenvolvimento..?

Yeda: Criação, desenvolvimento, manutenção, tudo aqui.

Breno: Existe uma estratégia de marketing que é chamada benchmarking, não sei se você conhece. Ela é o seguinte: você entra no site das outras instituições e ver o que ela está fazendo de bom que eu posso adaptar e colocar no meu site também.

Isso, em marketing, é igual aquele ditado do Chacrinha, nada se cria, tudo se copia.

Yeda: Na internet, isso então é mais comum...

Breno: Então vocês utilizam essa estratégia para o site da Católica?

Yeda: A gente está olhando, vendo o que tem na internet.

Breno: Tem alguma instituição que mais serve como modelo pra vocês?

Yeda: Acho que não. Quem tem um site muito bom, em termo de design, pra manter informações, é a UFMG.

Breno: Federal de Minas Gerais?

Yeda: Isso mesmo.

Breno: Vou ter que dar uma olhada depois. E por fim, qual que é a sua formação profissional?

Yeda: A minha formação profissional?

Breno: Isto? Você é análise de sistema, você é técnica em processamento de dados?

Yeda: Eu fiz ciências contábeis, minha graduação foi essa. Depois eu fiz especialização em ciência da computação e, depois, curso técnico da equipe DTML.

#### **Entrevista realizada dia 29/10/2001, 14:00 hs., com Cristina Baessa, digitadora do CPD (mas ela prefere Webdesign)**

Breno: Você participa ou participou da elaboração das estratégias de marketing via internet da Católica?

Cristina: Essa página ela começou já há algum tempo. Deixe-me desmistificar a história dela. Na verdade ela começou 06 anos atrás, quando o professor Paulo André, da comunicação, resolveu alimentar não só essa parte de Internet na Católica, como também criar um núcleo, que foi o Clei quem criou aqui dentro esse núcleo da computação, que teria alunos estudando banco de dados, rede, Internet. Então, dentro desse planejamento, ele começou a pensar no site da Católica e, assim, essa ligação da reitoria, que seria dessa parte de planejamento, não aconteceu e, ainda hoje, não existe o contato para que eles decidam alguma estratégia. Eles são quem decidem lá e, também, não tem muita interferência em nenhum trabalho que a gente faz aqui.

Breno: Em sua opinião, o modelo atual de alcançarmos o objetivos? Por quê?

Cristina: Não alcança os objetivos porque a nossa página é uma página mais tática. A nossa página não tem ligação com o banco de dados, o próprio banco de dados da Católica esta sendo reformulado, então, não tem hoje como fazer uma ligação do banco de dados que existe para a Internet. Não, não alcança não, tem muita coisa pra fazer, muito pra trabalhar, porque são vários motivos. Os motivos são as nossas estruturas, que precisam ser melhoradas. A gente trabalha nessa sala que não é apropriada, os nossos equipamentos precisam ser bem melhores, a nossa equipe é reduzida, tem 01 mês que o Aguiar contratou um programador que está trabalhando nessa parte de banco de dados. Mais ainda vai ser lento, não é nada que vai acontecer de repente, é uma coisa que vai acontecendo lentamente.

Breno: Qual que é outro objetivo da página da UCG? Dar suporte, institucional, serviço ao cliente, o quê que é hoje o objetivo principal dessa página?

Cristina: É passar informações para os alunos mais a nível institucional. Outras informações, que seria o que deveria estar alcançando, como fornecer mais dados pra eles, da vida individual dele, enquanto estudante, não oferece.

Breno: É desenvolvida alguma estratégia de e-mail aos clientes internos e externos da organização?

Cristina: É feito esse trabalho de e-mail, mais não com planos estratégicos como deveria ser feito. Esse trabalho é feito pelo João Carlos. Essa parte de e-mail, hoje, na verdade está sendo feito da seguinte forma: na medida em que os professores vão necessitando de e-mail ele vai fomicendo, então isso dificulta muito. Hoje se você entrar na nossa página, na parte de e-mail, falta e-mail pra todos departamentos, tem e-mail de departamentos que estão direcionados para o secretário, e essa parte ainda está lenta, precisa melhorar. Na verdade, o certo seria cada departamento ter o seu e-mail, contato, por exemplo: adm@ucg.br e isso está começando agora, está meio devagar porque tem um problema de comunicação. Quando você faz um e-mail, você tem que ir lá, têm que mostrar pra pessoa como que ele vai manejar e a responsabilidade que ele vai ter, e esse trabalho ainda não é feito.

Breno: Existem ações de controle de vírus e spam pelos usuários?

Cristina: Não existe nenhum controle. Esse trabalho é a Fabíola quem faz. Ela só recebe e-mail, pedindo para atualizar. É um trabalho que não é ligado a parte de Internet mesmo, é um trabalho feito pelo pessoal que faz a manutenção dos equipamentos, é um serviço a parte.

Breno: Qual a periodicidade da atualização de informação no site?

Cristina: Diária.

Breno: Existem pessoas específicas para o desenvolvimento da página na instituição? Próprias ou terceirizadas?

Cristina: Sim, existem os dois tipos. A semana passada eu estava fazendo o banco de dados de pesquisa da Universidade, no site. Porém, o pessoal preferiu terceirizar para agilizar mais o trabalho.

Breno: Vocês estão olhando o que os outros sites estão oferecendo para você estar tentando oferecer também?

Cristina: Isso funciona na verdade como pesquisa, e não é só na área da Internet, mas de marketing, design, entre outras. É um meio que você tem de pesquisar mesmo. Hoje, na Internet, a forma de pesquisar e dizer o que está acontecendo é aquilo que as pessoas que estão vivendo, a gente faz mais. A gente tem um problema sério, porque aqui é o seguinte, a equipe sou eu, que cuido dessa parte de design, que sou formada em design e a Yêda, que é formada em economia e é digitadora. O Sherman, que é formado em programação, começou a trabalhar agora, tem pouco tempo. E o suporte nosso não é uma coisa muito alta do que a gente tá oferecendo. Então você vai e pesquisa, e fica faltando a outra parte que é aquela que fica por trás do site, não a parte do design. Isso que eu acho que deveria estar oferecendo há muito tempo, mais é compreensivo, porque a gente passou por vários problemas, problemas de mudanças de equipamentos, de problemas na troca de equipamentos que fez voltar o processo antigo, e tiveram vários acontecimentos para que não ocorresse esta mudança.

Breno: Qual é a sua formação profissional?

Cristina: Sou formada em design pela federal, faço arquitetura e trabalho aqui.

**Entrevista gravada com o Sr. José de Souza Aguiar, analista de sistemas, coordenador do centro de processamento de dados da UCG, dia 29/10/01 às 15:20hs.**

Breno: Você participa ou participou da elaboração das estratégias de marketing e internet da Católica?

Aguiar: Não, não. Isso hoje, em termos de estratégia, não passam nada pra gente, por isso estamos fazendo mais atualizações, páginas de informações. A gente tem que ir atrás pegar esses dados.

Breno: Quando começaram a implementar o atual modelo de página da UCG?

Aguiar: Nós começamos a implementar isso aqui em 1997.

Breno: Mas você participou?

Aguiar: Há, isso sim, eu coordenei essa parte.

Breno: Qual a sua percepção da importância de marketing via Internet pra Católica?

Aguiar: Pouco importante, até nós começarmos esse vestibular. Fizemos duas mil e poucas pré-inscrições do vestibular, dessa duas mil e poucas, oitocentos e quarenta e cinco confirmaram as inscrições, uma porcentagem alta, e olha que nós avançamos em relação a UFG (Universidade Federal de Goiás), que no vestibular deles não chegou a 10% de confirmação.

Breno: Esse pagamento já era feito via Internet também?

Aguiar: Não. O candidato faz a pré-inscrição e já sai o boleto bancário, esse boleto bancário ele pode pagar em qualquer agência lotérica ou agência da Caixa Econômica Federal, em Goiás.

Breno: Na sua opinião o modelo atual está alcançando os objetivos propostos? Por que? E qual o objetivo do site da Católica: é suporte ao cliente, é institucional, é informativo, é e-commerce, ou para vender os serviços da Católica?

Aguiar: Hoje ele está sendo mais institucional. Agora, a ideia nossa é a de transformar o atendimento do nosso cliente, que é o aluno. Às vezes complementar, modificar o que a gente tem para o vestibular e fazer também a matrícula via Internet, disponibilizar todos os registros para o nosso cliente, que são os alunos.

Breno: Mas dentro do modelo atual, como institucional está atendendo?

Aguiar: Em institucional, sim.

Breno: Você que diz. Devem ser feitas as alterações nesse site? Quais?

Aguiar: Sim. Principalmente nessa parte de comércio, porque os atendimentos em termos de matrículas e a modernização do nosso parque de informática e do sistema, que estão sendo processados.

Breno: E também de outros serviços, como extensão, pós-graduações?

Aguiar: Esse também

Breno: É desenvolvida alguma estratégia de e-mail aos clientes internos e externos da organização?

Aguiar: Não. Hoje está mais na parte de professores, pesquisadores e institucionais. Mesmo na área de funcionários, tem alguns que está havendo suspensão, uma vez que este funcionário estava passando várias horas do dia usando e-mail, muitas vezes, com conteúdos pornográficos.

Breno: Qual a política de domínio utilizado pela UCG?

Aguiar: Domínio hoje, é só UCG.br. Na época, quando nós implantamos isso aqui, procuramos até colocar alguns outros sinônimos que a gente pode falar em termo de acesso, mas a determinação foi de que a gente fixa esse nome UCG.br, uma mudança simples, que depende da administração superior se quiser implementar isso.

Breno: Existem ação de controle de vírus e spams pelos usuários?

Aguiar: Ao nível de vírus, sim. Só que a mão-de-obra que a gente está tendo. A gente vai e coloca o antivírus nas máquinas, e os usuários desativam o programa. Apesar da gente colocar na parte da inicialização do programa, pra ativar o antivírus. Muitas vezes aqui, a gente coloca dentro do programa. Se chegou um e-mail com vírus, a gente comunica pra quem mandou e comunica pra quem está recebendo, o que aconteceu é que a maioria dos nossos usuários estão desativando os nossos programas.

Breno: E na parte de spam?

Aguiar: Hoje, nós estamos trabalhando. Mas o que principalmente acontece, com funcionários nossos, que ficam mandando isso pra todo mundo. Ele já tem uma carga negativa de e-mails que ele pode fazer, se ele mandar pra todo mundo, em um determinado nível, ele já está ficando suspenso automaticamente do sistema de 30 a 60 dias. Atualmente, nós temos 02 funcionários que estão suspensos, essa suspensão é automática, nós já colocamos em nosso programa, depende da gente.

Breno: Qual a periodicidade da atualização de informação no site?

Aguiar: Constante. Isso é diária. Agora, o problema maior nosso é que os departamentos deixam de mandar informações, nós temos dados de departamentos relativos aos professores, e a titulação deles, que de alguns departamentos ainda estão de 98, segundo semestre de 98. Outros departamentos estão atualizados, tipo o site na área de pesquisa, está totalmente atualizado.

Breno: Existem pessoas específicas para o desenvolvimento da página? Próprias ou terceirizadas?

Aguiar: Não, terceirizadas não. Existem pessoas específicas que são próprias. Nós tínhamos, primeiro, o pessoal que trabalhava mais em termos de formatação. Agora, no mês de outubro, foram contratadas mais 02 pessoas. Nós estamos desenvolvendo a parte de banco de dados, onde um deles está na parte de inscrição na Internet, e a outra está sendo na parte de pesquisa. A agente vai controlar as pesquisas, inclusive as de Internet, permitindo que os pesquisadores atualizem seus dados e possam acompanhar, principalmente, as pesquisas registradas no CNPQ.

Breno: Existe algum projeto para logar os usuários só na Internet, fora da rede da Católica, pra que eles possam ter acesso as informações da biblioteca?

Aguiar: A de biblioteca, sim. Nós só estamos aguardando o sistema ficar pronto. E estamos aguardando a biblioteca atualizar os dados, que é o sistema da biblioteca, que está rodando internamente. Para isso, nós tivemos que mudar a plataforma de provedores para hora, exatamente pra dar acesso a Internet. Estamos dependendo só da atualização dos dados da Internet para liberar para o público em geral.

Breno: É utilizada a estratégia de se olhar no site de outras instituições, ou mesmo de outras empresas, pra ver o quê que esta sendo feito de interessante?

Aguiar: Em termos de biblioteca, sim. Nós já estamos, em termos de consulta, somente na Puc-Campinas. O tipo de filosofia deles é muito parecida com a nossa, é um dos principais, é um dos mais olhados no Brasil inteiro.

Breno: Qual que é a sua formação profissional?

Aguiar: Formado em matemática, trabalho na área com processamento de dados há 30 anos.

Breno: Analista de sistema?

Aguiar: Analista, não. Na época, quando eu comecei, não tinha curso na área de informática, normalmente você pegava o pessoal de administração de empresas, matemática, engenheiro ou físico para trabalhar com informática. Na realidade, foi em torno de 75, quando começava o curso de formação específica de informática, e nas Universidades, dentro dos departamentos de matemática e de engenharia, porque a formação não era voltada exclusivamente para a informática.

#### **Entrevista com o professor Sergio Antonio Machado, coordenador institucional da UCG – Chancelaria.**

Breno: Professor, a instituição desenvolve um processo formal de planejamento estratégico?

Sergio: Temos desenvolvido, mais ainda não foi colocado em prática, mas estamos discutindo com diversas áreas, que compõem a administração maior da Universidade.

Breno: Então, é um projeto recente?

Sergio: Já foi falado, até um negocio de planejamento estratégico, não colocando, não trazendo junto da mantenedora à administração maior, que nós não entendemos como um planejamento estratégico.

Breno: Qual o modelo que está sendo utilizado; é um planejamento participativo, é um planejamento estratégico, é só um planejamento, o quê que está se pensando em planejamento?

Sergio: Na nossa área aqui Breno, é um componente da administração maior. O gasto com as reitorias, com as vices reitorias. Só que depois, a gente formulando isso, pode chegar a todo mundo, mas eu entendo que esse planejamento estratégico, se é que é feito na administração maior, é claro que depois tem que ter um envolvimento das pessoas, mas quem vai dizer o norte desta instituição é a administração maior, eu entendo dessa forma.

Breno: A UCG possui sua estrutura com função marketing, com que atribuições?

Sergio: Olha, eu não vou dizer que possui na estrutura, ela pode até ter, mas na estrutura não é do meu conhecimento não.

Breno: Então tarefas de marketing são desempenhadas por diversas seções?

Sergio: Eu acredito que sim.

Breno: Pesquisas e solicitação de alunos, estratégias de comunicação?

Sergio: Esta estrutura nova, de coordenadoria dentro da chancelaria, é recente. Então nós temos a coordenadoria de desenvolvimento organizacional, que tem muita coisa de marketing, como atendimento do aluno, mas na hora de fazer, de separar de onde. Outra questão é a reitoria. Então, você suspeita que está sendo feito em um ou em outro lugar. Na estrutura, no meu ponto de vista, ela está longe, principalmente na coordenadoria de desenvolvimento organizacional, agora em sintonia com quem? Quem pode responder é a Elina.

Breno: Quem está desenvolvendo o plano de marketing da instituição?

Sergio: No meu conhecimento, a professora Elina, que é uma atribuição da coordenadoria que ela é responsável, agora não pode fazer dissociar da reitoria. Agora, no meu conhecimento, seria ela.

Breno: E como são desenvolvidas as estratégias de marketing da UCG hoje? São discutidas em reuniões? Quem está realmente encarregado de desenvolver essa estratégia de marketing, comunicar a imagem da UCG, a marca da UCG?

Sergio: Das reuniões que eu participei isso é desenvolvido pessoalmente pela professora Elina, agora, é claro que nós temos áreas da Universidade, no caso a reitoria que tem uma assessoria de comunicação, que querendo ou não atrapalha eles também, tanto que, a questão que envolveu um último agente nosso, o vestibular foi todo trabalhado, e é isso que tem inserções onde? Tem inserções na mídia e tudo isso não foi feito pela coordenadoria de desenvolvimento organizacional.

Breno: Mas estão pensando isolado, não dentro do contexto de plano!?

Sergio: No meu ponto de vista, não. Porque precisa juntar isso aí. Realmente é uma estrutura nova, é uma coordenadoria nova, que recentemente a professora Elina assumiu. Então ainda tem coisas desamarradas, deslineadas. Olha, está aqui pra fazer, mas até mudar, inclusive a forma das pessoas agirem, coisas do tipo: "Ah! Mas era eu que fazia". Não é questão de eu ou outra pessoa fazer, é a instituição fazer, que ela é muito maior que nós, então tem é que mudar um pouco a cultura das pessoas, em função do quê? Da instituição.

Breno: Qual a prioridade do marketing para a Católica?

Sergio: Divulgar os nossos cursos, a nossa instituição ter os alunos aqui, por que tem alunos da concorrência que estão aí fora. Mostrar o que é feito aqui, mostrar que o aluno que está aqui é bem atendido em todas as qualidades, que o aluno que está aqui tem satisfação, que nós nos desenvolvemos as áreas todas, seja em pesquisa, extensão, ou o serviço que nós prestamos. Que esse aluno que está aqui, que a comunidade maior também veja a Universidade como uma instituição essencial pra a vida dela. Que ela retorna pra comunidade, os mais de quarenta mil formados nesses quarenta e dois anos, eu entendo dessa forma, o que que a Universidade faz pra comunidade, o que que ela recebe, o que que ela dá em troca..!?

Breno: Na sua opinião qual é a importância da profissionalização dessa função em instituição de ensino superior?

Sergio: Nós temos essa necessidade, principalmente em função da concorrência que nós estamos vendo aí. Vamos profissionalizar; se nós ficarmos trabalhando de maneira amadora, nós não vamos ter competência para competir com os nossos concorrentes. Não tem jeito, tem de profissionalizar, agora, não esquecendo que nós somos uma instituição Católica, Filantrópica, Comunitária. Sem esquecer esse lado da Igreja, que a Igreja que criou isso aqui. Nós podemos ser eficientes, profissionais, concorrer para poder melhorar cada vez mais a qualidade, mais sem esquecer da Mantenedora.

Breno: Qual que é o entendimento da Internet para Católica? É uma ameaça ou uma oportunidade?

Sergio: Eu entendo como uma oportunidade, porque nós não podemos virar as costas para o mundo. Hoje, há uma globalização. Não tem só defeito nessa globalização, tem muitas coisas boas, então nós não podemos virar as costas, se nós nos fecharmos como é que nós vamos nos comunicar? Então é muito importante e temos que abrir mais, é para ter mesmo, se tem defeitos, vamos evitar os defeitos e aproveitar o que é de bom.

Breno: E qual que é a estratégia de marketing via Internet na UCG hoje?

Sergio: Incipiente. Nós precisamos trabalhar mais, mas pra isso nós precisamos de quê? Nós temos um CPD que realmente tem condições de mostrar e fazer o serviço Primeiro o que nós utilizamos aqui dentro, para depois mostrar aí fora. Infelizmente, depois de um certo tempo, nós estamos assim. Nós conseguimos isso daí, seja em termo de equipamento, seja em termo de

peçoal. Porque se nós não atendermos aqui dentro, como que nós vamos mostrar ai fora as nossas condições? Então nós precisamos desenvolver. Temos um corpo de pessoal que, com as recentes contratações que foram feitas, tem condições de melhorar isso ai, junto com esse tipo de máquinas.

Breno: É feito algum levantamento dos objetivos de marketing via Internet com sinal avançado, o quê que estão pensando no marketing via Internet, isso pode o cliente (no caso o nosso aluno), seria institucional, mídia, agregar valor ao serviço com novos serviços com nosso aluno, nosso cliente, como é que esta sendo feita a aferição disso?

Sergio: Como é uma coisa nova, no meu ponto de vista nós, simplesmente, ainda não temos uma aferição. Agora temos que estar aberto pra esse efeito, inclusive pra facilitar a vida do aluno aqui dentro, que é uma ferramenta poderosa., Um dos nossos alunos quer chegar e fazer a matricula dele via internet? Ótimo. Mas temos condições de fazer? Cadê a base de dados pra poder fazer, então se nós estamos querendo fazer isso, temos que ter condições. Nós ainda não temos. É uma coisa incipiente. Esse trabalho que foi feito, da inscrição dos candidatos ao vestibular, via Internet, foi desenvolvido pelo CPD nosso, enquanto que a Federal gastou mais de cento e vinte mil reais, isso aqui não gastou nada com esse aluno. Foi feito aqui dentro. Começou no vestibular do semestre passado. Então, são coisas que estão começando a ser feitas mas, sem boa vontade das pessoas, sem ter competência pra isso, é difícil. Nós precisamos de mais estrutura, de mais máquinas, de mais funções pra poder desenvolver isso daí.

Breno: As estratégias de marketing via Internet são integradas demais estratégias de marketing?

Sergio: Bom, no meu ponto de vista, é incipiente, ainda está pouco integrado. Posso estar equivocado, mais eu acredito que ainda não.

Breno: Como você enxerga, na nossa estratégia de marketing, tentar olhar as estratégias de marketing de nosso concorrente, principalmente via Internet?

Sergio: Eu creio que nós é que estamos tendo alguma coisa. Nós estamos criando, nós procuramos ser os primeiros e é sempre assim. A última inscrição pro vestibular, esse último vestibular, as inserções, o shape cd que foi produzido. Então, nós também podemos copiar, mas nós também avançamos sobre várias coisas. Somos os pioneiros, nós estamos sendo esse pioneirismo.

Breno: É. Por exemplo, a Alfa, (Faculdade Alves Faria) hoje, quando o aluno entra, ela já fornece email para cada um, a comunicação da Universidade com ele é feito pelo endereço, parcelas, notas de prova, disponibilização de notas, trabalho na Universidade, eventos na Universidade .....

Sergio: Hum, Hum,

Breno: Finalmente Sergio, qual é a sua formação profissional?

Sergio: Eu sou biomédico. Você fez uma referencia a Alfa, é lógico que esteja acontecendo lá, e aí sim, podemos copiar? Podemos, só tem um detalhe: nós temos quantos mil alunos? Eu não sei quantos alunos que a Alfa tem, então pra quem começa nesse termo, é um pouco mais fácil, mas uma das nossas dificuldades é o nosso tamanho, nós colocamos e-mail pra todo aluno aqui mas qual é o poder aquisitivo de quem está lá na Alfa e quem está aqui? Outra coisa; a Alfa está lá longe, teoricamente o pessoal de lá tem um poder aquisitivo, porque dificilmente vão ficar andando de ônibus pra ir lá na saída de Inhumas, teoricamente. E o número de alunos facilita esse tipo de coisa, mas é uma provocação. Para nós é positiva? Eu acho que sim, podemos chegar a isso aí? Podemos, estamos preparados para isso.

**Entrevista realizada dia 31/10/01 às 11:20hs com a professora Elina Maria Borges Cavalcante, coordenadora do desenvolvimento organizacional da UCG – Chancelaria.**

Breno: A instituição desenvolve um processo formal de planejamento estratégico?

Elina: Não.

Breno: Não, não tem modelo. Está começando a desenvolver?

Elina: Não. A gente está começando agora a trabalhar no modelo, e nós, da coordenadoria, já fizemos esse semestre várias propostas de modelos. Enfim, a proposta mesmo deve caminhar para desenvolver a implementação de uma administração estratégica, mais ainda não conseguimos sistematizar isso e formalizar esta proposta.

Breno: A UCG possui em sua estrutura em função marketing? Com que atribuições?

Elina: Ela possui na estrutura, nessa coordenadoria, sobre o rótulo de comunicação. Porque na estruturação o pessoal achou que marketing era muito forte pra Universidade, e a rigor, a área de comunicação é uma das atribuições do que seria realmente a área de marketing, seria o marketing propriamente dito, as chamada enrolações públicas, e a outra a parte de jornalismo mesmo, ou de comunicação social.

Breno: Essa função desenvolve o plano de marketing integrado pra todas ações da instituição?

Elina: Não, porque nós ainda não temos o planejamento formalizado, então na verdade nós temos uma área de marketing com as atribuições de marketing já com algumas propostas feitas por essa coordenadoria, mais também sem ainda a formalização de uma sistematização de plano ou de trabalho.

Breno: Então, como que é desenvolvido o marketing pela Católica?

Elina: O marketing da Católica é desenvolvido, assim, de forma casual e pontual. Não existe um plano com conceito desenvolvido e com ações sistematizadas, são ações eventuais, esporádicas.

Breno: Então dentro dessa sua percepção, qual que é a prioridade do marketing pra UCG, em sua opinião qual a importância da profissionalização dessa função em um instituição de ensino superior?

Elina: Hoje a principal função do marketing seria de fazer um reposicionamento de marca. A importância, eu acho que é de fundamental importância. Nós estamos vendo um mercado de extrema concorrência, aonde a gente tem visto varias outras empresas entrando e conseguindo uma serie de alunos, conquistando um pedaço de mercado que pela nossa precisão e pela qualidade da Católica poderia estar sendo nosso. Poderíamos estar ampliando nossos produtos, os nossos serviços, mas agora é que a alta administração ou administração superior da Católica tem começado a se atentar pra esses detalhes.

Breno: Como é o entendimento da Internet pra Católica, é uma ameaça, uma oportunidade? Porquê?

Elina: A Internet é vista, sem dúvida, como uma oportunidade. Mas hoje, com a nossa estrutura atual, ela significa uma ameaça. Porque nós não temos condições, nem de hardware, ou de software, oferecer esse tipo de serviços para os nossos alunos.

Breno: É o ponto fraco hoje?

Elina: É o ponto fraco. Mas nós estamos desenvolvendo um plano, isso já é claro e está sendo estruturado pra trabalharmos a questão da tecnologia da informação dentro da Universidade, de uma forma bem mais profissionalizada, pra evidentemente ver e tirar essa vantagem da Internet como oportunidade.

Breno: Então, diante disso, qual que é a estratégia de marketing via Internet da Católica hoje??

Elina: Não, existe.

Breno: A Internet é só uma mídia, institucional, site?

Elina: A Internet hoje, na Universidade Católica, é um site que a gente tem informações, diga-se de passagem, desatualizadas. Uma página que, ao meu ver, não atrai o alunado nosso, principalmente pelo nível de idade, pela faixa etária que do aluno. Nossos alunos, hoje, são jovens. Então hoje, a nível disso, nós temos pra dizer que a gente tem um site, que a gente pode divulgar, que a gente tem um e-mail, que você pode, por exemplo, passar um e-mail para o reitor e ponto.

Breno: Qual seria hoje o objetivo do site da Católica? Institucional, prestação de serviços, e-commerce?

Elina: Institucional simplesmente.

Breno: É feito algum levantamento se os objetivos de marketing via internet estão sendo alcançados?

Elina: Não.

Breno: As estratégias de marketing via Internet estão integradas as demais estratégias de marketing?

Elina: Não, porque as estratégias de marketing nem existem realmente formalizadas.

Breno: Está sendo utilizado algum modelo específico para o desenvolvimento das estratégias de marketing via Internet? Benchmarking, ou a análise dos concorrentes para ver quem está na frente, na vanguarda em serviços pela Internet e Universidades pelo País?

Elina: Não, nós estamos começando também pela nossa coordenadoria um trabalho nessa área de pesquisa de mercado, ver o que que os nossos concorrentes estão fazendo, mais ainda é embrionário.

Breno: E por ultimo, qual a sua formação profissional?

Elina: Administradora de empresa, especialização em marketing e mestranda em engenharia da produção, planejamento estratégico pela Universidade Federal de Santa Catarina..

**Entrevista realizada dia 06/1101 às 16:00hs com o professor Marisvaldo Cortez Amado, Magnífico reitor da Universidade Católica de Goiás.**

Breno: Em primeiro lugar, a instituição desenvolve um processo formal de planejamento estratégico? Qual o modelo e desde quando ele é desenvolvido?

Marisvaldo: De certa forma, desenvolve o planejamento estratégico, sim. Mas acontece que de um tempo para cá se está estruturando um organismo, um órgão na Universidade, que possa estar trabalhando no planejamento estratégico propriamente dito, como um planejamento programado de alguns anos, de algum período de tempo. De 1994 até 1998 nós elaboramos, naquela época, um programa. Planejamento estratégico estaria dimensionado a curto prazo, a médio prazo, a

longo prazo. E qual era o objetivo de planejar, não só a Universidade, mas o mercado que ela está inserida. Poderia enfrentar uma oportunidade de crescimento, estar mais estrategicamente preparada para o mercado. Acho que isso seria um grande acontecimento naquela época, e isso aconteceu depois de 2000 até no ano passado. Em meados do ano passado esse planejamento foi interrompido. Ele existe, ele foi trabalhado, e sempre foi assim, nessa forma de planejar, só que não tão estrategicamente por que as coisas iam acontecendo amiúde, muito rápido, e isso às vezes impedia. Mas na administração de quarenta e dois anos da UCG é lógico que aconteceu. Então acho que esta é a forma de como ela veio caminhando, agora nós estamos desenvolvendo o planejamento aqui. No gabinete nós temos uma assessoria de planejamento que está desenvolvendo um trabalho bem adiantado, quer dizer, do planejamento estratégico da área acadêmica, as atividades acadêmicas, e isso notadamente tem convergência e tem que trabalhar junto com toda a questão da coletividade da Universidade, administrativa, financeira, econômica, patrimonial, que vai se entrelaçando pra que agente possa alcançar os objetivos, vamos trabalhar aqui o dia inteiro, e é isso que estão fazendo. Acredito no setor próprio pra isso, que hoje é coordenado pelo professor Délio e a professora Gisele, que estão nessa atividade de fazer, desenvolvendo o planejamento estratégico nesse sentido.

Breno: A UCG possui em sua estrutura seu marketing? Com que atribuições?

Marisvaldo: Olha, na UCG, na verdade, existe uma assessoria de comunicação, que seria uma assessoria encarregada da divulgação da Universidade. Sua estrutura funcional diz respeito a vender, no bom sentido, aquilo que a Universidade poderia vender, que é o seu marketing logístico, o seu marketing do produto, é o seu marketing de comercialização. Mas hoje estamos desenvolvendo alguns estudos no sentido de melhorar a imagem, a marca da UCG, para que ela se atire mais no mercado, e hoje estamos desenvolvendo uma estrutura de marketing publicitário, talvez ainda um pouco acanhado, alguma coisa que precisa melhorar, e precisa realmente melhorar, desenvolvendo alguma coisa ligada estrategicamente ao esporte.

Breno: Essa função desenvolve um plano de marketing integrado por todos os assuntos dessa instituição?

Marisvaldo: É vontade, é intenção, mas por enquanto ainda não, isso está numa dificuldade momentânea, que nós acreditamos que poderá ser superada brevemente.

Breno: Então como é desenvolvido esse marketing hoje?

Marisvaldo: Hoje é desenvolvido da seguinte forma: nós temos o setor de comunicação, que é o que trabalha o marketing e as informações da Universidade. Com base nessas informações, nós procuramos montar uma estrutura de marketing que possa melhorar a imagem da Universidade junto ao público, o usuário, melhorar a imagem da Universidade diante da sociedade organizada, melhorar a imagem da Universidade em órgãos públicos, principalmente no que diz respeito a seção de funcionamento público. Isso é o que nós temos hoje, funciona, mas, lamentavelmente, ainda pelo tamanho da Universidade, da velocidade do crescimento que ela atravessou nesses últimos dois ou três anos, um crescimento que veio repentino, isso tem uma certa dificuldade. Mas se está trabalhando no sentido de melhorar essa imagem, vender o produto da Universidade Católica de Goiás.

Breno: Qual a prioridade do marketing para a Católica? Em sua opinião qual a importância da profissionalização desta função em uma instituição de ensino superior?

Marisvaldo: Eu acho que a profissionalização do marketing, do elemento de marketing, do profissional de marketing em uma instituição de ensino superior é como em toda outra atividade humana, é preciso marcar, marketing, marcar a sua presença e ver onde está inserido, e pra mim, pra nós, a universidade, eu acho de suma importância. Nós esperamos profissionalizar esta atividade.

Breno: Como é o entendimento da Internet pra Católica, é uma ameaça, uma oportunidade? Porquê?

Marisvaldo: A internet é uma oportunidade. Neste novo milênio a UCG não pode ficar de fora destas novas tecnologias, buscando a interatividade entre o aluno e o professor, até mesmo como uma estratégia de tutor, que poderia orientar o aluno através da utilização das novas tecnologias.

Breno: Qual é a estratégia de marketing via Internet da Católica?

Marisvaldo: Hoje não existe uma estratégia delineada para a internet, simplesmente uma presença institucional para que possa oferecer algumas informações da instituição.

Breno: É feito algum levantamento se os objetivos de marketing via internet estão sendo alcançados?

Marisvaldo: Não é feito nenhum levantamento do atingimento dos objetivos da organização da internet.

Breno: As estratégias de marketing via Internet estão integradas as demais estratégias de marketing?

Marisvaldo: Não estão integradas as demais estratégias da instituição.

Questão 10: O chacinha usava um termo muito bom, que “nesse mundo nada se cria, tudo se copia”, em marketing, nós temos um nome bonito pra isso, benchmarking. A católica utiliza a estratégia de benchmarking, para olhar o que as outras instituições estão fazendo, pra pensar em fazer aqui, em construir uma coisa realmente melhor?

Marisvaldo: Não, nós não utilizamos nenhuma instituição como modelo para a UCG. Simplesmente a PUC-PR, pela afinidade que os dirigentes da UCG e PUC-PR possuem e que poderia estar servindo como exemplo em algumas ações específicas.

Breno: Qual a sua formação profissional?

Marisvaldo: Jurista, com especialização em administração superior em Quebec (Canadá) e também duas especializações na área jurídica, direito de família...

**Entrevista realizada com o Professor Nelson Jorge da Silva Junior, 07 de outubro, às 14.15 hrs., Vice-reitor de pós-graduação e pesquisa da UCG.**

Breno: A UCG desenvolve um processo formal de planejamento estratégico? Qual o modelo utilizado?

Nelson: Olha, um processo formal, eu não sei se existe. A nível da vice-reitoria, sim, mas da UCG como um todo eu não saberia de falar em detalhes, porque hoje na VPG estamos passando por um processo de avaliação, exatamente assim, um processo estratégico que prevê situações onde você visa a instituição, não só quem fica na instituição. Então, quando nós assumimos aqui, já existia um andamento, então, até agora, nós ficamos ainda de apresentar uma proposta. Realmente, um processo formal existe na medida que você pega as diretrizes que a Igreja determina na UCG, básicas, através da SGC, mas do planejamento estratégico, eu acho que não. Não existe uma coisa formal.

Breno: A UCG possui sua estrutura em função marketing, com que atribuições?

Nelson: Não existe a função, ao nível de você falar assim, tal localização, com tais pessoas, direcionadas para isso, não existe, formalmente não existe.

Breno: Como é desenvolvido o marketing pela UCG?

Nelson: Ele é sintomático. Você vai fazer um evento, se contrata pessoal de fora que faz tudo isso daí. Não existe uma coisa institucional relacionada com essas estratégias. Ou seja, o evento, ou qualquer outra coisa que esteja realizando em qualquer âmbito. Não existe nenhum tipo de atividade, com esse nome não. Existem pessoas que são desviadas para fazer este tipo de coisa eventualmente, é igual eu falei, é sintomático.

Breno: Qual a prioridade do marketing para a UCG?

Nelson: É muito, pois se você for para qualquer outra universidade, mesmo a maior parte das irmãs que eu já fui, as outras católicas, as PUC's, você tem um pessoal que se dedica exclusivamente a isso. A imagem da Universidade em todas as suas instâncias, em qualquer atividade, em qualquer situação e a preocupação de estar trabalhando aquilo. Não só mostrando qualidade, mas também trabalhando as dificuldades para tentar transformar aquilo, para melhorar a imagem da instituição, que eu acho isso fundamental. Todas as instituições em que nós estivemos, existe um marketing. A PUC-PR e PUC-RJ, não só em prédios bonitos, mas com a qualidade de algumas ações. Nesse sentido, na verdade, teria que ter isto na UCG, outras universidades católicas de menor porte já tem.

Breno: Professor, como é o entendimento da Internet na católica, é uma ameaça é uma oportunidade, porquê?

Nelson: É uma curiosidade, o pessoal da universidade ainda não tem o hábito, basicamente quem trabalha com pesquisa, tem muita gente que trabalha com pesquisa que tem pavor a computador, então, é uma coisa nova e infelizmente não tem essa cultura de você explicar todas as potencialidades. Parte não é só isso, nós temos a informática, já temos o site, o CPD não dá conta de atender a universidade, então você não tem a possibilidade de disponibilizar isso pra todo mundo, é uma coisa desigual que algumas áreas tem, porque você está ligado em áreas técnicas e demais acessos. E outras áreas você faz como se fosse uma curiosidade, internet, para essas pessoas, é simplesmente você estar procurando alguma coisa na parte de entretenimento, ou alguma coisa relacionada com isso, não uma forma de você explorar melhor o universo da própria universidade.

Breno: Qual que é a estratégia de marketing da Internet na católica hoje?

Nelson: Olha, se você abrir a página, hoje, a página da universidade da católica, ela é muito tímida, ela é bastante amadora, a estratégia é você divulgar a instituição, é você colocar a comunidade à parte do que esta acontecendo, só institucional, não mais que isso. Mesmo ao nível da universidade, a maior parte dos pesquisadores, dos professores, cadastram o projeto, e podem acompanhar na internet, 90% deles não acompanham a internet, por falta de hábito, pois todos os núcleos de pesquisa tem um computador, que é um computador ligado na internet, mais a utilização é nenhuma.

Breno: É feito algum levantamento se esse objetivo de marketing via internet está sendo alcançado? Você acabou de citar os dados que 90% não utilizam a internet.

Nelson: A página da VPG nós não temos, a nível de universidade não temos esses dados. Eu não saberia se tem algum acompanhamento sobre isso.

Breno: As estratégias de marketing via internet são integradas as demais estratégias de marketing da universidade?

Nelson: Não, por que isso é destoante, eu acho que ainda é destoante. Não existe um conjunto, não existe nada que une essas áreas todas com a universidade. Se você entrar no site da VPG, ele é infinitesimalmente maior em informação do que qualquer outra vice-reitoria, com certeza absoluta você pode entrar, porquê agente tem que disponibilizar essas informações para os pesquisadores. Editais de lançamento, andamento de processo, dados disso, dados daquilo, agora os outros são muito mais tímidos, as vice-reitorias que tem que ter uma cobrança, no caso a VPG tem, por que ela tem um problema seriíssimo de prazo, de coisas que nós temos que cumprir perante a CAPES.

Breno: O chacinha usava um termo muito bom, que "nesse mundo nada se cria, e tudo se copia", em marketing a gente tem um nome bonito pra isso, a gente chama de benchmarking. A Católica utiliza essa estratégia de benchmarking, pra olhar o que as outras estão fazendo, pra pensar em fazer aqui, em construir uma coisa realmente melhor?

Nelson: Olha, num todo eu não poderia te responder. Existe, no meu entendimento, a nível de administração superior, e é enorme, e há uma confusão muita grande com respeito a isso. Eu posso falar de novo o que agente tem da VPG, nós fizemos um levantamento de todas as instituições que são da área e, não copiando, a gente tentar olhar o que eles fizeram e ver a nossa realidade e adequar a nossa realidade. Muitas das coisas que tem hoje na Internet no que diz respeito a VPG, são coisas criadas por nós. Toda a assessoria de pesquisa são pesquisadores, é a mesma coisa você criar uma empresa de engenharia e ter um engenheiro e o resto, tudo, ao nível de veterinário, médico. Então, pelo menos todo mundo da área, que está mexendo com pesquisa naquele período, são pesquisadores, então o pessoal tem uma preocupação muita grande. Em nível de universidade eu não tenho certeza de que isso acontece, quer dizer, eu tenho certeza que isso não acontece. O pessoal acha que a tentativa maior é pegar o modelo de um e tentar aplicar aqui, ao invés de você tentar ver a realidade e ver o quê que realmente você pode aproveitar, e não pegar o modelo e tentar aplicar, porque eu acho pior.

Breno: Qual que é a sua formação profissional?

Nelson: Eu sou biólogo com doutorado em zoologia.

**Entrevista realizada com o professor Cárbio Waqued, no dia 07/11/2001, às 16:50 hs., o professor é assessor de comunicação da chancelaria da UCG.**

Breno: A instituição desenvolve um processo formal de planejamento estratégico, qual o modelo utilizado desde quando?

Carbio: Há algo novo na instituição. A coordenadoria de desenvolvimento organizacional fez, dentro de sua área, o planejamento estratégico de comunicação. Buscou ferramentas, primeiro de uniformidade, da comunicação que se fez nessa instituição, dividindo em duas partes: O material feito e mantido pela Sociedade Goiana de Cultura e outra feita pela universidade, pelo grande volume de informações que ela tem.

Breno: A UCG possui sua estrutura em função marketing, com que atribuições?

Carbio: Sim, há essa função e ela tem a atribuição específica de comunicar com o mercado, na verdade ela vai pegar todas as informações, que ela tem, montando um plano específico de comunicação, dependendo da verba que é destinada, especificamente para falar com a sociedade.

Breno: Então dentro de um plano de marketing, identificação de necessidade do cliente, análise dos produtos, isso não teria?

Carbio: Não tem sido feito nada nessa área específica, tanto que no planejamento, não coloca quais são os seus produtos, os seus serviços, a que preço que tem no mercado, não tem feito análise interna de micro ambiente.

Breno: Essa função desenvolve um plano de marketing para todas ações da instituição?

Carbio: Sim, na verdade agora ela tem condições de fazer isso, através de um trabalho da Sociedade Goiana, isso é, com as mantidas. Então, a partir de agora ela tem condição de ter, como mãe, a marca, o brasão Sociedade Goiana de Cultura, e a partir daí trabalhar cada uma das suas instituições. Então, sim, agora há uma ligação.

Breno: Qual que é a prioridade do marketing para Católica, em sua opinião qual a importância da profissionalização dessa função em uma instituição de nível superior?

Carbio: Qual a prioridade !?

Breno: Ela é alta, baixa, média, está aumentando agora, ou ainda não tem uma prioridade?

Carbio: Não tem uma prioridade, ainda. Na verdade, pelo grande volume de eventos que se tem, grande numero de realizações que tem dentro da instituição, esses pedidos se fazem em determinadas comunicações, mas não existe, ainda, prioridade pra poder se desenvolver, até porque não tem essa análise. Se eu tenho uma análise de mim versus concorrente, eu versus meus clientes, eu versus meus fornecedores, eu tenho condição melhor de fazer com prioridade, do que não comunicar.

Breno: E a profissionalização da instituição?

Carbio: É necessária, porque se não você não vai ter um entendimento correto do que se tem de fazer.

Breno: Como é o entendimento da internet para a UCG, é uma ameaça ou uma oportunidade? Porquê?

Carbio: É uma oportunidade. Na verdade, na análise do macro ambiente, a tecnologia faz parte da primeira análise que nós fazemos. A busca dessas informações, e há o aperfeiçoamento pelos nossos próprios alunos, então o quê que acontece? Pra nós é condição sine-qua-non, é obrigatória a participação dentro dos meios de comunicação da internet, é o veiculo de massa hoje pra nós.

Breno: E qual a estratégia de marketing via internet pra Católica?

Carbio: Eu não sei te dizer ainda,

Breno: É suporte, é institucional, e-commerce?

Carbio: É institucional, mais ela deveria estar utilizando disso pra trabalhar até em commerce, por que ela só sai, se a pessoas que querem acessar, não se faz inscrições pro vestibular via internet ainda. É a informação pertinente, mesmo se eu quero tirar uma determinada declaração, se eu estou em dia com a instituição, se eu sou aluno regular, eu poderia entrar na internet fazer a impressão e pronto. Então quer dizer, agregar nesse serviço mais valor para o cliente.

Breno: É feito um levantamento se os objetivos de marketing via internet estão sendo alcançado?

Carbio: Eu acredito que não, quem poderia te dar essa informação melhor seria a professora Elina, na área de coordenadoria de desenvolvimento organizacional, porque dentro da área organizacional tem essa parte especifica de coordenar a parte de informática.

Breno: As estratégias de marketing via internet de instituição são integradas as demais estratégias de marketing?

Carbio: É necessário, não sei se elas estão, mais é necessário. Por que sem essas informações especificas, para se passar esse meio para a internet, você não tem como realizar nada.

Breno: Está sendo utilizado algum modelo especifico para desenvolvimento de marketing via internet, está utilizando a estratégia de benchmarking, análise das melhores praticas do mercado para a organização?

Carbio: Mais uma vez, eu te coloco que nós vamos ter que verificar com a coordenadoria de desenvolvimento organizacional, porque na verdade ele faz parte do planejamento sim, como meio de comunicação, mas ele ainda está muito a crescer.

Breno: Qual é a sua formação profissional?

Carbio: A minha!?

Breno: Isso.

Carbio: Administrador, com especialização em marketing feita em Berkeley, eu tenho, também, a pós pela Cambury, e agora estou fazendo mestrado em engenharia de produção com ênfase em planejamento estratégico.

**Entrevista realizada com o professor Anderson Lima da Silveira, no dia 07/11/2001, às 17:30 hs., o professor é coordenador das intermantidas da UCG, Instituto Dom Fernando, Fundação Aroeira, Cecom, e IPHDC.**

Breno: A instituição desenvolve um processo formal de planejamento estratégico, qual o modelo utilizado desde quando?

Anderson: Bom é uma pergunta importante, interessante e um pouco complexa. Se formos entender o processo formal de planejamento estratégico, e quantos modelos que grandes atores apresentam pra nós, ela não faz, dentro dos modelos formais que a ciência da administração, de 10 anos pra cá, tem colocado pra grandes instituições, ela não faz. No entanto a UCG tem o seu planejamento interno, não estratégico. Olha, análise de ambiente externo, pontos fortes, pontos fracos, ameaças, oportunidades isso de fato ela o faz. No entanto ela tem sim um planejamento interno, que eu poderia dizer que é muito mais que um planejamento profissional, baseado naquilo que é o seu orçamento para o ano seguinte, é também um reflexão mais apurada, mais analisada daquilo que ela de fato conseguiu realizar e o que ela não conseguiu realizar em cima do orçamento pensado, realizado no ano passado.

Breno: A UCG possui sua estrutura em função marketing? Com que atribuições?

Anderson: Ela possui a função, mas não desenvolve. A UCG tem, realmente, uma unidade que tem a responsabilidade de estar organizando os eventos, os acontecimentos, ou seja, ela tem uma agência, uma unidade responsável pra trabalhar as

notícias e as imagens dos acontecimentos, dos fatos da instituição, para dentro e para fora. O seu principal veículo é o Flash, e ela utiliza também reportagens em jornais, pagas, como o jornal O Popular, e hoje participa de uma folha do jornal Diário da Manhã, mas um departamento de marketing segundo o que é o marketing, venda, preço, distribuição, essa coisa toda, segundo aquilo que nós conhecemos. Respondendo a sua pergunta anterior, segundo aquilo que a ciência nos ensina, nos mostra, nos determina, nos indica, enquanto o processo de marketing, a construção do processo de marketing ela não tem, ela não faz.

Breno: Essa função desenvolve um plano de marketing integrado para todas as ações da instituição?

Anderson: Não, não desenvolve. Até porque ela não poderia, seria errado se fizesse, agora, inclusive, sabemos hoje, de tanto ler, de tanto estudar, de tanto ouvir, sem nós sermos "expert" no assunto, mais até mesmo por ter obrigação de conhecer isso, na nossa função de gestores e administradores, nós sabemos que não é uma unidade que faz o marketing pra toda a instituição, mais é toda a instituição que entra no processo de desenvolvimento de marketing em si mesma, assim sendo, todas as unidades responsáveis, melhor dizendo, todas as instâncias responsáveis pela direção da instituição, precisariam estarem incluídas da compreensão do que é o marketing, de como fazê-lo pra dentro da UCG, como desenvolvê-lo pra fora, e assim sucessivamente, ou seja, não é esse departamento que vai fazer, deveria fazer. Seria de fato uma posição da instituição, isso não tem.

Breno: Como é desenvolvido o marketing pra UCG?

Anderson: O marketing, pela UCG, é desenvolvido, hoje, ocupando espaço na mídia, de forma razoavelmente estratégica, vamos assim dizer. E ele tem o seu ápice nos concursos vestibulares, claro que estou de dando a minha opinião. Eu vejo que a instituição aparece vendendo a sua imagem, olha bem, quando você faz a pergunta em marketing, eu estou me resguardando exclusivamente a esse aspecto, comunicação, ela tem os momentos de ápice, onde ela vende sua imagem nos concursos vestibulares no meio e no final do ano. E, também, repito, utilizando de forma acertada, publicitariamente acertada, com os respectivos jornais, informações permanentes constantes sobre aquilo que acontece dentro da instituição, novos cursos, eventos, situações interessantes, novos momentos, inaugurações, situações em que ela aparece de forma evidente, diferenciada das demais universidades daqui do centro oeste brasileiro, e assim sucessivamente. Esse é o trabalho em termos de venda da imagem, que existe hoje dentro da universidade, é uma política pra essa venda de imagem? Não, há uma política pra venda da marca? Não, isso não existe, não há um trabalho específico, do planejamento de marketing na sua relação direta com seu principal cliente, que é o aluno, também não existe, infelizmente não.

Breno: Qual que é a prioridade do marketing para Católica, em sua opinião qual a importância da profissionalização dessa função em uma instituição de nível superior?

Anderson: Também eu respondo, essas três perguntas que você me faz, todas muito bem feitas, mais ao mesmo tempo muito difíceis de dar opiniões. A prioridade do marketing para UCG, na minha opinião é o seu aluno, é a sua marca, deveria ser. Essa é a opinião que eu dou. Não posso lhe dizer o que é especificamente hoje, porque aí seria mais especificamente com a função da reitoria, estou lhe dizendo isto e, mais especificamente, a coordenadoria de desenvolvimento institucional, junto com a chancelaria, especificamente para estar lhe informando sobre isso. Eu vejo a coisa por esse ângulo, na minha opinião hoje, a prioridade de um trabalho de marketing é o aluno e a marca, e nós estamos devendo muito nesse sentido.

Breno: E a profissionalização da instituição?

Anderson: Estamos atrasadíssimos nisso daí, você está me dizendo a profissionalização de marketing dentro da universidade?

Breno: Isso. Qual a importância?

Anderson: Nós estamos atrasadíssimos. Não existe essa profissionalização. Nós temos um curso de administração, na UCG, sabemos que aqui dentro nós temos profissionais em marketing, capacitados e avaliados professores, que não só dão aula aqui, como também tem atividades fora da instituição, só levando recibos. Não houve ainda um casamento entre as necessidades da instituição, por parte da sua administração propriamente dito, com esses profissionais que estão dentro da mesma instituição, que não participam, estão fora. Não existe essa profissionalização. Sei que existe hoje uma real intenção, a gente houve isso, sim, constantemente, isso é repetidas vezes colocado pela reitoria, pela própria chancelaria, mas está meio devagar, todo esse processo de profissionalização, ainda não.

Breno: Como é o entendimento da internet pra UCG? É uma ameaça ou uma oportunidade, porquê?

Anderson: Se for uma ameaça pode fechar as portas. A internet é uma oportunidade pra toda a instituição que lida com conhecimento do mundo, então não seria diferente aqui na UCG. Respondendo, também, nós estamos um tanto quanto amorosos, um tanto quanto rudimentares, no que diz respeito a todas as ferramentas e possibilidade que a Internet oferece a nós. O nosso parque de informática, o xequê da coordenadoria institucional, vamos assim dizer, ainda não pode se organizar de modo tal que, o nosso devido e principal cliente, que é o aluno, pudesse usar e abusar da internet aqui dentro. A sociedade

também é mesma coisa, pudesse usar e abusar da Internet aqui dentro, e nós próprios, por que não!? Até no ponto de vista das relações internas, então, é muito pequena a nossa utilização da internet como vantagem competitiva em todos os níveis.

Breno: Qual a estratégia de marketing via internet da UCG?

Anderson: Não conheço. Como eu te disse agora pouco, a utilização da Internet dentro da instituição e tudo aquilo que poderia ser vantagem competitiva para ela, principalmente na relação com aluno, é muito pequena, é muito rudimentar, quem faz uma estratégia de marketing utilizando-se da internet dentro da UCG? Sinceramente eu não conheço. Eu sei que hoje existe uma grande preocupação, e que algumas pessoas trabalhando para que o aluno da universidade possa se matricular via internet, isso aí é um pequeno passo. Sei que isso já está andando, mais que ponto está eu não conheço, eu não sei.

Breno: É feito um levantamento se os objetivos de marketing via internet estão sendo alcançado?

Anderson: Também não sei te responder. Na mesma forma, eu me posiciono em relação a pergunta anterior que você acabou de fazer. Se a gente não tem uma estratégia, ao meu ver, pode até ser que tenha e não foi divulgada, se não há uma estratégia de marketing via internet pra UCG, dificilmente haveria uma ferramenta de avaliação, que poderia dar a ela um quilate maior do ponto de vista da qualidade. A qualidade vem com a avaliação permanente, crítica e constante, se eu não tenho a estratégia quanto mais a avaliação.

Breno: As estratégias de marketing via internet de instituição são integradas as demais estratégias de marketing?

Anderson: É como dissemos no começo, nós não temos uma unidade que faça esse trabalho de peão por parte das demais estâncias administrativas detentoras de poder deliberativo dentro da instituição, não há essa concepção, não há essa compreensão do marketing como uma grande ferramenta, hoje, de venda mesmo, de recurso de captação de imagem, de produto, de preço. Se nós não temos isso na globalidade da instituição, da compreensão da instituição, como uma forma de inserção e competição no mercado, eu não tenho também todos os outros elementos, quer dizer, falar de uma estratégia quando eu não tenho nem a profissionalização do marketing dentro da instituição, e de uma integração dessa estratégia às grandes instruções que aqui tem, ou os grandes mandamentos do marketing nacional e internacional em termos de integração, e vantagens em termos de alianças estratégicas com outras instituições, nós estamos muito longe disto.

Breno: O Chacrinha usava um termo muito bom, que "nesse mundo nada se cria e tudo se copia", em marketing agente tem um nome bonito pra isso a gente chama de benchmarking. A católica utiliza essa estratégia de benchmarking pra olhar o que as outras estão fazendo, pra pensar em fazer aqui, em construir uma coisa realmente melhor?

Anderson: Não acredito que seja utilizada essa estratégia de marketing, formalmente falando.

Breno: Tem alguma instituição que o Sr. Citaria como exemplo, que a gente poderia estar olhando hoje como referencia, principalmente via internet?

Anderson: Breno, eu vou ser muito franco com você, eu próprio sou um péssimo usuário da internet, eu sou uma pessoa que lê bastante sobre internet, uma pessoa que escuta muito sempre que tem alguém dando uma palestra, ou mesmo um programa na televisão, especializado que sempre está utilizando, sempre ouvindo, porque, como já dissemos no começo, não existe futuro sem a internet, hoje, no ponto de vista dos negócios. Mas eu próprio sou um usuário precário e muito desleixado, e até com poucos recursos pessoais, o que eu posso lhe dizer é que a USP-SP, UNICAMP-SP, PUC-RJ, que hoje estão em primeiro lugar no ranking, FUC-PR, UFSC, são algumas das que mais me chamam a atenção. Do ponto de vista das instituições privadas, parece que as faculdades Objetivo, também estão caminhando um pouco a frente das outras nesse sentido, é o que eu posso lhe dizer. Em se tratando de outro aspecto, que foge um pouquinho a internet, nós tivemos uma universidade no Brasil, estou só acrescentando e fugindo um pouco da sua pergunta, mas que teve um salto extraordinário com a inserção do povo, na vida brasileira foi através do esporte com a universidade. Teve uma passagem extraordinária investindo em atleta, na área de ponta, da área objetiva. Fora isso, são essas que eu disse que saíram na frente, nesse processo, até porque na sua relação com o mundo, o seu nível de inserção na globalização, tanto a PUC-RJ, quanto a UNICAMP-SP como a USP-SP, foram obrigadas a fazer pra acompanhar os seus parceiros internacionais.

Breno: Qual é a sua formação profissional?

Anderson: Eu sou formado em filosofia, tenho uma formação mediana, cientificamente falando, em história, sou especializado também em filosofia, pensamento genérico, tenho uma especialização feita pelo clube do Canadá, em administração universitária internacional, atuo praticamente há 10 anos como administrador na área do terceiro setor, principalmente em se tratando do Instituto Dom Fernando, Fundação Aroeira, instituições que eu tenho responsabilidade já de algum tempo, e por fim sou seu colega no curso de mestrado de engenharia de produção, tentando através dos olhos da cara e toda minha competência terminar uma dissertação na área de gestão do conhecimento.

**Entrevista realizada no dia 13/11/2001, às 11:35 hs, com o professor Luiz de Gonzaga Vieira, vice-reitor para assuntos acadêmicos da UCG.**

Breno: A instituição desenvolve um processo formal de planejamento estratégico? Qual o modelo utilizado? Desde quando?

Luiz: Bom, eu não sei caracterizar a forma de planejamento que a instituição adota, o que eu sei é o trabalho e a forma que a gente desenvolve este trabalho na vice-reitoria de assuntos acadêmicos da universidade, e isso nós estamos fazendo. Nós construímos, desde que aqui assumimos, uma forma de participação dos departamentos que a vice-reitoria coordena e, recentemente, nós finalizamos este trabalho e elaboramos as diretrizes para este quadriênio de gestão. Eu não sei dizer o nome que se dá a esta forma que nós adotamos, primeiro fizemos um diagnóstico da situação, depois isso por escrito e cada departamento enviou a essa Vice-reitoria, depois nós oportunizamos uma visita desses mesmos departamentos a nossa vice-reitoria onde fechamos este quadro de informações e depois nós elaboramos um documento, um documento preliminar no qual nós colocamos todas as questões levantadas neste diagnóstico, e depois o fórum que realizamos no final do semestre passado, que nós chamamos três pessoas de fora e fechamos o trabalho, e isso permitiu elaborar este instrumento que estamos chamando de diretrizes para essa vice-reitoria.

Breno: A UCG possui em sua estrutura a função marketing?

Luiz: Dentro da vice-reitoria acadêmica não, acredito que este papel esteja ligado a reitoria, e o que a gente faz é alimentar os setores competentes para que a atividade de marketing possa ser desenvolvida pela universidade. Não tem esse papel.

Breno: Um plano de marketing integrado para todas as ações da Universidade?

Luiz: Eu não sei dizer, o que a gente observa é que alguma coisa a universidade faz, mas a gente percebe, embora não sejamos especialistas na área, é que esta atividade não é uma atividade produzida por especialistas e nem tampouco por um setor que cuida especificamente desta ação. E até me parece que a reitoria tenta fazer alguma coisa, a chancelaria tenta fazer alguma coisa e acaba, na verdade, saindo muito pouca coisa. É o que eu percebo como leigo.

Breno: Qual a prioridade do marketing para a UCG? Em sua opinião, qual a importância da profissionalização desta função em uma instituição de ensino superior?

Luiz: Eu entendo que hoje, principalmente neste mundo competitivo, e observando que a UCG, hoje, não está mais sozinha, como até pouco tempo a gente estava, eu acredito que o marketing deva ser olhado com mais cuidado pela UCG, o que a gente percebe em outras instituições fortes e organizadas que estão aí, instituições que são concorrentes e que a se a UCG não se preocupar com esta ação ela vai ter dificuldade e bem cedo. Agora o que ela deva fazer, que ações ela deve desenvolver, eu sinceramente não sei.

Breno: Qual o entendimento da internet para a UCG? É uma oportunidade ou uma ameaça? Por que?

Luiz: Eu entendo que é uma oportunidade, embora que a gente esteja vendo o trem passar na história, a gente percebe que a instituição UCG é muito grande para utilizar tão pouco das ferramentas que a tecnologia proporciona, não só para a Universidade, como para qualquer instituição, e a UCG usa muito pouco, ela usa muito pouco as questões ligadas a informática, a comunicação na universidade deixa muito a desejar.

Breno: Qual a estratégia de marketing via internet da UCG?

Luiz: O que eu sei é que uma página que existe da universidade é muito fraquinha, né. Eu não sei nem se poderíamos dizer se ela está dentro de alguma estratégia que a instituição utiliza, ações isoladas a gente percebe que acontece, um exemplo do que está acontecendo foi no vestibular que a universidade fez, uma ação isolada de uma atividade da universidade que é esta forma de receber o aluno no vestibular, agora uma ação organizada a gente não percebe, se existe a gente não percebe.

Breno: É feito algum levantamento se os objetivos de marketing da UCG estão sendo alcançados?

Luiz: Não sei dizer.

Breno: As estratégias de marketing via internet estão integradas as demais estratégias de marketing da instituição?

Luiz: Não sei dizer também.

Breno: A UCG utiliza a estratégia de benchmarking no desenvolvimento de suas estratégias de marketing via internet?

Luiz: Isso a gente observa, não só na área onde a gente atua, mas também por parte da administração superior da universidade como um todo, essa constante tentativa de intercâmbio com as outras instituições, então, o reitor tem constantemente visitado as instituições, e nós temos tido a oportunidade de discutir muita coisa que se observa aí fora. Então, realmente, essa preocupação existe e de fato acontece, de forma ainda não organizada, a ponto de apresentar resultados já, mas a gente observa esta preocupação. A PUC-PR (reitor, o chanceler e o chefe de gabinete) tem sido referência para a gente.

Breno: Qual a sua formação profissional?

Luís: Eu sou graduado em matemática, licenciatura plena em matemática e, depois, fiz um curso de especialização, na verdade me propus a fazer um mestrado em estatística, e acabei fazendo os créditos e não terminei a minha dissertação, e consegui na UNB o título de especialista pelos créditos que eu cursei.

**Entrevista realizada dia 14/01/2002, às 11:40hs. com o professor Pablo Santiago Valadares Dias, Vice-reitor para assuntos comunitários e estudantis da Universidade Católica de Goiás.**

Breno: A instituição desenvolve um processo formal de planejamento estratégico? Desde quando?

Pablo: Olha, que eu tenha visto, esse planejamento estratégico vem desde a época em que o professor Ivo Mauri assumiu a reitoria. Anteriormente esse planejamento já estava operando, só que com outra denominação, com características diferentes, mas, a partir da reitoria do professor Ivo Mauri, ficou muito claro o planejamento a curto e a longo prazo. Para mim é a primeira vez que eu vi com clareza esse projeto.

Breno: A UCG possui sua estrutura em função marketing, com que atribuições?

Pablo: Olha, eu tenho a impressão que essa estrutura existe, mas ainda está engatinhando. Nós não temos a estrutura sólida desse caso. Muitas vezes ela se instala como procedimento emergencial, em determinado momento. É preciso desenvolver um trabalho nessa linha, eu creio que ainda temos uma caminhada pela frente, a tempo de a universidade, como a instituição presente, contemple uma estrutura sólida inicial.

Breno: Como é desenvolvido o marketing pela Católica?

Pablo: Como eu vejo, nos últimos anos o marketing tem sido um marketing muito emergencial e, em alguns casos, o que desanda é a terceirização, contratação de empresas para em determinados momentos, desenvolver determinados trabalhos dessa natureza, você vê que ainda estamos em um processo inicial.

Breno: Qual que é a prioridade do marketing para Católica? Em sua opinião qual a importância da profissionalização dessa função em uma instituição de ensino superior?

Pablo: Eu tenho a impressão que, desde que os outros meios nos quais estão em cada universidade cresce, você tem uma medida que o conhecimento da instituição não se encontra de maneira espontânea, nós temos a necessidade de apelar para outro veículo de comunicação. E esse veículo de comunicação vem se efetuando de acordo com os normas profissionais bastante rígidas. Então é necessário para nós também nos prepararmos para veicular através desse meios. Mas por outro lado está chovendo instituições no campo educacional de terceiro grau, aumentando a concorrência. Isso significa que as instituições, não apenas as nossas universidades, como todas as outras instituições, precisam investir no marketing, porque mudaram os seus beneficiários/usuários, o conhecimento que temos para oferecer, assim como a qualidade com que oferecia o produto.

Breno: Qual o entendimento da internet pra organização da Católica? É uma ameaça ou uma oportunidade? Porquê?

Pablo: Eu acredito que é uma oportunidade, porque devemos avançar rapidamente nesse sentido, no sentido de introduzir a internet o quanto antes, melhorar.

Breno: Qual a estratégia de marketing via internet da UCG?

Pablo: Olha, nesse eu não posso falar muito pouco, porque isso não está escrito.

Breno: É feito um levantamento se os objetivos de marketing via internet estão sendo alcançado?

Pablo: Estão existindo alguns trabalhos nesse sentido, eu creio que, até certo ponto, eles vem analisando, pelo menos desde as administrações anteriores. Já está se estabelecendo um trabalho no sentido de avaliar, através da nossa avaliação permanente institucional. Naturalmente, com o aumento da maior intensidade, da maior utilização por esse trabalho de avaliação institucional e a avaliação interna, no momento em que essa avaliação fica um pouco mais tímida, mas já temos essa preocupação desde as administrações anteriores, principalmente a diretamente anterior.

Breno: As estratégias de marketing via internet estão integradas às demais estratégias de marketing?

Pablo: Eu tenho a impressão que isso está ainda em processo. Não podemos dizer que já está, eu creio que ainda estamos precisando, que nós temos que avançar muito, principalmente em termo de qualidade do acesso a internet e a execução desse trabalho para atender a internet. Nossa propaganda, nossa apresentação, nós temos um site, realmente nós temos um trabalho nesse sentido, mais eu ainda acredito que nós vamos ter que avançar bastante nesse campo

Breno: A instituição utiliza a estratégia de benchmarking?

Pablo: Tenho, para mim, que nós ainda não temos um modelo pré-estabelecido, que sirva para referência. Acho que nós estamos tentando descobrir e vivenciar ao máximo a vocação da instituição. Mesmo porque, geograficamente falando, está situada basicamente em uma faixa de fronteira, uma faixa de centro. E, por outro lado, a própria instituição é uma das primeiras

que se implantaram aqui no Centro Oeste, por isso ela não teria pelo menos uma aproximação com outras instituições anteriores, que tenham certificado, pela sua competência, perfeição no trabalho, no desempenho de suas funções. Pelo contrário, a UCG tem, como vocação (esta ainda não muita assumida), de se tornar modelo, paradigma de instituição de ensino superior.

Breno: Qual a sua formação profissional?

Pablo: A minha formação profissional? Bom, eu tenho curso de história feito na PUC de Campinas, e tenho curso de filosofia, que fiz na Espanha e foi reconhecido pela Universidade Federal de Florianópolis (1980). Depois disso, cursei mestrado na UNB, a minha dissertação foi aprovada na pré-defesa, mas por problemas outros eu não apresentei a defesa. Fora isso, eu tenho o título de especialista em Histórias das idéias, que me foi outorgado pela Universidade Federal de Goiás.

**Entrevista realizada dia 30/01/2002, às 13:50hs. com a jornalista Eliane Borges Silva Pereira, coordenadora da assessoria de comunicação da UCG.**

Breno: A instituição desenvolve um processo formal de planejamento estratégico? Qual o modelo utilizado e desde quando?

Eliane: A instituição tem tido várias iniciativas nesse sentido, de realizar esse planejamento estratégico, em âmbito global. Mas, atualmente, o que eu tenho conhecimento é de que já está praticamente pronto esse planejamento, não sei o que está incluso, mas no dia em que foi realizado o evento, no semestre passado, visando justamente preparar para o planejamento, os gestores de unidades acadêmicas. Mas um documento, onde esteja oficializado, já como uma forma de plano de trabalho, eu não tenho conhecimento.

Breno: A UCG possui sua estrutura em função marketing? Com que atribuições?

Eliane: Nós temos assessoria de comunicação e marketing. Este nome foi definido tentando, justamente, a ampliação das funções dessa assessoria, que teve início como uma assessoria de gabinete, gabinete do reitor, e que, na realidade, essa assessoria vem funcionando, a se caracterizar, como assessoria da Universidade. Então, nesse âmbito, até o nome escolhido de assessoria de comunicação e marketing, é por que as atividades voltadas para a publicidade e propaganda, ela concentra. A maioria delas se concentra no âmbito da assessoria, o planejamento e a execução, mesmo que seja terceirizada, mais a coordenação do processo se concentram na assessoria de comunicação da chancelaria.

Breno: Essa função desenvolve um plano de marketing integrado para todas as ações da instituição?

Eliane: Ainda não. Porque, justamente agora, ela está em um processo de transição, de uma assessoria de gabinete para uma assessoria da Universidade, então estamos num processo de discussão, justamente da política de comunicação e marketing da Universidade, e estamos trabalhando ainda em cima do planejamento anual. Então, temos um planejamento anual onde são feitos planos de trabalhos, delimitadas as ações, as metas, e toda a fundamentação de acordo com que os objetivos que nós queremos atingir.

Breno: Como é desenvolvido o marketing pela Católica?

Eliane: Nós temos um planejamento, a partir da necessidade da instituição, necessidade de divulgação, por exemplo, da marca nova. Essa marca, a definição, a mudança da marca, ela foi institucional, ela foi no âmbito de decisão da diretoria da instituição, no caso a chancelaria, o reitor e a reitoria. O trabalho de impregnação dessa nova marca, o quê que nós vamos fazer pra divulgar essa marca, de uma forma que ela tenha a difícil tarefa de substituir o conceito que já existia, é todo um planejamento que é feito em cima disso, é feito pela assessoria de comunicação, em conjunto com a reitoria, sob a orientação da reitoria. Além do trabalho específico da assessoria de comunicação, nós contamos com agências de publicidades que, atualmente, pelo gabinete do reitor, nós temos a agência Agenda Três. E tem a chancelaria, que também tem agência (que prefere trabalhar com determinada agência), que também atende a chancelaria. Então contamos também com a terceirização, além da produção jornalística que nós temos estruturado, em departamento, na assessoria de comunicação, o serviço de produção de jornalismo, onde nós temos várias publicações, como jornais, revistas, a produção do Flash, folder, de textos, matérias especiais para revistas locais e nacionais, a produção para o canal de notícias na Internet, na manutenção da Universidade, clipping. Então, toda produção de jornalismo que, claro, é voltada para a divulgação dos produtos e serviços da Universidade.

Breno: Qual que é a prioridade do marketing para Católica? Em sua opinião, qual a importância da profissionalização dessa função em uma instituição de nível superior?

Eliane: Eu vejo a importância do marketing, desses elementos todos que sejam considerados, porque o cliente é o nosso alvo, é claro. A instituição, em si, faz parte da história, mas essa história foi construída em função da inserção dessa instituição na realidade local, a partir da comunidade. Então toda a credibilidade atual da instituição é fruto desses contatos que ela tem com

seu cliente, com a comunidade, na qual ela está inserida. E hoje, eu acho, que no mundo que estamos vivendo, no contexto de competitividade de instituição de nível superior, não tem como você ignorar essa comunidade, esse cliente, como consumidor. Ele é um consumidor de serviços, de idéias, de conceitos, e então a universidade tem que priorizar esse momento, a impregnância da sua marca, claro, como instituição que permaneça sendo qualificada, competente, atualizada, porque não se pode deixar que o conceito tradicional seja ligado a coisas ultrapassadas, sem perder a sua identidade, que é Católica e comunitária. Só que a parte mais importante é o cliente, é que tem o seu forte, a necessidade do cliente, o quê que o cliente espera dessa instituição, porque, caso contrário, nós vamos estar criando um projeto institucional para ela mesma, para a própria instituição. A profissionalização é essencial em qualquer área de trabalho, é importantíssima, é essencial, até para o encaminhamento das questões, o desenvolvimento do trabalho. Quando nós colocamos esse nome de comunicação e marketing, já no nosso projetinho solicitamos, à instituição, a lotação de um profissional de marketing, com experiência própria da área, uma vivência própria da área, além de uma formação específica, como plano de mídia, formulação de plano de mídia, análise de peças publicitárias, que contribuem com os objetivos definidos. Isso tudo é feito pela coordenação da assessoria de comunicação Temos profissionais, jornalistas, na área, mas sem dúvida há essa carência de profissionalização na assessoria, que é o profissional da área de marketing, e o profissional da área de relações públicas, que atualmente a gente tenta sanar. Sabemos que, com a profissionalização do setor e a ampliação dessa questão, nós vamos ter um trabalho de melhor qualidade.

Breno: Qual o entendimento da internet para a Católica? É uma ameaça ou uma oportunidade? Por quê?

Eliane: E uma grande oportunidade, não só uma oportunidade, como é o canal de comunicação do momento, não tem como uma instituição (nenhuma instituição), que queira se firmar hoje no mercado, no mundo, ficar fora desse canal de comunicação. Eu vejo nosso momento na Internet, às vezes, um pouco atrás. As próprias instituições acadêmicas, infelizmente, assimilaram de uma maneira mais lenta as inovações. Nós temos a nossa página (não sei se você vai perguntar isso depois), eu acho que é uma página que com os recursos humanos e tecnológicos que nós dispomos, é uma página que é feita da melhor maneira possível, nós temos recursos humanos capacitados, mas o próprio pessoal da área afirma que, pela grandeza da Universidade, que o tamanho da Universidade hoje, pelo volume de trabalho, que a equipe é pequena e os recursos tecnológicos também continuam a exigir. Que recursos de programas. Esses técnicos tem que ser ouvidos, a pessoa que trabalha na área, antes da gente até fazer uma intervenção técnica nessa área, que é no começo o que as instituições pensam, se não está funcionando, vamos chamar uma equipe. Acho que era preciso ouvi-los nas suas necessidades, de recursos humanos, materiais, porque eles sabem o que é preciso fazer e se angustiam, pelo menos essa é minha avaliação. Com isso, justamente nós, temos condições e precisamos equiparar nossa página as melhores do País. Porque nossa instituição tem porte pra isso e tem recurso.

Breno: Qual a estratégia de marketing via internet da UCG?

Eliane: Somente vem sendo feita a divulgação dos cursos que ela oferece, dos eventos que ela proporciona e também envolve, as parcerias e eventos, inclusive os que ela apóia, são divulgados também. E nós mantemos um canal de notícias dentro do site que é o FLASH-UCG, nós chamamos de canal de notícias. Nós alimentamos semanalmente, ou diariamente, de acordo com a necessidade que a notícias surgir, é preciso divulgar, fazer chegar aluno, então é alimentado imediatamente. Conseguimos uma parceira muito boa com o CPD nesse sentido e, hoje, acabamos de mandar a matéria pra lá e eles já colocam imediatamente Depois dos recursos visuais, nós precisamos estar melhorando isso aí. Mas a tecnologia, chamar atenção, essas coisas demandam recursos, mas esse é um recurso que tem tido um retorno muito bom, e nós temos ouvido falar de cursos no CLV (Centro de Línguas Vivas, escola de idiomas da UCG), curso de especialização, que ao perguntar aonde a pessoa ficou sabendo, já citam a Internet como fonte de informação.

Breno: É feito um levantamento se os objetivos de marketing via internet estão sendo alcançados?

Eliane: Não foi feito recentemente nenhum levantamento nesse sentido que eu saiba.

Breno: As estratégias de marketing via internet estão integradas às demais estratégias de marketing da instituição?

Eliane: Eu acredito que sim, porque as estratégias de marketing que vem sendo adotadas tem como base a política geral da instituição, os objetivos, idéias, na sua identidade, missão, o quê que ela pretende fazer, chegar até o público a imagem que ela quer firmar perante o público, então, os diferenciais que ela tem a oferecer ao cliente, ao aluno, os produtos que ela oferece, eu vejo que, de forma geral, nossa condução está em consonância com as estratégias de marketing da instituição.

Breno: A instituição utiliza estratégias de benchmarking?

Eliane: Não tenho conhecimento que esta sendo utilizado, porque é o CPD que coordena essa área, atualmente, no âmbito da Internet. A nossa preocupação é muita em função do canal de notícias na assessoria de comunicação, pra vermos se já esta sendo efetivado, alguma coisa planejado.

Breno: Qual a sua formação profissional?

Eliane: Jornalismo, comunicação social, jornalismo.