

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES

DENISE RODRIGUES SO

A segmentação de clientes em bibliotecas

São Paulo

2007

DENISE RODRIGUES SO

A segmentação de clientes em bibliotecas

Dissertação apresentada à Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação, na área de concentração de Cultura e Informação, linha de pesquisa Acesso à Informação.

Orientador: Profa.. Dra. Sueli Mara Soares Pinto Ferreira

São Paulo

2007

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Catálogo na Publicação

So, Denise Rodrigues.

A segmentação de clientes em bibliotecas / Denise Rodrigues So; orientador Profa. Dra. Sueli Mara Soares Pinto Ferreira. – São Paulo, 2007.
188p.

Dissertação (Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. Área de concentração: Cultura e Informação) – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.

1. Marketing de Bibliotecas 2. Segmentação de Mercado.

CDD 021.7

SO, Denise Rodrigues. **A segmentação de clientes em bibliotecas**. 2007. 188p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

ERRATA

Página	Linha	Onde se lê	Leia-se
9	18	para uma situação hipotética	para um estudo exploratório qualitativo
10	16	to simulate a management situation	to develop an exploratory qualitative study
13		1.3 Metodologia da Pesquisa	1.3 Método da Pesquisa
30		1.3 Metodologia	1.3 Método da Pesquisa
30	11	Será usada para isso, uma situação hipotética	Será usado para isso, um estudo exploratório qualitativo
30	3	Este estudo é composto de	Este estudo, de caráter exploratório qualitativo, é composto de
86	22	aplicando segmentação de clientes em uma unidade de informação em Artes	aplicando segmentação de clientes em um Departamento de Artes
97	10	aperfeiçoamento do sistema (seu site)	aperfeiçoamento do sistema. Com relação ao Sense Making, há um site de pesquisa que apresenta a metodologia e <i>cases</i> de aplicação: <i>Welcome...</i>
104	16	fazer caber em seu desenho uma situação hipotética	fazer caber em seu desenho uma gestão em uma biblioteca
136	10	Consultorias de Mercado (incluindo consultores autônomos): McKinsey...	Consultorias de Mercado: McKinsey...
147	9	subitens também devem ser receber pesos	subitens também devem receber pesos
161	21	por ser uma situação hipotética e por não se dispor	por ser uma forma de reler o modelo apresentado, em uma biblioteca, e por não se dispor
179	1	através da situação hipotética apresentada	através de uma releitura do modelo de Yanaze, apresentada para a biblioteca

FOLHA DE APROVAÇÃO

Denise Rodrigues So
A segmentação de clientes em bibliotecas

Dissertação apresentada à Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação, na área de concentração de Cultura e Informação, linha de pesquisa Acesso à Informação.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Profº. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Profº. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Profº. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Profº. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Profº. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

Dedicado aos meus avós maternos Paulo Rodrigues Junior, Lucia Tenedini Rodrigues (*in memoriam*) e a minha mãe Adimilze com os quais aprendi os valores que norteiam a minha vida; ao meu esposo Arnaldo e a minha filha Juliana.

AGRADECIMENTOS

À Escola de Comunicações e Artes pela oportunidade de poder contribuir com mais um trabalho para essa Escola que um dia já me acolheu.

A minha orientadora Profa. Dra. Sueli Mara S. P. Ferreira pela orientação e atenção dispensadas em todo o processo de elaboração do trabalho, e principalmente pela acolhida emocional tão importante em alguns momentos.

Ao Prof^o Dr. Mitsuru Yanaze, pelos ensinamentos recebidos e pela oportunidade de poder transmití-los a outros campos do conhecimento abrindo novas frentes de pesquisa.

À Prof^a Dra. Maria Christina Barbosa de Almeida pelas contribuições recebidas.

À Vivo S.A., em especial à Leda Kayano, pelo voto de confiança.

A minha mãe Adimilze e minha tia Neusa pelo suporte quando precisei dedicar-me às aulas e aos estudos.

Ao meu esposo Arnaldo pela paciência e incentivo.

A minha filha Juliana Akemi, pilar da minha vida.

Àqueles que me acompanharam e apoiaram-me nos momentos em que pensei que não conseguiria chegar até o fim, em especial à Valéria Martin Valls.

“Vencer a si próprio é a maior das vitórias”.

Platão

RESUMO

SO, Denise Rodrigues. **A segmentação de clientes em bibliotecas**. 2007. 188p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

O estudo é uma sistematização do tema Segmentação de Clientes aplicada em bibliotecas. Seu objetivo é demonstrar como a Segmentação de Clientes contribui para uma gestão efetiva de Marketing na biblioteca auxiliando no desenvolvimento de produtos e ações; potencializando os seus resultados. Compõe-se de duas partes: a primeira, um levantamento bibliográfico buscando identificar as tipologias de Segmentação de Clientes existentes, tanto no Marketing quanto na biblioteca, além de *cases* internacionais com a aplicação da estratégia nesse ambiente; a segunda, uma demonstração de como essa estratégia, e os passos que a antecedem no processo de gestão de Marketing, pode contribuir para potencializar as ações e os produtos e serviços da biblioteca. Para essa demonstração foi utilizado como referência o modelo sistêmico de gestão de Marketing desenvolvido pelo Prof^o. Dr. Mitsuru Yanaze transpondo-o para uma situação hipotética de uma biblioteca especializada corporativa da área de Marketing. O exercício desenvolvido, além de contextualizar a estratégia de Segmentação no processo de gestão e indicar os benefícios conseguidos com a sua adoção, contribui para diferenciar Marketing e promoção, usados habitualmente como sinônimos.

Palavra-chave: Marketing de Bibliotecas. Segmentação de Mercado.

ABSTRACT

SO, Denise Rodrigues. **Client segmentation in libraries**. 2007. 188p. Dissertation (Master's Degree in Information Science) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

The study is a systematization of the subject Client Segmentation used in libraries. Its aim is to demonstrate how the Client Segmentation contributes to an effective Marketing management in library, promoting the development of products, Marketing actions and leveraging their results. This is a two parts study: the first, a bibliographic review to identify different Segmentation categories either in Marketing as well as in libraries, there are also international cases with this segmentation strategy applied to libraries; the second part is to show how the strategy of Segmentation and the steps taken before its application can contribute to make the library products and its services to be successful. To demonstrate how this can be achieved, a management model, developed by Professor Mitsuru Yanaze, was used and transposed to simulate a management situation in a Marketing corporate library. This hypothetical situation contributed to contextualize Segmentation strategy in management process, which can help librarians to better understand its benefits. Furthermore, this study helped to explain that Marketing differs from promotion; usually mistaken as synonyms.

Keywords: Libraries. Marketing. Marketing Segmentation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fatores que influenciam a estratégia de Marketing da empresa	42
Figura 2 - Hierarquia das necessidades.....	57
Figura 3 - Fatores que influenciam o comportamento do consumidor	59
Figura 4 - The Marketing Tree	69
Figura 5 - Pirâmide das necessidades de informação	86
Figura 6 - Pirâmide das necessidades – Weingand	87
Figura 7 – Relação das quatro variáveis de Marketing com o processo gerencial.....	104
Figura 8 – Matriz de análise de portfólio BCG.....	116
Figura 9 – Venda e lucros durante a vida do produto, da concepção ao abandono.....	118
Figura 10 – Fatores influenciadores do comportamento do usuário na busca e uso da informação.....	171

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Hábitos de consumo: jovens de 8 a 18 anos que usam cada mídia em um dia comum	17
Tabela 2 - Multitarefa: jovens que utilizam outra mídia durante a maior parte do tempo...	17
Tabela 3 – Segmentação de clientes no Marketing	64
Tabela 4 - Segmentação de clientes na Ciência da Informação	80
Tabela 5 - Estudos de usuários.....	97
Tabela 6 – Avaliação dos Outputs.....	107
Tabela 7 – Total Outputs.....	108
Tabela 8 – Avaliação dos Inputs.....	109
Tabela 9 – Avaliação dos Throughputs.....	110
Tabela 10 – Variáveis que afetam a empresa.....	113
Tabela 11 – Avaliação das instituições que interagem com a biblioteca.....	136
Tabela 12 - Avaliação dos <i>Outputs</i> da biblioteca.....	144
Tabela 13 – Total Outputs da biblioteca.....	149
Tabela 14 –Avaliação dos Inputs da biblioteca.....	150
Tabela 15 – Avaliação dos Throughputs da biblioteca.....	156
Tabela 16 – Avaliação dos Outputs, Inputs e Throughputs da biblioteca.....	161
Tabela 17 - Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da biblioteca.....	165

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVO	24
1.2 JUSTIFICATIVA	25
1.3 METODOLOGIA DA PESQUISA	28
2 A GESTÃO DE MARKETING	35
2.1 ORIENTAÇÕES DE MARKETING EM UMA ORGANIZAÇÃO	35
2.1.1 O macro e o micro ambientes de Marketing	41
2.1.2 O mix de Marketing	44
2.1.3 Posicionamento e segmentação de mercado	50
2.1.4 Estudos do consumidor	56
2.2 ORIENTAÇÃO DE MARKETING NA BIBLIOTECA	67
2.2.1 O mix de Marketing na biblioteca	77
2.2.2 A segmentação na biblioteca	78
2.2.3 Estudo do consumidor de informação	86
2.2.3.1 Estudos de usuários	91
3 A BIBLIOTECA ESPECIALIZADA CORPORATIVA	98
4 AVALIAÇÃO DO PROCESSO GERENCIAL	102
5 APLICAÇÃO DO PROCESSO GERENCIAL NA BIBLIOTECA	119
5.1 Método de trabalho	119
5.2 Inputs, Throughputs e Outputs: equilíbrio sistêmico na biblioteca	120
5.3 Os estudos de usuários e a segmentação de clientes	168
6 CONCLUSÃO	176
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	179

1 INTRODUÇÃO

Como embasamento para a construção do objeto deste estudo, serão abordados alguns pesquisadores das Ciências Sociais e da Comunicação, de modo a descortinar o cenário atual do homem pós-moderno. Estes autores, ao mostrar o modo de pensar do indivíduo e suas ações, discutem o momento socioeconômico à luz da globalização e seus efeitos. Com base nestas colocações, procurar-se-á definir como a biblioteca poderia posicionar-se para ganhar competitividade, garantindo a sua existência nestes novos tempos.

Este novo cenário, ainda que possa parecer ameaçador para a biblioteca, pode contribuir para um melhor entendimento das necessidades do indivíduo, ou, no presente contexto, do usuário do sistema de informação. No caso deste trabalho, procurar-se-á entender e estudar como as variáveis macro sociais, políticas e econômicas, em conjunto com as variáveis psicológicas, pessoais e demográficas, auxiliam no estudo das necessidades do usuário da biblioteca, fornecendo elementos para uma assertiva segmentação de usuários. Isto se faz necessário para que o tema ‘segmentação de clientes’ seja compreendido como parte de um contexto abrangente, não podendo ser estudado de forma isolada. Isto posto, é necessário compreender como a globalização está transformando o homem pós-moderno e interferindo nas suas relações sociais e como é cada vez mais premente atender segmentos específicos a fim de garantir assertividade. Estudar o consumidor de produtos ou de informação, isolando-o como se estivesse em um laboratório de ensaio, definitivamente, não traria nenhuma sustentação ao objeto estudado. Antes de pensar o indivíduo como um ser passível de variáveis psicológicas, pessoais e demográficas, por exemplo, interagem com ele fatores culturais e sociais que influenciam no seu comportamento de consumo (GADE, 1998). Pensando nestes fatores sociais, há que se considerar como o indivíduo se situa no cenário atual frente a tantas transformações.

A globalização ou, segundo Canclini (1999), “a passagem das identidades modernas a outras que poderíamos chamar... de pós-modernas”, tem sido discutida muitas vezes de modo unilateral. Frequentemente, é vista como um fenômeno pernicioso abalando as estruturas culturais e sociais vigentes. Cabe, nesta contextualização, apresentá-la como elemento de dois cenários: tanto redefinindo posturas e culturas levando-as a uma nova leitura, quanto desconstruindo realidades até então consideradas imutáveis.

Martin-Barbero (2003), por sua vez, relaciona os termos comumente usados como sinônimos de globalização e que, segundo ele, este sim tem o verdadeiro sentido. Para ele, globalização não é liberdade, mas domínio; globalização não é cooperação, mas competitividade (e não no sentido saudável de incentivar o crescimento). Como consequência, debilita as noções de nacional e local: desenraiza o indivíduo do seu meio e cria uma segmentação social (a divisão e a exclusão digital). Mas, ainda assim, ela estabelece uma outra forma de ancoragem: cria um novo local virtual para ponto de encontro de indivíduos e grupos de interesses comuns. Deve-se pensar neste novo modo de estar juntos (o jovem que facilmente incorpora tecnologias e que tem uma flexibilidade em interagir com outras culturas) e o novo sistema educativo (como a escola deve interagir neste cenário difuso e descentralizado).

Também, Stuart Hall, ao se referir à perda da noção de nacional, responsabiliza a globalização por isso. Revela que, na verdade, está havendo um deslocamento das identidades culturais nacionais impulsionadas por novas identificações globais ou novos arranjos/combinações tornando o mundo conectado. Ainda, questiona se realmente há, ou se algum dia houve, uma identidade verdadeiramente nacional porque, na essência, ela é simbólica; foi formada por uma cultura nacional homogeneizante com o intuito de garantir a continuidade, a tradição e a perpetuação do poder político. Segundo seu raciocínio, a

globalização tem apenas o efeito de contestar e deslocar o que antes parecia sólido e unificado (HALL, 1999).

O antropólogo Nestor Canclini, pesquisador de culturas híbridas, também chega a alguns pontos já discutidos por outros autores citados e acrescenta que, ao mesmo tempo em que a globalização empresarial, interessada em homogeneizar as necessidades para maximizar o lucro, também precisa se render às diferenças locais e regionais.

Vê-se aqui a mesma argumentação de Martín-Barbero ao afirmar que o indivíduo precisa sentir-se enraizado, como se precisasse sentir a conexão com o seu chão. Não deixa de parecer um antagonismo: o indivíduo ao mesmo tempo quer tomar parte de um grupo desterritorializado, mas também não deixar de ter uma referência local (MARTÍN-BARBERO, 2003).

Neste novo cenário sociocultural, Canclini (1999) apresenta um lado positivo: a expansão das comunicações e também do consumo, associa os consumidores e as lutas sociais, mesmo que sejam em grupos marginais, mas estando mais bem informados sobre as condições nacionais e internacionais. É como se as diferenças se tornassem mais exacerbadas e impossíveis de serem escondidas, pois acabam unificando grupos identificados com causas sociais em comum.

Diante desses aspectos positivos e negativos, não se trata de escolher um lado ou outro, mas saber trabalhar com ambos; e um caminho possível é através do consumismo apresentado por Canclini, e também muito bem representado por Renato Ortiz (apud CANCLINI, 1999):

A oposição 'homogêneo/heterogêneo' perde importância; é necessário, pois, entender como segmentos mundializados – por exemplo, os jovens, os velhos, os gordos, os desencantados – compartilham costumes e gostos convergentes [...] O mundo é um mercado diferenciado constituído de camadas afins. Não se trata, pois, de produzir ou vender artefatos para 'todos', mas de promovê-los globalmente entre grupos específicos (grifo do autor).

No cenário atual, o desafio é justamente saber lidar tanto com a homogeneidade global quanto com a heterogeneidade local.

Até aqui, toda esta argumentação estaria incompleta se não fosse citada a ferramenta tecnológica que mais propicia a interconexão entre todas as culturas e sociedades: a internet, que, além de principal instrumento deste novo cenário, acabou por interligar todos os grupos em um conceito conhecido por “**sociedade em rede**” (termo usado por Manuel Castells). (CASTELLS, 2003, grifo nosso).

A conectividade dessa nova sociedade tende a ficar cada vez mais forte à medida que o que menos importará será a ferramenta usada e mais o ato da comunicação em si. A convergência tecnológica proporcionará, e já o faz em parte, ferramentas que dificilmente terão um único conceito. O mais importante será a sua função e o seu benefício: o que a ferramenta poderá proporcionar ao indivíduo. Como será chamada não importa: um celular ou *palm* com banda larga, com MMS, M-Wallet, rádio digital, *video streaming*; tudo isso junto! O indivíduo da sociedade em rede se comunica, consulta seus e-mails, envia um vídeo para o amigo, faz compras com o aparelho celular usando seu crédito bancário ou realiza transferências para um terceiro! Todas as ações exercidas em um mundo virtual homogêneo e global; e em tempo real!

Não é o objetivo de este trabalho apresentar um estudo exaustivo sobre a internet, mas ela não poderia deixar de ser mencionada já que é o meio de uma nova comunicação e está influenciando as atitudes e o comportamento do indivíduo pós-moderno.

Pois bem, nesta sociedade globalizada cuja economia prevalecente é a digital, a base é o indivíduo: mais independente, consciente e crítico. Ele faz parte de uma nova geração: a Geração *N-Gener*, segundo Don Tapscott (1999). Apesar de controvérsias na denominação, pode-se considerá-la como sinônimo de Geração Net ou Geração Y, sendo que ainda há autores que a chamam de *Millennial* (DIGILIO, 2004). Para um melhor entendimento da cronologia das últimas gerações, grosso modo esta seria a seqüência (embora haja algumas variações quanto à faixa etária na literatura):

- *Baby-Boomers*: nascidos entre 1946-1964;
- Geração X: 1965-1976;
- *Baby-Boomer Echo*: 1977-1994;
- *N-Gener/Net/Geração Y*: a partir de 1995...

Segundo Tapscott (1999). A personalidade do *N-Gener* caracteriza-se por:

- **Aceitação da diversidade**: o importante na comunicação virtual na web é o que se tem a dizer e não quem está se comunicando. (Entretanto, não invalidam os ataques racistas aos componentes de comunidades virtuais);
- **Curiosidade**: a internet é um novo mundo a explorar;
- **Auto-afirmação e autoconfiança**: o acesso à mídia faz com que o *N-Gener* procure o que quer e precisa, sem o direcionamento de um adulto (uma falsa idéia de que os sites não são monitorados por este último);
- **Crítica e contestação**: o *N-Gener* possui todas as ferramentas para pensar criticamente, desafiar idéias e pessoas.

A Internet é a ferramenta dos *N-Geners* e, como nasceram com ela, ao contrário da geração anterior que teve de se adaptar a ela, vêem-na como algo natural e integrado ao cotidiano. É interativa, incentiva a criatividade, a investigação e a participação. Esta geração brinca, estuda, pesquisa, faz amizades, conversa, se apaixona, namora, faz sexo (virtual), extravasa a tensão (games), expõe sua intimidade (*blogs*), agride e intimida (*flames*), espiona (*hacker*), faz quase tudo pela internet.

Uma pesquisa recente já mostra a concretização de algumas destas colocações. A pesquisa “Generation M: Media in the Lives of 8-18 years-old”¹ realizada pela Kaiser Family Foundation mostra o quanto o jovem está conectado às mídias, especialmente a internet, e

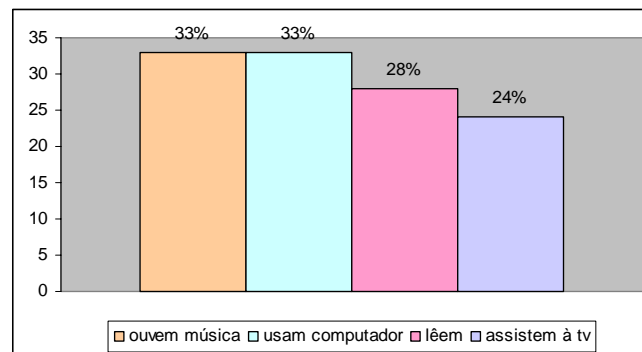
como este comportamento pode interferir na compreensão de conteúdo por essa geração (ver Tabelas 1 e 2). (Aliás, uma consultoria especializada em Marketing de Tendências de consumo chamada *Trendwatching*, também denomina essa geração de ‘*Generation C*’, em alusão ao conteúdo²).

Tabela 1 - Hábitos de Consumo: jovens de 8 a 18 anos que usam cada mídia em um dia comum

	Jovens %	Horas diárias
Assistem à TV	81	3:04'
Ouvem rádio	74	0:55'
Ouvem cd/fita/MP3	68	0:49'
Usam computador	54	1:02'
Navegam na internet	47	0:48'
Lêem revista	47	0:14'
Lêem livro	46	0:23'
Jogam videogame (console)	41	0:32'
Assistem vídeo/DVD	39	0:32'
Jogam videogame de mão	35	0:17'
Lêem jornal	34	0:06'
Assistem TV pré-gravada	21	0:14'
Vão ao cinema	13	0:25'

In: Meio & Mensagem, São Paulo, 21/03/2005, p.28

Tabela 2 - Multitarefas: jovens que utilizam outra mídia durante a maior parte do tempo em que...



In: Meio & Mensagem, São Paulo, 21/03/2005, p.28

¹ Generation M: Media in the Lives of 8-18 years-old, realizada pela Kaiser Family Foundation em março/2005. Campo realizado com 2032 jovens norte-americanos (incluindo etnias), 8-18 anos, estudantes do terceiro ao 12º grau. (Publicado por Meio & Mensagem, São Paulo, 21/03/2005, p.28)

² <http://www.trendwatching.com/>

A pesquisa mostra o quanto o jovem *N-Gener* está superexposto às mídias e, não tendo condições de agregar mais horas ao dia, acaba sobrepondo as atividades. Praticamente nenhuma atividade é realizada isoladamente: lê-se enquanto se vê TV, ouve-se música participando de *chats*, etc. Esses jovens lidam com as mídias normalmente, mas, apesar de familiarizados com elas, DIGILIO (2004) afirma que eles precisam de aprendizado interativo e customizado; aprendizado no seu tempo e ritmo, e superando os seus próprios limites; oportunidades para exercitar o que eles aprenderam; além de precisar de *feedback* e recompensas. (Seria uma lacuna a ser preenchida pela biblioteca?).

A biblioteca (e entenda-se ao longo deste trabalho, como sinônimo de todo tipo de unidade de informação: centro de documentação, centro de informação, etc.) tem por obrigação conhecer e compreender esse novo usuário para garantir a sua competitividade. Pelo estudo da Kaiser Foundation, é surpreendente pensar que a biblioteca tem como principais concorrentes a TV, o MP3, o videogame, o cinema, a internet, dentre outras mídias; que não apenas oferecem entretenimento, mas também (veja só)... informação. Então, como tornar a biblioteca assertiva de modo a oferecer o que esse novo usuário precisa (e, por que não dizer, cliente) e da maneira como ele deseja?

Não se trata de ignorar essas transformações com um saudosismo sem propósito, imaginando que a biblioteca pode perfeitamente viver à margem de todos esses acontecimentos, pois ela não faz parte da cadeia lucrativa e não comercializa informação. A globalização e a sua mais perfeita tradução, a conectividade, vieram para ficar e estão levando todo e qualquer negócio a uma reinvenção para garantir a continuidade das suas atividades. A biblioteca é um destes negócios e não deve contentar-se em apenas sobreviver, mas adentrar neste contexto redefinindo o seu papel, estudando e compreendendo este novo indivíduo nas suas mais diversas necessidades e hábitos de consumo. Não é uma tarefa fácil diante do cenário apresentado. Conclui-se que, ao mesmo tempo em que a globalização e toda essa

facilidade de acesso *real time* às diferentes realidades e culturas, conecta indivíduos, especialmente os jovens ao redor do globo, resulta em contrapartida, em uma competitividade sem igual. Como visto, a biblioteca concorre com outros diferentes tipos de atividades. O *Multitasking* (ou Multitarefa) mostra que essa concorrência se dá com setores indiretos. Como, então, lidar com esse fenômeno que obriga a biblioteca a reinventar-se? E quem é esse novo usuário? Como chegar a ele? Antes de procurar a resposta para estas questões, um caminho bem interessante é desconectar-se, a princípio, da Ciência da Informação e procurar conhecer como os outros negócios, além do negócio da informação, estão lidando com isso. Buscar *insight* e *benchmarking* pode inspirar e trazer elementos inovadores à biblioteca.

Em busca de novas experiências, um trabalho sobre pesquisa de observação em PDV (Ponto de Venda) tem tido um sucesso espetacular no mundo todo. O antropólogo Paco Underhill (1999), autor de um trabalho que ficou conhecido internacionalmente como a Ciência do Consumo, viaja o mundo pesquisando centros de consumo nas suas mais diversas tipologias (lojas, hipermercados, *shopping centers*, livrarias, etc.). Com a sua equipe de pesquisadores de campo, grava horas de filmes observando e analisando o comportamento de consumo de clientes em todos esses estabelecimentos. Suas descobertas lançam uma luz de renovação na maneira como gerir um negócio, seja ele qual for. Mostra a importância não apenas do planejamento e implementação do negócio, mas ressalta que o dispêndio (entenda-se aqui não somente o financeiro) com todas essas atividades de gestão deve ser proporcional à atenção e cuidados oferecidos ao cliente no momento da efetivação da compra. Atitudes que podem parecer óbvias, mas que, na prática, não são realizadas, impactam diretamente na venda de produtos. Um exemplo relatado em seu trabalho é o modo como estão dispostos os livros nas livrarias infantis. Underhill diz que os livreiros inteligentes colocam os livros com personagens comerciais (Barney, Teletubbies) embaixo, ao alcance da criança, para evitar a intervenção dos pais. Paralelamente, os clássicos infantis (contos de Grimm, etc) ou tudo o que

pareça ter mais texto que ilustração, fica mais ao alto, à altura dos olhos dos pais. Por quê? Porque são estes últimos que escolherão essas obras de maior valor cultural. Na verdade, esses profissionais sabem que são os adultos que efetivam a compra, mas são as crianças quem as decidem. Logo, ignorar estes dois segmentos no ato da compra é perder negócio. Ainda segundo Underhill, muitas decisões de compra são tomadas ou são fortemente influenciadas dentro da própria loja. Sendo assim, o conforto e o prazer da experiência no PDV são elementos fundamentais nesse processo.

Não deixa de ser instigante transportar esse exemplo do PDV para o POU (Ponto de Uso)³ da biblioteca. Lembrando a estrutura hierárquica e dura resultante das ferramentas de classificação usadas, é inspirador ter outras realidades como referência. Mas, o que o Paco Underhill tem a ver com a biblioteca? Tudo. É desse tipo de *insight* que o negócio da biblioteca precisa. O trabalho do Paco é apenas um deles. E os bibliotecários, felizmente, estão buscando referências fora do seu mundo. Em junho de 2004, Underhill, palestrando para bibliotecários na *BookExpo America*, afirmou que a biblioteca deve se aproximar sim do setor lucrativo e aprender a Ciência do Consumo; só assim seria capaz de posicionar melhor o seu negócio e garantir a competitividade no século XXI (FIALKOFF, 2004).

Diante de todas essas variáveis apresentadas: os tempos híbridos e plurais (social); a competitividade (econômica) e o novo usuário ou cliente de todos os sistemas (cultural); qual é o desafio da biblioteca? Continuar a focar no produto —neste caso, o acervo — ou, focar no sujeito para o qual toda a estrutura de gestão de informação é desenvolvida? Segundo DIGILIO (2004), para atender este usuário nestes novos tempos o bibliotecário, além de tornar

³Point Of Use. In: WEINGAND, Darlene E. (1995) Preparing for the new millennium: the case for using marketing strategies. *Library Trends*, v.43, n.3, p.295-317, Winter.

o aprendizado mais prático e agradável, precisa dar a eles muitas atividades e liberdade; proporcionar atividades rápidas com o uso de aprendizagem interativa e tecnologia; direcionar a eles somente aquilo de que precisam (relevância); interatividade; muitas opções (pois, o parâmetro é a internet) e muita criatividade. Mas, só isto é insuficiente. Como afirma FERREIRA (1995), não basta mudar o foco dos estudos para o usuário; o principal é mudar o modo como os profissionais da área vêem a natureza dos seus serviços. É importante ressaltar a argumentação da autora, pois nos faz refletir que, para uma mudança de atitude, é preciso uma completa compreensão da biblioteca como um negócio, e não somente como uma prestação de obrigações (serviços).

Passar a estudar o usuário da biblioteca apenas como modismo, e continuar a tratar a biblioteca e os seus serviços como há décadas passadas, definitivamente não agregará nenhum valor à Ciência da Informação. A biblioteca precisa abstrair-se do seu universo e conhecer outras realidades, por exemplo, investigar como os setores lucrativos fazem para conhecer o seu mercado e as necessidades que precisam ser atendidas. Os setores industriais e de serviços, há muito, já se utilizam de metodologias e técnicas para o estudo das necessidades de seus clientes para subsidiar um trabalho de segmentação de mercado. Conhecendo as particularidades de cada mercado, têm-se condições de atendê-los com um grau maior de assertividade. Neste cenário em constante transformação pela velocidade dos avanços tecnológicos e extrema competitividade, é fundamental que cada negócio, e inclui-se a biblioteca neste conceito, procure conhecer profundamente o seu mercado, definindo seu *target* e estratégias de segmentação adequadas para atingi-lo com sucesso. Nestes tempos plurais, nestes tempos de misturas, impossível a biblioteca continuar tratando o seu cliente de modo único. Não por modismo, porém por uma questão econômica; sem conhecer o seu *target* e as ações que poderiam ser mais eficientes para cada segmento, é, no mínimo, desperdiçar recursos financeiros.

A indústria de bens de consumo, quando traça a sua estratégia de negócio, não toma decisões sem embasamento e planejamento; muito menos sem conhecer o seu mercado. Para isso, destina vultosos investimentos em pesquisa de mercado para conhecer o seu cliente, quantitativa e qualitativamente. São os resultados das pesquisas que a levam a decidir quais os segmentos que devem ser atendidos e de qual forma. Surgem daí produtos e serviços segmentados segundo características demográficas e atitudinais do cliente, por exemplo (somente para citar alguns tipos de segmentação possíveis).

O mercado já está bem amadurecido na aplicação de metodologias para o estudo de clientes e estratégias para a sua segmentação e, para conseguir isso, utiliza-se de ferramentas de uma filosofia de gestão que visa a oferecer ao cliente o que ele precisa em troca de certo lucro, ou seja, utiliza-se de Marketing. Marketing que pode ser entendido como:

O processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros (KOTLER; AMSTRONG, 1998).

Entretanto, é uma relação de troca permeada por interesses individuais e organizacionais:

O processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais (CHURCHILL; PETER, 2003).

O Marketing como um processo diretriz de uma organização, com ou sem fins lucrativos, para satisfazer as necessidades e expectativas de seu público, oferecendo produtos e serviços adequados, já não se restringe às organizações de bens de consumo ou mercados industriais (*business to consumer*⁴ ou *business to business*⁵). O Marketing já faz parte de

⁴“o consumidor final – indivíduos e famílias que compram bens e serviços para consumo pessoal. In: KOTLER, Philip; AMSTRONG, Gary. (1998) Trad. Vera Whately. Princípios de marketing. 7.ed. Rio de Janeiro: LTC, p.48

⁵ “mercado industrial – compra bens e serviços para processamento posterior ou para usá-lo em seu processo de produção”. Id. Ibid., p.48

instituições prestadoras de serviços, lucrativos ou não, que reconheceram nessa filosofia de gestão oportunidades para desenvolver o seu negócio.

Pois, se o Marketing possui ferramentas que auxiliam no processo de conhecimento das necessidades do cliente de negócios, algumas questões servirão de base para a revisão de literatura e suas respostas nortearão o desenvolvimento deste trabalho. São elas:

- A Ciência da Informação utiliza a estratégia de segmentação de clientes para aplicação na biblioteca?
- **Como** a literatura da Ciência da Informação apresenta a segmentação de clientes? É tratada de forma isolada, como simplesmente a aplicação de uma metodologia desprovida de contexto?

1.1 OBJETIVO

Demonstrar como a Segmentação de Clientes contribui para uma gestão assertiva de Marketing na biblioteca auxiliando no desenvolvimento de produtos, ações e potencializando os seus resultados.

Embora não haja um objeto real para a aplicação da estratégia, procurar-se-á, através de uma situação hipotética em uma biblioteca especializada, apresentar todos os passos que antecedem a aplicação da segmentação de clientes.

1.2 JUSTIFICATIVA

A autora deste estudo atua como bibliotecária há dezesseis anos na área de Marketing em empresas privadas; inicialmente na área de Comunicação, em agências de publicidade, e, posteriormente, em indústrias de bens de consumo. Nestas últimas, diretamente na área de Pesquisa de Mercado, normalmente um suporte estratégico ao Marketing.

Esta vivência pôde proporcionar uma estreita relação entre a prática bibliotecária exercida e a gestão estratégica do negócio. Ao longo dos últimos dezesseis anos, a autora pôde acompanhar de perto o planejamento e a execução de pesquisas com clientes (neste trabalho usados como sinônimo de consumidores). Tais pesquisas visavam a conhecê-los quanto aos seus comportamentos de compra, hábitos de usos de produtos, bem como a investigação de aspectos atitudinais, estilos de vida e demais *insights* que pudessem transmitir ao negócio as necessidades e desejos que deveriam ser atendidos.

Essa proximidade com o Marketing e com as ações desenvolvidas como frutos dos resultados de pesquisas, inspirou a autora a investigar se a gestão de Marketing estava presente na sua totalidade na Ciência da Informação e como era apresentada. O interesse cresceu, muitas vezes motivado pelo *background* obtido no curso de graduação em Biblioteconomia. Nesse período, os aspectos relativos ao Marketing restringiram-se às abordagens relativas à promoção de produtos e serviços da biblioteca. Partindo da premissa de que Marketing é gestão (e não somente Comunicação, em que a promoção se insere) e através de conhecimentos adquiridos empiricamente e por curso de especialização em Marketing, a autora iniciou um levantamento prévio da literatura em Ciência da Informação para conhecer o estado da arte atual. Deparou-se com um grande número de trabalhos relativos à promoção de serviços da biblioteca (*cases* e diretrizes para a promoção), mas, também, com um crescente número de trabalhos já abordando conceitualmente o Marketing e as suas estratégias. Embora

o número de trabalhos conceituais tenha crescido (na literatura nacional brasileira), a produção de trabalhos ainda se mostra tímida, conforme levantamentos realizados pela Profa. Dra. Sueli Angélica do Amaral, pesquisadora desta linha de pesquisa.

Estas constatações mostraram que o caminho estava correto. O levantamento bibliográfico preliminar indicou que havia espaço para uma investigação mais profunda sobre o Marketing, especificamente se fosse investigado como a estratégia para a segmentação de clientes estava sendo considerada na biblioteca.

A segmentação de clientes é resultante de uma fase prévia: os estudos de necessidades do cliente e os estudos de usos. A partir dos resultados, grupos com características mais homogêneas são classificados e rotulados segundo o seu aspecto principal. A segmentação passa a ser, então, a comprovação da existência de diferentes tipos de usuários e as suas particularidades.

Sendo assim, a escolha do tema não está vinculada a nenhum modismo, mas reflete a trajetória profissional da autora e o seu interesse pluridisciplinar de aproximar a biblioteca do Marketing, investigando como as estratégias mercadológicas podem beneficiá-la. Por esta razão, foi realizado um levantamento bibliográfico preliminar na literatura da Ciência da Informação para detectar se haveria espaço para o tema (o que foi detectado) e, conseqüentemente, facilitar o recorte do objeto. Admite-se, contudo, que os levantamentos bibliográficos iniciais também tinham como objetivo identificar *cases* de aplicação, por bilbiotecários, da estratégia de Segmentação de Clientes em bibliotecas. O objetivo era verificar se entre eles havia o conhecimento prévio de Marketing e das estratégias mercadológicas antes da sua adoção, e como a biblioteca faria uso dos resultados obtidos (se de forma meramente informativa ou subsidiando o planejamento de produtos e serviços adequados a cada *target*). Após a identificação de alguns poucos *cases*, foram contatadas as bibliotecas para a realização de uma pesquisa de campo para a verificação das premissas.

Todas as bibliotecas identificadas, cujos executores dos *cases* eram bibliotecários, não retornaram os vários contatos realizados.

Também é importante salientar que este estudo não procura estabelecer modelos preditivos para a segmentação de clientes em bibliotecas, mesmo porque ela é decorrente das particularidades de cada unidade de informação e das diferentes variáveis que com ela interagem. Entretanto, o resultado obtido pode oferecer alguns elementos que contribuam para o avanço dos estudos sobre Marketing na Ciência da Informação.

Assim, partiu-se para este estudo conceitual, porém não de caráter diminuto, já que, diante da escassez de *cases* e da carência na literatura de trabalhos mais ilustrativos da aplicação do Marketing (detectado na revisão de literatura), decidiu-se contribuir para uma tangibilização do Marketing na biblioteca, aproximando mais a estratégia da sua situação de aplicação real.

1.3 METODOLOGIA

Este estudo é composto de duas partes: uma, investigativa, e a outra, uma sistematização:

- A primeira refere-se a um levantamento bibliográfico buscando identificar as tipologias de Segmentação de Clientes existentes, para isso iniciando-se a revisão do Marketing onde a estratégia se origina. Com base nesse levantamento, procurar saber como a literatura na Ciência da Informação trata este tema, não sem antes se descobrir também, como o Marketing é retratado nessa área do conhecimento.
- A segunda parte irá demonstrar como a estratégia da Segmentação de Clientes e os passos que a antecedem podem contribuir para potencializar as ações e produtos e serviços da biblioteca. Será utilizada para isso, uma situação hipotética de uma biblioteca especializada corporativa da área de Marketing em uma organização. Para isso, será tomado como base um modelo sistêmico de gestão de Marketing desenvolvido pelo docente de Marketing, Prof^o. Dr. Mitsuru Yanaze.

Importante ressaltar que, como se busca revelar a contribuição do Marketing para o estudo das necessidades de usuários, o tema *estudo de necessidades de usuários* da biblioteca também foi pesquisado, embora não exaustivamente. O objetivo é verificar se os estudos realizados também contribuem para a Segmentação de Clientes da biblioteca e em que medida se aproxima daqueles estudos realizados no Marketing.

Busca-se, com este estudo, contribuir para que as estratégias de Marketing, em especial a Segmentação de Clientes, se tornem passíveis de aplicação no ambiente da biblioteca, demonstrando as potencialidades desta estratégia, bem como do Marketing como um todo.

Secundariamente, este material conceitual obtido na revisão de literatura poderá ser utilizado no meio acadêmico como material bibliográfico para o ensino de Marketing na Ciência da Informação, já que o tema segmentação foi pesquisado com apuro.

Contudo, não se busca recomendar de forma impositiva a adoção de nenhuma tipologia em especial. Trata-se de auxiliar o processo de avaliação das necessidades de usuários utilizando-se, para isso, determinados tipos de segmentação segundo a realidade de cada biblioteca, conforme já descrito, partindo-se de uma contextualização do cenário da biblioteca onde interagem diversas variáveis que não poderão ser desconsideradas sob o risco de se tratar a segmentação de forma reducionista.

Além disso, não haverá aprofundamento em nenhum tipo particular de Segmentação de Clientes usada no Marketing. Sendo assim, procura-se não ser exaustivo em uma determinada tipologia, mas apresentar de forma abrangente todos os diferentes tipos de segmentação e através das ações que antecedem a aplicação dessa estratégia, oferecer à biblioteca indicativos da sua importância caso uma ou mais tipologias sejam adotadas.

(Neste trabalho, será considerada a segmentação de clientes do mercado para o consumidor final, isto é, não-industrial).

Como descrição dos passos seguidos durante a elaboração do trabalho cabe informar que uma revisão de literatura prévia foi realizada com o intuito de detectar possíveis lacunas que poderiam ser preenchidas com um estudo mais aprofundado sobre a aplicação da segmentação de clientes no ambiente da biblioteca. Na verdade, o plano inicial previa um estudo de um *case* de aplicação desta estratégia em uma biblioteca (fosse ela pública, universitária, especializada ou de outro tipo) e, condição sinequanon, que o planejamento e

aplicação fossem realizados por bibliotecários. O objetivo era verificar se estes profissionais tinham conhecimento das potencialidades dessa estratégia para poder direcionar assertivamente os produtos e serviços da biblioteca. Obviamente, para que isso ocorresse, eles deveriam ter conhecimentos prévios de Marketing.

À medida que a pesquisa bibliográfica avançava, descobriu-se que os poucos trabalhos sobre segmentação eram teóricos; indicavam no máximo as tipologias de segmentação existentes. Nenhum *case* nacional foi encontrado, e os poucos internacionais não foram considerados por dois motivos: ou os bibliotecários responsáveis pelas bibliotecas não puderam ser contatados ou não eram bibliotecários, mas sim profissionais da área de Administração de Marketing. Este último caso não foi considerado, pois, além de não corresponder às premissas, não seria nenhuma novidade um profissional de Marketing aplicando a segmentação de clientes porque essa competência já faz parte do seu *core business*.

Após infrutíferas buscas, este estudo teve de ser remodelado, mas sem ter abandonado o seu tema central: a segmentação de clientes e a sua aplicação na biblioteca. Entretanto, diante da configuração meramente indicativa dos textos resgatados na revisão de literatura, detectou-se que a segmentação de clientes carecia de um embasamento contextual que pudesse deixar mais claras as razões de sua aplicação, bem como qual seria o caminho até se chegar a ela. Faltava um trabalho que mostrasse como operacionalizá-la no ambiente da biblioteca. Sendo assim, este novo caminho tem por missão desenhar todo o cenário que antecede a segmentação, demonstrando que a mesma não deve estar desconectada das variáveis que interagem na gestão de Marketing. Acredita-se que este cenário possa ajudar em uma melhor compreensão da estratégia, contribuindo para a sua difusão entre os profissionais bibliotecários.

O recorte escolhido foi a biblioteca especializada corporativa, especificamente da área de Marketing, dada a familiaridade desta autora com esse ambiente. Contudo, como será visto posteriormente, a segmentação de clientes possui flexibilidade de aplicação, podendo ser adotada por outros tipos de bibliotecas, sejam elas universitárias, públicas ou de outro tipo. Sendo assim, apesar do ambiente de estudo ser o corporativo, a análise apresentada demonstra por si só a viabilidade de uso em qualquer outro tipo de biblioteca.

Para a realização da pesquisa bibliográfica, foram definidos alguns critérios para ambos os campos de estudo, Ciência da Informação e Marketing, que seguem descritos abaixo.

CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E MARKETING

Parâmetros de Busca	<ul style="list-style-type: none"> • Descritores pesquisados: <ul style="list-style-type: none"> -Marketing -Segmentação -Biblioteca • Descritores usados em português e em inglês, cruzados por parâmetros booleanos e também isoladamente, garantindo assertividade. • o tema “<i>Estudo de usuários</i>” também foi pesquisado, contudo não de forma exaustiva.
Abrangência Temática e Análise de Material Bibliográfico	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamento do estudo da Segmentação e cases de aplicação em bibliotecas • Considerados: trabalhos conceituais sobre a Segmentação e Cases de Segmentação de Clientes na Ciência da Informação com foco nas seguintes variáveis: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conceito de segmentação de clientes no Marketing e Ciência da Informação ✓ Tipologias de segmentação apresentadas em ambos os campos de estudo • Desconsiderados: <i>cases</i> de promoção de produtos e serviços; políticas (<i>rules</i>); <i>annual report</i>; manuais de procedimentos; trabalhos originados em idioma de origem asiática ou que não tivessem tradução para o português, inglês, espanhol ou francês.
Abrangência Geográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Literatura Internacional e Nacional (Brasileira)
Fontes Secundárias Pesquisadas	<ul style="list-style-type: none"> • Portal CRUESP -> bases de dados da <i>ERL – Electronic Reference Library</i> - da área de Ciências Humanas, exceto das áreas Jurídica, Economia, Artes, História e Filosofia: <ul style="list-style-type: none"> -Econlit -Francis -International Political Sciences Abstracts -ERIC -LISA -Linguistic and Language Behavior ABS -Sociological Abstracts -Social Services Abstracts -Wilson Library Literature and Information Science Full Text -Wilson Social Sciences

	<ul style="list-style-type: none"> • Portal <i>Open Journal of Library and Information Science</i> • USP: acervo do SIBI e bibliotecas integradas ao sistema Dedalus • Acervo (disponibilizado em <i>website</i>) das escolas de Biblioteconomia e Ciência da Informação: FESPSP, PucCamp, UnB, UFMG, FATEA/SP, UFSCAR, UDESC, UEL, UFRGS. • Todos os acervos e fontes pesquisados foram considerados integralmente, sem recorte histórico. • O tema <i>Segmentação</i> foi pesquisado exaustivamente na Ciência da Informação.
Operação	

Para o referencial teórico, buscou-se na literatura de Marketing o tema ‘Segmentação de Clientes’. Então, foi iniciado o levantamento deste mesmo tema no campo da Ciência da Informação. Esta ordem foi propositalmente estabelecida por dois motivos: primeiro, buscar sustentação teórica para o tema Segmentação de Clientes no seu campo de origem, o Marketing. Segundo, como este tema origina-se no Marketing, partia-se da premissa de que os trabalhos da Ciência da Informação citariam os autores advindos da origem. Sendo assim, essa estratégia parecia ser a melhor. Entretanto, durante o trabalho de triagem da literatura, foi necessária a leitura das sinopses/abstracts e, às vezes, o resgate do documento original, para detectar se o tema estava incluído no texto, pois nem sempre este termo era indexado como palavra-chave.

A pesquisa bibliográfica preliminar antes da definição do objeto também auxiliou na detecção de duas linhas de pesquisa em Ciência da Informação, cujo foco é a aplicação de conceitos e princípios de Marketing em bibliotecas. Uma das linhas encontra-se na Universidade de Brasília e a outra na Fundação Universidade Regional de Blumenau – FURB, cujos expoentes são as pesquisadoras: Profa. Dra. Sueli Angélica do Amaral e a Profa. Dra. Amélia da Silveira, respectivamente. Sendo assim, os trabalhos destas pesquisadoras foram analisados com especial atenção dentro do recorte definido.

Entretanto, cabe informar que a suposta desconexão entre esses dois campos do conhecimento é, na verdade, um engano. A revisão identifica que a Ciência da Informação e o Marketing caminham lado a lado nos seus objetivos: ambos buscam o foco no cliente. Para

explicar esse objetivo em comum são necessários dois apartes: um relativo às fontes que estão sendo usadas por ambos os campos de conhecimento e o outro, relativo ao momento epistemológico vivido pela Ciência da Informação.

Quanto às fontes, ambos buscam referência na Psicologia (e, no caso do Marketing, até na Antropologia, para os casos de pesquisas etnográficas com consumidores) para aperfeiçoar os estudos com o consumidor/usuário da informação.

Quanto à epistemologia, a Ciência da Informação está saindo de um **paradigma físico** (foco no sistema/acervo/livro) para paradigmas que buscam uma maior compreensão daquele que deveria ser o ator principal de todo o processo: o usuário da informação. Falamos do **paradigma cognitivo** e do **paradigma social**, que serão discutidos no item 2.2.3.1 Estudos de Usuários (grifo nosso).

Bem, se o foco no indivíduo é a preocupação tanto da Ciência da Informação quanto do Marketing, por que não investigar uma possível convergência entre estes campos do conhecimento, usando a segmentação como sujeita da ação? Neste ponto, é importante citar um trabalho bem significativo que já havia sinalizado a importância da sinergia entre a Ciência da Informação e outras áreas de estudo. Machlup & Mansfield (apud HEWIS, 1990) foi o primeiro autor a mostrar preocupação com a sobreposição de esforços entre as disciplinas; buscou compreender como a Lingüística, a Robótica, a Semântica, a Comunicação, dentre outras, estavam pesquisando os aspectos do estudo da informação a fim de evitar duplicação de esforços. Hewis (1990), inclusive, sinaliza que a Pesquisa de Marketing também é uma disciplina que poderia oferecer modelos e teorias para a Ciência da Informação, já que ambas estão voltadas para o mesmo objetivo: satisfazer as necessidades do usuário/consumidor. Neste momento, a segmentação de clientes se apresenta como uma comprovação da sinergia vislumbrada por Machlup & Mansfield e corrobora o interesse pluridisciplinar desta autora.

Quanto à metodologia seguida para a construção das partes e capítulos deste trabalho, alguns comentários são necessários. Com base no fato de que a literatura de Ciência da Informação mostra que a adoção do Marketing pelas bibliotecas ainda se encontra em um estágio em desenvolvimento, decidiu-se partir de alguns conceitos básicos do Marketing. Esta introdução serviu de fio condutor para o entendimento das estratégias de Marketing e da contextualização do tema não sem antes apresentar, de forma sucinta, o histórico do Marketing na Ciência da Informação descrevendo como esta área tem conduzido o assunto desde os primeiros trabalhos sobre a adoção de Marketing na biblioteca. No capítulo referente à Segmentação de Clientes, houve uma divisão, porém com um objetivo didático: facilitar a comparação entre o que já está sendo aplicado pelo Marketing e o estado da arte na Ciência da Informação. Com base nessa revisão de literatura, será desenvolvida a segunda parte do estudo que é como a estratégia da segmentação de clientes pode ser útil à biblioteca.

2 A GESTÃO DE MARKETING

2.1 ORIENTAÇÕES DE MARKETING EM UMA ORGANIZAÇÃO

Segundo a American Marketing Association, Marketing é “o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais” (AMA apud CHURCHILL; PETER, 2003). Partindo-se deste princípio, este processo de planejamento e operacionalização pode ser aplicado por qualquer tipo de organização; visando, ou não, ao lucro.

Philip Kotler resume o Marketing como sendo “um processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação e troca de produtos e serviços” (KOTLER; AMSTRONG, 1998). A fim de esclarecer todas as variáveis envolvidas, o mesmo autor possui uma definição mais completa:

O Marketing é a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas cuidadosamente formulados e projetados para propiciar trocas voluntárias de valores com mercados-alvo, no propósito de atingir os objetivos organizacionais. Depende intensamente do projeto da oferta da organização, em termos das necessidades e desejos dos mercados-alvo, e no uso eficaz da determinação de preço, da propaganda e da distribuição, a fim de informar, motivar e servir os mercados (KOTLER, 1978).

Com base nesta definição, sete pontos devem merecer atenção (KOTLER; AMSTRONG, 1998):

- O Marketing é definido como um processo gerencial envolvendo as atividades de análise, planejamento, implementação e controle;
- O Marketing manifesta-se a partir de um programa cuidadosamente planejado, e não através de ações pontuais;
- Seu objetivo é a realização de trocas voluntárias de valores;
- Seu propósito é alcançar os objetivos organizacionais;

- Marketing significa a seleção de mercados-alvo em vez de ser uma tentativa de ganhar todos os mercados e de ser todas as coisas para todo mundo;
- É baseado na oferta da organização em termos das necessidades e desejos dos mercados-alvo, devendo ser orientado para o consumidor, e não para o vendedor;
- E, finalmente, o Marketing faz uso de um conjunto de instrumentos: o composto (ou mix) de Marketing.

Isto coloca por terra todo o preconceito relativo ao Marketing quando considerado como sinônimo de *hard selling*, publicidade depreciativa ou até intimidação e coerção de consumidores. Na verdade, é uma tecnologia eficaz para proporcionar trocas e influenciar comportamentos, que, quando aplicada propriamente, deve ser socialmente benéfica, pois parte da premissa de que deve atender às necessidades e desejos do cliente (KOTLER, 1995) (grifo do autor).

O Marketing, enquanto prática de gestão de negócio, não caminha sozinho em uma organização. Para que ela esteja orientada para esta prática, é necessário que todos os demais elementos que a compõem estejam em sintonia. Suprimentos, Logística, Distribuição, Vendas e Comunicação, por exemplo, devem estar alinhados em um planejamento; assim, o Marketing não reproduz as deficiências organizacionais no mercado, comprometendo o resultado do negócio. Talvez venha daí a visão do senso comum de que Marketing é propaganda enganosa e de que ser *'marketeiro'* é ludibriar o consumidor (grifo nosso). Se toda a organização não estiver voltada para o Marketing, dificilmente o mercado terá uma visão coesa do negócio, implicando a identificação de falhas. Quando o produto ou o serviço não possuem a qualidade esperada, quando os seus atributos não são condizentes com os benefícios percebidos pelo consumidor, ou, quando a demanda é muito maior do que a planejada, comprometendo o

abastecimento do mercado, certamente o Marketing será responsabilizado pelo fracasso do negócio.

Historicamente, a denominação ‘Marketing’ surgiu pela primeira vez nos anos 50 (grifo nosso). Embora o processo já existisse, foi somente naquele período que surgiu a definição do conceito. A atividade de Marketing já era realizada, porém sob diferentes enfoques, cada um deles relacionado a um determinado cenário econômico. Sendo assim, grosso modo, há três orientações de Marketing que guiaram as organizações ao longo da história. Kotler e Churchill (KOTLER; ANDREASEN, 1995; KOTLER, 1978; CHURCHILL; PETER, 2003) sintetizam-nas da seguinte forma:

- **Orientação voltada à produção (ênfase em produtos)** – a ênfase está na produção e entrega de serviços e produtos, sendo que o sucesso se dará através da crença da organização de que esses bens são o que há de melhor para o público. Foi uma orientação originada nas economias de escassez: excesso de demanda, com rendas baixas, produtos sendo oferecidos sem muita sofisticação, e a qualidade do produto sendo reduzida para aumentar a lucratividade.
- **Orientação voltada a Vendas (ênfase em vendas)** – o negócio concentra-se em atividades para a venda dos produtos disponíveis; sendo que o sucesso se dará se a organização souber persuadir o consumidor a aceitar os seus produtos. Em uma economia onde o consumidor já possui recursos suficientes para realizar a compra, cabe à organização realizar uma grande força-tarefa para fazer com que as pessoas aceitem o que ela está produzindo. Essa força-tarefa pode ser traduzida como atividades que incentivem as vendas: promoção e propaganda, por exemplo.
- **Orientação voltada para Marketing (ênfase no cliente)** – descobrir o que o consumidor deseja e precisa, produzindo e oferecendo os produtos e serviços de

acordo com o seu desejo. O sucesso virá para a organização que melhor souber determinar as percepções, necessidades e desejos do público. Em uma economia com excesso de oferta e grande competitividade, o apelo às vendas já não oferece lucratividade. A organização percebe que, para garantir competitividade, precisa produzir segundo as necessidades do consumidor; para isso, começa a investir em pesquisas com o consumidor para entender essas necessidades e o que poderia satisfazer realmente o cliente.

Churchill (CHURCHILL; PETER, 2003) ainda acrescenta que a organização está caminhando para uma quarta orientação, aquela baseada em Valor:

- **Orientação voltada para o Valor (enfoque: valor para o cliente)** – é uma extensão da orientação voltada ao Marketing. Procura entender os consumidores, concorrentes e ambientes, criar valor para eles, considerando também outros públicos ligados direta ou indiretamente à organização: os *stakeholders*. *Stakeholders* são os indivíduos e grupos que também têm um interesse nas consequências das decisões de Marketing da organização e podem influenciá-las. São eles: clientes, concorrentes, fornecedores, financiadores, acionistas, órgãos governamentais, ONGs, comunidades locais, funcionários e a sociedade em geral.

Por esta razão histórica, o conceito de Marketing passou a ser baseado na orientação ao Cliente, muito embora a orientação voltada ao Valor esteja despertando a atenção no mundo dos negócios. O recente trabalho *Fame & Fortune*, do professor de Administração, Van Riel (2003), da Erasmus University, debate a importância de uma gestão integrada entre Relações Públicas, Recursos Humanos, Marketing e Tecnologia da Informação para evitar que fatores de risco (momentos de crise vividos pelas organizações e com repercussão no mercado) afetem os seus *stakeholders*. Ao relacionar momentos de crise vividos por

organizações, que repercutiram no mercado, descobriu que a má reputação afeta a performance operacional e a rentabilidade da empresa. Um exemplo é o *case* da Arthur Andersen, auditora da empresa Enron que, se descobriu, maquiava seus resultados. Não somente a Enron foi afetada, mas todos os demais clientes da Arthur Andersen, mesmo que não tivessem tido as suas contas manipuladas. Isto demonstra que todos os envolvidos nos negócios da organização (desde fornecedor, distribuidor até o cliente final) devem ser considerados na gestão de Marketing; daí a importância de uma ação integrada entre todos as áreas da organização, e não somente do ‘departamento’ de Marketing.

A orientação voltada ao Marketing é baseada em três premissas: uma orientação para as necessidades dos consumidores; uma gestão de Marketing integrado (toda a organização trabalhando em prol do mesmo objetivo, reconhecendo que qualquer ação tomada isoladamente tem efeito direto sobre a sua capacidade de adquirir, reter e satisfazer o cliente), e a satisfação do consumidor propriamente dita.

Como demonstrado, este quadro evolutivo esteve intimamente ligado a cada momento econômico do mercado de consumo. Entretanto, apesar da literatura apresentar as premissas acima como uma cronologia, elas não devem ser vistas como excludentes ou que as orientações voltadas ao produto e vendas não devam mais ser adotadas. De acordo com Churchill, há mercados que podem perfeitamente trabalhar voltados para a produção, pois não precisam realizar pesquisas para saber se os clientes precisam ou não daquele produto. É o caso das empresas fabricantes de remédios para a Aids e câncer (CHURCHILL; PETER, 2003). Uma outra situação é quando a demanda por produtos ou serviços é bem maior do que a oferta; obviamente, a organização não estará preocupada em realizar pesquisas com o consumidor até que o mercado esteja saturado, mas, até que isto aconteça, não será um pecado capital continuar trabalhando com esta orientação no intuito de desovar os estoques. Sendo assim, deve-se ter cautela ao afirmar que a única orientação válida para o Marketing deve ser

aquela voltada ao cliente. No caso deste trabalho, parte-se da premissa de que a biblioteca visa a atender com eficiência e assertividade o seu usuário; sendo o acervo ou as fontes de informação meramente instrumentos para a satisfação de necessidades informacionais. Sendo assim, diante do cenário globalizado e competitivo dos dias atuais, com a biblioteca sendo impactada por vários concorrentes indiretos (não apenas os seus pares), acredita-se que adotar uma orientação voltada ao Marketing (com enfoque no cliente) é o caminho a ser seguido.

Entretanto, para que o Marketing seja adotado por uma organização (seja ela uma biblioteca ou não), devem-se estabelecer três pontos básicos: eleger uma estratégia central, criar um posicionamento competitivo para a organização e efetuar a estratégia definida (HOOLEY; SAUNDERS, 1996). Segundo este autor, a estratégia central refere-se tanto aos objetivos da empresa quanto às estratégias mais amplas que ela usará para atendê-los. Definida a estratégia, a organização deve realizar o posicionamento do negócio, que é a declaração do mercado-alvo e da vantagem competitiva, ou seja, ‘em que’ e ‘como’ a empresa irá competir (grifo nosso). Finalmente, a implementação da estratégia: definir o mix (ou composto) de Marketing, organizar o esforço de Marketing e estabelecer o controle (monitoramento).

2.1.1 O macro e o micro ambientes de Marketing

Usualmente, a literatura costuma classificar as forças que interferem na gestão de Marketing em dois tipos: o macro ambiente e, o micro ambiente.

O **macro ambiente** deve ser entendido como todos os elementos externos que podem afetar tanto o micro ambiente quanto a própria organização. Seriam, então, as variáveis político-econômicas e sociais, tecnológicas, culturais e até de meio-ambiente. O **micro ambiente** refere-se a todas as variáveis que estejam mais próximas da organização: fornecedores, distribuidores, concorrentes, o mercado, mídia em geral, órgãos de classe (sindicatos, ONGs, organizações de defesa do consumidor), investidores financeiros. Enfim, todos os *stakeholders* (envolvidos) que possam vir a influenciar o negócio.

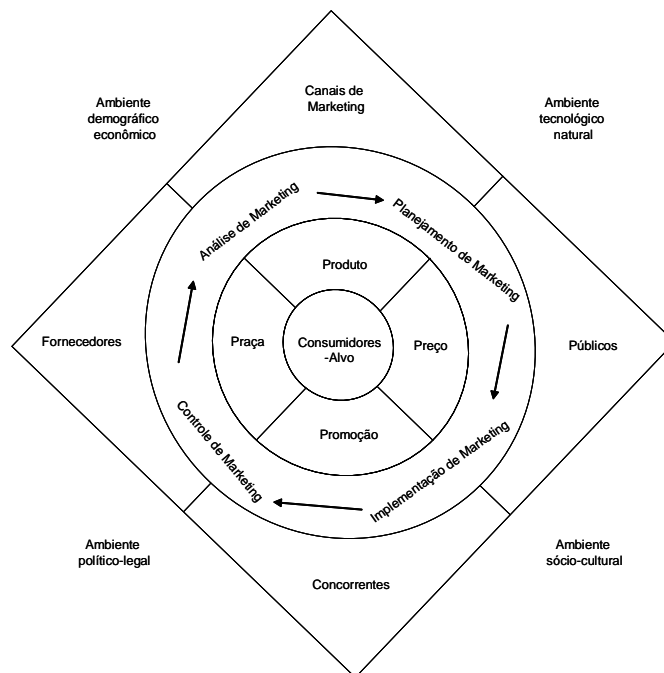
Adentrando na organização, temos todo o planejamento que ditará as estratégias, e os objetivos a serem implementados. Para transformá-los em ações factíveis, o Plano de Marketing fecha este circuito operacionalizando os objetivos específicos e as metas a serem atingidas dentro de cada parte da organização, informando qual o mix de Marketing adequado, os recursos necessários e quais os resultados esperados. Obviamente, sem esquecer que o objeto de todas essas ações é o Consumidor/Cliente. Toda essa gestão integrada não faria nenhum sentido sem um alvo, sendo que o mesmo é o elemento capaz de ditar o sucesso ou o fracasso das ações.

Mais uma vez, ressalte-se a importância do comprometimento da organização e o monitoramento sistemático das forças influenciadoras do negócio, trabalhando em uníssono e praticando uma gestão de Marketing única em prol do consumidor, e não de objetivos específicos de partes da organização. Explicando melhor: essa gestão não é particular de uma área ou departamento, como o Departamento de Marketing (embora usualmente este seja o

responsável, juntamente com outras áreas da empresa, pela elaboração do Plano de Marketing), mas de toda a organização.

A interação entre Macro e Micro ambientes com a organização fica bem explicitada a seguir (Figura 1):

Figura 1 – Fatores que influenciam a estratégia de Marketing da empresa



Fonte: KOTLER, Philip; AMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998. p. 29

Contudo, um aparte faz-se necessário. Em tempos híbridos de realidades fluídas em um universo polarizado entre Globalizantes e Globalizados, torna-se delicado dividir estes ambientes. Cada vez mais, a linha divisória que os separa torna-se mais tênue e, muitas vezes, no ambiente corporativo é difícil identificá-los como dois universos. Na definição de um cenário competitivo, muitas vezes, o que seria um fator meramente político-regulatório pode estar atrelado a pressões de determinados fornecedores que podem ditar a adoção de uma tecnologia capaz de estabelecer a diretriz a ser seguida por um mercado. Daí a razão do capítulo inicial ter dado atenção ao aspecto da globalização porque a realidade da organização

já não pode ser vista como descrita na literatura. Na realidade atual, seria mais adequado denominá-los genericamente como fatores influenciadores, subentendendo-se que abrangem todos os fatores já citados, e analisá-los em um único patamar.

2.1.2 O mix de Marketing

Para que o Marketing seja adotado por uma organização, devem-se estabelecer três pontos básicos: eleger uma estratégia central, criar um posicionamento competitivo para a organização, e efetuar a estratégia definida.

A estratégia central refere-se tanto aos objetivos da empresa quanto às estratégias mais amplas que ela usará para alcançá-los. A definição da estratégia implica analisar o consumidor, os concorrentes e identificar as oportunidades e ameaças ao negócio. Feito isto, deve-se realizar o posicionamento do negócio, que é a declaração do mercado-alvo e da vantagem competitiva, ou seja, ‘em quê’ e ‘como’ a empresa irá competir (grifo nosso). Finalmente, a implementação da estratégia: definir o mix (ou composto) de Marketing, organizar o esforço de Marketing e estabelecer o controle (monitoramento das ações e resultados) (HOOLEY; SAUNDERS, 1996).

Um parêntese: o planejamento das estratégias como orientação de toda a organização é tarefa do Planejamento Estratégico, que nada mais é do que uma metodologia de apoio à alta administração que “busca o todo, o externo e o interno à organização, tudo que possa interferir, contribuir, afetar, facilitar, dificultar etc.,... e que deve ser observado e conhecido da organização” (BARBALHO; BERAQUET, 1995). Esse trabalho inclui toda a organização, inclusive os planejamentos de Marketing, Produção, Vendas, etc. Sendo assim, os planos de Marketing são subconjuntos do Planejamento Estratégico, ou seja, não são planos de toda a empresa, mas a empresa deve estar orientada para o Marketing. Não será abordado neste trabalho o Planejamento Estratégico, mas este aparte faz-se necessário para que se entenda onde estão inseridas as estratégias de Marketing.

Retomando Hooley e Saunders (1996), o Marketing possui três tarefas essenciais que não devem ser esquecidas nesse processo. São elas:

- **Identificar as necessidades do cliente:** além de realizar pesquisas sobre o consumidor, seus resultados devem ser comunicados e entendidos pelos responsáveis pelo projeto do produto ou serviço, responsáveis pela criação/produção e aqueles responsáveis por sua entrega;
- **Escolher o posicionamento competitivo:** como os mercados são heterogêneos e constituídos de vários segmentos, faz-se necessário decidir qual(is) do(s) mercado(s) a organização deseja atender;
- **Implementar a estratégia de Marketing:** assegurar que toda a organização esteja alinhada para atender as necessidades do consumidor, reunindo todos os recursos necessários para planejar e executar a estratégia definida.

Após realizar estudos sobre as necessidades do consumidor, estabelece-se o mercado-alvo (*target*), ou seja, a fatia do mercado que está apta a usufruir dos pontos fortes da organização. Entretanto, também precisam ser definidos os pontos fortes da organização. Esta não é uma tarefa fácil, já que muitas variáveis incontroláveis estão envolvidas no processo (tais como as variáveis externas: economia, política, sistema regulatório, barreiras de entrada – o que poderia dificultar a entrada da organização em um determinado negócio, etc.) e podem interferir na sua gestão. Contudo, é a partir desta análise que a organização terá condições de definir os seus pontos fortes e o que poderia ser o seu diferencial competitivo naquele mercado.

A partir deste ponto, resta definir qual será a estratégia de mercado a ser adotada. Não há um consenso na literatura, mas, de maneira geral, pode-se dizer que a organização pode escolher entre trabalhar com uma estratégia de Marketing Indiferenciado ou de Massa, Marketing de Segmentos ou Marketing Individual. Seguem os esclarecimentos de Kotler e Armstrong (1998):

- **Marketing Indiferenciado ou de Massa:** é quando a organização produz, distribui, promove e vende em massa um produto para todos os compradores, tendo um único Mix de Marketing para todo o mercado;
- **Marketing de Segmentos:** a organização elege alguns segmentos do mercado, seleciona aqueles que tem condições de atender e desenvolve produtos/serviços adequados a cada um. Pode haver duas situações: um único Mix de Marketing para um segmento de mercado; ou Mix de Marketing distintos para dois ou mais segmentos selecionados.

Churchill e Peter (2003) acrescentam o tipo Marketing Individual, enquanto Kotler e Armstrong (1998) o consideram como uma especificidade do Marketing de Segmentos:

- **Marketing Individual:** quando a organização adapta o seu produto e Mix de Marketing de forma a personalizá-lo para um indivíduo, ou seja, cada consumidor.

Finalmente, define-se o Mix de Marketing, ou seja, todos os recursos e esforços disponíveis para garantir a operacionalização da estratégia. Não se trata apenas de definir quais serão os elementos que farão parte deste mix, mas, principalmente, de garantir que todos eles estejam alinhados com o mesmo objetivo.

O modelo mais conhecido de mix de Marketing foi composto por Jerome McCarthy na década de 60 e é formado por quatro elementos: Produto, Preço, Praça e, Promoção. Por este motivo é conhecido como '4P's'. Neste modelo, o Consumidor/Cliente não faz parte do composto, mas é o alvo de todos os esforços dos quatro elementos envolvidos (MCCARTHY; PERREAULT JR., 1997). De acordo com Kotler e Armstrong (1998): **Produto** se refere à combinação de bens e serviços que a empresa oferece ao mercado-alvo (portifólio de produtos, qualidade, design, embalagem, garantias, etc.); **Preço**, o quanto o cliente deve pagar para obter aquele produto (política de preço, subsídios, condições de pagamento e crédito, etc.); **Praça**, a

disponibilização do produto para o mercado-alvo (canais de distribuição, cobertura, estoque, logística, etc.); e **Promoção**, as atividades para comunicar os atributos do produto e persuadir o consumidor a comprá-lo (propaganda, promoção de vendas, relações públicas, etc.) (grifo nosso).

Em 1994, Don Schultz apresenta ao modelo de McCarthy uma nova perspectiva: a perspectiva do cliente. É o chamado modelo dos '4C's': **Cliente; Custo; Conveniência e Comunicação** (KOTLER; AMSTRONG, 1998, grifo nosso).

Em 1972, Richers, que fez parte da criação do primeiro curso de Marketing do Brasil na então recém-fundada Escola de Administração de Empresas de São Paulo (da Fundação Getúlio Vargas), também complementa os diferentes compostos de Marketing, apresentando uma abordagem sistêmica que favorece o entrosamento entre as áreas da organização. É o modelo dos '4As': **Análise** (a verificação das condições do mercado de atuação da organização); **Adaptação** (a detecção das 'forças' atuantes, adaptação dos produto/serviço a essas condições); a **Ativação** (medidas para atingir o mercado determinado); e a **Avaliação** (medidas de controle para ajustar os anteriores, se necessário). As duas primeiras têm uma função de apoio, enquanto que as últimas são funcionais (RICHERS, 2000, grifo nosso).

Embora o modelo de Mc Carthy receba algumas críticas no mercado, afirmando que o mercado consumidor evoluiu e hoje apresenta diferentes canais de distribuição, comunicação, etc., este ainda é o modelo mais conhecido e citado na bibliografia de Marketing. O modelo dos '4P's' é criticado porque foi construído sob a perspectiva do produto e, segundo os críticos, estamos vivendo uma orientação voltada ao cliente. Entretanto, cabe lembrar que todas as ações desenvolvidas no modelo dos 4P's convergem para um único objeto: o consumidor. Sendo assim, acredita-se que essas críticas devam ser analisadas com certa propriedade.

Finalmente, chega-se ao momento da operacionalização do Marketing: colocar em prática as variáveis do Mix de Marketing e estabelecer os mecanismos de controle para a sua efetividade. Entretanto, até que isto aconteça, após a detecção das necessidades do consumidor e a definição de como elas serão atendidas pela organização, há uma etapa intermediária importante. Conforme já dito, o posicionamento e a segmentação de mercado garantem que a sua estratégia atinja exatamente a fatia de consumidores apta a usar/consumir o seu produto. Isto minimiza riscos no desenvolvimento do portfólio de produtos e serviços e otimiza os recursos envolvidos, principalmente financeiros.

Para uma melhor compreensão das etapas apresentadas até aqui e onde a segmentação, que será discutida à parte, está inserida, Kotler (1999) sintetiza a ordem de todo o processo, cronologicamente:

PM -> SDP -> MM -> I -> C

Onde:

PM = pesquisa de mercado (aplicação de metodologias para estudos do consumidor);

SDP= Segmentação, Definição de Público-Alvo, Posicionamento;

MM= Mix de Marketing;

I= Implementação;

C= Controle (*feedback*, avaliação dos resultados, revisão e melhoria da estratégia de SDP e táticas de MM).

Sendo assim, tudo começa com a Pesquisa de Mercado, quando serão detectados os vários segmentos disponíveis, bem como as suas necessidades, desejos e se, efetivamente, podem ser demanda (possuem poder financeiro para a compra) do negócio. Pode-se partir

para uma pesquisa inicialmente quantitativa para se descobrir necessidades não atendidas, aprofundando-a posteriormente com grupos de foco/discussão em grupo (pesquisa qualitativa), qual o serviço ou produto adequado para satisfazer aquele *gap*, por exemplo. De qualquer forma, assim que esses segmentos forem identificados, a organização definirá quais deles ela terá condições de atender: terá então, o seu público-alvo (ou *target*). O próximo passo é posicionar o produto/serviço, tendo em mente que “posicionamento é o esforço de implantar o(s) benefício(s)-chave e a diferenciação nas mentes dos clientes” Kotler (1999). (O público-alvo precisa ter muito claro qual é o diferencial daquele produto/serviço que o levaria à compra em detrimento dos produtos concorrentes). Determinados o público-alvo e o posicionamento, é o momento de se determinar qual será o Marketing Mix (estratégias de distribuição, precificação, comunicação, etc.) e qual serão os meios para o monitoramento e controle dos processos definidos, de modo a mensurar a efetividade dos processos, ou seja, se na verdade o público-alvo está comprando e gerando lucratividade para o negócio. (Os conceitos de segmentação e posicionamento serão retomados mais adiante, para que a diferença fique mais clara).

2.1.3 Posicionamento e Segmentação de Mercado

Primeiramente, serão definidas as diferenças entre os conceitos **posicionamento** e **segmentação de clientes** antes da apresentação dos diferentes tipos de segmentação usados pelo Marketing. Logo após, as recomendações para a aplicação desta estratégia (grifo nosso).

Contudo, antes de se falar em segmentar e posicionar-se no mercado, deve-se entender o que este último termo significa. Segundo Kotler e Armstrong (1998), **mercado** “é o grupo de compradores reais e potenciais de um produto”. Entendem-se compradores reais aqueles que já compram/usam o produto/serviço e potenciais, aqueles que ainda não consomem mais podem vir a se tornar consumidores em algum momento (grifo nosso). Com base nisso:

as organizações podem dividir seu **mercado total** – os indivíduos ou organizações com o desejo e a capacidade de comprar bens ou serviços – em segmentos relativamente homogêneos. Esse processo é conhecido como **segmentação de mercado**. Com base nos resultados, a empresa decide qual desses segmentos servir e como servi-lo (CHURCHILL; PETER, 2003) (grifo do autor).

Comumente, os termos segmentação e posicionamento são usados como sinônimos, muitas vezes porque a literatura não deixa muito clara esta diferença. De acordo com Richers (2000), Al Ries e Jack Trout escreveram um livro nos anos 80 intitulado *Posicionamento: como a mídia faz a sua cabeça*. Os autores eram da área de Publicidade e defendiam para os seus pares que, em uma época tão competitiva, eles não precisavam necessariamente criar algo de novo para as campanhas de seus clientes. Bastaria que “manipulassem o que já está lá dentro da mente e realinhassem as conexões que já existem”. DiMingo, ainda, denomina esse posicionamento de ‘posicionamento psicológico’, ou quando “a empresa reforça o posicionamento escolhido através da definição da forma de comunicação dessa posição para o mercado” (DIMINGO apud TOMANARI, 2003). Contudo, a confusão começou com esta frase presente no livro original de Al Ries e Jack Trout: “Segmentar, enfim, numa palavra, posicionamento” (Ibid.). Bastou para que, desde aquele momento, posicionamento fosse considerado sinônimo de segmentação. O próprio Richers apresenta uma definição bem clara e

objetiva que elucida a questão. Primeiramente, o profissional de Marketing necessita encontrar grupos de pessoas que possuam características de consumo semelhantes (segmentação). A partir disto, deve operacionalizar a segmentação, ou seja, operar com a sensibilidade das pessoas, provocar uma reação positiva a algum aspecto do produto/serviço que seja digno de aceitação pelo(s) segmento(s) selecionado(s). Este é o posicionamento do produto ou serviço (TOMANARI, 2003).

Kotler ainda esclarece que **posicionamento** é “a forma como o produto é definido pelos consumidores quanto aos seus atributos mais importantes – é o lugar que ele ocupa na cabeça dos consumidores com relação aos produtos concorrentes”. Já, a **segmentação** é a “divisão do mercado em grupos distintos de compradores com diferentes necessidades, características ou comportamentos que possam exigir produtos ou compostos de marketing específicos” (KOTLER; AMSTRONG, 1998, grifo nosso). A partir do momento em que o(s) segmento(s) é(são) selecionado(s) eles passam a ser chamados de mercado-alvo, ou *target* (alguns trabalhos na literatura ainda consideram o termo público-alvo).

A segmentação de mercado tem papel fundamental no desenvolvimento do Mix de Marketing, pois, com ela, a efetividade das ações é potencializada (SEMENIK; BAMOSSY, 1995). Além disso, os mesmos autores chamam a atenção para o fato que, em um cenário já tão competitivo e com tanta diversidade, as empresas não têm mais condições de lançar um único produto que satisfaça toda a gama de desejos do consumidor. É mais do que justificável, então, que a empresa produza para grupos de indivíduos que compartilhem os mesmos valores e desejos. Segundo Semenik (Ibid.), acabou a época dos “produtos-camaleão” ou um produto que tenta ser “tudo para todos” e termina sendo “nada para todos”.

De acordo com Berrigan e Finkbeiner (1994), a segmentação ainda tem a vantagem de auxiliar o Marketing a responder quatro questões básicas para o negócio, ou **4Q's**, como denomina o autor. (Na tradução para o português, na verdade, perde-se o quarto ‘Q’). Estas

perguntas identificam o problema e indicam, inclusive, quais as atividades afetadas se as mesmas não forem respondidas:

- **O quê?** -> Que produtos e serviços oferecer -> Afetados: planejamento estratégico, desenvolvimento de produto, Marketing, política de preços;
- **Quem?** -> A quem destinar os produtos/serviços -> Afetados: Vendas, Propaganda, Marketing;
- **Onde?** -> Onde anunciar e comercializar -> Afetados: Propaganda, Marketing;
- **Por quê?** -> Por que os clientes fazem o que fazem -> Afetados: Todas as áreas.

Churchill e Peter (2003) acrescenta que, de posse de informações sobre os segmentos, a organização tem condições de selecionar quais deles podem ser atendidos de forma a proporcionar maior lucratividade ao negócio. Rapidamente, o mesmo autor acrescenta um ponto muito importante que poderia gerar controvérsias no setor de informação: o não atendimento a determinados grupos. Para isso, Churchill elucida que, enquanto o mercado lucrativo busca o incremento dos lucros, o mercado sem fins lucrativos pode usar essas mesmas informações para ser mais eficiente no alcance de suas metas.

Historicamente, o conceito de segmentação teve origem em 1956, quando Wendell Smith escreveu um artigo intitulado “Product differentiation and market segmentation as alternative Marketing strategies” (KOTLER, 1999). Neste artigo, o autor diferenciava uma organização que oferecia uma variedade de produtos (diferenciação de produtos) de uma organização que oferecia produtos para determinados segmentos específicos do mercado. Anteriormente a este fato, na década de 20, a General Motors foi a pioneira na implementação da estratégia. Enquanto a Ford só fabricava automóveis na cor preta e no mesmo modelo, a GM resolveu investir em diferentes modelos de automóveis para atender a diferentes segmentos (BURWOOD, 2003).

Desde então, o mercado tem mostrado uma sofisticação cada vez maior nos métodos de uso dos diferentes tipos de variáveis de segmentação.

Não há unanimidade, na literatura, a respeito dos tipos de variáveis. Cada autor acaba realizando uma classificação distinta. O que se pode constatar é a existência de uma divisão, grosso modo, entre **variáveis físicas (ou descritivas)** relativas ao consumidor e as **variáveis comportamentais (ou preditivas)** relativas à situação. Seguem-se alguns exemplos de classificações realizadas por alguns autores (grifo nosso). (Para melhor visualização, um quadro comparativo de todos os tipos apresentados na literatura pode ser visto na Tabela 3, no próximo item).

Importante salientar que este capítulo não busca realizar uma identificação exaustiva de todos os tipos de segmentação apresentadas em toda a literatura de Marketing, mas apresentar os principais segundo um grupo de autores.

Segundo Semenik e Bamossy (1995), há dois grupos de bases principais para a identificação dos segmentos. O primeiro grupo é o das **variáveis físicas**, abrangendo a localização geográfica (região, estado, cidade/município, vizinhança) e as características demográficas (idade, sexo, estado civil/tamanho da família, escolaridade, ocupação, renda, grupo étnico). O segundo grupo é das **variáveis comportamentais** abrangendo as características de uso (volume de uso, uso de produto e categoria de produto), estilo de vida (psicografia) e benefícios procurados. Enquanto alguns autores consideram as segmentações psicográfica e comportamental como sinônimos, outros consideram-nas como variáveis distintas, mas este tipo, especificamente, é discutido mais à frente.

Kotler agrupa as variáveis em quatro grandes grupos (KOTLER; AMSTRONG, 1998):

- **Geográfica:** região, tamanho do município, tamanho da cidade, densidade, clima.

- **Demográfica:** idade, sexo, tamanho da família, ciclo da vida familiar, renda (em dólares), ocupação, nível de instrução, religião, raça, nacionalidade.
- **Psicográfica:** classe social, estilo de vida, personalidade.
- **Comportamental:** ocasião de compra, benefícios procurados, status do usuário, índice de uso, grau de lealdade, estágio cognitivo para com o produto, atitude emocional com relação ao produto.

Churchill, baseando-se em um modelo de J.Paul Peter, classifica as variáveis em cinco grupos: demográfica; geográfica; psicográfica; pensamentos e sentimentos do comprador; comportamento de compra (CHURCHILL; PETER, 2003).

Conforme indicado, não há um consenso na literatura sobre qual seria a divisão mais adequada das variáveis para segmentação. Aquelas relativas à descrição de dados geográficos e socioeconômicos são comuns, entretanto, a única classificação que poderia gerar dúvidas quanto ao conceito é a psicográfica. Ora ela é considerada sinônimo de estilo de vida e comportamento, ora é considerada à parte. Sendo assim, um esclarecimento faz-se necessário.

Tomanari (2001) realizou um extenso trabalho para identificar as origens da pesquisa psicográfica, bem como as características que a definem. Descobriu que a origem do termo levanta controvérsias. Pode ter aparecido pela primeira vez na publicação Grey Matter (da agência Grey Advertising), em 1965, quando em uma reunião da agência Russel Haley cunhou o termo para designar que psicografia quer dizer interesses da mente, aspectos de benefício, interesses relacionados ao produto e estilo de vida. No mesmo ano, nos Estados Unidos, Emanuel Demby afirma ter tido um *insight* em uma reunião com seus clientes, pois pretendiam segmentar o público usando as características pessoais, psicológicas e demográficas. Daí surgiu a palavra psicográfica, uma combinação de *psychology* com *demographics*.

Apesar de esclarecer a origem da palavra psicográfica, Wells (Apud TOMANARI, 2001) revela que, apesar de estilo de vida e psicográfico serem usados como sinônimos,

possuem significados distintos. O autor alerta que psicográfico refere-se a estudos sobre personalidade; já, estilo de vida (*life style*, em inglês) refere-se a atividades, interesses, atitudes e valores específicos ligados ao comportamento do consumidor. Entretanto, como não há um consenso neste trabalho, segmentação psicográfica será usada como sinônimo de estilo de vida, assim como a maioria da literatura trata.

2.1.4 Estudos do Consumidor

Entretanto, para que todas as etapas citadas no item anterior sejam seguidas, é preciso compreender exatamente do que o cliente precisa, ou seja, entender o quê e quais são as necessidades humanas, a princípio. Reconhece-se a contribuição dos estudos da Psicologia para o Marketing.

Segundo Kotler, **necessidades** humanas são estados de carência percebida subdividida em: necessidades físicas, sociais e individuais. Sendo assim, o Marketing não cria necessidades, pois elas são inerentes ao homem. O homem procura satisfazê-las segundo os seus desejos; estes últimos são as necessidades humanas moldadas pela cultura e pelas características individuais. Os **desejos** do homem podem ser ilimitados, mas seus recursos financeiros para satisfazê-los são limitados. Sendo assim, quando os desejos podem ser comprados, tornam-se **demanda** (KOTLER; AMSTRONG, 1998, grifo nosso).

Abraham Maslow foi o autor da mais conhecida teoria motivacional, a teoria das necessidades humanas. Outros estudiosos suplantaram o modelo piramidal (conforme desenvolvido por Maslow) das necessidades e até chegaram a criticá-lo, afirmando que a sua teoria não tem mais espaço nos dias atuais. Entretanto, seu modelo clássico continua a ser referência na teoria motivacional que busca explicar como os seres humanos satisfazem certas necessidades através de um impulso interior, ou motivação, que nada mais é do que “aquelas atividades nas quais nos engajamos em direção a um objetivo” (GADE, 1998). Segundo o psicólogo, o que motiva as pessoas a agir são as suas necessidades não atendidas. A partir do instante em que determinada necessidade é suprida, o indivíduo se sente motivado a procurar outras necessidades não satisfeitas. Entretanto, essas necessidades obedecem a uma hierarquia e podem ser divididas em dois grandes grupos: as necessidades primárias ou fisiológicas

(colocadas na base de um modelo piramidal), seguidas das necessidades secundárias ou psicossociais (Figura 2).

Figura 2 - Hierarquia das necessidades



Fonte: Baseado na Teoria Motivacional de Abraham Maslow

Necessidades primárias são “grande parte dos nossos impulsos, da nossa motivação, se remete, na sua origem, ao nosso sistema biológico e desencadeia um comportamento motivado para garantir a sobrevivência e o conforto físico” (GADE, 1998). Sendo assim, a necessidade primária é a necessidade do ser humano se alimentar, beber, dormir, etc., ou o que garante a sua sobrevivência. O indivíduo pode ter a necessidade fisiológica de matar a sede - com água ou outro líquido potável-, mas, por uma questão cultural, pode desejar fazê-lo com um refrigerante da marca X. Por sua vez, as necessidades secundárias são: “as necessidades de fundo social ou psicológico, ou, melhor ainda, de origem psicossocial” (Ibid.)

A Psicologia foi uma importante fonte de informações para o Marketing, fornecendo teorias que ajudavam a compreender as necessidades do cliente e as suas atitudes. Além da teoria de Maslow, estudos no campo da personalidade ajudaram os profissionais de Marketing

a estabelecer hipóteses que relacionassem os traços de personalidade com a preferência por produtos e serviços.

Até aqui, vimos os aspectos psicológicos que exercem influência no comportamento do indivíduo segundo a Psicologia e que, conseqüentemente, serão refletidos no processo de compra de um produto no mercado. Entretanto, além dessas variáveis, outras relacionadas ao ambiente que cerca o indivíduo também exercem forte influência.

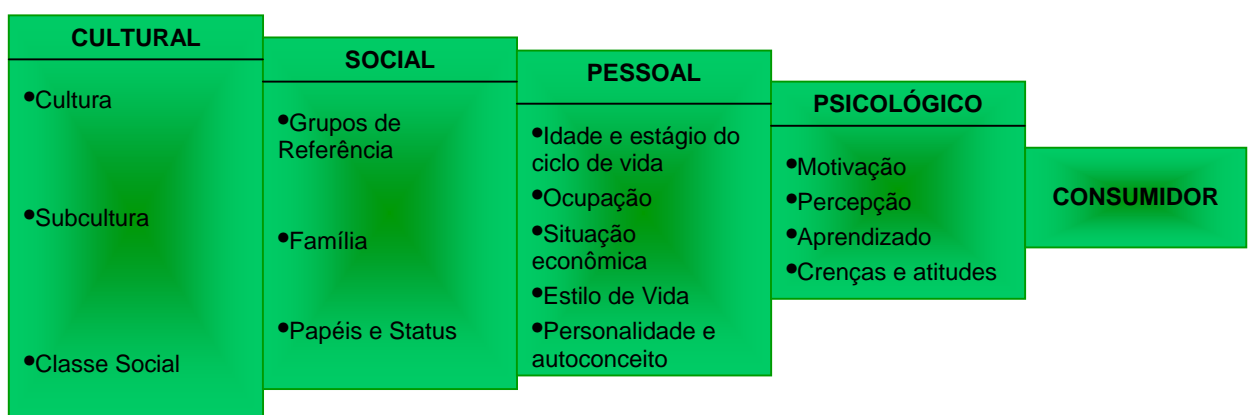
Segundo Kotler e Amstrong (1998), esses fatores podem ser divididos em quatro grandes grupos, como demonstrado na Figura 3.

Nos fatores culturais estão intrínsecas as culturas e sub-culturas da qual o consumidor faz parte. Os profissionais de Marketing devem estar atentos a elas, pois, caso as ignorem, podem colocar todo um negócio a perder. A organização multinacional que tenta impor um padrão cultural ou um produto não condizente com a cultura do país importador poderá ter sérios problemas. Por outro lado, o país importador de um produto pode desenvolver outros usos para ele que não aqueles originais para os quais se destinava. Um exemplo clássico no mercado brasileiro é o do caldo (de carne, galinha, etc.) que a consumidora usa na culinária como tempero, embora tenha sido trazido ao Brasil como um *bouillon* (um caldo ralo utilizado como entrada). A cultura local desenvolveu novos usos para o produto, já que, para o brasileiro, a sopa é um prato principal e não uma entrada. Sendo assim, a consistência do caldo representava uma barreira para a adoção do produto. Este *case* teve um final feliz. O fabricante não impôs a sua cultura e incorporou novos usos ao produto. A classe social também influencia o comportamento do consumidor. Dependendo da classe social, os gostos e preferências se diferenciam. Pierre Bourdieu, em seu trabalho “Gostos de classe e estilos de vida”, realizou uma pesquisa de campo para testar os gostos e práticas culturais entre as diferentes classes, usando como referência de avaliação objetos fotografados. A partir destas referências, cada classe procurou interpretá-los. Bourdieu verificou que as classes mais baixas,

por uma questão de deficiência na formação escolar, só estavam aptas a descrever o objeto fotografado como estava representado, não conseguindo dar-lhe outro valor a não ser o valor real, sem outras interpretações (BOURDIEU, 1983).

Os fatores sociais referem-se aos grupos que possam exercer alguma influência sobre a opinião e o comportamento do consumidor, além da família à qual ele pertence. A família, além de vizinhos e amigos, faz parte dos *grupos de associação*, aqueles em interação direta e informal com o indivíduo. Os *grupos de referência* são aqueles que servem como modelo para um indivíduo, fazendo-o consumir segundo o grupo. Os vários papéis sociais que cada indivíduo representa em um determinado grupo também influenciam o seu comportamento de compra. Um mesmo indivíduo pode ter vários papéis simultaneamente — estudante, pai de família, gerente no ambiente de trabalho —; em cada um deles suas atividades com relação a determinado grupo serão diferentes (KOTLER; AMSTRONG, 1998) (grifo do autor). Os profissionais de Marketing estão sempre atentos para detectar quais são os grupos que influenciam o seu público-alvo e que podem ajudá-los a disseminar tendências e novos comportamentos de consumo.

Figura 3 - Fatores que influenciam o comportamento do consumidor



Com relação aos fatores pessoais, obviamente, todas estas variáveis exercem influência sobre o consumo: idade, estágio de vida (períodos que a família vivencia ao longo do seu amadurecimento. Ex: família de recém-casados que, ao decidirem ter filhos, passam por várias etapas de consumo segundo as necessidades do momento vivido; neste caso, desde o nascimento dos bebês até se tornarem adultos), ocupação profissional, situação econômica (se está ou não empregado, se faz investimentos bancários ou empréstimos), estilo de vida e personalidade. Estilo de vida, diz respeito às atividades de um indivíduo, seus interesses e opiniões, sendo algo mais que classe social, mas um perfil do seu padrão de ação e interação com o mundo. Já a personalidade, refere-se “ao conjunto de traços psicológicos que levam a reações relativamente coerentes e duradouras com o ambiente do indivíduo” (KOTLER; AMSTRONG, 1998).

À motivação, já discutida anteriormente e que está inserida nos fatores de cunho psicológico, Kotler e Armstrong (1998) acrescenta as variáveis percepção, aprendizado e crenças. Com relação à percepção, cabe um aparte que ajuda a desmentir o senso comum de que o Marketing cria necessidades. Conforme já demonstrado, o Marketing não as cria, pois elas são inerentes ao ser humano. Contudo, ele trabalha com a percepção que o consumidor possui do seu produto ou serviço. Percepção é, na verdade, “um processo de escolha e interpretação dos estímulos que nos chegam; é um modo de ver e entender o mundo que nos cerca, incluindo a nós próprios” (GIGLIO, 1996). Segundo Webster (apud HOOLEY; SAUNDERS, 1996), o consumidor não compra produtos, mas sim o que o produto faz por ele, ou seja, o comprador se baseia nos benefícios obtidos por meio da compra, uso ou consumo de um produto. Partindo deste princípio, o Marketing é uma batalha de percepções, não de produto: é o processo de lidar com as percepções que o consumidor possui com relação ao produto (RIES, 1993).

Outros fatores psicológicos influenciadores do comportamento são: o **aprendizado**, “mudanças no comportamento do indivíduo a partir da sua experiência”; as **crenças**, “pensamentos descritivos da pessoa sobre alguma coisa”; e as **atitudes**, “avaliações, sentimentos e tendências relativamente consistentes quanto a um objeto ou idéia...” levando-as a “gostar ou desgostar das coisas”) (KOTLER; AMSTRONG, 1998, grifo do autor).

Em suma, essas são as variáveis que influenciam o comportamento de compra. Entretanto, para que elas exerçam a sua influência, é necessário que haja uma ação de consumo (compra). Essa ação dá-se em cinco fases, segundo Kotler e Armstrong (1998):

- **o reconhecimento da necessidade de compra** -> o consumidor reconhece o problema (a necessidade) com base em determinados estímulos. O profissional de Marketing deve procurar conhecer o que de fato desencadeou a necessidade.
- **a busca de informação** -> o consumidor pode ter uma atitude ativa ao buscar fontes de informação para auxiliá-lo no processo, ou simplesmente armazenar essa necessidade na memória.
- **a avaliação das alternativas** -> o consumidor seleciona o produto/serviço segundo os seus atributos, o grau de importância dado aos atributos, estabelece um conjunto de conceitos para a posição de cada marca com relação a cada atributo e, finalmente, segundo a sua satisfação total em relação ao produto (o que ele esperava do produto conforme os seus atributos). Além disso, ele desenvolve atitudes quanto às diferentes marcas através de um procedimento de avaliação.
- **a decisão de compra** -> neste momento, o consumidor seleciona as marcas e cria a intenção de compra. Entretanto, entre ter a intenção e decidir-se pela compra, duas variáveis podem interferir no processo: a opinião de terceiros e alguma situação inesperada que atrapalhe este processo.

- **o comportamento pós-compra** -> o período posterior à efetivação da compra diz respeito ao momento de o consumidor verificar a sua satisfação ou insatisfação com o produto adquirido, ou seja, se ele correspondeu às suas expectativas e ao desempenho percebido. O grande desafio do profissional de Marketing é ir além de atender às expectativas do consumidor: deve mantê-los satisfeitos, porque atrair novos clientes é muito mais oneroso do que manter os atuais.

Até aqui, parte-se de uma simples equação: um indivíduo tem a intenção de compra, mas está sujeito a determinados fatores sociais, culturais e psicológicos que podem interferir no processo. Contudo, nem sempre quem tem a intenção de comprar é quem efetivamente efetiva o ato.

Estudos de Marketing indicam que o consumidor pode desempenhar vários papéis durante esse processo (KOTLER; AMSTRONG, 1998):

- **Iniciador:** aquele que primeiramente tem a idéia de comprar um produto, usar um serviço;
- **Influenciador:** aquele que contribui com algum ponto de vista ou idéia e tem o poder de influenciar a decisão de compra;
- **Decisor:** aquele que toma a decisão, integral ou parcial, da compra (se deve comprar, o quê comprar, como e onde comprar);
- **Comprador:** quem efetivamente realiza a compra;
- **Usuário:** quem usa o produto/serviço.

Além da tipologia acima apresentada por Kotler, pode-se acrescentar aquele que efetivamente paga pela compra:

- **Pagador:** quem desembolsa um determinado valor pelo produto ou serviço e que, não necessariamente, é o mesmo que realiza o ato de compra.

Tabela 3 – Segmentação de clientes no Marketing

AUTOR	TIPO	CARACTERÍSTICAS
Semenik & Bamossy (1995)	Variáveis físicas: -localização geográfica -características demográficas	-região, estado, cidade/município, vizinhança -idade, sexo, estado civil, escolaridade, ocupação, renda, grupo étnico
	Variáveis comportamentais: -características de uso -estilo de vida (psicográfica) -benefícios procurados	-volume de uso, uso do produto, categoria do produto -- --
Kotler; Amstrong (1998)	-geográfica	-região, tamanho do município, tamanho da cidade, densidade, clima
	-demográfica	-idade, sexo, tamanho da família, ciclo de vida familiar (jovem, solteiro, etc.), renda, ocupação, nível de instrução, religião, raça, nacionalidade
	-psicográfica -comportamental	-classe social, estilo de vida, personalidade -ocasião de compra, benefícios procurados, status do usuário, índice de uso, grau de lealdade, estágio cognitivo para com o produto (conhece, desconhece; interessado, desejoso, etc.), atitude emocional com relação ao produto (entusiasta, positivo, indiferente, negativo, hostil)
Richers (2000)	-geográfica -demográfica	-regiões, estados, municípios, densidade, cidades, clima -tamanho da população, sexo, status familiar, nº dependentes, raça, ocupação, nível de instrução
	-social -psicográfica	-classe social, valores sociais -personalidade, comportamento, intensidade de compra, objetivos de compra
	-estilos de vida -por benefícios	-atividades, opiniões, interesses -tipo de pessoa (vaidosa, hedonista, etc.), benefícios procurados
	-demográfica	-sexo, idade, raça, renda familiar, ocupação, tamanho da família, ciclo de vida da família
Churchill; Peter (2003)	-geográfica	-região, densidade populacional, clima
	-psicográfica -pensamentos e sentimentos do comprador	-estilo de vida, personalidade -atitudes, benefícios procurados, estágio de prontidão (alheio, ciente, intenção de comprar), caráter de inovação (inovador, adotante inicial, maioria inicial, etc.), risco percebido (alto, moderado, baixo), envolvimento (alto, baixo)
	-comportamento de compra	-frequência de uso (rara, média, intensa), lealdade de fonte (compra de um ou mais fornecedores), status do usuário (não-usuário, ex-usuário, etc.)

Fonte: Baseado nos textos dos autores acima citados.

Dentre todas as variáveis apresentadas, não há aquela que seja mais ou menos correta, ou melhor, não existe uma fórmula que indique qual das variáveis devem ser adotadas para segmentar um determinado mercado. O que acontece normalmente é um cruzamento de variáveis para garantir uma maior assertividade na busca por perfis de segmentos mais próximos à realidade. Esse cruzamento depende do negócio, do produto ou serviço em questão, ou, mais especificamente, das necessidades e particularidades envolvidas. Semenik e Bamossy (1995) pontuam muito bem porque as variáveis físicas (descritivas) são muitas vezes usadas em combinação com as variáveis de comportamento. Segundo esses autores, é necessário que primeiramente os mercados sejam descritos segundo as suas características físicas (idade, sexo, região geográfica, etc.) para poder definir o seu Mix de Marketing (planos de mídia, de distribuição, etc.). Contudo, este descritivo não agrega informações que possam ajudar os profissionais de Marketing a compreender os hábitos de uso, benefícios buscados ao usar o produto, serviço, etc. Sendo assim, na maioria dos casos, uma combinação entre estes dois tipos de variáveis faz-se necessária.

Mas, isto não é tudo. Para que a segmentação seja efetivada e seja considerada útil, alguns fatores devem estar presentes no processo, segundo Kotler e Armstrong (1998):

- **Mensurabilidade:** tamanho, poder aquisitivo e os perfis dos segmentos devem ser medidos;
- **Acessibilidade:** é preciso que se possa, efetivamente, alcançar e atender os segmentos;
- **Substancialidade:** os segmentos precisam ser amplos ou lucrativos o bastante para justificar a sua ativação;
- **Operacionalidade:** deve-se poder planejar programas eficazes para atrair e atender aos segmentos.

Entretanto, há dois pontos que precisam ser destacados devido a sua grande relevância para o tema. O primeiro diz respeito à operacionalização da segmentação. Os avanços tecnológicos disponibilizam programas cada vez mais sofisticados que facilitam o processamento dos dados coletados apresentando modelos estatísticos cada vez mais complexos. Softwares como o SPSS são muito utilizados para o processamento dos dados, podendo gerar uma *database marketing* poderosa, por exemplo. Contudo, a segmentação não somente é uma questão de processamento de dados, mas, sobretudo, de análise e transformação dessa análise em produtos/serviços capazes de gerar resultados. Mais do que apresentar os complexos cruzamentos estatísticos, é de suma importância saber interpretá-los e traduzi-los em ações assertivas para o segmento desejado; caso contrário ganha-se um banco de dados sem que se saiba o que fazer com ele depois. O outro ponto importante é relativo ao momento de uso da segmentação. Muitos profissionais utilizam-na para a aquisição de consumidores e, assim que estes são conquistados, são relegados ao segundo plano. O perfil dos segmentos não deve ser esquecido na pós-venda; ações devem ser realizadas para garantir também a retenção desses consumidores. Estas colocações não foram subtraídas da literatura, embora de uma maneira ou de outra, possam fornecer alguns destes *insights*, mas são resultado da vivência profissional da autora deste trabalho que verifica, na prática, que a segmentação de clientes não é um fim.

Por esta razão, a segmentação de clientes é o objeto deste trabalho, pois, antes de ser um processo divisor de mercado, é um modo de direcionar melhor os recursos da unidade de informação atendendo às necessidades de cada segmento específico de usuários. Além disso, é uma ferramenta eficiente para minimizar o direcionamento de recursos para *targets* errados na medida em que fornece à unidade de informação inputs relevantes, tanto sobre o descritivo do usuário quanto sobre aspectos comportamentais que podem ajudar no desenvolvimento e/ou aperfeiçoamento dos produtos e serviços.

2.2 ORIENTAÇÃO DE MARKETING NA BIBLIOTECA

Especificamente para a Ciência da Informação, há uma releitura do conceito de Marketing, segundo o Glossário da ALA – American Library Association. Esta releitura aproxima o Marketing do universo da biblioteca, tangibilizando as atividades mercadológicas para o contexto da informação. Desta forma, Marketing passa a ser:

un grupo de actividades que fomentam el intercambio constructivo y dispuesto a la colaboración entre los proveedores de bibliotecas, los servicios de información y los usuarios reales y potenciales de dichos servicios. Estas actividades se ocupan de los productos, costes, sistemas de entrega y métodos de promoción¹.

O Marketing está sendo discutido na Ciência da Informação há muito tempo. O trabalho da Profª. Greta Renborg (1997) é uma referência preciosa para se conhecer a gênese do conceito neste campo do conhecimento. Trata-se de um trabalho minucioso de pesquisa que mostra desde quando o conceito de Marketing esteve presente na Ciência Informação pela primeira vez, mesmo que a palavra *marketing* ainda não tivesse sido citada. A pesquisa histórica de Renborg teve por objetivo averiguar *se e quando* o conceito do Marketing havia sido usado na Ciência da Informação. A autora partiu do pressuposto de que muitas vezes o conceito de marketing estivera em uso, entretanto sem ter sido nomeado como tal. Apesar da sua relevância, há poucas citações desse trabalho na literatura. Shontz (2004) comenta sobre ele dizendo que a sua contribuição foi indicar que, mesmo implicitamente, a biblioteca sempre esteve ocupada em atividades de Marketing, mesmo sem ter consciência disto. Por sua vez, So (2005) resgata o texto da Profª. Renborg e o introduz na literatura nacional como forma de enriquecer o histórico do Marketing na Ciência da Informação.

¹ Glosario ALA de Bibliotecologia y Ciencias de la Informacion. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1998. A definição apresentada na edição espanhola reflete integralmente o original em inglês, sendo: “a purposive group of activities which foster constructive and responsive interchange between the providers of library and information services and the actual and potential users of these services. These activities are concerned with the products, costs, methods of delivery, and promotional methods.” The ALA Glossary of Library and Information Science. Chicago: 1983.

O trabalho de Renborg mostra que a história do Marketing nos serviços da biblioteca teve início bem antes do seu conceito ter nascido. Para a autora, este início foi em 1876; ano em que Samuel Swett Green palestrou na inauguração da ALA (American Library Association).

Sabendo-se que a palestra de Samuel Green foi relativa aos aspectos de relações pessoais entre bibliotecários e usuários, ou seja, aspectos mais ligados ao composto de Comunicação do Marketing Mix , fez-se necessário um resgate do texto original para se verificar qual teria sido a abordagem de Green para ter sido chamada de Marketing por Renborg.

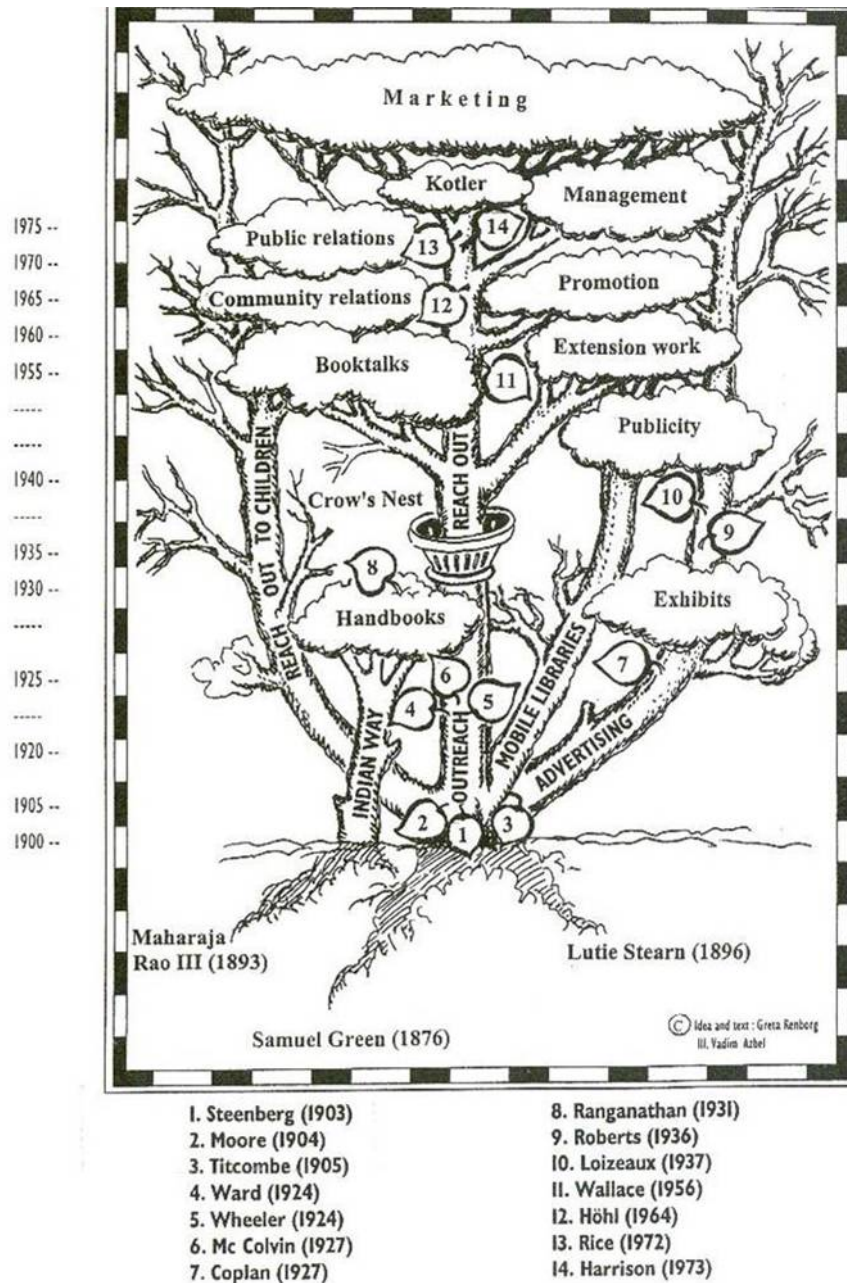
A princípio, a palestra possui um caráter claramente diretriz para o serviço de referência na biblioteca, apresentando, inclusive, várias situações reais de atendimento ao usuário. Além disso, trabalha muito a questão da promoção do acervo, colocando que a biblioteca sempre tem o livro certo para o usuário (GREEN, 1876). Contudo, uma leitura mais apurada detecta uma teoria que hoje se conhece por uma *orientação de Marketing voltada para vendas* (grifo nosso). Green, após discorrer sobre como deve ser a postura do bibliotecário ao atender o usuário (enumerando inclusive, suas competências pessoais), finaliza dizendo que o bibliotecário não deve permitir que um usuário deixe a biblioteca sem ter a sua pergunta respondida, assim como um vendedor deixa o cliente sair da loja sem ter feito uma compra².

Sem julgamentos de valores, esta colocação traduz literalmente uma organização (no caso, a biblioteca) voltada para vendas; que é uma das orientações de Marketing existentes para um negócio. Sendo assim, Green pode ter o mérito de ter antecipado em mais de 100 anos o uso do Marketing na biblioteca.

²“A librarian should be as unwilling to allow an inquirer to leave the library with his question unanswered as a shop-keeper is to have a customer go out of his store without making a purchase.” In:GREEN, Samuel Swett. Personal relations between librarian and readers. American Library Journal, 1, p.79, nov. 30, 1876.

Além desta descoberta, a Profa. Renborg também relaciona hierarquicamente os autores da Ciência da Informação que contribuíram para essa genealogia, indicando todos os conceitos mercadológicos envolvidos e chamando essa construção de Marketing Tree (ilustrada na Figura 4).

Figura 4 – The Marketing Tree



Fonte: RENBORG, Greta. (2000) Marketing library services: how it all began. In: IFLA CONFERENCE: ADAPTING MARKETING TO LIBRARIES IN A CHANGING AND WORLDWIDE ENVIRONMENT, 63, Copenhagen, Sept. 1997. Papers. Munchen, K.G.Saur. p.9

Entretanto, segundo esta mesma autora, ainda que a literatura tenha disposto freqüentemente sobre Publicidade e Relações Públicas, foi somente quando algumas escolas norte-americanas de Biblioteconomia começaram a usar o livro de Philip Kotler (*Marketing para Organizações que Não Visam o Lucro*) que o Marketing começou a ser aceito. Até então, as atividades desenvolvidas, mesmo estando relacionadas ao Marketing, ainda não eram denominadas como tal.

Especificamente com relação a esse livro de Philip Kotler (1978), que ainda hoje é citado em grande parte dos trabalhos de Marketing na Ciência da Informação, a biblioteca consagrou-o como uma obra que necessariamente deve ser adotada por toda unidade de informação que vise a adotar o Marketing. Parte-se do pressuposto de que toda unidade de informação é uma organização não lucrativa; então, justifica-se a adoção do trabalho. Tucci (1988), inclusive, ao realizar uma revisão de literatura sobre Marketing em bibliotecas no período de 1978 a 1988, comenta sobre o amadurecimento do assunto após a publicação do trabalho de Kotler; mais especificamente após a publicação da terceira edição — *Strategic marketing for nonprofit organizations* — em parceria com Andreasen (KOTLER; ANDREASEN, 1995).

Com o trabalho de Kotler, as bibliotecas se aproximaram mais do Marketing e começaram a estudá-lo, mesmo que ainda timidamente e com algumas ressalvas, como será discutido posteriormente. Na última edição, de 2005, as atualizações e a inclusão de vários *cases* são notáveis quando comparadas à edição anterior, mas, nitidamente, ela tem um caráter mais voltado às organizações não lucrativas que tiveram um *boom* na década de 90 com o crescimento do Terceiro Setor e as atividades de responsabilidade social. Isto não invalida a sua adoção por bibliotecas, mas, quanto às unidades de informação, um ponto importante deve ser ressaltado. Deve-se tomar certo cuidado com a generalização. Nem todas as bibliotecas pertencem ao setor sem fins lucrativos. No caso das bibliotecas corporativas

(special/corporate library) que servem a organizações voltadas à lucratividade, mesmo não realizando vendas diretas de informação, estão contribuindo para o crescimento do negócio em que estão inseridas; portanto, neste caso, a biblioteca visa ao lucro, mesmo que indiretamente.

Sendo assim, mesmo que as bibliotecas tenham sido influenciadas pela cultura do serviço social propagada por Kotler no trabalho em discussão, a missão da biblioteca corporativa é parte da missão da organização lucrativa, servindo como suporte a essa missão institucional (POWERS, 1995).

Mas, Kotler não foi o único a contribuir para essa literatura, mesmo porque ele não dedicou o seu trabalho às bibliotecas; foi adotado por elas. No levantamento bibliográfico de Tucci, a autora estabelece uma cronologia das décadas de 70 até meados dos anos 80, segundo a principal característica da década na produção bibliográfica. Segundo ela, a década de 70 foi marcada pela ‘preparação do terreno’ (*preparing the ground*); trabalhos sobre pesquisa de mercado e segmentação de mercado começaram a ser introduzidos na Ciência da Informação. A década de 80 foi a era da ‘plantação de sementes’ (*planting the seeds*); houve um crescimento significativo no número de trabalhos, desde *review* até a discussão de técnicas mercadológicas e artigos populares dando suporte ao Marketing da informação. Esta década, segundo ela, marcava uma era em que não seria mais necessário justificar a aplicação do Marketing da informação; seus benefícios já haviam sido compreendidos. Um texto significativo dessa década foi o trabalho de Andreasen recomendando maneiras de aperfeiçoar a aplicação de conceitos de Marketing no campo da informação (ANDREASEN, 1987). Finalmente, nos meados da década de 80, é a era de apreciar o crescimento da plantação (*growing the crop*) com:

- 1) lançamento de números especiais de *journals* e livros dedicados ao tema;
- 2) a ampliação do Marketing, incluindo o planejamento estratégico;
- 3) a segmentação da literatura de Marketing por tipo de biblioteca; e
- 4) o aparecimento da literatura em serviços ao cliente.

Tucci chama a atenção para autores cujos trabalhos se tornaram clássicos nesse período: Anne Matthews, Dragon & Leisner, Darlene Weingand, Bárbara Conroy, Michael Rothschild (TUCCI, 1988).

No âmbito brasileiro, Amaral faz um levantamento bibliográfico de todos os trabalhos sobre Marketing de 1972 até 1994. Segundo a autora, o primeiro trabalho desenvolvido no Brasil foi o de Martins e Ribeiro (*Serviço de referência e assistência aos leitores*) em 1972; além do trabalho de Cunha apresentado no VIII Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação em 1976 (AMARAL, 1998). Amaral, além de ter contribuído para o registro histórico do Marketing na Ciência da Informação, é ela própria grande produtora de trabalhos sobre o tema.

Outra autora com grande contribuição para essa bibliografia é Silveira, que, além de publicar *Marketing em bibliotecas e sistemas de informação* (1985), *Bibliografia sobre Marketing em Serviços de Informação em Linha 1970/1986* (1986a), reuniu e traduziu uma coletânea de textos sob o título *Marketing em bibliotecas e serviços de informação: textos selecionados*, publicado pelo IBICT em 1987, sendo até hoje referência sobre o assunto.

Ainda assim, a literatura nacional, apesar da significativa contribuição quantitativa e qualitativa, é considerada inexpressiva (AMARAL, 1998). Além disso, fatores limitantes na edição e distribuição dos livros em território nacional contribuem para que boa parte dos trabalhos tenha edição limitada, dificultando a sua disseminação.

Este breve panorama sobre a bibliografia de Marketing nos âmbitos internacional e nacional apresenta um ponto em comum. Ainda que Tucci anuncie que estamos na era da

colheita dos frutos, o Marketing continua sendo mal compreendido e reduzido à atividade de promoção dos serviços da biblioteca. Pesquisas realizadas com bibliotecários, tanto no Brasil quanto no exterior, apontam um desconhecimento das potencialidades do Marketing pelos profissionais, e os poucos que demonstram conhecê-lo limitam-se a fazer uso da promoção, que nada mais é do que um dos elementos de Comunicação usados pelo Marketing, mas que não poderia ser usado como seu sinônimo (grifo nosso).

Esse desconhecimento pode ser comprovado por alguns estudos de campo já realizados entre os profissionais da área. Savard (1996) realizou um estudo exploratório qualitativo-quantitativo com administradores de biblioteca de Quebec, no Canadá. O autor buscava verificar se esse público tenderia a apresentar uma orientação mais centrada na organização do que em Marketing. Apesar de declararem que aplicavam uma orientação voltada ao Marketing, no decorrer do estudo Savard percebeu que havia uma incompreensão do conceito de Marketing por parte dos bibliotecários. Confrontados com atributos que caracterizavam uma orientação voltada para Marketing ou para a Organização, os resultados demonstraram que, na verdade, a orientação era claramente orientada para produtos e venda, confirmando a hipótese inicial de Savard. Entretanto, o autor conjectura que esta visão pode ser justificada pelas próprias origens da profissão. No início, a prioridade era o *storage* da informação (depósito físico do acervo); daí a dificuldade de se aproximar das estratégias relacionadas ao estudo e ao atendimento ao cliente, um dos pilares conceituais do Marketing.

Shontz (2004) também realizou pesquisas com bibliotecários, neste caso com profissionais de bibliotecas públicas de New Jersey. Buscava verificar como eles percebiam o Marketing e o quanto estavam envolvidos com ele. Em linhas gerais, descobriu que os bibliotecários que mais compreendiam a importância do Marketing eram aqueles mais experientes, os que ocupavam posições de gestão e aqueles que, ao menos uma vez, participaram de algum treinamento ou evento de Marketing. Por outro lado, os profissionais

que tinham uma postura anti-marketing eram aqueles mais ligados às comunidades de baixa renda, ou não possuíam muita experiência, ou não tinham nenhum conhecimento sobre o tema.

No Brasil, Amaral (1998), ao aplicar pesquisa nas bibliotecas brasileiras de Geociências e Tecnologia Mineral, em 1990, para saber se o Marketing estava sendo adotado, levantou que 54% dos gerentes respondentes não conheciam suficientemente o tema. Entretanto, a mesma autora, ao realizar pesquisa de campo em outra instituição (Centro de Informações Nucleares do CNEN), para analisar as atividades de Marketing relativas a promoção dos produtos e serviços da biblioteca, demonstrou que as atividades desenvolvidas estavam plenamente em linha com uma orientação voltada ao Marketing, atendendo as necessidades dos usuários (AMARAL, 1999/2000). Pode-se dizer que, diante da bibliografia analisada para este trabalho, *cases* com este resultado são escassos.

Em linhas gerais, pode-se dizer que a não adoção ou adoção parcial do Marketing pelos profissionais não pode ser reduzida ao fator desconhecimento. Amaral (1998), no seu levantamento bibliográfico sobre o tema, apresenta vários motivos que poderiam ser justificativas para a não adoção do Marketing pelos bibliotecários. Seriam eles:

- Os profissionais não acreditam nos seus benefícios;
- O Marketing é antiético;
- Não compreendem a importância de satisfazer os interesses e expectativas dos usuários;
- Não conhecem Marketing suficientemente;
- A formação do profissional não prioriza o tema;
- Há pouca literatura sobre o tema em Biblioteconomia;
- Não há fundamentação teórica sobre a adoção do Marketing em bibliotecas brasileiras;

- O fato dos serviços e produtos de informação serem gratuitos não estimula a adoção de técnicas mercadológicas;
- Há uma tradição de não estímulo à comercialização dos serviços e produtos de informação;
- Não existe fundamentação teórica sobre o valor e a economia da informação.

Especificamente sobre o ponto “a formação do profissional não prioriza o tema”, Silveira (1996) investigou como o assunto estava sendo tratado pelos cursos de Biblioteconomia na Região Sul. Como resultado, depreendeu que o tema é inserido nas disciplinas *Administração de Bibliotecas* e *Planejamento Bibliotecário*. Há, ainda, algumas disciplinas optativas, mas, no geral, ainda carece de aprofundamento para o profissional da informação.

Se há desconhecimento e uma deficiência na formação do profissional, será que estes dois fatores são suficientes para justificar a má interpretação do Marketing na Ciência da Informação: a sempre citada confusão entre marketing e promoção?

No processo de levantamento de fontes para este trabalho, a predominância do tema promoção de serviços da biblioteca foi significativa. É importante esclarecer, entretanto, que a estratégia de promover produtos e serviços da biblioteca não é condenada; pelo contrário, deve ser estimulada. Houve um tempo, inclusive, que trabalhos que incentivavam a promoção do acervo e serviços da biblioteca tiveram o seu mérito; serviram como elemento motivador ao bibliotecário para que divulgasse e promovesse a sua atividade. Não deixa de ser alentador saber que, mesmo antes do livro de Kotler tornar-se bibliografia básica, profissionais anteviram que o Marketing na biblioteca deveria ser muito mais que a promoção de serviços e a sinalização de bibliotecas. Cortez (1985) chegou a sugerir que o trinômio Biblioteconomia – Marketing – Psicologia deveria abrir um novo campo de pesquisa: estudos de comportamento do usuário para serem aplicados às técnicas de Marketing. Diante disto, o que

é discutível, é a predominante crença de que Promoção seja sinônimo de Marketing, e até de que Marketing seja sinônimo de Propaganda. Conforme apresentado em itens anteriores, estas são apenas algumas das ferramentas usadas pela gestão de Marketing. A promoção tem o seu mérito, tanto na biblioteca quanto em outro negócio, mas deve ser compreendida como um dos elementos do Marketing Mix e, mesmo assim, não deve ser considerada como uma atividade desprovida de qualquer processo de planejamento ou, como brilhantemente declarou Cronin: **a promoção é o componente final no círculo de Marketing**, sendo amparada por um estudo das necessidades da comunidade (cliente). Ainda assim, deve estar envolvida em um processo cujas fases são: promoção, reconhecimento, recompensa e desenvolvimento (CRONIN, 1981, grifo nosso).

Ficando claro que é desnecessário explicar a importância da adoção do Marketing segundo declarou Tucci (1988), e que ele vai além da promoção, abre-se caminho para que outras técnicas mercadológicas sejam estudadas e possam agregar valor à biblioteca, garantindo a sua competitividade frente ao avanço dos concorrentes. O Marketing deve ser visto como uma maneira de quebrar a “miopia de Marketing” presente na biblioteca. Levitt, ao cunhar esse termo em 1960, discorreu sobre a importância de se aprender a pensar a organização, não como produzindo bens ou serviços, mas como comprando clientes; além disso, deve-se repensar seu conceito de indispensabilidade (LEVITT, 1995). Transpondo esta discussão para a biblioteca, é como se ela devesse voltar-se para o usuário em vez do acervo, e trabalhar para que possa oferecer o que o seu público realmente deseja, deixando de ter uma fé cega na sua indispensabilidade. Somente assim poderá garantir a sua longevidade no novo milênio.

2.2.1 O Mix de Marketing na biblioteca

O modelo mais referenciado na literatura de Ciência da Informação quando se trata de mix de Marketing é o dos 4P's. Amaral (2000), inclusive, realizou uma ampla pesquisa bibliográfica (1975-1995) para descobrir o quanto os autores da Ciência da Informação discutiram este modelo de Mix de Marketing e se o tema foi discutido com o objetivo de oferecer uma fundamentação teórica ou prática.

Alguns autores fizeram uma releitura do modelo original de McCarthy. Bellardo e Waldhart (apud TUCCI, 1988), ao apresentar os '4P's, sugere que o elemento Promoção deve ser subdividido em cinco áreas, a saber: publicidade, propaganda, contato pessoal, incentivos e atmosfera (ambientes). Outra autora, Powers (1995), acrescenta mais dois 'P's aos quatro já existentes: Produção e Público.

Ao transpor em exemplos os '4P's originais para o ambiente da biblioteca, Greiner (apud SHONTZ et al., 2004) contextualiza-os segundo a particularidade deste tipo de serviço. Sendo assim, o Produto refere-se aos programas, recursos e serviços oferecidos aos usuários. Preço refere-se a quanto os usuários devem pagar para manter a biblioteca em funcionamento. Praça é o acesso a ela. Por fim, Promoção é o ato de deixar a comunidade de usuários conhecer o que a biblioteca tem a oferecer-lhes. Na segunda parte deste trabalho, os 4P's poderão ser melhor identificados, quando contextualizados no modelo sistêmico para a gestão de Marketing.

2.2.2 A segmentação na biblioteca

Weingand (1998) definiu segmentação de mercado como um processo de divisão de consumidores em grupos com características e necessidades únicas. A autora acrescenta que este é um ponto importante para uma definição precisa do mercado, pois todos os clientes de uma biblioteca (reais e potenciais) podem ser divididos em categorias, cada uma exigindo diferentes tipos de serviço e suporte.

Halperin (1982) quando define segmentação de mercado como uma técnica que auxilia a determinar as necessidades dos consumidores, acrescenta, ainda, que ela possui dois componentes básicos: a seleção de mercados-alvo (grupos de consumidores para os quais se deseja atender) e, a seleção de elementos destinados a satisfazer os grupos-alvo (Marketing mix); esses elementos seriam a exata natureza dos produtos ou serviços que a biblioteca ofereceria.

Alguns autores já pontuaram o fim do Marketing de Massa na unidade de informação porque “uma das maiores falhas das bibliotecas é pensar que trabalham para 100% de sua população durante 100% do seu tempo” (CONDOUS apud AMARAL, 1998). Sem falar que aqueles profissionais que não adotam a estratégia de segmentação de clientes, na verdade, agem segundo o que eles mesmos acreditam que os usuários precisam e querem, ou seja, é o Marketing sob a perspectiva do bibliotecário, e não do usuário/cliente (OLIVEIRA apud AMARAL, 1998). Neste aspecto, Morgan (1998) afirma que esse comportamento é resultado dos dogmas aprendidos na época da faculdade, quando se pregava que o usuário muitas vezes não sabe o que quer, contradizendo um dos pilares do Marketing de que o negócio deve ser focado em quem sempre tem razão: o cliente. Andreasen (1980), ainda, reafirma a importância da adoção da segmentação, dizendo que a biblioteca deve seguir o exemplo do setor lucrativo, ou seja, deve procurar acertar vários tiros específicos em mercados distintos do que um único tiro no mercado de massa; a chance de se obter resultados mais

compensadores é bem maior; além de a biblioteca poder abordar cada segmento segundo diferentes estratégias. O mesmo autor ainda acrescenta que a biblioteca deveria realizar estudos sobre os vários segmentos de mercado potencial para os serviços/produtos da biblioteca; somente assim ter-se-ia condições de replanejar os serviços de acordo com as necessidades do usuário, e não conforme a necessidade do bibliotecário. Andreasen afirma que a orientação do Marketing voltado às vendas quando a biblioteca procurava persuadir os usuários a usar o que a biblioteca oferecia já não é a mais correta; pelo menos para muitas instituições (AMARAL, 1998).

Dimick (1995) ao apresentar as vantagens das técnicas de pesquisa de mercado para a determinação de segmentos de usuários, ressalta que a biblioteca pode beneficiar-se muito das técnicas usadas pelo setor lucrativo: levantamentos e grupos de foco são técnicas que podem ser usadas para auxiliar na identificação dos segmentos. Esses resultados podem auxiliar na descoberta de usuários potenciais, *churners* (desistentes), e não-usuários.

Wood (1983) chega a concretizar a teoria de segmentação em um ambiente de biblioteca universitária, exemplificando como deveria ser a segmentação demográfica do público-alvo (professores, alunos de pós-graduação, etc.) caso houvesse um corte no orçamento da biblioteca. Essa segmentação nos serviços oferecidos poderia servir de base para, em tempos de crise, melhor gerenciar os recursos da unidade de informação.

Alguns autores apresentam os diferentes tipos de segmentação no ambiente da biblioteca para facilitar a compreensão da aplicação nesse ambiente. A Tabela 4 mostra quais são esses autores que apresentaram a teoria para o ambiente da biblioteca e os tipos de segmentação que podem ou são sugeridos para adoção. Evidentemente, esta breve análise não possui representatividade devido ao modo simplista de compilação, pois as tipologias e suas respectivas características foram consideradas exatamente como apresentadas pelos autores.

Tabela 4 - Segmentação de clientes na biblioteca

AUTOR	TIPO	CARACTERÍSTICAS
Massey (1976)	Descritivas: -geográfica -demográfica -volume de uso Preditivas: -benefícios	-- -idade, renda, ocupação, raça, sexo, etc -heavy user, etc -benefícios procurados ao usar produtos e serviços
Andreasen (1980)	-por benefício -psicográfica	-benefícios buscados ao usar o produto ou serviço -atitudes, interesses e opiniões (conhecido por AIO)
Halperin (1981)	-demográfica -atitudes pessoais -atitudes sobre produtos ou serviços -geográfica -taxa de uso do serviço	-idade, sexo, renda, ocupação -personalidade, estilo de vida e auto-conceito -problemas encontrados no uso dos mesmos e benefícios obtidos -- -localização do usuário --
	Em bibliotecas acadêmicas: -status do usuário -disciplina cursada -tempo esperado para entrega do serviço -residência -volume de uso	-estudante, membro do <i>staff</i> -- -- -no campus/fora do campus --
	Segmentação de serviços de informação: -rentabilidade -privado/governamental -tipo de produto -consumidor final -organização	-lucrativo/não lucrativo -- -tangível/intangível -individual ou outro tipo -independente ou parte de outra organização
Matthews (1983)	-demográfica -geográfica -psicográfica -behaviorista	-- -- -atitudes, estilo de vida, personalidade, classe social -predisposição do consumidor, comportamento
Saez (1993)	-geográfica -demográfica -behaviorista -psicográfica e estilo de vida	-- -- -volume de uso, percepção dos benefícios --
Lima (1994)	-geográfica -demográfica -psicográfica -comportamental -por produto	-local onde se vive, tipo de habitação -idade, ocupação, educação -atitudes, estilos de vida, personalidade, classe social -usuário, não-usuário, ex-usuário --
Dimick (1995)	-geográfica -demográfica -psicográfica -benefícios	-- -- -atitudes, personalidade, interesses, estilo de vida, opiniões -benefício percebido no produto
Rowley (1997)	Baseada em fatores pessoais -demográfica -situacionais (circunstância externa) -nível de envolvimento Fatores psicológicos -percepção -motivos e motivação -habilidade e conhecimento -atitude	-sexo, idade, raça, etc. -demitidos, com falta de alimentação -interesse, envolvimento emocional e tempo gasto na procura de produto -seleção, organização, interpretação dos inputs de informação para produzir significado e como é atingido -forças internas de energia que direcionam a pessoa a satisfazer suas necessidades; mecanismos de controle dos movimentos em direção às metas -habilidade em relação ao processamento da informação relacionada a um produto específico; familiaridade e <i>expertise</i> com o produto -conhecimento positivo ou negativo a respeito de um objeto ou atividade

continua

AUTOR	TIPO	CARACTERÍSTICAS
Lee (2003)	Fatores sociais: -papéis desempenhados e família -grupos de referência -classe social -cultura -demográfica -psicográfica -uso do produto - <i>branding</i> (preferências de marca) -processo decisório	-série de ações e atividades desempenhados por uma pessoa em uma determinada posição. Ex: mulher no papel de mãe, esposa, estudante -grupo no qual o indivíduo se espelha para adotar seus valores, atitudes e comportamentos -um grupo de indivíduos que possui um ranking social similar -cultura determina o que a pessoa veste e come, aonde mora e outras características de estilo de vida -características socioeconômicas (idade, raça, renda, religião, ano cursado, etc.) -personalidade, estilo de vida, uso de computador, hábitos de leitura -ocasião de uso, situação e contexto de uso -conhecimento dos recursos e serviços disponíveis, nível de preferência ou lealdade aos serviços -tamanho e frequência de compra, propensão e risco à compra. (Ex: ao receber uma tarefa escolar o aluno vai primeiro à biblioteca ou consulta o Google ?)

Fonte: Baseado nos textos dos autores acima citados.

Uma releitura dessas tipologias e possíveis reagrupamentos visando à sua aplicação pela biblioteca é a proposta para a continuidade deste trabalho. De antemão, é interessante notar que os trabalhos mais recentes denotam mais atenção às tipologias menos centradas no sistema de informação e mais no usuário da informação. Talvez fosse possível arriscar que estes autores estariam aproximando a Ciência da Informação do Marketing; por exemplo, no caso de Lee, que realiza um trabalho muito interessante apontado a importância da Pesquisa de Marketing para a biblioteca.

Embora os autores analisados tenham definido cada um uma série de tipos de segmentação que poderiam ser utilizadas por uma unidade de informação, Campomar (apud SILVEIRA, 1986) destaca que, mesmo havendo muitas variáveis para o uso, a seleção depende de cada serviço de informação, ou seja, não há uma fórmula a ser seguida; o próprio serviço dá indícios de quais serão as mais adequadas.

Contudo, há autores que chegam a afirmar que a segmentação nem sempre será adotada por qualquer unidade de informação. Halperin (1981) chama a atenção para três casos em que isto não é possível:

- a) Quando não houver diferenças entre os segmentos analisados. Sendo assim, eles não poderão ser mensurados, devendo, portanto, ser considerados de modo agregado (Marketing indiferenciado);
- b) Quando as diferenças entre os usuários/consumidores forem tão grandes, não valerá a pena tratá-los com uma segmentação individual, a menos que seja uma biblioteca muito pequena ou centros de informação comercial onde os usuários sejam conhecidos individualmente;
- c) No caso da biblioteca pública, cuja missão é o atendimento a toda a comunidade, sendo corroborada, inclusive, pela legislação, não deverá ser aplicada a segmentação de clientes.

Nos dois primeiros casos, a não segmentação é plenamente justificável já que não agregará valor ao trabalho da biblioteca, mas, no caso da biblioteca pública, não faz o mínimo sentido confundir segmentação com exclusão. Segmentação nunca foi e nem será uma estratégia discriminatória; ela, na verdade, é um processo que procura assegurar a efetividade das ações para o seu público-alvo, otimizando os recursos disponíveis. Além disso, conforme visto nos capítulos anteriores, segmentar não significa atender apenas um segmento; ela não exclui, podem-se atender quantos segmentos forem relevantes para o negócio.

De maneira geral, Massey (1976) enumera algumas recomendações para a adoção da segmentação de clientes pela unidade de informação:

- a) um segmento é definido segundo o principal benefício procurado. Contudo, algumas pessoas procuram múltiplos benefícios. Sendo assim, é importante considerar a relação de um benefício em relação ao outro; é isto que isola um segmento;

- b) Considerar o máximo de variáveis de segmentação possíveis para determinar o segmento. É esse cruzamento que dará subsídios para a biblioteca compreender seus usuários e não usuários;
- c) Os benefícios sempre devem ser definidos segundo a ótica do usuário e não da biblioteca.

A adoção da segmentação pela unidade de informação oferece inúmeras vantagens: as necessidades do usuário são conhecidas e o planejamento e implementação do portfólio de produtos e serviços são realizados segundo a sua perspectiva e não do bibliotecário; direciona e maximiza os benefícios das campanhas de propaganda e promoção dos produtos e serviços, pois são atingidos aqueles que realmente precisam daquela informação; racionaliza os esforços da biblioteca, não desperdiçando energias em atividades que não atingem o mercado-alvo; economiza recursos financeiros, geralmente escassos em unidades de informação, pois os mesmos são direcionados para ações mais assertivas; e tudo isto podendo proporcionar o que é realmente relevante (ou pelo menos deveria ser) para a biblioteca: a satisfação do usuário/consumidor de informação. Abels (2004) traduz em poucas palavras esses reais benefícios ao dizer que compreender as preferências de informação do usuário e traduzi-las juntamente com as suas necessidades em serviços centrados no usuário, pode, de imediato: economizar dinheiro, ganhar na produtividade e na qualidade dos serviços prestados. Por sua vez, Rowley (1997) vai mais além e apresenta os benefícios como precursores de todas as atividades da biblioteca, pois permite uma melhor compreensão dos clientes; uma melhor compreensão dos concorrentes e um direcionamento mais efetivo de recursos.

Foram detectados alguns trabalhos de aplicação (*cases*) da segmentação em usuários de bibliotecas. Brown (1997), Giles (1999), Lifer (2001) e Warren (2001) foram alguns *cases* internacionais que ressaltaram a importância de se conhecer os diferentes segmentos de usuários para poder atendê-los nas suas necessidades específicas. Dentre estes *cases*, Lifer

(2001) consegue perceber a importância da adoção da segmentação na biblioteca, após detectar que os jovens de Ohio (ou Geração X, como ele próprio denomina) não se sentem atraídos pela biblioteca pública Lakewood. Pensando em como conquistar esses clientes em potencial, Lifer (Ib.) faz uso da geodemografia, uma segmentação por estilo de vida. A geodemografia baseia-se na premissa de que os indivíduos com estilos de vida similares tendem a viver próximos uns dos outros. Para a operacionalização, o autor usou o software YAWYL (You Are Where You Live), um subproduto do PRIZM. A biblioteca pública não só atingiu os jovens como passou a ter produtos específicos para eles.

No Brasil, Silveira (1992), ao estudar a adoção de estratégias de marketing nas bibliotecas universitárias, detecta, no estudo de campo, onde a técnica de segmentação de clientes é citada como sendo adotada, mas na prática:

tem-se impressão de não haver freqüência na adoção da pesquisa e segmentação do mercado. Sem um maior conhecimento deste mercado, a estratégia adotada pela biblioteca, em termos de prestação de serviços e desenvolvimento de produtos, parece fixar-se no atendimento da comunidade universitária de uma maneira única e global, oferecendo produtos e serviços padronizados de uma forma indiferenciada.

Baptista (1988), na experiência realizada no sistema Telebrás, exemplifica como a segmentação demográfica pode ser aplicada aos públicos interno e externo da instituição.

Em contrapartida, Silva (2003) realiza um estudo de usuários usando conceitos de Marketing aplicando segmentação de clientes em uma unidade de informação em Artes, usando o software SPSS. Além do uso da segmentação, estabelece um interessante paralelo entre estudos de usuários realizados na Ciência da Informação e os estudos de consumidores realizados no Marketing.

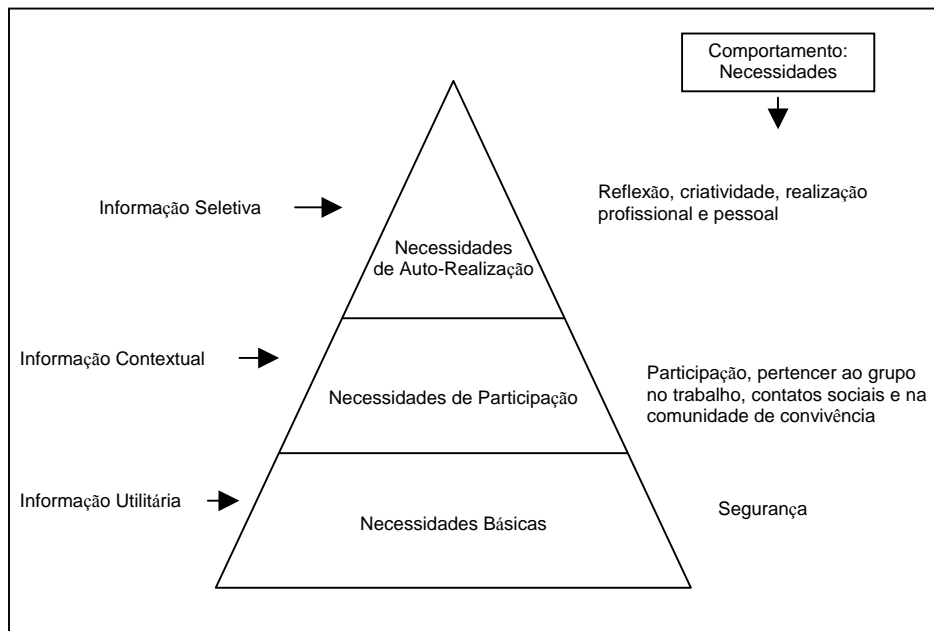
Esses *cases* tangibilizam as variáveis de segmentação de mercado reportadas na literatura. Dentre todos os trabalhos conceituais levantados, o de Halperin (1981) é quase sempre o mais citado, apesar da existência de dois trabalhos anteriores. Com base nos trabalhos específicos sobre o assunto ou daqueles em que a segmentação foi citada em segundo

plano, foi elaborado um quadro para melhor identificação da tipologia de segmentação de clientes abordada na Ciência da Informação (são considerados apenas os textos conceituais e não *cases* de mercado) (Tabela 4). Somente um autor, no caso Silveira (1986), não foi considerado, pois em seu trabalho usava Halperin como citação, não informando outro tipo de segmentação ao estudo.

2.2.3 Estudos do consumidor de informação

Transpondo o modelo de Maslow, já apresentado, para o setor de informação, Barreto segmentou as necessidades de informação em três níveis, associando a cada uma o comportamento característico do indivíduo em busca de informação, conforme mostra a Figura 5 (BARRETO, 1994).

Figura 5 - Pirâmide das necessidades de informação



Fonte: BARRETO, Aldo. A questão da informação. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v.8, n.4, 1994)

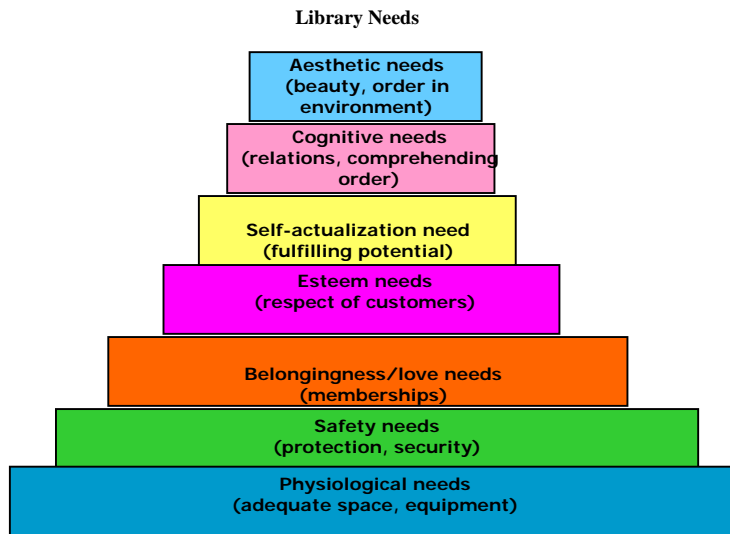
Segundo este autor (Ibid.), as pessoas que estão na base da pirâmide “demandariam, prioritariamente, **informação** de utilidade para a sua **necessidade** de segurança, ordem e liberdade do medo e da ameaça” (grifo do autor). No nível superior, estariam os indivíduos que, querendo pertencer e/ou permanecer nos grupos sociais, demandariam informação que garantiria a sua permanência nesses grupos; sendo assim “elaboram esta informação em proveito próprio e das instituições em que participam”. Por fim, no topo da pirâmide, estariam

os indivíduos que usam a informação para a criatividade, reflexão e realização do seu potencial.

Por sua vez, Weingand (1998) adaptou o modelo de Maslow em nível individual e institucional para a biblioteca. (O modelo não foi traduzido para que a compreensão não fosse comprometida) (ver Figura 6). Dentro desta nova proposta, a autora acrescenta mais dois níveis no topo da pirâmide, o cognitivo e o estético. A autora chamou atenção para o fato de que, assim como o indivíduo possui necessidades, a biblioteca também as possui, pois interage com um grande sistema (o ambiente e a sociedade). Assim, cabe ao Marketing interpretar este sistema para compreender as necessidades individuais e, neste caso, as necessidades da unidade de informação.

Figura 6 - Pirâmide das necessidades – Weingand





Adaptado de Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality* (New York: Harper and Row, 1970). In: WEINGAND, Darlene E. **Future-driven library marketing**. Chicago: American Library Association, 1998. p.58

As variáveis influenciadoras do comportamento do consumidor apresentadas por Kotler (ver itens anteriores) encontraram correspondência na Ciência da Informação. Amaral (1996) as transpôs para o setor de informação (o modelo usado é de Kotler & Bloom, de 1988, apud Amaral). Afirmou ela que essa transferência seria uma grande contribuição do Marketing para a Ciência da Informação, contanto que os bibliotecários brasileiros aprendessem a realizar estudos de usuários com enfoque mercadológico, adotando as técnicas de análise, pesquisa e segmentação de mercado e análise do consumidor. Este trabalho da autora buscou fundamentos para a compreensão e a utilização das técnicas mercadológicas empregadas na análise do consumidor de informação no Brasil, sendo que, se a biblioteca é considerada um negócio, o seu usuário passa, então, a ser o seu cliente. Daí a necessidade de se realizar estudos para analisar o consumidor de informação, ou seja, entender “como e por quê os consumidores escolhem, engajam-se, contratam, mantêm, comissionam, comprometem-se com a prestação de um serviço, compram, pagam ou tomam decisões”. Além disso, Amaral chama a atenção para o fato que, anteriormente à efetivação dos estudos com o consumidor, o bibliotecário deve procurar compreender o processo de busca de informações realizado pelo usuário, neste caso o

consumidor da informação. Sendo assim, Amaral (1996) contextualiza o setor de informação nos seguintes grupos de variáveis:

- **No Fator Cultural (cultura, subcultura)** -> tendo como base um país tão carente em recursos informacionais para a população brasileira, é importante que sejam consideradas as diversidades culturais no processo de interação biblioteca-usuário. A assertividade e eficácia dos estudos estão ligadas à capacidade de se utilizar metodologias apropriadas a cada tipo de cultura;

- **No Fator Social (classe social, grupos de referência, família, papéis e status)** -> inegável a influência dos hábitos de leitura e frequência de uso dos recursos informacionais nas diferentes classes sociais brasileiras; classes menos favorecidas dificilmente terão o hábito de frequentar bibliotecas, ou mesmo recursos para adquirir fontes de informação. Os grupos de referência também devem ser considerados, principalmente os *colégios invisíveis* e os *gatekeepers*, para conhecer as características destes canais de comunicação. O mesmo acontecendo com as famílias: poderiam ser realizados estudos para se verificar a influência da família no consumo e uso da informação. O status do consumidor de informação deve ser considerado podendo, inclusive, ser um indicativo para a segmentação de mercado (grifo da autora);

- **No Fator Psicológico (motivação, percepção, atitudes)** -> Para estudos motivacionais, deveriam ser estudados os motivos que levam os usuários a usar ou não as unidades de informação. Estudos sobre percepção indicariam a razão pela qual o usuário aprendeu a apreciar, ou não, um produto ou serviço, ou até por que passou a usar outros canais de informação em detrimento da biblioteca. Nos estudos atitudinais a autora chama a atenção para a possível relação entre atitude e comportamento. O profissional deve tentar compreender qual é

determinante de qual para procurar atuar como agente de mudança, ou seja, convencer os usuários a freqüentar e usar os produtos/serviços da biblioteca de forma a abandonar velhos comportamentos e atitudes.

Em resumo, é importante considerar que o Marketing e a Ciência da Informação possuem bases comuns, pois suas metas e objetivos buscam a satisfação de necessidades de usuários por meio da realização de ações dirigidas à estimulação de trocas. A adoção do Marketing na biblioteca provoca trocas de informação onde não existem e estimulam trocas onde existem, sensibilizam o usuário potencial para que este se beneficie do sistema e incentive o seu uso pelos usuários efetivos (KUEHL apud SILVEIRA, 1986b).

2.2.3.1 Estudos de usuários

Conforme descrito no capítulo sobre metodologia da pesquisa, também foi realizado um levantamento bibliográfico acerca do estado da arte em *estudos de usuários*. O objetivo foi conhecer o que tem sido pesquisado na Ciência da Informação. Haja vista que epistemologicamente o **paradigma físico** tem como foco o objeto (o acervo, o livro), é importante detalhar o **paradigma cognitivo** que tem apresentado diversas metodologias (ou propostas, como serão discutidas posteriormente) das abordagens alternativas que o representam (grifo nosso).

Para uma contextualização histórica, Capurro (2003) dispõe que a Ciência da Informação, sustentada sobre dois pilares (a Biblioteconomia e a Computação Digital), vivenciou, ao longo da sua trajetória, três paradigmas que ainda suscitam discussões. O primeiro deles é o **paradigma físico**: corrente epistemológica fortemente baseada na Teoria Matemática da Informação (1948), do matemático e engenheiro Claude Shannon. O objetivo desta teoria era meramente mensurar o custo da mensagem, por isso a sua atenção era totalmente nela e não na significação (informação). A teoria de Shannon influenciou fortemente vários ramos do conhecimento (MATTELART; MATTELART, 2003). A Ciência da Informação tomou como verdade as proposições da teoria que teve forte predomínio entre 1945-1960. Entretanto, a influência dessas idéias ainda hoje se faz presente. Seu protagonista é o objeto (livro, acervo, etc.); entendido como ‘coisa’, ou seja, tudo o que é tangível (BUCKLAND apud CAPURRO, 2003).

O longo período de predomínio dessa linha de pensamento focou em toda atividade na biblioteca que não estivesse relacionada ao usuário da informação. Instrumentos para tratamento técnico da informação (catalogação, sistemas de classificação, etc.), foram todos desenvolvidos sob a perspectiva do bibliotecário, pois somente este profissional conheceria o que há de melhor a ser comunicado ao usuário. É o florescer do dogma ‘**informação** –

democracia’ ou **‘disponibilidade – acessibilidade’** desconstruído por Dervin (1994) (grifo nosso). A autora chama a atenção para este tratado que predominou (ou ainda predomina?) no setor de informação. Segundo ela, nesta visão estereotipada, o não acesso à informação é um fator crítico para a democracia, mas que pode ser resolvido a partir do momento em que a informação seja disponibilizada; aí então, a ‘verdade’ ou ‘a melhor informação’ flui livremente. Nesta narrativa, pressupõe-se que somente aqueles que detêm a informação e o conhecimento estão aptos a transmiti-las, e o simples fato de tê-los disponíveis já garante a acessibilidade.

Este primeiro paradigma exprimia claramente uma visão unilateral e paternalista que estava em linha com o momento histórico, mas que, na prática, subtraía o usuário (indivíduo) do processo. Segundo Ferreira (1995), a concretização desse modelo é refletida nos estudos de comportamento de busca e uso da informação da abordagem tradicional que:

- são voltados para a questão do conteúdo;
- estão relacionados às linhas temáticas de interesse de grupos de usuários;
- são sempre baseadas nos modelos tradicionais de classificação do conhecimento e utilizam as classificações decimais existentes;
- são desconhecidos pelos usuários, mas, assim mesmo, continuam determinando a estrutura organizacional da informação;
- são relacionados à questão tecnológica, tratam da questão do uso de livros, fontes, bases de dados, obras de referência, computadores, etc., e a ênfase recai sobre pontos importantes como: armazenamento, acessibilidade e disseminação da informação.

Por estes motivos, a maioria dos estudos realizados sob esse paradigma é considerada ‘estudos de uso’ e não ‘estudos de usuários’, pois, mesmo que buscassem avaliar a satisfação dos usuários, estavam tendo como parâmetro o sistema de informação.

O segundo é o **paradigma cognitivo**, que tem como sujeito o indivíduo, neste caso, o usuário do setor de informação. O Cognitivismo tem como hipótese que a inteligência, incluindo a humana, assemelha-se a um computador; sendo assim, a cognição pode ser definida pela computação de representações simbólicas. Desta forma, o objetivo das Ciências Cognitivas é a compreensão do funcionamento do cérebro como mecanismo de tratamento da informação, que reage de maneira seletiva ao meio/informação proveniente do mundo exterior (MATTELART; MATTELART, 2003). Capurro (2003), citando Ingwersen, sintetiza este paradigma como sendo uma maneira de se pesquisar como os processos informativos transformam ou não o usuário, sujeito de modelos mentais do mundo exterior que são transformados durante o processo informacional.

O terceiro é o **paradigma social**, ainda em discussão, que procura aliar as bases da teoria cognitivista com a constituição social do indivíduo.

Vê-se, ao longo desta linha do tempo, que uma das referências buscadas pela Ciência da Informação para o estudo de usuário, no caso o Cognitivismo, advém da Psicologia. Diante do exposto, percebe-se um esforço significativo em voltar a atenção para o usuário (ou consumidor/cliente da informação).

O paradigma cognitivo soube resgatar a figura do usuário do velho modelo centrado no sistema (paradigma tradicional/físico). Este novo paradigma tem produzido muitas linhas de pesquisa, algumas já com aplicações empíricas, visando ao estudo de usuários do sistema de informação. Esta abordagem cognitiva, também conhecida como ‘abordagem alternativa’ ou ‘abordagem centrada no usuário’, teve como sustentação não somente a Teoria das Ciências Cognitivas, mas, também, a teoria Construtivista (também conhecida como Teoria Progressista), amplamente difundida e praticada como linha pedagógica em algumas escolas.

Segundo os preceitos construtivistas, o conhecimento não é algo pronto, deve ser construído pelo próprio indivíduo **na sua interação com os meios físico e social** (grifo nosso).

Antes de apresentar como a Ciência da Informação está desenvolvendo os estudos de usuários durante o processo de busca e uso da informação, é necessário conceituar ‘informação’, já que o seu conceito difere daquele apresentado no modelo tradicional em que era considerada como ‘coisa’ tangível. Na abordagem alternativa, informação pode ser entendida como “algo construído pelo ser humano”, segundo Dervin e Nilan (1986). Para não comprometer o sentido original do termo, a definição de mais dois autores será considerada sem tradução. São eles: Belkin (apud DERVIN; NILAN, 1986): “that which is capable of transforming image structures”; e Paisley: “any stimulus that alters the cognitive structure of a receiver” (Ibid.). Sendo assim, se a informação não é vista como algo fora do indivíduo, a necessidade de informação pode ser descrita como “uma incongruência conceitual na qual a estrutura cognitiva da pessoa não está adequada a uma tarefa” (FORD, op. cit.). Belkin (Id. Ibid.) ainda acrescenta que a necessidade de informação é “quando uma pessoa reconhece que há algo de errado no seu estado de conhecimento e deseja resolver a anomalia”.

Se a abordagem alternativa tem como foco o usuário da informação e se preocupa como esse indivíduo busca e usa a informação, como deveria ser um estudo de usuários sob essa abordagem?

No final dos anos 60, início dos 70, emergem alguns estudos que podem ser considerados fundadores da abordagem alternativa. Primeiramente, Robert Taylor com a teoria *Value-Added Process*, seguido por Brenda Dervin com o *Sense-Making*, Nicolas Belkin com a *Anomalous States of Knowledge*, e, por último, Carol Kuhlthau. De maneira geral, todos eles oferecem elementos para que o velho paradigma centrado no sistema seja rediscutido. De certa forma, suas pesquisas se complementam se forem olhadas sob esse prisma.

Em síntese, Taylor (MORRIS, 1993) descobre que o usuário faz escolhas segundo as informações que lhe são úteis, ou seja, o foco está na percepção da utilidade e valor que o usuário dá à informação.

Por sua vez, Belkin apresenta um modelo em que o foco é a pessoa/usuário que está em uma situação problemática (busca da informação) e o profissional da informação deve tentar compreender o que o leva a essa ‘anomalia’. O objetivo é tentar extrair do usuário o que o levou a esse estado e tentar entender essa situação ‘anormal’. Esta autora diz que um instrumento que poderia ser usado para esse entendimento seria um formulário de entrevista, onde poderiam ser extraídas as ocorrências de palavras que serviriam de *inputs* para o aperfeiçoamento do sistema (seu site de pesquisa apresenta a metodologia e *cases* de aplicação: *Welcome to the Sense Making methodology site*), disponível em:

<http://communication.sbs.ohio-state.edu/sense-making/>).

A metodologia do *Sense-Making* (Fazer Sentido) procura conhecer como as pessoas ‘fazem/dão sentido’ aos seus mundos/universos e como elas usam a informação nesse processo’. (DERVIN; NILAN, 1986). Outra autora, Kuhlthau (MORRIS, 1994), apresenta um modelo bem próximo de Dervin na medida em que também parte de um modelo construtivista e procura entender o processo de formação do significado no momento da busca.

De maneira geral, Dervin e Nilan (apud FERREIRA, 1995) caracterizam essas abordagens por terem a capacidade de:

1. Observar o ser humano como sendo construtivo e ativo;
2. Considerar o indivíduo como sendo orientado situacionalmente;
3. Visualizar holisticamente as experiências do indivíduo;
4. Focalizar os aspectos cognitivos envolvidos;
5. Analisar sistematicamente a individualidade das pessoas;
6. Empregar maior orientação qualitativa.

Para que se compreenda melhor as quatro metodologias, o quadro a seguir (Tabela 5) sumariza os principais pontos de cada uma delas, tendo como fundamentação teórica os trabalhos de Belkin (1982a; 1982b), Dervin (1992; 1994), Dervin e Nilan (1986), Hewis (1990), Kuhlthau (1991; 1993), Morris (1994), *Sense Making*, e Taylor (1994).

Em síntese, as abordagens centradas no usuário constituem um caminho para a biblioteca voltar-se para o verdadeiro objeto de estudo: o usuário. Muitas das metodologias já evoluíram do nível conceitual para o prático, um exemplo do *Sense-Making* que já enumera muitos *cases* de aplicação (ver site *SENSE MAKING: design da informação e ser humano* e, site de Dervin: *Welcome to the Sense Making methodology site*). Já é um indício de aproximação com uma orientação de Marketing voltada para o Cliente caso a biblioteca venha a adotá-la.

Tabela 5 – Estudos de usuários

AUTOR	ABORDAGEM ALTERNATIVA	DESCRIÇÃO
TAYLOR (1968)	Value-Added Process	<p>-Base Construtivista</p> <p>-o sistema é uma série de processos de valor agregado; é resultante do que ajuda o usuário a fazer escolhas ou resolver problemas</p> <p>-a tecnologia não é referência para desenvolver sistemas -> só o indivíduo</p> <p>-o valor da informação é dado por quem o usa, ou, até que alguém a use, não possui valor.</p> <p>-analisa não as mensagens individuais, mas o indivíduo que a usa no ambiente de uso da informação</p> <p>-recomendação: trabalhar com modelos centrados no usuário complementando os modelos ‘centrados no conteúdo’ e ‘na tecnologia’</p>
DERVIN (1976)	Sense-Making	<p>-Base Construtivista e Cognitiva</p> <p>-a informação não é externa; é produto da observação humana</p> <p>-o indivíduo precisa de informação; o foco é nesta situação problemática (GAP)</p> <p>-questão: descrever o <i>gap</i> considerando a situacionalidade (cada indivíduo se movimenta em um espaço/tempo próprios)</p> <p>-a metáfora do indivíduo tentando cruzar uma ponte explica a situação de busca:</p> <ul style="list-style-type: none"> • situação: tempo/espaço onde surge a necessidade de informação • lacuna (<i>gap</i>): a dúvida, a necessidade de informação • ponte: estratégia usada para a busca de informação • uso: informação útil <p>-aplicação: entrevistas para descobrir qual é o <i>gap</i>, em que situação o indivíduo se encontra (contextualização do <i>gap</i>), como ele espera encontrar as respostas (atravessar a ponte)</p> <p>-metodologia parte do indivíduo para o coletivo</p>
BELKIN (1980)	ASK Estado Anômalo do Conhecimento	<p>-Base Cognitiva</p> <p>-o indivíduo precisa de informação; o foco é nesta situação problemática</p> <p>-o indivíduo está em um estado anômalo</p> <p>-nesse estado ele tem dificuldades de reconhecer/externar o problema</p> <p>-inútil perguntar a ele o que exatamente ele quer</p> <p>-questão: descrever o ASK para descobrir de QUÊ ele precisa para resolver a anomalia</p> <p>-processo: entrevista para saber o que o levou à busca e quais respostas ele gostaria de ter</p> <p>-recomendação: gerar significados/elementos para subsidiar modos e estratégias para a recuperação da informação no sistema</p>
KUHLETHAL (1991)	ISP Information Search Proces	<p>-Base Construtivista</p> <p>-o indivíduo tem uma lacuna/falta de clareza da necessidade de informação</p> <p>-o processo de busca envolve três estados: cognitivo, afetivo, físico e o indivíduo passa por eles durante o processo</p> <p>-objetivo do ISP: compreender o processo ativo de formação do significado da informação</p> <p>-processo- identificação das etapas iniciais no processo de busca:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seleção: incerteza, desconforto e ansiedade afetam a externalização do problema; • Exploração: incerteza, confusão, dúvida • Formulação: diminuição da incerteza, aumento de confiança • Coleta de Informação: confiança aumentada • Apresentação dos Resultados: alívio se o resultado for positivo; desapontamento em caso contrário <p>-recomendação: adaptar a entrevista de referência para monitorar todo o processo -> criar as “zonas de intervenção”</p>

Baseado nos textos dos autores acima citados.

3 A BIBLIOTECA ESPECIALIZADA CORPORATIVA

Uma difundida definição de biblioteca especializada (*special library*) foi dada por White (1984, apud POWERS, 1995): uma biblioteca especializada “exists to support and enhance the mission of the organization in which it is housed” Segundo Powers, este tipo de biblioteca provê serviços especializados para um público especializado em um ambiente diferenciado, o que a torna um tipo à parte das demais bibliotecas (Ibid.).

Na verdade, não há um consenso sobre qual seria a melhor definição para esse tipo de biblioteca, mas, Figueiredo (1996) declara que ela pode desempenhar determinadas atividades que ajudam a diferenciá-la das demais bibliotecas:

- adquire informação requerida pela empresa;
- organiza o material para recuperação posterior;
- analisa os documentos sob o ponto de vista de valor, validade e abrangência;
- sintetiza a informação para lhe dar significação mais ampla, maior aplicação e um ponto de referência;
- armazena os dados para pronta referência;
- dissemina a informação entre aqueles que dela necessitam.

Sendo assim, uma biblioteca especializada corporativa vai responder às necessidades informacionais dos membros da organização ou mesmo antecipando-as na medida em que precisa antevê-las. Mas, deve estar além de um serviço de suporte.

Na verdade, deveria alcançar o estágio em que fosse alçada à condição de uma atividade-chave da organização e não permanecer em uma função meramente de suporte, como preconiza Lewis (apud YATES-MERCER, 1991).

Yates-Mercer (1991) realizou um levantamento entre os centros de informação de negócios no Reino Unido com o intuito de descobrir como estes realizavam o Marketing nas suas organizações. Os resultados não foram muito diferentes daqueles apresentados no item 2.2. Apesar desses centros estarem em ambientes corporativos, a percepção de que Marketing é sinônimo de promoção é praticamente a mesma, com uma leve exceção dos centros de informação do setor financeiro/bancário que compreendeu Marketing como uma ferramenta de gestão. Como conclusão geral, o estudo mostrou, entretanto, uma pró-atividade dessas bibliotecas no sentido de adotar alguns elementos da gestão de Marketing, tais como: mix de Marketing; justificativa orçamentária; e adoção de uma atitude e performance de uma gestão mais sênior. Mas, ainda assim, a maioria das chefias dessas bibliotecas não havia recebido qualquer treinamento na matéria e não possuíam nenhum plano de Marketing. O estudo não é recente, mas corrobora um cenário que ainda se faz presente nas organizações.

Historicamente, a biblioteca corporativa tomou por base a biblioteca pública e durante um bom tempo repetiu os mesmos passos da precursora, focando no sistema (acervo) e nos processos técnicos para a sua manutenção. Nas organizações, a maioria delas ainda hoje é vista como um depósito/arquivo de livros, periódicos e relatórios especializados. Mas, isto aconteceu em grande parte por responsabilidade dos próprios bibliotecários que ainda não compreendiam as particularidades de um ambiente corporativo, onde a postura de uma biblioteca deve ser muito mais de antecipação das necessidades do seu público do que de atendimento passivo das demandas. Thomas Davenport possui um texto bem provocativo que chama a atenção para essa problemática. Seu trabalho, *Blow up the corporate library*, instiga uma posição mais ativa desse tipo de biblioteca e critica o modelo ultrapassado de biblioteca *warehouse* (DAVENPORT; PRUSAK, 1993). Ao contrário do que possa transparecer no título, Davenport não prega a extinção da biblioteca, mas a sua implosão, para que um novo modelo ressurgja, sendo menos *warehouse* e mais *overseers* de uma rede multimídia, ou seja,

ela deve preocupar-se mais com a qualidade do conteúdo da informação que circula pela organização (programação), quais os formatos de distribuição (seleção de mídias), quais canais de distribuição (*broadcasting x narrowcasting*), e qual a reação do público ao conteúdo difundido (*advertising response*). Em suma, o autor anseia por uma postura mais pró-ativa dessa biblioteca e que os profissionais que nela atuam percebam que o foco, daqui por diante, não deve ser mais os recursos informacionais, mas as pessoas, ou, nas suas palavras “the most valuable information asset in any organization”. O bibliotecário deve ser capaz de fazer conexões entre quem possui a informação e quem dela precisa (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Em outras palavras, esse profissional é um corretor do conhecimento: cria os contatos entre as pessoas da organização na medida em que, durante o atendimento das demandas, tem uma visão panorâmica de todos os trabalhos em andamento, e ajuda na aproximação entre compradores e vendedores de conhecimento (Id. Ibid.).

Os autores Davenport e Prusak são reconhecidos por seus trabalhos em Gestão do Conhecimento e por terem trabalhado em grandes consultorias, tais como Ernest & Young e McKinsey; daí a ênfase no capital intelectual da organização, *core business* dessas organizações. Contudo, suas afirmações são muito pertinentes e atuais (apesar de não serem recentes) e vão ao encontro do que já foi exposto ao longo deste trabalho, ou seja, a premência da biblioteca voltar-se para o seu cliente de modo a garantir a competitividade.

Desta forma, tudo converge: o Marketing orientado ao cliente, a biblioteca quebrando o paradigma físico, as organizações ansiando por uma biblioteca centrada nas necessidades de informação do seu cliente interno e não no acervo. Em suma, se o centro de toda essa convergência parece ser o cliente ou o consumidor da informação, então, como atender às suas necessidades? Como reconhecer essas necessidades? Como reconhecer os diferentes segmentos de consumidores? O que oferecer a eles? De qual forma?

Antes de segmentá-los, é necessário compreender o contexto no qual esse consumidor de informação está inserido, não somente dentro da organização, mas quais os fatores que com ela interagem.

4 AVALIAÇÃO DO PROCESSO GERENCIAL

O objetivo deste trabalho só poderá ser atingido se todas as etapas que antecedem a segmentação de clientes estiverem claramente apresentadas e compreendidas. Os itens anteriores procuraram apresentar as variáveis que influenciam a gestão de Marketing, desde as variáveis que afetam o comportamento do consumidor (real ou potencial) até o negócio na sua totalidade. A partir deste momento, todos os fatores influenciadores do Marketing serão colocados de uma maneira estruturada deixando mais claras as várias fases de gestão, desde o momento da concepção e desenvolvimento de produtos/serviços, análise do consumidor, até o lançamento de produtos e serviços. Para isso, buscou-se na literatura um esquema ou modelo que dispusesse a gestão de Marketing de forma esquematicamente elucidativa, além de contextualizar a segmentação de clientes. Inclusive, um desses modelos já foi apresentado neste trabalho (Fatores que influenciam a estratégia de Marketing da empresa – Figura 1 – de Kotler).

Ainda assim, faltava uma referência que além de apresentar a gestão de Marketing de forma sistêmica pudesse fazer caber em seu desenho uma situação hipotética de gestão em uma biblioteca, neste caso uma biblioteca corporativa de Marketing. O modelo de Kotler mostra-se adequado para a tarefa, mas a revisão de literatura acabou revelando um modelo que além de cumprir esse objetivo consegue solucionar o maior problema ainda hoje presente na Ciência da Informação, apesar de toda a literatura produzida: diferenciar Marketing, de Promoção. Isso acontece, como será demonstrado mais além, porque a promoção é visualmente apresentada como uma das ações finais de Marketing. O modelo capaz de cumprir esse objetivo foi desenvolvido pelo Prof^o. Dr. Mitsuru Yanaze. No modelo, desenhado como um fluxograma, as quatro variáveis de Marketing relacionam-se com o processo gerencial. Consegue então, demonstrar esquematicamente que Marketing é um processo de gestão

envolvendo toda a organização e Promoção nada mais é do que um Output de Comunicação; portanto faz parte do mix de Marketing. Elimina-se de uma vez por todas a visão distorcida de que Marketing é sinônimo de Comunicação! Se Marketing é uma forma de se gerir uma organização de forma integrada, e um dos seus *Outputs* é a Comunicação, conclui-se então que o Marketing a antecede e, para que seja eficiente, deve ser o resultado dos *inputs* e *throughputs* desse sistema. Se o produto/serviço for ruim e a Comunicação eficiente, então, ela se baseou em seus atributos não reais, ou seja, o Marketing não foi realizado. Pode ser que venha daí o termo pejorativo ‘*marketeiro*’ (YANAZE, 2000). Esta elucidação basta tanto para o mundo corporativo quanto para a biblioteca (independente do tipo): sem mais confusão!

Na verdade, esse modelo (ou fluxograma) foi desenvolvido com o objetivo de detectar as forças e fraquezas da organização frente aos seus concorrentes delineando as ameaças ao negócio e as oportunidades a serem buscadas. Trata-se de um método para a análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e, ameaças) de uma organização. Como principal benefício oferece um perfeito entendimento do que é Marketing e como se dá a sua gestão de forma sistêmica em uma organização. Ainda, demonstra didaticamente como qualquer organização a efetua de forma integrada, identificando cada elemento integrante desse sistema (Figura 7).

Para uma eficaz gestão, o Marketing depende da sincronia entre os três grupos de elementos que compõem a organização. Nas palavras de Yanaze (2004):

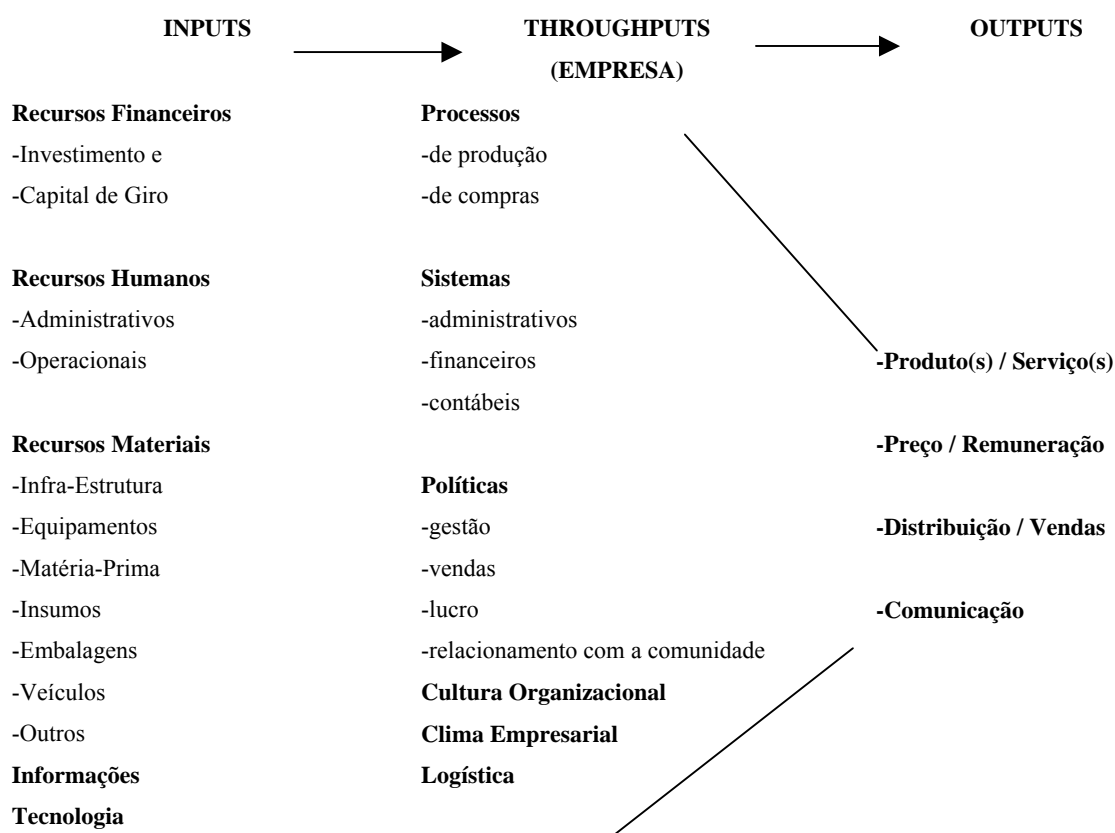
***Inputs:** compreendem todos os elementos que são incorporados à organização para viabilizar suas operações, ou seja, são os recursos necessários para o seu funcionamento;*

***Throughputs:** indicam a maneira como esses elementos são trabalhados internamente pela organização;*

***Outputs:** são os resultados obtidos da interação dos processos anteriores [...] refere-se a tudo aquilo que a empresa exterioriza, coloca para fora de si e disponibiliza para o mercado.*

Os macro e micro ambientes englobam os *Inputs*, *Throughputs* e *Outputs*; e estes últimos, portanto, dependem da análise detalhada dos primeiros para que haja um equilíbrio sistêmico. Se a organização não trabalha estes elementos em sincronia, os *Outputs* não estarão adequados às necessidades do mercado.

Figura 7 – Relação das quatro variáveis de Marketing com o processo gerencial



In: YANAZE, Mitsuru. **Gestão de mercado e comunicação: dos conceitos a sua aplicação**. São Paulo, Tese (Livre Docência) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, 2004. p.43

O modelo revela a interdependência desses fatores na medida em que, se houver alguma incongruência durante o processo, fatalmente os *Outputs* serão os resultados dessas falhas evidenciando-as na entrega dos produtos/serviços além de, obviamente, demonstrar a falta de sincronia da organização. Marketing, portanto, é uma atribuição de toda a organização (Ibid.). Em outras palavras, a organização, para poder oferecer ao mercado aquilo de que ele necessita, precisa de insumos (*Inputs*), para transformá-los em produtos/serviços (*Throughputs*), e entregar ao mercado o resultado dessa transformação (*Output*). Logo, se os *Inputs* não forem adequados ou forem insuficientes (funcionários não capacitados, tecnologia ultrapassada, etc.), fatalmente irão comprometer os processos de transformação (controle de qualidade deficiente, processos não padronizados, falta de comunicação entre as áreas, etc.) e

estes últimos, por sua vez, entregarão um produto/serviço não condizente com o que o mercado esperava (produto com formulação inadequada, ponto de venda desabastecido, funcionários do Atendimento ao Cliente mal informado sobre a promoção de vendas, etc.). Este exemplo demonstra bem a interconexão dos *Inputs*, *Throughputs* e *Outputs*, deixando claro que, sem uma sincronia, a gestão de Marketing fica seriamente comprometida. Por esta razão, repete-se: não existe uma gestão de Marketing eficiente se algum destes elementos do fluxograma falhar. Se o produto apresenta falhas, se o serviço é deficiente, mas se houve uma boa propaganda na TV: não houve gestão de Marketing, e sim uma boa campanha de Comunicação!

Os *Outputs* apresentados no fluxograma de Yanaze são na verdade, os 4P's do mix de Marketing adaptados em razão dos processos de transformação políticas, econômicas e sociais. Sendo assim, o 'P' de Promoção passa a ser entendido como Comunicação e, o 'P' de Praça passa a ser melhor compreendido como todos os canais de Distribuição.

Com base nesse fluxograma, fica fácil compreender, finalmente, toda definição da palavra Marketing; torna-se claro que Marketing não é sinônimo de Propaganda, Publicidade, ou Vendas, e nem ao menos se resume a apenas essas atividades, pois é uma gestão integrada de responsabilidade de toda a organização.

O fluxograma dos *Inputs*, *Throughputs* e *Outputs* cruzados com a análise dos macro e micro ambientes propicia à empresa o levantamento das Forças e Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, componentes de uma análise SWOT, pois eles só podem ser compreendidos em relação uns com os outros (YANAZE, 2004).

Um primeiro passo é a identificação das Forças e Fraquezas com relação aos 4 *Outputs*, tendo por base os concorrentes e uma situação ideal de controle (*benchmarking*). Segundo ele, o ideal é que as análises sejam realizadas em conjunto com todos os representantes de todas as áreas da empresa (compras, produção, vendas, finanças, recursos humanos e dos clientes mais

próximos), iniciando-se com uma avaliação qualitativa para levantamento dos elementos/atributos a serem avaliados, passando, posteriormente, para uma avaliação quantitativa. Desta forma, evita-se uma avaliação subjetiva por parte da organização.

Iniciando-se pela análise dos Outputs (Produto, Preço, Distribuição, Comunicação): para cada um deles devem ser identificados os subitens que compõem cada um deles não se esquecendo de considerar ainda, o setor de atuação, o tipo de atividade, a dimensão do negócio, área geográfica e particularidades do mercado atendido, a saber, (YANAZE, 2004):

- Produto - subitens: os atributos tangíveis e intangíveis;
- Preço – subitens: valor, condições de pagamento;
- Distribuição – subitens: a disponibilização do produto no mercado;
- Comunicação – subitens: as atividades adequadas.

Levantados os subitens estes devem ser alocados em uma matriz para que todos sejam avaliados comparativamente com os concorrentes (mesmo que as informações do oponente não possam ser conseguidas integralmente) e uma situação ideal. A análise pode ser tanto qualitativa quanto quantitativamente. No primeiro caso, os subitens podem receber a classificação Forte ou Fraco. Entretanto, o mesmo autor pondera que essa avaliação pode trazer subjetividade à análise, comprometendo o resultado. Sendo assim, recomenda uma complementação quantitativa baseada na atribuição de diferentes pesos para cada um dos *Outputs*, seus itens e subitens conforme apresentado nas Tabelas 6 e 7. Esses pesos são definidos considerando-se os resultados da pesquisa para a identificação dos itens já citados.

A metodologia desenvolvida por Yanaze (Ibid.) tem o mérito de poder comprovar quantitativamente os pontos positivos e negativos sem dar margens à subjetividade; é praticamente uma fotografia científica, sem interpretações pessoais. O mesmo autor sugere que, após a obtenção dos resultados, seja realizada uma análise detalhada segundo uma ordem seqüencial, com especial atenção aos subitens fortes que devem passar a ser monitorados; caso

contrário, se negligenciados (ou por excesso de confiança), podem levar à fraqueza da biblioteca. Ordem seqüencial de análise sugerida:

1. Subitens fracos mais importantes (com maior peso) de *outputs* mais relevantes (com mais peso);
2. Subitens fracos menos importantes de *outputs* mais relevantes;
3. Subitens fracos mais importantes de *outputs* menos relevantes;
4. Subitens fracos menos importantes de *outputs* menos relevantes;
5. Subitens fortes mais importantes de *outputs* mais relevantes;
6. Subitens fortes menos importantes de *outputs* mais relevantes;
7. Subitens fortes mais importantes de *outputs* menos relevantes;
8. Subitens fortes menos importantes de *outputs* menos relevantes.

Tabela 6 – Avaliação dos *Outputs*

Outputs		Empresa X	Concorrente A	Concorrente B	Ideal
I. Produto (0,2)					
Subitem	Peso	Nota	Nota	Nota	2
a) sabor	0,3	7 = 2,1	6 = 1,8	8 = 2,4	
b) embalagem	0,3	8 = 2,4	9 = 2,7	7 = 2,1	
c) composição	0,1	9 = 0,9	8 = 0,8	5 = 0,5	
d) coloração	0,1	5 = 0,5	7 = 0,7	3 = 0,3	
e) tradição	<u>0,2</u>	6 = <u>1,2</u>	5 = <u>1,0</u>	6 = <u>1,2</u>	
	1,0	7,1	7,0	6,5	
II. Preço (0,2)					
Subitem	Peso	Nota	Nota	Nota	2
a) valor	0,5	5 = 2,5	7 = 3,5	8 = 4,0	
b) forma de pagamento	0,2	8 = 1,6	5 = 1,0	3 = 0,6	
c) descontos	<u>0,3</u>	8 = <u>2,7</u>	6 = <u>1,8</u>	3 = <u>0,9</u>	
	1,0	6,8	6,3	5,5	
III. Distribuição (0,3)					
Subitem	Peso	Nota	Nota	Nota	3
a) revendedores	0,5	6 = 3,0	9 = 4,5	6 = 3,0	
b) pontos de venda	0,3	7 = 2,1	8 = 2,4	6 = 1,8	
c) entrega	<u>0,2</u>	8 = <u>1,6</u>	8 = <u>1,6</u>	5 = <u>1,0</u>	
	1,0	6,7	8,5	5,8	
IV. Distribuição (0,3)					
Subitem	Peso	Nota	Nota	Nota	3
a) publicidade	0,3	8 = 2,4	7 = 2,1	6 = 1,8	
b) promoções	0,3	7 = 2,1	7 = 2,1	7 = 2,1	
c) merchandising	0,3	6 = 1,8	8 = 2,4	8 = 2,4	
d) patrocínios	<u>0,1</u>	9 = <u>0,9</u>	9 = <u>0,9</u>	9 = <u>0,9</u>	
	1,0	6,7	7,5	7,1	

In: YANAZE, Mitsuru. Gestão de mercado e comunicação: dos conceitos a sua aplicação. São Paulo, Tese (Livro Docência) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, 2004. p.173-174

Tabela 7 – Total Outputs

	Peso	Empresa X	Concorrente A	Concorrente B	Situação ideal
Produto	0,2	7,1 = 1,42	7,0 = 1,40	6,5 = 1,30	2
Preço	0,2	6,8 = 1,36	6,3 = 1,26	5,5 = 1,10	2
Distribuição	0,3	6,7 = 2,01	8,5 = 2,55	5,8 = 1,74	3
Comunicação	0,3	7,2 = 2,16	7,5 = 2,25	7,1 = 2,13	3
Total:	1,0	6,95	7,46	6,27	10

In: YANAZE, Mitsuru. Gestão de mercado e comunicação: dos conceitos a sua aplicação. São Paulo, Tese (Livre Docência) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, 2004. p.174

Embora Yanaze (2004) argumente que não há obrigatoriamente uma sequência para a aplicação das análises dos *Inputs*, *Throughputs* e *Outputs*, pois vai depender da análise do gestor responsável pelo negócio, pode-se dizer que finalizada a identificação dos *Outputs* inicia-se a avaliação dos demais componentes do fluxograma. Já que os *Outputs* são os reflexos dos *Inputs* e os processos aplicados na gestão (*Throughputs*), a mesma identificação de itens e subitens deve ser realizada. Somente assim os *Inputs* e *Throughputs* poderão ser alterados para se obter outros e melhores subitens dos *Outputs*.

As tabelas 8 e 9 exemplificam quais seriam os insumos e os processos em uma organização. Certamente não será fácil detectar os itens e subitens dos concorrentes diferentemente dos *Outputs* (que são as “saídas” para o mercado, portanto mais visíveis). Contudo, deve-se procurar pelo menos uma aproximação para que a avaliação tenha efeito.

Tabela 8 – Avaliação dos *Inputs*

Inputs	Empresa X	Concorrente A	Concorrente B	Ideal
I.Recursos Financeiros <u>Investimentos:</u> -equipamentos -pesquisa -imóveis -veiculos <u>Capital de Giro</u>				
II.Recursos Humanos <u>Situação geral:</u> -política salarial -nível de motivação -treinamento -nível de comprometimento <u>Administrativos:</u> -qualidade dos RH -capacitação <u>Operacionais:</u> -quantidade dos RHs -qualidade dos RHs				
III.Recursos Materiais <u>Infra-estrutura</u> -equipamentos <u>Matérias-primas</u> -x -y -z <u>Embalagem</u> <u>Insumos</u> <u>Veiculos</u> <u>Armazéns</u> <u>Equipamentos de informática</u> <u>Softwares</u>				
Informações <u>Dia-a-dia</u> - _____ <u>Específicas</u> <u>Pesquisa</u> - _____				
Tecnológicas - - -				

In: YANAZE, Mitsuru. Gestão de mercado e comunicação: dos conceitos a sua aplicação. São Paulo, Tese (Livre Docência) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, 2004. p.176

Tabela 9 – Avaliação dos *Throughputs*

Throughputs	Empresa X	Concorrente A	Concorrente B	Ideal
<p>I.Processos</p> <p>a) De produção -processos e ferramentas utilizadas -nível de adequação -qualidade do uso -grau de otimização -nível de atualização</p> <p>b) De movimentação de mercadoria -processos e ferramentas utilizadas -nível de adequação -qualidade do uso -grau de otimização -nível de atualização</p> <p>c) De logística -processos e ferramentas utilizadas -nível de adequação -qualidade do uso -grau de otimização -nível de atualização</p> <p>d) De prospecção de novos clientes -processos e ferramentas utilizadas -nível de adequação -qualidade do uso -grau de otimização -nível de atualização</p> <p>e) De desenvolvimento de produtos e serviços etc. -processos e ferramentas utilizadas -nível de adequação -qualidade do uso -grau de otimização -nível de atualização</p>				
<p>II.Sistemas</p> <p>a) Administrativos -sistemas utilizados -nível de adequação às necessidades -graus de satisfação e motivação gerados</p> <p>b) Contábeis -sistemas utilizados -grau de adequação -nível de clareza -grau de precisão</p> <p>c) Financeiros -sistemas utilizados -grau de adequação -grau de informatização</p> <p>d) Comunicação interna -sistemas e ferramentas utilizadas -grau de eficácia -nível de cobertura -adequação aos diferentes níveis hierárquicos -grau de precisão, clareza, segurança</p>				
<p>III.Políticas</p> <p>a) De cargos e salários -parâmetros adotados -adequação ao mercado -graus de satisfação, envolvimento e</p>				

continua

comprometimento gerados b) De vendas -condições previstas -adequação ao mercado -grau de eficácia -resultados obtidos c) De responsabilidade social -eventos realizados -grau de comprometimento da empresa -nível de investimentos no social -grau de engajamento dos colaboradores d) De lucros -nível de reinvestimento -adequação da distribuição de dividendos e) De investimentos -adequação às necessidades e oportunidades do mercado -grau de coerência nos investimentos IV.Cultura Empresarial -relações de poder -adequação da linguagem comum -nível de conhecimento e saberes -adequação de atitudes e comportamentos -etc.				
V.Clima Empresarial -grau de motivação -nível de envolvimento e comprometimento				
VI.Logística -nível de adequação das instalações -grau de otimização dos sistemas de transporte -nível de eficiência pré-produção -nível de eficiência pós-produção -grau de cobertura				

In: YANAZE, Mitsuru. Gestão de mercado e comunicação: dos conceitos a sua aplicação. São Paulo, Tese (Livre Docência) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, 2004. p.177-179

Segundo Yanaze (2004), com o fluxograma avaliado é possível detectar as Oportunidades e Ameaças (que propiciam a determinação de Objetivos e Metas); os Pontos Fortes e Fracos dos *Outputs* (a determinação das Estratégias); e os *Inputs* e os *Throughputs* (a determinação das Ações.).

O segundo passo é a identificação das instituições que exercem interferência na organização. Três questões devem ser respondidas na análise das instituições: **como** se dá a influência (positiva ou negativa); **qual** o grau de influência; e o **porquê**. Os elementos de pontuação/avaliação podem ser livremente definidos para que possa ser uma medida padrão

facilitando o monitoramento do cenário. Importante salientar que uma situação ideal deve servir de referência (Tabela 10). Yanaze (2004) propõe que um dos critérios para priorizar a avaliação das instituições é a participação desta no faturamento total da empresa, ou seja, se a instituição X tiver a maior participação na folha de pagamentos da empresa deve ser analisada em primeira instância.

Uma vez identificadas, cada uma delas deve ser analisada segundo o tipo e o grau de interferência. Por exemplo, elas poderiam ser divididas entre aquelas que interferem positivamente ou negativamente. Ainda assim, estabelecer os graus de interferência: muito – pouco – muito pouco, por exemplo; ou qualquer outro modo que pudesse indicar quais são aquelas que devem ser priorizadas caso possam ter um alto grau de influência positiva ou negativa. Além disso, também é importante conhecer quais as razões dessa influência.

Grosso modo, toda essa análise:

Pode revelar tanto fragilidades quanto oportunidades no relacionamento com elas, indicando ações que permitam otimizar os resultados da interação. Por outro lado, o levantamento e a compreensão de como e porque as variáveis afetam as ações da empresa podem demonstrar o grau de controlabilidade e o nível de vulnerabilidade da empresa em relação a essas diferentes variáveis. Estudando-as, a empresa poderá tomar medidas para prever a ocorrência de fatos que possam vir a prejudicá-la e antecipar ações que minimizem seus efeitos (YANAZE, 2004).

Após analisado o fluxograma e definidos os produtos e/ou serviços que devem ser lançados no mercado, cabe à organização passar a gerenciar o seu portfólio. Há algumas matrizes utilizadas pelos profissionais de Marketing para esse fim. Uma delas é a matriz BCG, a outra é a matriz GE. Esta última foi desenvolvida pela General Electric e é conhecida como ‘matriz de planejamento estratégico de negócios’ (KOTLER; AMSTRONG, 1998).

A matriz BCG, do Boston Consulting Group, também possui o mesmo intuito e é comumente reportada na literatura de Marketing. Para que seja realizada a análise do portfólio de produtos, a matriz BCG classifica todas as unidades de negócio em um eixo de crescimento x participação de mercado. A matriz da GE suplanta esta última dada a subjetividade contida

Tabela 10 – Variáveis que afetam a empresa

Instituições	Situação ideal	Impacto para a empresa
-Governo		
imposto Y	18%	Desfavorável
imposto Z	3%	Indiferente
juros	...%	Desfavorável
regulamentação		Favorável
-Fornecedores		
de matéria-prima X		
de embalagem		
-Distribuidores		
manuseio do produto		
preço praticado		
-Bancos		
grau de endividamento		
juros pagos		
-Imprensa/Mídia		
qualidade da relação		
grau de favorabilidade		
-Associações/Sindicato		
-Instituições Marginais		
-ONG's		
-Comunidade		
Variáveis	Situação ideal	Impacto para a empresa
-Economia		
nacional		
mundial		
-Tecnologia		
-Cultura/Sociedade		
-Política		
-Clima		
-Ecologia		

Fonte: YANAZE, Mitsuru. **Gestão de mercado e comunicação**: dos conceitos a sua aplicação. São Paulo, Tese (Livre Docência) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, 2004. p.181

no conceito de ‘crescimento de mercado’, pois, segundo especialistas, é arriscado considerar apenas o indicador de crescimento somente pelo volume do produto comercializado. Não cabe a este trabalho discutir a validade de adoção de uma outra metodologia, pois esta problemática mereceria um estudo mais aprofundado das estratégias de Marketing. Sendo assim, apenas para efeito ilustrativo e para poder complementar os resultados obtidos com os *Outputs* da biblioteca analisada, será considerado um exercício utilizando-se a matriz BCG.

Ao planejar os seus produtos (e serviços), cabe ao gestor definir quais serão os *Outputs* colocados no mercado, de modo a aproveitar as oportunidades encontradas nas análises de macro e micro ambientes e na análise SWOT. Obviamente, nem todos os *Outputs* terão condições de oferecer boas vendas, apresentando um grande crescimento de mercado logo de imediato. Muitos produtos são lançados com o objetivo de suprir uma necessidade básica do cliente e outros, cujos benefícios ainda não foram experimentados pelo público-alvo, crescerão de forma mais lenta, não significando que devam ser abolidos do portfólio. A matriz de análise de portfólio tem como função oferecer mecanismos para que a organização decida quais negócios devem receber maior ou menor volume de investimentos e desenvolver estratégias de crescimento para acrescentar novos produtos ao portfólio (KOTLER; AMSTRONG, 1998).

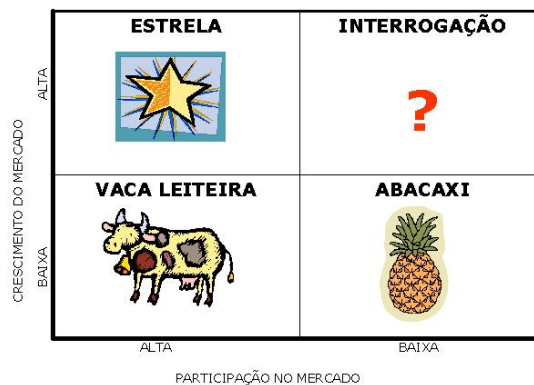
É um equívoco acreditar-se que uma empresa só coloca produtos rentáveis no mercado. Na verdade, todos começam com vendas tímidas que vão sendo incrementadas na medida em que as ações de Promoção, Distribuição e Propaganda vão sendo realizadas. Inicialmente, o produto recebe muitos investimentos, mas sem um retorno sobre o investimento imediato. A matriz BCG classifica os produtos de uma empresa em quatro categorias, cada uma representando indicadores distintos de crescimento e participação segundo a sua performance no mercado. Seguem abaixo as classificações segundo Kotler e Armstrong (1998):

- **Estrela** -> são produtos com Alto Crescimento e Alta Participação de mercado, mas ainda precisam de muitos investimentos para financiar esse crescimento. O ideal é, que com o crescimento, se transformem em Vaca Leiteira;
- **Vaca Leiteira** -> são produtos que geram muito lucro, têm grande participação de mercado e necessitam de poucos investimentos, embora tenham um crescimento lento. Podem, inclusive, sustentar os demais tipos de produto (Estrela, Criança-Prodígio ou Abacaxi);
- **Interrogação (ou Criança-Prodígio)** -> possuem pequena participação em mercados de grande crescimento. Exigem altos investimentos e devem rapidamente ser transformados em Estrelas, ou ser descartados;
- **Abacaxi** -> possuem crescimento lento; pequena participação; lucram apenas para se manterem, mas não prometem grandes fontes de recursos.

Para ficar mais pragmático: uma empresa de alimentos das décadas de 70 e 80 era conhecida por lançar produtos que estivessem em mercados monopolizados. A estratégia era simples: sem realizar pesquisa com o consumidor copiava a formulação do produto concorrente, produzia uma embalagem parecida e, como garantia, tinha a certeza de grandes lucros, já que a concorrência reinava em berço esplêndido. Foi assim que a Arisco desafiou gigantes multinacionais ao lançar o amido de milho, a sopa instantânea, o caldo em tabletes, o café instantâneo, etc. Nunca investia em produtos que representassem inovação para não ter de gerenciar produtos ‘Interrogação’.

A Figura 8 mostra a matriz e as respectivas classificações já comentadas.

Figura 8 – Matriz de análise de portfólio BCG



Baseado em 'A matriz de crescimento-participação do BCG'. In: KOTLER, Philip; AMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998. p.26

A síntese é que cada produto tem o seu ciclo de vida, e cabe à organização, mais especificamente o gestor do produto, gerenciar o portfólio de maneira a garantir que sempre haja produtos a serem acrescentados, alguns deles tornando-se Estrelas e, quem sabe posteriormente, Vacas Leiteiras que financiem os demais produtos. Na verdade, nenhum produto permanece nessas classificações indefinidamente. Algumas inovações do mercado iniciam como Interrogação, transformam-se em Estrela e, com o passar do tempo, em Vaca Leiteira. Há que se ter cuidado somente com o Abacaxi. Nem sempre produtos nessa classificação devem ser abolidos. Às vezes, é interessante a empresa estar naquele mercado, mesmo que seja um nicho, para estabelecer território ou porque é um mercado que ainda possui clientes fiéis e a sua retirada poderia arranhar a imagem da empresa. A Reckitt (ex-Reckitt & Collman), até pouco tempo atrás, possuía um produto Abacaxi no seu portfólio. Mesmo tendo uma Vaca Leiteira na empresa (o limpador Veja Multiuso), ainda mantinha o Anil no mercado (foi um produto tradicional usado pelas donas de casa nas décadas de 40 a 60 para evitar o amarelamento das roupas brancas, quando ainda não existia o sabão em pó – com anil).

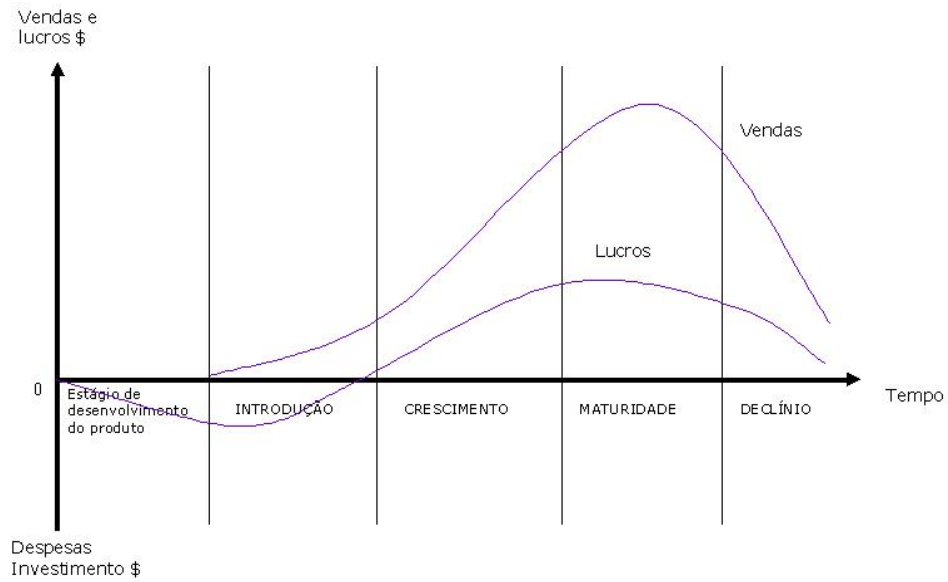
Além de gerenciar o portfólio dos produtos deve-se atentar para o monitoramento do seu ciclo de vida: o curso que as vendas e os lucros do produto seguem ao longo da sua vida útil. Cada produto tem uma curva diferenciada de crescimento; nem todos passam por todas as fases do ciclo, mas, no geral, são introduzidos no mercado, passam por uma fase de crescimento quando o mercado ainda o está experimentando e conhecendo os seus atributos e benefícios, alcança uma maturidade e, depois de um tempo, começam a morrer (Figura 9).

Segundo Kotler e Armstrong (1998), a caracterização dos cinco estágios do ciclo de vida de um produto é a seguinte:

- **Desenvolvimento do produto** -> momento em que a empresa desenvolve a idéia de um novo produto. As vendas são nulas, mas os investimentos são altos;
- **Introdução** -> fase de crescimento lento. Não há lucros e os custos da introdução do produto no mercado são altos;
- **Crescimento** -> período de rápida aceitação do produto; lucros altos;
- **Maturidade** -> as vendas diminuem, pois o produto já foi aceito pelo mercado. Os lucros se estabilizam ou são reduzidos devido aos crescentes gastos com Marketing para defendê-lo da concorrência;
- **Declínio** -> período em que as vendas e os lucros caem.

Além de possuir a incumbência de gerir o ciclo de vida do produto, cabe ao gestor não permitir que o seu produto entre na fase de declínio. Para isso, ações de reposicionamento, nova formatação, embalagem, formulação, revisão dos canais de distribuição, etc. podem ajudá-lo a reavivar as vendas.

Figura 9 – Venda e lucros durante a vida do produto, da concepção ao abandono



In: KOTLER, Philip; AMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998. p.224

5 APLICAÇÃO DO PROCESSO GERENCIAL NA BIBLIOTECA

5.1 Método de trabalho

Até o momento a revisão de literatura apresentou todo o cenário que envolve a gestão de Marketing, bem como as variáveis que o influenciam.

Além disso, foi elaborada uma sistematização de todas as tipologias de segmentação de clientes, seja elas indicativas ou preditivas. O quadro teórico de referência na Ciência da Informação indicou a existência de trabalhos que embora tratassem desse tema, não tinham a preocupação de apresentá-la no cenário da gestão de Marketing. Sendo assim, se este trabalho realizasse um levantamento teórico do assunto relacionando todas as suas tipologias não haveria grande contribuição. Sendo assim, se a finalidade do trabalho é demonstrar como a segmentação de clientes contribui para uma gestão assertiva de Marketing torna-se imprescindível uma contextualização da sua ocorrência.

Por esta razão, como já descrito anteriormente, buscou-se um modelo de processo gerencial que mostrasse visualmente em que momento a estratégia de segmentação de clientes deve ocorrer.

Foi considerado então, o modelo de avaliação do processo gerencial desenvolvido pelo Prof^o Mitsuru Yanaze por mostrar-se mais adequado aos objetivos do trabalho.

A aplicação do modelo citado será em uma biblioteca corporativa de Marketing e todas as etapas já apresentadas para a construção do cenário de Marketing serão reproduzidas considerando a realidade de uma biblioteca.

Após ter finalizado esse exercício será discutida a viabilidade de uso do modelo em outros tipos de biblioteca, as razões de uso da segmentação de clientes nesse ambiente, bem como os benefícios gerados com a sua adoção.

5.2 *Inputs, Throughputs e Outputs*: equilíbrio sistêmico na biblioteca

Pensando-se na biblioteca inserida na organização, é imprescindível que, anteriormente ao planejamento e implementação de qualquer plano, ela deve entender o cenário no qual a sua organização está presente. Precisa ficar muito claro que todo o cenário, tanto externo quanto interno, exerce uma influência muito grande sobre desempenho da organização e, conseqüentemente, sobre atividades da mesma. Apesar da obviedade do discurso, o que ocorre usualmente é que a biblioteca deixa de fazer uma análise mais aprofundada desses ambientes e acaba se fechando em conchas, trabalhando isoladamente como se fosse uma ilha dentro da organização. Mas, para garantir a sua perpetuação no mercado (e não a sua permanência, pois neste sentido só faz uso de soluções paliativas para uma sobrevivência), deve espelhar-se no modelo de atuação do mundo dos negócios, ou seja, ter uma visão macro e estratégica dos movimentos do mercado.

É importante que todos esses fatores estejam descritos para melhor entendimento do contexto. Isto tem um duplo propósito: primeiramente, situa a organização no contexto dos negócios, indicando à biblioteca o que é prioritário (P & D, importação, produção para o mercado interno ou externo, terceirização, alinhamento com as políticas sociais, etc.) e qual deve ser o rumo a ser seguido na organização, de modo a ser um organismo eficaz na provisão de informações. (Importante informar que, uma vez determinado qual o direcionamento do negócio, não significa que seja imutável. O movimento do mercado - e subentendido aqui, os concorrentes - freqüentemente leva a organização a uma mudança de posicionamento, o que deve ser rigidamente acompanhada pela biblioteca). Em segundo lugar, indica quais temas relevantes devem ser monitorados para subsidiar o consumidor de informação, ou seja, como deve ser a política para a composição do acervo (entenda-se, físico ou digital), tipos de fontes de informação, quais fontes devem ser monitoradas, quais os serviços e produtos oferecidos; não sem antes investigar quais são as necessidades desse consumidor. Ou seja, deve-se fazer

uma avaliação das forças influenciadoras, sempre sob dois aspectos: primeiramente, com relação ao ambiente externo (fora da organização) e, também, com relação ao ambiente interno (dentro da organização). Exemplificando melhor, a biblioteca deve analisar os cenários como **parte integrante** da organização, portanto suscetível aos fatores externos por tabela, para saber como contribuir para o negócio. Por outro lado, deve-se também analisar esses mesmos aspectos sob o ponto de vista de executor, para que se possa compor os cenários que farão parte do seu planejamento.

Primeiramente, como parte **integrante** os fatores do macro e micro ambientes a serem analisados são:

No **Macro Ambiente**:

- **Aspectos político-econômicos**: verificar como a política econômica está sendo favorável, ou não, à organização; se há estímulos à exportação ou importação de bens; se os indicadores econômico-financeiros demonstram aquecimento da economia (taxa de juros, taxa de inflação, impostos, salário mínimo, risco-país, índice de preços ao consumidor, taxa de inadimplência no comércio, índice de confiança no governo, etc.); se o governo está criando condições de desenvolvimento para aquele negócio, etc. Acompanhar os estudos recorrentes de instituições estatísticas e econômicas que indicam as melhorias do país: censos comerciais, etc.; as mudanças políticas ocorridas nos órgãos governamentais bem como se indicam implicações regulatórias para o negócio. Com base nesses dados, pode-se avaliar se as condições estão favoráveis para o negócio e, conseqüentemente, como a biblioteca pode contribuir favoravelmente para subsidiar a organização de informação relevante.

- **Aspectos sociais**: além de monitorar as pesquisas de orçamentos familiares (POF/IBGE), pesquisas de domicílios (PNAD/IBGE), censos demográficos

(pesquisas quantitativas); acompanhar os movimentos culturais e sociais que possam influenciar o mercado de consumo (análise mais qualitativa). A melhoria (ou piora) na distribuição de renda; o crescente incremento das ações de responsabilidade social em comunidades carentes; o acesso às tecnologias de informação (internet, telefonia fixa e móvel, etc.); as novas tendências de consumo (customização de produtos, mercado de consumidores *single*, consumidores emergentes – decréscimo das classes D/E, consumidores engajados em ações sociais, etc.); aumento da participação da mulher na chefia das famílias, etc.). Todas essas informações, sempre analisadas no contexto da globalização, são indícios de como a organização será impactada por esses movimentos, positiva ou negativamente, e como a biblioteca pode contribuir para o crescimento do negócio e privilegiar investimentos em fontes de informação sobre os temas.

- **Aspectos tecnológicos:** o avanço tecnológico e a conseqüente convergência das telecomunicações devem ser vistos como fatores impactantes tanto para a organização quanto para a biblioteca; em que medida o surgimento de novas tecnologias pode afetar a organização e quais as alternativas possíveis: a biblioteca pode buscar *cases* que auxiliem a organização nessa análise.

- **Aspectos ambientais:** no momento em que o Tratado de Kyoto, os desastres naturais sendo mais freqüentes, as mudanças climáticas, o crescimento de ONGs e os consumidores questionando mais freqüentemente o consumismo desenfreado e os impactos ambientais gerados por ele, a organização deve começar a questionar qual deverá ser a sua parcela de contribuição para a melhora da qualidade de vida dos seus *stakeholders*; tanto como produtora de bens e serviços que respeitam a natureza, quanto nos processos internos que busquem o equilíbrio

entre o negócio e qualidade de vida dos seus colaboradores. A biblioteca deve monitorar o mercado em busca de informações (*benchmarking*) que alertem a organização na busca desse equilíbrio, para que tanto a imagem quanto a reputação da empresa não sejam comprometidas com ações contrárias a esse princípio.

No **Micro Ambiente**, é necessário avaliar todas as forças que possam exercer influência mais diretamente.

- **Fornecedores**: Como garantia para uma estratégia assertiva de Compras, oito questões devem balizar o processo. Segundo Leenders e Blenkhorn (1991), deve-se fazer as seguintes perguntas, antes de se iniciar o processo de provisão de suprimentos: **o que** comprar (quais as necessidades a serem supridas); quanto (qual a quantidade a ser adquirida para satisfazer as necessidades verificando se a aquisição deve ser em grande ou pequena quantidade, e qual a vantagem em cada uma das opções); **quem** (quem deverá efetuar as compras, qual área deve ser responsável, a compra será centralizada ou descentralizada?); **quando** (o momento deve ser adequado, considerando o prazo de entregas para não comprometer a entrega dos produtos ou o atendimento ao cliente); **qual preço** (recomenda-se o estabelecimento de uma política de preços baseada no mercado, na concorrência, nos custos); **onde** (a compra deve limitar a fornecedores regionais?); qual o porte do fornecedor: pequeno, médio, grande? quais os parâmetros para uma avaliação de fornecedor?); **como** (quais os sistemas usados: computadorizados, licitações, negociações); **por que** (a estratégia específica escolhida em primeiro lugar tem de ser justificada com base no fato de tornar os objetivos de suprimentos adequados aos objetivos organizacionais) (grifo nosso). Com base nestas questões, o autor justifica a necessidade de se criar uma prática

de compras em que a tradicional equação Fornecedor -> Comprador seja revertida. Ou seja, na verdade, é o comprador quem deve persuadir o fornecedor a supri-lo em suas necessidades, adotando uma postura mais ativa e não mais reativa, respondendo ao jogo do fornecedor. Isto, além de dar mais poder ao Comprador (neste caso a organização), assegura que fornecedores em potencial possam ser conseguidos antes que a concorrência os descubra. A outra vantagem é assegurar o controle de qualidade dos suprimentos e o desenvolvimento do fornecedor para que possa produzir exatamente segundo as especificações do comprador. Leenders chama isto de Marketing Reverso. E, os mesmos benefícios que isto traz para a organização, pode trazer para a biblioteca.

- **Distribuidores:** vale o mesmo já descrito para os demais fatores - monitorar as fontes de informação que possam subsidiar a organização na seleção adequada de distribuidores. Além disso, as informações do macro ambiente, especialmente aquelas relativas aos investimentos econômicos nos transportes de carga (malhas viárias rodoviária, ferroviária, marítima e aviação), devem contribuir para os melhores planos de distribuição.

- **Concorrentes:** normalmente, a biblioteca possui serviços (próprios ou terceirizados) que monitoram as ações da concorrência, geralmente por *press clipping* (noticiários da TV, anúncios em jornais e revistas, notícias em jornais e revistas, propagandas na TV, ações de *merchandising* no PDV, etc.). Tudo é coletado e formatado em boletins periódicos disponibilizando o conteúdo integral ou resumido para facilitar a análise do mercado e dos concorrentes nele presentes.

- **Mídia:** entenda-se mídia, neste item, como produtor, e não como suporte de informação. O monitoramento do que os meios de comunicação estão discorrendo

sobre a organização pode ser realizado pelo serviço de *press clipping* para o *tracking* da concorrência, já citado.

Enquanto **executor**, a biblioteca também deve ser responsável pela análise dos cenários que impactam diretamente na gestão da informação. Esta análise fará parte do desenvolvimento de um modelo sistêmico para a gestão de Marketing a ser tratado mais à frente. Sendo assim, os Macro e Micro ambientes devem contemplar:

Para o **Macro Ambiente**:

- **Aspecto cultural**: sem demérito dos demais componentes a serem analisados, talvez este seja o principal elemento que assegura o desenvolvimento da biblioteca na organização, pois envolve todo o conjunto de valores implícitos (significação, identidade organizacional, etc.) quanto explícitos (políticas, regimentos, etc.).

Partindo desse pressuposto, os padrões e valores da organização devem ser rigorosamente explorados, pois são determinantes para a biblioteca. A cultura de uma organização pode ser expressa tanto de forma explícita (políticas, normas, etc.) quanto implícita (atitudes e discursos). O conjunto dessas expressões é que irá direcionar o comportamento dos seus funcionários. Portanto, deixar de analisá-los pode comprometer a existência e/ou performance da biblioteca. Se a organização preconiza uma cultura do conhecimento, isto deve ficar claro, tanto na sua comunicação formal quanto nas suas atitudes, não podendo transparecer uma contradição. Caso contrário, em uma situação como esta, a biblioteca se transformaria no ambiente *warehouse* a serviço de ‘feudos’ internos de informação indo de encontro à sua missão provedora e disseminadora de informação. Em outras palavras, o respaldo para uma cultura organizacional que valorize o compartilhamento da informação e do conhecimento deve partir do corpo diretivo da organização. O mesmo

ocorre se, funcionalmente, ela estiver vinculada a um departamento contrário à cultura de disseminação do conhecimento.

Além da comunicação, o histórico organizacional também deve ser levado em consideração, ou seja, se houve aquisições e fusões com outras empresas, levando a uma justaposição ou conflito de culturas, por exemplo. Isto irá influenciar o estudo de usuários, na medida em que deverão ser consideradas as suas origens no momento de análise do comportamento de busca e uso da informação.

Sendo assim, é recomendada uma análise de todos esses elementos que compõem a cultura organizacional (normas, políticas, discursos, atitudes, jargões de linguagem, ideologias, etc.), para que a biblioteca avalie em que medida poderá ou não ser impactada por eles.

- **Aspectos político-econômicos:** Aspectos que podem estar associados ao aspecto cultural, pois uma organização que tem como princípio a valorização do conhecimento fatalmente destina recursos para que isto aconteça. Sendo assim, analisar se o foco da política econômica da organização está voltado para investimentos na gestão de informações. Antes de analisar qualquer outro fator adiante, o primordial é descobrir se há recursos em Capex (investimentos) ou Opex (despesas) para o período. Isto vai determinar quais os tipos de serviço e produtos que poderão ser desenvolvidos ou incrementados.

- **Aspectos sociais:** Conforme já descrito, a biblioteca não deve ser uma ilha dentro da organização, acreditando ser a única responsável pela coleta e provimento de informações ao cliente interno. Muitas outras áreas da organização também coletam, analisam, produzem e distribuem informação. Para tanto, é fundamental que seja feito um mapeamento do fluxo de informações na organização para identificar as áreas produtoras e usuárias. Isto

pode contribuir tanto para o estudo de usos já citado nos capítulos anteriores quanto para a detecção de áreas que poderão ser parceiras da biblioteca na gestão de informação. Já foi citado anteriormente que, em muitas organizações, a informação é utilizada como instrumento de poder e é mantida em células praticamente inacessível ao cliente interno, a menos que ele disponha de relações pessoais com a área detentora da informação. O mapeamento pode funcionar como um instrumento para auxiliar na quebra dessas células (ou pelo menos na minimização do seu poder), pois identifica os canais de informação e justificam a importância do inter-relacionamento entre elas.

- **Aspectos tecnológicos:** Aliados aos aspectos sociais, são fatores que merecem uma atenção especial, na medida em que, para as novas gerações, a tecnologia já nasceu como parte integrante das suas vidas e participa ativamente de grande parte das suas atividades cotidianas, refletindo diretamente na sua maneira de pensar e de buscar informação. E é esta nova geração que adentra nas organizações, oriundas de um novo tempo, com novos padrões cognitivos, e que naturalmente realizam buscas de informação através de canais formais e informais, sem praticamente nunca terem ouvido falar em biblioteca. A tela de busca do Google não é “uma”, mas “a” referência em sistemas de busca de informação. Continuar a pensar no modelo físico de fontes de informação (acervo) é ir contra um modelo já determinado que já influencia nitidamente os aspectos emocionais e cognitivos do indivíduo (o ato de digitar a palavra-chave no Google e esperar segundos pela resposta já é o parâmetro). Pensar o quanto a tecnologia impacta no desenvolvimento da organização, mas, também, o quanto ela pode ser uma aliada na criação de novos canais para a disponibilização e disseminação da informação, deve ser uma atividade rotineira para a biblioteca,

dada a velocidade dos avanços tecnológicos e contribui ativamente para o desenvolvimento de novos produtos (boletim de novas aquisições *online* no portal da biblioteca; divulgação de eventos pelo celular; levantamentos bibliográficos e *reports* de informações enviados para os PDAs do usuário; busca automatizada nos sumários de livros). Contrariamente, a análise desse fator pode detectar que a organização ainda é avessa aos avanços tecnológicos e, portanto, isto impactará na condução dos planos de desenvolvimento da biblioteca. Sendo assim, uma alternativa interessante é analisar se os seus fornecedores poderiam estabelecer parcerias para investimentos em infra-estrutura que pudessem contribuir com a biblioteca.

- **Aspectos ambientais:** A biblioteca também deve avaliar qual é a sua parcela de contribuição em seus processos internos, produtos e serviços: racionalização no uso de papel para impressão; uso de papel reciclado; incremento de parcerias com outras entidades para o compartilhamento de acervo (economia de recursos financeiros e espaço físico); reorganização do espaço físico privilegiando uma arquitetura que valorize a iluminação e ventilação o mais natural possível, economizando energia; etc.

Para os fatores do Micro Ambiente:

- **Fornecedores:** Normalmente, a questão é resolvida de maneira simples. A biblioteca realiza uma prospecção no mercado, buscando qual fornecedor oferece o produto que ela precisa segundo os melhores preços, qualidade, condições de pagamento, prazo de entrega, distribuição adequada, etc. Assim acontece na compra de livros, periódicos, jornais, material multimídia, relatórios de consultoria, *press clipping*, assinatura de bases de dados, mobiliários e acessórios para a biblioteca, etc. Algumas vezes, a ordem pode até ser inversa; o fornecedor

envia folhetos com promoções ou realiza visitas demonstrativas, mas, ainda assim, a questão do fornecimento é basicamente unilateral: é sempre o fornecedor oferecendo produtos ‘de prateleira’. Um modo de garantir mais competitividade à biblioteca é trabalhar o conceito de Marketing Reverso já exposto por Leenders e Blenkhorn (1991) para as estratégias de compra de materiais informacionais. Nem sempre o conteúdo e os formatos das bases de dados são 100% adequadas aos usuários da biblioteca. Gasta-se uma quantia considerável na aquisição de mais de uma base porque nenhuma delas oferece todas as informações requeridas e no formato adequado. O que se consegue são fontes de informação pasteurizadas que agregam pouco valor. Se o conceito de Marketing Reverso fosse adotado, por exemplo, a biblioteca poderia selecionar um fornecedor (dentro de parâmetros pré-estabelecidos) e, de posse de um *briefing* com as necessidades informacionais dos usuários, desenvolveria um produto mais adequado. Não somente com bases de dados, mas com fornecimento de *press clipping*, isto também poderia ser realizado considerando as fontes e assuntos mais relevantes para o cliente. A vantagem é o oferecimento de um produto diferenciado desenhado especialmente para o cliente interno e que, por tabela, já garantiria a fidelidade e satisfação de uso. Embora este modelo possa suscitar controvérsias, pois, ao desenvolver um fornecedor (caso seja um produto ou serviço muito particular), pode gerar o risco de criar uma dependência, dificultando uma posterior substituição. Leenders esclarece que a saída para evitar essa dependência é incentivá-lo a ter outros clientes e, no caso de serviços que envolvam uma assistência ou atendimento ao cliente, que esta seja predeterminada, ou o esforço despendido no trabalho não valerá a pena (Id. Ibid.). Com exceção das bibliotecas especializadas ligadas à área de Pesquisa e

Desenvolvimento, pois estabelecem intercâmbios com outras instituições relativas facilitando o acesso à informação, aquelas ligadas às áreas estratégicas (Planejamento e Marketing, por exemplo) possuem uma particularidade. Normalmente, as fontes de informação mais relevantes ao negócio não são os tradicionais livros e periódicos, mas uma grande parte de relatórios e *newsletters* elaborados por consultorias e bancos de investimentos. Dada a velocidade dos movimentos do mercado, este tipo de fonte é a única que pode fornecer análises conjunturais com a rapidez necessária. Desta forma, alguns produtos oferecidos muitas vezes possuem a funcionalidade de poder ser customizados segundo a necessidade do cliente (formato, periodicidade, abrangência geográfica e alguma análise em particular, específica para o cliente). Em suma, a idéia é a possibilidade de oferecer produtos diferenciados ao cliente interno, contando com um bom rol de fornecedores; para isso, basta uma estratégia bem definida de suprimentos de fontes de informação.

- **Distribuidores:** Os fatores sociais já devem ter indicado quais as possíveis parcerias que poderiam ser estabelecidas dentro da organização para a gestão de informações. Sendo assim, uma forma de racionalizar recursos é buscar outros canais internos de distribuição que possam distribuir ou disponibilizar a informação relevante ao cliente interno. Se a biblioteca não possui recursos suficientes para ter seus próprios canais de distribuição, as outras áreas da empresa que possuam *newsletter*, boletim informativo, portal na intranet, jornal interno, etc., podem disponibilizar um espaço para que a biblioteca informe sobre as novas aquisições, eventos programados (fóruns, seminários), etc.

- **Concorrentes:** Assim como a organização possui concorrentes no mercado, a biblioteca também os possui. No capítulo inicial, esta problemática já havia sido

apresentada, mas é oportuno voltar ao tema. A biblioteca dificilmente identifica os seus concorrentes; salvo o Google que freqüentemente é responsabilizado como elemento que contribui para o seu declínio, ela não consegue enxergar nenhum outro. Os dados da pesquisa da Kaiser Foundation (vide Introdução) demonstram que as atividades cotidianas, aliadas à exposição simultânea de várias mídias, estão estressando os indivíduos e diminuindo o seu tempo livre. O *multitasking* que os faz realizar várias atividades ao mesmo tempo transforma todas as tarefas em concorrentes entre si (ler livro e revista, por exemplo, concorre com ouvir música, assistir à tv,...). O resultado é que, para chamar a atenção do usuário para a biblioteca, esta deve oferecer as mesmas facilidades que as demais mídias e buscadores da web: informação atual e variada, de forma ágil, e que possa ser consultada *online* sem obrigá-lo a se locomover até o local de origem. Exageros à parte, a verdade é que a biblioteca só conseguirá identificar as suas forças e fraquezas e as oportunidades de melhoria quando conseguir identificar os seus concorrentes. A análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) usada para subsidiar o planejamento não deve ser genericamente dividida como oportunidades e ameaças, referindo-se à análise do ambiente externo, e os pontos fortes e fracos, à análise do ambiente interno. Se o(s) concorrente(s) não for(em) considerado(s) como parâmetro, a análise pode ser imbuída de “*achismos*” e tornar-se frágil, comprometendo a implementação do planejamento (o detalhamento da análise SWOT será realizado mais adiante). Finalizando, é bom ressaltar que, nem sempre, o concorrente é externo à organização; pode ocorrer de na mesma organização haver áreas que concorram com a biblioteca. O melhor a fazer, então, é analisar esses concorrentes, o

mercado atendido e procurar um novo posicionamento para a biblioteca, caso não seja possível uma união de esforços.

- **Mídia:** o mesmo vale para o que foi exposto nos canais de distribuição — se a biblioteca não possui recursos para investir em mídia para a comunicação dos seus produtos e serviços, pode perfeitamente estabelecer parcerias com outras áreas e compartilhá-las. Deve analisar quais os veículos que podem fazer a divulgação: através de jornais internos, murais compartilhados, etc. Embora não sendo uma mídia, mas um canal de distribuição, o correio eletrônico pode ser considerado nesta categoria.

De uma maneira geral, os fatores que podem interferir no ambiente de Marketing foram apresentados e comentados. Entretanto, não se pode esquecer de referenciar a questão demográfica que afeta os países globalizados como o Brasil. Embora, no ambiente corporativo, o público usuário de informação seja oriundo basicamente das classes mais privilegiadas educacionalmente, não significa que o montante excluído não deva fazer parte da análise do macro e micro ambientes. Dependendo da tipologia da biblioteca, esse segmento merece uma atenção redobrada. As diferenças econômicas e sociais são refletidas no comportamento de busca de informação, impactando diretamente na maneira da biblioteca analisar o seu consumidor de informação tendo dividido o cenário sociodemográfico em duas vertentes. A vertente dos incluídos (tanto no contexto digital quanto educacional) e a dos excluídos.

O primeiro grupo advindo de classes com maior acesso a recursos informacionais, com níveis altos de exigência, com acesso à tecnologia, com uma postura não só reativa (ter as suas necessidades atendidas), mas também pró-ativa porque exige mais do que o básico; quer o diferencial. Além disso, seu poder de consumo permite-lhe ter acesso a variadas fontes e canais de distribuição (e-mail, telefone celular, TV a cabo, etc.) sem depender, para isto, do poder público ou de terceiros.

Em contrapartida, o grupo dos excluídos possui acesso restrito aos recursos informacionais, seu nível de exigência, por vezes, é compatível com o seu baixo nível educacional, acessa menos tecnologia, tem baixa capacitação tecnológica, baixo conhecimento de fontes de informação, acesso restrito aos canais de distribuição, pouco (ou nenhum) poder aquisitivo para obter informação, dependendo, para tanto, do poder público e de terceiros (trabalho, escola, biblioteca, telecentro, amigos, etc.).

Grosso modo, estes dois grupos praticamente definem a força de trabalho e o mercado consumidor. De um lado, os incluídos: futuros gestores, planejadores, executivos, cientistas, decisores do mercado. Do outro, futuros executores, mão-de-obra desqualificada.

Mas, algo os une: o movimento da globalização não consegue isolar o grupo dos excluídos. Estes últimos, mesmo que indiretamente através dos meios de comunicação de massa, têm consciência da importância de fazer parte dessa outra realidade e almejam isso. Antes de tudo, recomenda-se acompanhar as estatísticas oficiais e de mercado, pois estas demonstram uma rápida saturação no mercado consumidor das classes mais abastadas. Logo, se o mercado precisa de reaquecimento, este necessariamente virá do segundo grupo que deverá ser alçado ao mercado consumidor o mais rápido possível. E, para que essa inclusão seja efetivada, a biblioteca tem um importante papel nessa tarefa: captar esse usuário para, com seus recursos informacionais, auxiliá-lo nessa inclusão. Por isso, sem dúvida, é importante a correta análise dos cenários que afetam a biblioteca, bem como a correta identificação e caracterização dos segmentos que irão compô-la.

Há outros fatores que podem influenciar a gestão de Marketing e que poderiam ser considerados também, mas, na verdade, quem define quais deles devem ser analisados é a própria biblioteca, de acordo com o mercado no qual ela está inserida.

Contudo, não são apenas esses fatores que devem ser considerados; podem dar uma falsa idéia de que não há outras forças impactantes na gestão de Marketing e ainda podem

parecer senso comum, portanto passíveis de serem considerados de forma genérica. Para Yanaze (2004), a análise do ambiente de Marketing ficaria incompleta se não fossem consideradas as influências das instituições que interagem com a organização.

Isto significa que deverão ser identificadas e analisadas todas as entidades que em algum momento tiveram ou terão contato com o negócio. Para ficar mais claro: é como se os fatores já citados fossem concretizados. Veja-se que tudo isto ainda faz parte da análise de todo o ambiente que circunda a organização e, por tabela, a biblioteca que faz parte dela.

Considerando-se então a biblioteca especializada corporativa em questão, pode-se enumerar genericamente as seguintes instituições que com ela interagem:

- **Consultorias de mercado** (incluindo consultores autônomos): McKinsey; Boston Consulting Group; Trevisan; etc.;
- **Consultores autônomos e analistas de mercado;**
- **Associações de classe** (pertencentes ao setor no qual a organização está inserida): Sindicato das Indústrias de Higiene e Limpeza; Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação; Associação da Indústria Elétrica e Eletrônica; Associação Brasileira da Indústria Gráfica; etc.;
- **Comunidades de especialistas no setor** (pertencentes ao setor no qual a organização está inserida): Teleco Informação em Telecomunicações; etc.;
- **Comunidades abertas:** Wikipedia (neste caso, pode ser considerada grosso modo como tal, já que o conteúdo do site é alimentado pela comunidade em geral);
- **Empresas de *press clipping*;**
- **Instituições de Pesquisa Econômica:** Instituto de Pesquisas Econômicas e Aplicadas; Fundação Getúlio Vargas; etc.;
- **Empresas de notícias:** jornais; revistas; (gerais e especializados);

- **Buscadores:** Google Book Search; Google Scholar (*papers* acadêmicos);
- **Canais informais** (contatos pessoais, internos ou externos).

Caso o foco fossem as bibliotecas universitárias ou públicas, poder-se-ia citar:

- **Universidades/Faculdades** (concorrentes ou mesmo do próprio campus);
- **ONGs;**
- **Bibliotecas comunitárias;**
- **Bibliotecas particulares** (amigos, vizinhos, professores, etc.);
- **Telecentros;**
- **Biblioteca do Poupatempo** (SP);
- **Associações de ex-alunos;**
- **Associações de Classe (Pais e Mestres; Moradores do Bairro);**
- **Comunidades acadêmicas;**
- **Centros culturais;**
- **Ônibus-biblioteca** (se não fizer parte da mesma biblioteca em foco).

Evidentemente que esta lista não se esgota. Como este é um exemplo hipotético; outras instituições poderiam ser incluídas por estarem intimamente ligadas ao setor de análise. O importante é tê-las como referência e saber que cada uma das instituições deve ser considerada como agente que possa interferir no ambiente de Marketing.

Uma vez identificadas, cada uma delas deve ser analisada segundo o tipo e o grau de interferência: positiva ou negativa; muito – pouco – muito pouco, por exemplo. Não se esquecendo de conhecer quais as razões da influência. A avaliação poderia ser esquematizada como na tabela 11.

Tabela 11 – Avaliação das instituições que interagem com a biblioteca

Instituição	Favorável			Desfavorável		
	1	2	3	1	2	3
Instituição Consultoria -razões: fontes de informação: relatórios estruturados						X
Instituição Empresa de Clipping -razões: envio de newsletter customizada para usuário					X	

Exemplo de avaliação baseado nas informações do autor Yanaze, Mitsuru.

O mesmo poderia ser feito com a relação das variáveis dos macro e micro-ambientes. Entretanto, é importante ressaltar que todas estas avaliações, diferentemente do setor lucrativo, serão aplicadas em uma unidade de informação, ou seja, uma biblioteca que, por definição, não possui métricas para avaliar a lucratividade, embora Yanaze (2004) proponha uma avaliação pela participação no faturamento total da empresa. Enfim, toda informação quantitativa ou qualitativa contribui para um quadro abrangente em que todas essas forças influenciadoras sejam explicitadas. Somente com esse detalhamento é possível prever o impacto sobre a biblioteca, monitorar essa influência e antever ações corretivas.

Em uma organização, a biblioteca corporativa faz parte de uma estrutura de apoio à organização, sendo uma das provedoras de informação para o planejamento de estratégias e tomada de decisões. Assim como ela, há outros elementos que também coletam dados e os transformam em informações e conhecimento, constituindo ferramentas para acesso a eles (bancos de dados) ou simplesmente os armazenam para uso das áreas interessadas. Trata-se de sistemas de informações de clientes, informações de vendas, pesquisas de mercado, sistemas de análise da concorrência, para mencionar alguns. Se todos estes elementos trabalhassem em conjunto, no sentido de coletar, organizar, administrar, analisar e distribuir a informação relevante ao público interno pertinente, poder-se-ia dizer que toda essa estrutura seria um Sistema de Informação de Marketing (SIM), ou seja, um sistema (envolvendo pessoas e

ferramentas) que coleta, avalia, seleciona e analisa as informações que julga relevantes para o negócio.

Todavia, o que geralmente acontece é que cada um desses elementos trabalham isoladamente, desenvolvendo e administrando sistemas paralelos de informação (às vezes, inclusive, com dados duplicados ou conflitantes, dificultando a sua comparação). Além disso, são poucas as organizações que possuem uma filosofia calcada na democratização da informação e conhecimento. Em sua maioria, são organizações onde proliferam ‘feudos’ de conhecimento caracterizando a informação como elemento-chave para a manutenção de influência e poder. Nesses ambientes, a biblioteca muitas vezes é benquista, pois se torna um elemento ‘neutro’ na organização, na medida em que gerencia a informação com o intuito de aplicar-lhe tratamento técnico (catalogação, indexação, disseminação por perfil de usuário, etc.), identificando o público que dela precisa e disponibilizando-a. É, então, a concretização da recomendação feita por Davenport de que o bibliotecário deve estabelecer as conexões entre os possuidores da informação com aqueles que dela precisam. Sendo assim, a biblioteca pode ser um dos elementos que contribuem para a formação de um SIM.

Transpondo-se, então, o fluxograma dos *Inputs*, *Throughputs* e *Outputs* para a biblioteca especializada corporativa, é preciso que cada um dos componentes do fluxograma seja identificado e analisado detalhadamente em comparação com aqueles dos seus concorrentes, tendo como base uma situação ideal. Desta forma, as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças da biblioteca são identificadas e subsidiando uma tomada de decisão para ações mais assertivas. Este procedimento também deve ser seguido pela biblioteca que, ao avaliar os *Outputs* em conjunto com os seus usuários/clientes, funcionários da biblioteca, e demais áreas da empresa, garante que a análise tenha o mínimo de subjetividade.

Sendo assim, para a biblioteca, deverão ser estabelecidos os *Outputs*, o(s) concorrente(s), e ter como parâmetro uma situação ideal (desejada). Veja-se que o estabelecimento do(s) concorrente(s) advém da prévia identificação das instituições que interferem no ambiente de Marketing da biblioteca já citado anteriormente. Conforme descrito, aquelas que foram identificadas em maior grau de interferência negativa deverão, nesse momento, ser comparadas com a biblioteca. (Aqueles que obtiveram uma interferência positiva podem contribuir para o *benchmarking* a ser desenhado).

Antes, porém, de dar início à construção do modelo para análise, é importante fazer-se um aparte a respeito dos conceitos de produto e serviço. A literatura geralmente refere-se a este último como sendo intangível e ao primeiro como tangível, já que são bens de consumo manufaturados. Na essência, o produto realmente é tangível, pois seus atributos podem ser facilmente identificados pelos órgãos dos sentidos: sabor, odor, formato, etc. Contudo, com a acirrada concorrência no mercado de consumo, dificilmente os produtos sobreviveriam se somente os seus atributos tangíveis fossem considerados. Na verdade, faz-se uso de qualidades intangíveis para que ele satisfaça o maior número de necessidades do indivíduo (importante relembrar a teoria de Maslow, já descrita nos capítulos anteriores). O segredo é simples: quanto mais necessidades ele atender, maior valor será agregado a ele (YANAZE, 2004). Da mesma forma, os serviços tornam-se tangíveis quando o cliente consegue percebê-los quando do seu usufruto. Tomando como exemplo um seguro saúde ou empresa prestadora de serviços médicos: o cliente perceberá os seus atributos tangíveis no momento em que precisar utilizar um hospital credenciado e descobrir que a infra-estrutura oferecida (equipamentos médicos, acomodações, etc.) está aquém do valor pago pelo seguro.

Para a biblioteca, a situação não é diferente. Parte-se do pressuposto de que o mercado da biblioteca é a informação e não o livro (acervo no sentido geral), pois este último é o negócio do mercado editorial. Sendo assim, o serviço é que deve possuir tangibilidade e

procurar satisfazer o maior número de necessidades, e não o livro (sinônimo, aqui, de qualquer tipo de documento do acervo). Por exemplo, o atendimento às consultas de usuário torna-se tangível quando o email é respondido com atraso ou a informação reportada não tem mais valor, pois a fonte de informação já é antiga. Estas situações indicam que o serviço (intangível) prestado pela biblioteca pode ser identificado quando demonstra má qualidade na entrega. Uma outra consideração importante é que, embora historicamente a biblioteca tenha denominado todas as suas atividades como serviços, do ponto de vista do Marketing, eles são produtos. Primeiro, porque a denominação serviço já possui como conotação pejorativa a execução de obrigações. Segundo, porque, enquanto a biblioteca entender as suas atividades como tal, nunca poderá identificar-se como negócio e os seus usuários como clientes, apaziguando o seu papel como empreendedora. Defende-se aqui a adoção da denominação produtos para as atividades de uma biblioteca, já que, para chegar-se a eles, um longo caminho foi percorrido desde os *Inputs* e *Throughputs* até a entrega deles como *Outputs*, portanto passaram por um processo de transformação que agregou valor a eles e seria diminuto denominá-los como obrigações.

Estes esclarecimentos foram necessários, pois facilitam a compreensão da identificação dos produtos nos *Outputs* que estão descritos no modelo da Tabela 12. Neste exemplo, foram relacionados todos os *Outputs* de uma biblioteca especializada corporativa da área de Marketing, em comparação com aqueles dos seus concorrentes.

De uma maneira geral, os *Outputs* de uma biblioteca podem ser assim definidos:

- **Produto:** tudo o que foi produzido e/ou oferecido para o usuário, desde o atendimento às consultas; o empréstimo de material e a elaboração de documentos e *reports* para informá-lo das últimas aquisições, resultados das buscas de informação, levantamentos bibliográficos, etc.; até os programas de educação e informação continuadas (palestras, fóruns, seminários promovidos,

capacitação para o uso de base de dados ou outras fontes de informação, etc.). Normalmente, em uma biblioteca especializada, a demanda por informação (intangível) suplanta a demanda por documentos (tangível). Preocupados em ter subsídios para a elaboração de análises de mercado e concorrência, os usuários procuram pela informação, e não pelo livro/revista especificamente. Neste caso, o que agrega valor é a precisão da informação indicada pela idoneidade dos autores da fonte de origem. Cabe à biblioteca procurar satisfazer o maior número de necessidades de informação desse usuário a partir da demanda por ele efetuada. Retomando os níveis de necessidade de informação descritos por Barreto (1994): o primeiro nível indicaria a *informação utilitária* que deve satisfazer a necessidade em nível básico, ou seja, em um primeiro momento, bastaria que a pergunta feita pelo usuário fosse respondida. Se a biblioteca conseguir oferecer mais elementos que façam com que essa informação destaque o usuário em seu grupo e seja proveitosa para a organização, então se avançaria mais um nível na pirâmide, caracterizando a *informação contextual*. E, caso a biblioteca consiga agregar mais elementos para que a mesma, além de ser útil à organização e ao usuário, também forneça diferenciais que contribuam para que essa mesma informação se transforme em vantagem competitiva para ele, então, esse mesmo usuário alcançaria o último nível da pirâmide, o da *informação seletiva*. Em outras palavras, a biblioteca, ao receber uma demanda por informação ou planejar um produto informacional, deve procurar, na medida do possível, atingir os três níveis da pirâmide descrita por Barreto (Ibid.). Ao desenvolver o produto, deve procurar a informação, contextualizando-a no cenário de mercado, agregando elementos que a elevem do nível básico até o patamar seletivo. Por

exemplo, ao destacar, no Boletim de Alerta, um artigo sobre o mercado de chocolates (informação básica), poderia agregar informações complementares como, por exemplo, a de que os estúdios cinematográficos estariam refilmando o clássico *A fantástica fábrica de chocolate* (informação contextual). Esta mesma informação, se devidamente encaminhada para o usuário responsável pelo setor de Inovação, poderia contribuir para que a organização adentrasse em um novo negócio, produzindo chocolates da marca *Wonka* (protagonista do filme) para as ações de lançamento do filme no Brasil. Em resumo, agregar valor ao produto é oferecê-lo de forma mais sintetizada, otimizando o tempo do cliente interno, muito escasso nas organizações. Tanto resumos quanto sínteses mais analíticas e periódicas sobre determinado tema são maneiras de oferecer um produto com mais valor agregado, já com uma pré-análise que facilitará as tomadas de decisão. Já há no mercado alguns produtos nessa linha; o relatório Análise Setorial da Gazeta Mercantil pode ser um bom exemplo e ser utilizado como *benchmarking*.

- **Preço:** o valor pago pelos documentos e sistemas (livros, periódicos, bases de dados, etc.); os gastos com os funcionários da biblioteca; e despesas com infra-estrutura (valor do espaço físico, etc.) indicam o custo da biblioteca para a instituição. Esse valor diluído pelo número de funcionários (usuários reais e potenciais) indica o custo da biblioteca para a instituição. A avaliação pode ser feita tanto para a biblioteca como um todo como para cada um dos seus produtos. Frequentemente ouve-se a máxima de que determinada atividade é realizada pela própria biblioteca porque tem custo zero, em vez de ser terceirizada. Definitivamente, não há custo zero para nenhuma atividade. Uma avaliação simples pode indicar de antemão que o tempo gasto na realização

daquela atividade, multiplicado pelo valor de hora/homem do funcionário, já indica o valor do serviço. Sendo assim, é importante a biblioteca ter ciência do quanto representa em termos de custos para a instituição, para que possa buscar a melhor equação custo-benefício para os seus usuários. Há estudos na literatura acerca de como precificar, ou mesmo tentar estabelecer um valor monetário para a informação. Não é este o objetivo do trabalho, mas, para a organização, é interessante conhecer quantitativamente a contribuição da biblioteca para o negócio (e não se trata de estatísticas de empréstimo de documentos). Estes estudos podem ajudar a clarificar a questão. Bibliotecas de empresas de consultoria costumam indicar qual foi o tempo gasto em cada uma das consultas, relacionando-as com os projetos de cada cliente da organização. Desta forma, a biblioteca quantifica as suas demandas, demonstrando estrategicamente a sua contribuição para os projetos.

- **Distribuição:** a distribuição dos seus produtos em seus Pontos-de-Uso considera tanto os canais de distribuição físicos quanto os virtuais. O importante, nesta avaliação, é poder relacionar quais são os canais, a forma de entrega, o número de funcionários alocados para a atividade e o esforço despendido com a distribuição. Isto auxilia na avaliação dos Pontos-de-Uso e a sua adequação e efetividade aos produtos da biblioteca. Muitas vezes, pode ser dispendioso possuir um canal de distribuição exclusivo da biblioteca, sendo que há outras formas de distribuição na organização que oferecem maior capilaridade e atingem o usuário real e potencial mais efetivamente. Um Boletim de Alerta, por exemplo.
- **Comunicação:** este *Output* consiste no ato de comunicar aos usuários a existência dos produtos da biblioteca, bem como onde estes poderão ser

encontrados (Praça). Em uma palavra: a Comunicação é o objeto deste *Output*. A promoção, já citada como sinônimo de Marketing erroneamente, é uma das ações de Comunicação — mas não a única — que podem ser usadas para tal. Incluem-se aqui desde ações realizadas intra-muros, ou seja, comunicação da biblioteca tanto para os seus próprios funcionários (endomarketing) quanto para os seus usuários. Para estes últimos, ações de *merchandising* (exposição e demonstração no Ponto-de-Uso), propaganda, ações de Relações Públicas, promoção de uso (campanhas com premiações, concursos, premiações, bonificações, programas de ‘milhagem’ — quem leu/usou mais, etc.), marketing direto, etc. Amaral (2001) realizou extensa pesquisa descritiva de todos os tipos de comunicação e instrumentos promocionais que podem ser utilizados pela biblioteca; é uma boa obra de referência.

Com base nos *Outputs*, a biblioteca identifica tudo o que produziu e está entregando para o usuário, ou seja, todos os seus produtos finais. Depois da identificação, eles serão comparados com os *Outputs* de seus concorrentes, tendo como parâmetro a situação ideal (controle), com a qual todos serão comparados. Ratificando o que já dito anteriormente, a identificação desses atributos do *Output* pode ser efetivada com o auxílio do usuário da biblioteca, já que ele também pode ser um usuário em potencial dos concorrentes da biblioteca. Uma pesquisa exploratória qualitativa (discussão em grupo ou entrevista em profundidade)

Tabela 12 – Avaliação dos *Outputs* da biblioteca

Outputs	Biblioteca Especializada	Concorrente A	Concorrente B	Situação ideal/ Bench-marking
Produto (Peso 0,3)	Nota obtida:			
<u>Atributos Tangíveis (Conteúdo):</u>				3
-Acesso ao acervo (fontes primárias e secundárias) (0,025)	8 = 0,2	10 = 0,25		
-Novas aquisições (0,05)	10 = 0,5	10 = 0,50		
-Boletim de Alerta (0,025)	2 = 0,05	10 = 0,25		
-Levantamento bibliográfico (0,05)	2 = 0,1	9 = 0,45		
-Compilações de temas relevantes (0,05)	7 = 0,35	10 = 0,50		
-Reports com pesquisas/busca de dados e informações (0,05)	3 = 0,15	10 = 0,50		
-Press Clipping de mercado e concorrência (0,05)	9 = 0,45	8 = 0,40		
-Report de monitoramento da concorrência (0,05)	1 = 0,05	8 = 0,40		
-Empréstimo de material (interno) (0,025)	1 = 0,025	3 = 0,075		
-Empréstimo inter-bibliotecas (externo) (0,025)	7 = 0,175	1 = 0,025		
-Sistema de informação interno (base de dados da biblioteca) (0,1)	10 = 1	10 = 1		
-Sistema de informação externo (base de dados de parceiros ou adquiridas) (0,05)	7 = 0,35	10 = 0,50		
-Histórico da marca (da organização) (0,025)	7 = 0,175	8 = 0,20		
-Linguagem documentária (vocabulário para busca e recuperação da informação) (0,025)	8 = 0,2	9 = 0,22		
<u>Atributos Intangíveis:</u>				
-Acessibilidade à informação (0,1)	8 = 0,8	10 = 1		
-Personalização dos alertas (0,05)	8 = 0,4	10 = 0,50		
-Atendimento ao cliente real time (0,05)	7 = 0,35	9 = 0,45		
-Personalização das pesquisas (segundo as necessidades do cliente) (0,05)	8 = 0,4	10 = 0,50		
-Antecipação de necessidades (através de DSI) (0,05)	7 = 0,35	10 = 0,50		
-Idoneidade e pertinência (fontes de informação já avaliadas antes da disponibilização) (0,1)	10 = 1	10 = 1		
Total = 1,00	Total = 7,07	Total = 9,22		
Preço (Peso 0,2)				2
-Aquisição centralizada (0,10)	5 = 0,50	9 = 0,90		
-Precificação: valor dos documentos diluído pelo número de usuários (0,45)	10 = 4,50	10 = 4,50		
-Acesso às bases de dados externas (assinatura da biblioteca) (0,45)	10 = 4,50	10 = 4,50		
Total = 1,00	Total = 9,5	Total = 9,90		
Distribuição (Peso 0,3)				3
-Ponto de Uso:				
• intranet (acesso à base) (0,20)	9 = 1,80	10 = 2		
• correio eletrônico (0,10)	9 = 1,80	10 = 1		
• malote interno (0,10)	1 = 0,10	9 = 0,90		
• base de dados local (0,20)	8 = 1,60	10 = 2		
• in loco (0,10)	1 = 0,10	7 = 0,70		
-Formato de entrega:				
• formulário próprio do cliente (0,20)	2 = 0,40	10 = 2		
• formulário/template da biblioteca direto por correio eletrônico (0,10)	2 = 0,20	9 = 0,90		
Total = 1,00	Total = 6	Total = 9,5		
Comunicação (Peso 0,2)				2
- Publicidade (por canais próprios e compartilhados):				
• portal da biblioteca (0,10)	10 = 1	10 = 1		
• banner na intranet (0,05)	8 = 0,4	2 = 0,10		
• alerta por correio eletrônico (0,05)	9 = 0,45	10 = 0,50		
• boletim de alerta (0,25)	3 = 0,15	10 = 2,5		
• newsletter corporativa (da organização)(0,05)	3 = 0,15	8 = 0,40		
-Relações Públicas				
• apresentação e treinamento sobre os recursos de informação p/ o cliente interno (0,20)	10 = 2	10 = 2		
-Promoção de fóruns de discussão, workshops de temas relevantes (0,25)	10 = 2,50	10 = 2,50		
-Marca própria (inclui conceito e logotipia) (0,05)	2 = 0,10	9 = 0,45		
Total = 1,00	Total = 6,75	Total = 9,45		
				Total = 10

Baseado no modelo de avaliação do Prof^o Mitsuru Yanaze. In: YANAZE, Mitsuru. Gestão de mercado e comunicação: dos conceitos a sua aplicação. São Paulo, Tese (Livre Docência) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, 2004. p.162

pode ser uma boa metodologia para isso. O *staff* da biblioteca também deve ser envolvido e contribuir para a identificação dos atributos. Uma vez levantados, deve-se prosseguir com o estabelecimento de uma métrica para a sua avaliação quantitativa: o estabelecimento de pesos para cada atributo, por exemplo. Sempre, é claro, tomando por base os resultados da pesquisa realizada previamente; é ela que indicará quais os atributos mais ou menos importantes e, portanto, quais afetam os *Outputs* da biblioteca mais ou menos diretamente.

No exemplo hipotético acima, o peso de cada um dos *Outputs* ficaria definido por: Produto (0,3); Preço (0,2); Distribuição (0,3); e Comunicação (0,2), totalizando 100% (1). Então, cada um dos seus subitens também devem ser receber pesos diferenciados de acordo com os atributos mais valorizados no resultado da pesquisa. Atribui-se notas de 1 a 10 (onde 1 é a pior nota e 10 a melhor). A somatória das notas recebidas por cada um dos itens dos *Outputs* indica a avaliação geral obtida. Neste exemplo, os *Outputs* de maior importância (Distribuição e Produto) foram os que receberam a pontuação mais baixa, ou seja, as piores notas recebidas foram justamente para os itens que deveriam ser o *core business* da biblioteca: a informação (Produto) e o seu formato e entrega (Distribuição). Quando comparada com o concorrente A, que neste caso poderia ser, por exemplo, uma biblioteca de empresa de consultoria, a biblioteca fica aquém do competidor. Uma outra forma de analisar os resultados: o foco da biblioteca avaliada é para elementos que têm uma importância menor, ou seja, esforços estão sendo desperdiçados em fatores que não agregam valor ao cliente/usuário da informação.

O trabalho, agora, consiste na identificação dos subitens Fracos e Fortes para a determinação das Forças e Fraquezas da Biblioteca. Sendo assim:

- Subitens fracos mais importantes (com maior peso) de *outputs* mais relevantes (com mais peso): *Distribuição* (Formato de entrega - formulário próprio do cliente) obteve uma nota baixa, mas possui peso maior. Ou seja, o usuário valoriza a entrega da informação em seu

próprio formulário, pois esse procedimento, além de menos custoso para a biblioteca, agiliza o trabalho dos usuários; *Produto* (Levantamento bibliográfico; *Reports* com pesquisa/busca de dados e informação; *Reports* de monitoramento da concorrência) também não foram bem avaliados, mas, para o usuário, são produtos que deveriam ter mais atenção da biblioteca, pois são fontes importantes de informação;

-Subitens fracos menos importantes de *outputs* mais relevantes: *Distribuição* (Malote Interno; Ponto de Uso in loco; Formato de entrega – formulário/*template* da biblioteca). *Produto* (Boletim de Alerta; Empréstimo de material interno). Apesar de se tratar de um *Output* de peso, os subitens avaliados não merecem atenção por parte dos usuários; por esta razão obtiveram notas não satisfatórias. Isto pode indicar que esses elementos não precisam de grandes esforços e recursos. O fato da consulta in loco não ser valorizada em conjunto com o empréstimo de material indica que os usuários estão em busca de informação, e não de suporte (acervo). Além disso, a ida até a biblioteca em busca de material não é um comportamento que faça parte do seu comportamento de busca de informação, demonstrando para a biblioteca que investimentos em *layout* e acomodações para o usuário são desnecessários;

- Subitens fracos mais importantes de *outputs* menos relevantes: (não aplicável);

- Subitens fracos menos importantes de *outputs* menos relevantes: *Preço* (Aquisição centralizada). Talvez a aquisição centralizada de publicações não seja vista pelo usuário como uma vantagem competitiva, e sim uma *commodity*. *Comunicação* (*Newsletter* corporativa; Marca Própria). Neste último *Output*, percebe-se que a biblioteca está desperdiçando tempo e material na elaboração de ações que pouco agregam ao usuário, mesmo que o concorrente seja bem avaliado.

Os subitens fortes devem merecer especial atenção, pois denotam os diferenciais da biblioteca e devem ser controlados para que não haja queda no nível de qualidade e se possa garantir a liderança da biblioteca no mercado.

- Subitens fortes mais importantes de *outputs* mais relevantes: *Produto* (Base de dados da biblioteca; Acessibilidade à informação; Idoneidade e pertinência das fontes de informação); *Praça* (Intranet; Base de dados). É evidente a valorização da base de dados como canal de distribuição da informação e como um dos produtos mais valorizados pelo usuário. Este subitem deve fazer parte de um controle periódico e ser alvo de constantes avaliações visando a inovações constantes para se garantir a liderança na preferência do usuário/cliente da informação. A qualidade das publicações adquiridas também é um diferencial; o usuário reconhece que a biblioteca tem o cuidado de apenas disponibilizar para uso as fontes que passaram por um criterioso método de avaliação e, portanto, podem confiar na informação utilizada. Mais uma vez, a acessibilidade à informação diz respeito não ao acesso físico, mas à disponibilização *online* que agiliza o trabalho do usuário;

- Subitens fortes menos importantes de *outputs* mais relevantes: *Praça* (Ponto de uso – Correio eletrônico); *Produto* (Acesso ao acervo; Empréstimo inter-bibliotecas; Histórico da marca; Linguagem documentária). Como estes subitens pertencem aos *Outputs* mais relevantes, mesmo que tenham peso menor, devem merecer uma avaliação não menos detalhista. As notas altas recebidas talvez tenham relação com algum uso pontual, mas mereceriam um trabalho que demonstrasse a flexibilidade da biblioteca poder dispor de publicações de parceiros (inter-bibliotecas) e do trabalho apurado de análise documentária que garanta a assertividade nas buscas na base de dados (altamente valorizada pelo usuário);

- Subitens fortes mais importantes de *outputs* menos relevantes: *Preço* (Precificação; Base de dados externas); *Comunicação* (Apresentação e treinamento; Promoção de fóruns/*workshops*). Apesar de não pertencerem ao *Output* mais relevante, o peso dado para esses elementos foi maior e denota que o usuário reconhece a economia proporcionada por uma área que adquira estudos relevantes e de qualidade para todos, mesmo que a questão da aquisição centralizada não seja percebida em um primeiro momento. A promoção de eventos também é valorizada,

inclusive no concorrente e, mesmo fazendo parte de uma ação de Comunicação, a biblioteca poderia retrabalhar a questão, considerando que os eventos trazem informação nova para a organização, reciclando o conhecimento. Este aspecto poderia ser mais bem trabalhado no *Output Produto* que é o de maior relevância.

- Subitens fortes menos importantes de *outputs* menos relevantes: *Comunicação* (*Banner* na intranet; Alerta pelo correio). Apesar de menos importantes, quando estimulados a dar uma nota aos subitens, os usuários reconhecem essas formas de publicidade como um meio de informação sobre as novidades da biblioteca.

Esta é uma avaliação inicial; o ideal seria que os subitens fortes fossem avaliados não somente em relação à biblioteca em questão, mas, em comparação com a biblioteca concorrente. Estas forças, então já identificadas, devem merecer um plano de ação a fim de se garantir a sua manutenção enquanto diferencial competitivo. Da mesma forma, os subitens fracos, com maior e menor peso, dos *Outputs* relevantes, devem ser considerados, pois são pontos a melhorar a fim de se manter a competitividade da biblioteca. Yanaze (2004) ressalta que a ordem seqüencial de avaliação é apenas uma sugestão. Na verdade, é o gestor que decide quais são os pontos que merecem uma avaliação mais ou menos detalhada, considerando a realidade do seu negócio.

Certamente pode surgir uma dúvida quanto ao estabelecimento dos *benchmarking* (ou melhores práticas). Eles são necessários, pois oferecem um mecanismo de controle na medida em que representam uma situação ideal do mercado. Em outras palavras, é um parâmetro que serve como referência para as instituições avaliadas. Para cada elemento do *Output* deve ser indicada aquela situação ou estado em que todos os avaliados almejam estar. Sendo assim, como finalização da avaliação, as notas finais obtidas da somatória dos subitens devem ser multiplicadas pelo peso do seu *Output* correspondente. O resultado será o parâmetro para a

situação ideal. Tome-se novamente a referência de avaliação de Yanaze (2004) para o fechamento (Tabela 13):

Tabela 13 – Total *Outputs* da biblioteca

	Peso	Biblioteca Especializada	Concorrente A	Situação ideal
Produto	0,3	7,07 = 2,12	9,22 = 2,76	3
Preço	0,2	9,5 = 1,9	9,90 = 1,98	2
Distribuição	0,3	6 = 1,8	9,5 = 2,85	3
Comunicação	0,2	6,75 = 1,35	9,45 = 1,89	2
Total:	1,0	7,17	9,48	10

Baseado no modelo de avaliação do Prof^o Mitsuru Yanaze. In: YANAZE, Mitsuru. Gestão de mercado e comunicação: dos conceitos a sua aplicação. São Paulo, Tese (Livre Docência) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, 2004. p.174

Neste momento, a biblioteca avaliada é comparada com a sua concorrente e ambas com a situação ideal. Em um dos *Outputs* de maior peso, Produto, a biblioteca avaliada está em 70% da situação ideal, ou seja, há 30% de pontos a melhorar, o que pode ser conseguido se os subitens identificados (fortes e/ou fracos) forem mais bem trabalhados. Por sua vez, no *Output* Preço, que não possui tanta relevância, essa mesma biblioteca está em uma situação mais confortável, quase atingindo o ideal; contudo, não deve permanecer confortável na situação, já que não é um *Output* que deva merecer esforços concentrados. Veja-se que a leitura dos dados pode ser realizada de duas formas: da mais abrangente, partindo-se das médias finais e depois se detalhando os *outputs* a serem melhorados, ou partindo-se da avaliação minuciosa dos subitens dos *Outputs* para uma visão geral do cenário a ser trabalhado.

A tabela 14 apresenta os insumos relativos à biblioteca analisada.

Tabela 14 – Avaliação dos *Inputs* da biblioteca

Inputs	Biblioteca Especializada	Concorrente A	Concorrente B	Situação idea <i>Benchmarking</i>
Recursos Financeiros	-Orçamento* para: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Despesas correntes ▪ Investimento *próprio ou compartilhado: bibliotecas ramais, parcerias com outras empresas da organização, etc.			
Recursos Humanos	-Capital intelectual: <ul style="list-style-type: none"> ▪ N°. de funcionários, estagiário, temporário ▪ Cargo e remuneração ▪ Formação e especialização ▪ Capacitação (treinamentos realizados e previstos) 			
Recursos Informacionais	-Fornecimento externo ('de prateleira')*: <ul style="list-style-type: none"> ▪ livros (de negócios e correlatos) ▪ periódicos gerais e especializados ▪ relatórios bancos de investimentos ▪ obras de referência: anuários; atlas; glossários; índices; etc. (econômicos e mercadológicos) ▪ mídias: impressa e eletrônica (anúncios, propaganda em tv, rádio, mídia exterior e alternativa) ▪ <i>press clipping</i> ▪ normas técnicas e patentes *(Acervo físico ou digital: monografias adquiridas através de compra de editoras/publicadores/institutos de pesquisa ou doação de terceiros) -Fornecimento externo (<i>ad hoc</i> e recorrente): <ul style="list-style-type: none"> ▪ relatórios de consultoria ▪ pesquisas de mercado (com o cliente e demais <i>stakeholders</i>) ▪ auditoria de varejo (estoque, exposição e preço) ▪ painel de consumo no domicílio -Fornecimento interno**: <ul style="list-style-type: none"> ▪ relatórios e apresentações internos (<i>overview</i> do mercado; tendências; cenários competitivos; etc.) ▪ Plano de Marketing ▪ relatório de Comunicação (cliente e concorrência) ▪ relatório de ações no varejo (promoção, merchandising) **(Acervo físico ou digital produzido internamente ou adquirido <i>ad hoc</i> , ou seja, não disponível no mercado)			
Recursos Materiais	-Espaço físico: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Para armazenamento do acervo; reunião; consulta in loco; etc. ▪ Para arquivo inativo (externo): espaço para guarda de documentação legal -Mobiliário: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estante, armário deslizante, mesa, cadeira, revestido e/ou expositor 			
Recursos Tecnológicos	-Equipamentos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Computador com recursos multimídia, acesso à web (para staff e usuário) ▪ DVD ▪ TV ▪ Copiadora ▪ Acesso <i>Wi-Fi</i> -Software: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Para base de dados ▪ Para elaborar alertas, boletins, etc. 			

Baseado no modelo de avaliação do Prof^o Mitsuru Yanaze. In: YANAZE, Mitsuru. Gestão de mercado e comunicação: dos conceitos a sua aplicação. São Paulo, Tese (Livre Docência) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, 2004. p.176

Quando os *Inputs* forem avaliados, é importante não se esquecer de revisitar a lista das instituições que interagem com a biblioteca - Tabela 6. Especificamente para o caso do acervo adquirido no mercado, as editoras e demais fornecedores de publicações representam um elemento que exerce grande influência na biblioteca. Neste exemplo, a boa qualidade das fontes de informação é bem relevante para o usuário da informação. Sendo assim, se a biblioteca desejar manter a liderança nesse atributo, deve nutrir a relação com esses fornecedores, pois deles depende a manutenção dessa vantagem competitiva.

É o momento de retomar o Marketing Reverso cujo conceito preconiza que é o comprador (neste caso a biblioteca) quem toma a iniciativa de convencer o fornecedor a supri-lo de matéria-prima (a informação). A questão dos fornecedores, quando apresentada na análise do micro ambiente de Marketing (já apresentada neste trabalho), demonstrou como a biblioteca pode reverter a tradicional equação fornecedor – comprador; isto com relação à aquisição de material externo. No exemplo em questão, a biblioteca especializada possui dois tipos de fornecedores externos. O primeiro, é aquele que comercializa no mercado informações abertas ao público (ou seja, a chamada informação ‘de prateleira’). O segundo, é um fornecedor especializado em fornecer a informação solicitada pelo cliente segundo objetivos estratégicos especificados em um *briefing*. Para isso, são capazes de reformatar os dados disponíveis em sua base de dados (informação contínua, recorrente), ou realizam trabalhos de pesquisa de campo específicos para atender à demanda; é a chamada informação *ad hoc*.

Entretanto, quando se trata de fornecedores internos de informação, os conceitos de Marketing Reverso também podem ser aplicados. A diferença é que eles desempenharão dois papéis: inicialmente, como fornecedores de informação à biblioteca, posteriormente, como usuários/clientes da informação (e não necessariamente a mesma). O trabalho consistirá em coletar a informação (*Input*), agregar valor a ela (*Throughput*) e, por fim, oferecê-la como produto (*Output*). Esse fluxo pode parecer um pouco óbvio, mas quando se pensa que muitas

vezes a biblioteca não estabelece regras muito claras de provisionamento de informações internas, esta parece ser a resposta para o problema. Para adquirir informações de mercado, a biblioteca até possui planos de compras/suprimentos, ou até faz uso de políticas para o desenvolvimento de coleções. Contudo, quando se trata de material interno advindo da organização, a tendência é aceitar qualquer tipo de material ou informação sem muito questionamento. É o momento em que a biblioteca começa a se transformar em depósito. Sem critérios estabelecidos, aceita tudo, desperdiça tempo no processamento técnico e ocupa espaço precioso com informações que muitas vezes nunca serão consultadas, pois não são relevantes ao negócio. Neste ponto, adiantando a próxima fase do fluxograma, entram em cena os estudos (pesquisas) realizados no *Throughputs*. O processo de compra de informação deve estar baseado nas necessidades e expectativas do usuário da informação (não por acaso todo esse fluxograma tem como objetivo principal atendê-lo, não se pode esquecer). Mais uma vez, é hora de aplicar as perguntas de Leenders e Blenkhorn (1991): o que; quanto; quem, quando; a que preço; onde; como e; por que comprar. Na biblioteca analisada, assim deveriam ser os questionamentos:

-O que comprar? -> analisar com critério quais as informações que farão parte da biblioteca e que, usadas integralmente ou reformatadas, possam auxiliar no trabalho dos demais usuários.

-Quanto comprar? -> A biblioteca precisa realmente adquirir todos os últimos vinte anos da evolução do mercado 'x', só porque é uma informação histórica e foram compiladas pelo primeiro presidente da empresa, mesmo sabendo que essas informações já estão condensadas e disponibilizadas em outros relatórios?

-Quem vai comprar? -> Importante estabelecer um ponto focal para essas avaliações, evitando-se que, a cada compra, diferentes avaliadores utilizem critérios distintos.

-Quando? -> Esta é uma pergunta importantíssima. Se a biblioteca estabelecer que determinado departamento seja o responsável pelo fornecimento do relatório mensal de registros no INPI, essa regularidade deve ser mantida rigorosamente. Nada mais decepcionante para o usuário, ao consultar a base de dados, descobrir que o último relatório disponível é de cinco meses atrás.

-A que preço? Há várias possibilidades de resposta para essa pergunta. A primeira pode ser relativa ao custo do espaço que essa informação ocupará na biblioteca. Caso seja espaço físico na estante ou armário, é fácil calcular o valor que o mesmo representa. Mesmo o espaço ocupado em rede ou no sistema também pode ser considerado. De posse do valor, mesmo que aproximado, é possível avaliar o custo-benefício na aquisição. A outra possibilidade, é não pensar em termos financeiros, mas no retorno que a aquisição dessa informação pode trazer para o usuário. Ainda que seja uma avaliação qualitativa, cabe analisar quais demandas seriam atendidas com esse conteúdo.

-Onde comprar? Pode ser definido como quais usuários, departamentos ou áreas produzem informação que possam ser úteis para um maior número de pessoas. Um mapeamento do fluxo de informações na organização identificando ‘quem’ produz, ‘para que’ e ‘para quem’ pode ajudar a demonstrar onde estão as ‘linhas de produção’. A propósito, é bom lembrar as palavras de Davenport (1993), de que o bibliotecário é corretor do conhecimento na empresa, criando o contato entre as pessoas.

-Como comprar? Estabelecer processos (*throughputs*) devidamente descritos de todo o fluxo de aquisição: é importante, inclusive, formalizar o fluxo estabelecido, tendo a aprovação e o comprometimento das áreas envolvidas.

-Por que comprar? As razões devem estar em linha com os objetivos organizacionais (cultura organizacional, valores implícitos e explícitos, etc.). Se esta pergunta não puder ser respondida ou for contrária à cultura de disseminação e conhecimento na organização, esqueça tudo.

Veja-se que, na fase do *Input*, já estão correndo em paralelo dois processos de segmentação. A informação que está sendo adquirida está entrando no sistema pré-categorizada (pelo menos por tipo e assunto principal), e o usuário produtor da informação já é descrito geograficamente e demograficamente, grosso modo: de qual região (matriz, filial, área, departamento), nível hierárquico, especialização, tipo de trabalho desenvolvido, nível de acesso às informações estratégicas.

Os *Throughputs* correspondem à fase em que todos os elementos que adentraram na organização (a biblioteca) finalmente serão processados de forma a serem transformados em produtos que possam ser consumidos pelos usuários/clientes da informação (Tabela 15). É a linha de produção da biblioteca e, para que essa cadeia produtiva ofereça produtos com o esperado padrão de qualidade, é necessário um conjunto de diretrizes e regras devidamente documentadas. É nesta fase que a informação recebida pelos *Inputs* é trabalhada tecnicamente desde a identificação, seleção, extração dos seus identificadores, tradução do seu conteúdo em linguagem inteligível para o usuário, categorização, às vezes passando por uma reformatação e síntese, até o empacotamento final para o usuário em formato de um produto. Fundamental, nesta fase, é a execução de todas essas atividades sendo suportadas por instrumentos de tratamento e análise da informação: manual de procedimentos, vocabulário controlado, manual de catalogação, etc.

Todas as ações executadas no *Throughputs* têm a missão de agregar valor à informação, deixando-a mais atrativa e fácil de ser utilizada. É bem verdade que a biblioteca sozinha não é capaz de dar utilidade à informação, pois somente o usuário é capaz de perceber

esse valor quando fizer uso dela. Todavia, o sistema pode ajudar nesse processo, facilitando o trabalho do usuário. Imaginando-se um exemplo prático: o relatório mensal de registros de marcas no INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial) é o *Input* recebido pela biblioteca. Após a catalogação e indexação, etc. realizadas (*Throughputs*), esses dados cruzados com as informações da concorrência podem fazer parte do *Report* da Concorrência, fornecendo informações para a tomada de decisões. E, se devidamente encaminhadas para o segmento correto de usuários, podem transformar-se em conhecimento. São os dados e a informação contextualizados contribuindo para a geração do conhecimento como diferencial competitivo¹... E a biblioteca tomando parte no processo.

Há, ainda, outros subitens que fazem parte dos *Throughputs* e que contribuem para subsidiar a biblioteca de informações acerca de seus usuários: são os estudos de usos; usuários; satisfação; e a estratégia de segmentação de clientes (não por acaso é o foco deste trabalho). Contextualizam-se nesta fase porque são procedimentos com o intuito de explorar as necessidades e demandas do público usuário, alimentando o fluxograma com informações que contribuam para o desenvolvimento de *Outputs* assertivos. Alguns desses estudos são realizados sob a perspectiva do sistema (o que usam; quais os assuntos de preferência; formato; frequência de uso; volume de uso; satisfação com os serviços, produtos, funcionários, base de dados, etc.), enquanto os estudos de necessidades investigam como se dá o modelo mental do usuário desde o momento em que percebe a necessidade de informação até a busca e acesso a ela. Embora o estudo de usuários não tenha a perspectiva do sistema, também contribui para o seu aperfeiçoamento e para o desenvolvimento de *Outputs*.

¹ Utilizados os conceitos de *dado*, *informação* e *conhecimento* conforme preconizados pela Gestão do Conhecimento, onde *dado* corresponde a registros estruturados de transações; *informação* é dado acrescido de significado (contexto, categorização, cálculo, correção, condensação) e, *conhecimento* como a mistura de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado. In: DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.2-6

Tabela 15 – Avaliação dos Throughputs da biblioteca

Throughputs	Biblioteca Especializada	Concorrente A	Concorrente B	Situação ideal/ Benchmarking
Processos	<p>Sistema (acervo):</p> <ul style="list-style-type: none"> -Identificação dos canais de informação: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapeamento do fluxo informacional -Tratamento técnico: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificação, seleção, destino, descarte ▪ Tabela de temporalidade ▪ Catalogação ▪ Indexação ▪ Classificação ▪ Vocabulário Controlado/Thesaurus ▪ Registro em base de dados -Estudo de usos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliação, seleção de fontes de informação, volume de uso -Estudo de satisfação -Levantamento de perfis de interesse: <ul style="list-style-type: none"> ▪ para a DSI -Controle de qualidade: Metodologias de avaliação e controle <p>Usuário/Cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Estudo de usuários: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pesquisas com usuários (atitudes na busca e uso da informação) <p>Segmentação de usuários</p>			
Soluções tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> -Administrativos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Para processo de compras ▪ Para fluxo de pagamentos (concorrência, licitação, aquisição) -Gestão da informação: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Base de dados ▪ Segurança da informação 			
Políticas e Diretrizes	<ul style="list-style-type: none"> -Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão de carreira do staff -Tratamento técnico: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual para tratamento técnico ▪ Terminologia: vocabulário controlado; <i>thesaurus</i> ▪ Manual de catalogação, indexação e classificação ▪ Manual para disponibilização da informação (<i>in house</i>: intranet, etc.) 			
Logística	-Adequação dos processos da biblioteca com o fluxo de informação existente <i>in company</i>			
Cultura Organizacional	Adequação da biblioteca à: <ul style="list-style-type: none"> -Cultura informal (não explícita) -Cultura formal -Valores, linguagem organizacional -Valorização da disseminação da informação e conhecimento 			
Clima Organizacional	Grau de motivação e comprometimento do staff			

Baseado no modelo de avaliação do Prof^o Mitsuru Yanaze. In: YANAZE, Mitsuru. Gestão de mercado e comunicação: dos conceitos a sua aplicação. São Paulo, Tese (Livre Docência) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, 2004. p.177-179

O processo de segmentação de clientes também faz parte dos *Throughputs*, pois, de posse das informações relativas ao sistema e ao usuário, a biblioteca pode dividir seu público em grupos caracteristicamente homogêneos, podendo desenvolver produtos cuja Distribuição e Comunicação sejam as mais adequadas. Qual o tipo de segmentação utilizar, não está em nenhum manual de procedimentos. Cabe à biblioteca descobrir, considerando a sua realidade, mas, com certeza, será algo além da coleta de dados demográficos que muitas bibliotecas têm registrado nos seus livros de visita; demografias que bastam apenas para descrever quantitativamente o público da biblioteca, desconectando-o de todo o cenário. A idéia é utilizar o tipo mais adequado àquilo que se deseja descobrir do usuário. As segmentações geográfica e demográfica são básicas para a identificação dos mesmos; com base nisso, outros tipos de segmentação poderiam ser considerados: segmentação por hábitos de leitura e uso de produto; volume de uso; benefícios do produto; psicográfica (personalidade, estilo de vida). Na verdade, não é o volume de dados que faz a diferença, mas a interpretação e uso que se faz deles. Uma simples segmentação geodemográfica fez com que a biblioteca pública Lakewood de Ohio (EUA) aumentasse consideravelmente a frequência de jovens no seu espaço. Isso, porque o estudo detectou que pessoas com estilos de vida parecidos tendem a viver geograficamente próximas. De posse dessa informação, a biblioteca pública atraiu a comunidade jovem para o local através de ações segmentadas, criando produtos e serviços específicos para cada um dos grupos (LIFER, 2001).

Isto basta para comprovar que a segmentação em qualquer tipo de biblioteca, inclusive na pública, contribui para a racionalização de esforços e recursos na medida em que produtos específicos (*Outputs*) são desenvolvidos especialmente para eles, minimizando erros. Não somente produtos, mas ações de Comunicação desenvolvidas segundo a linguagem de cada *cluster* e distribuição segundo parâmetros geográficos específicos, são bons exemplos de ações

resultantes da aplicação da segmentação de clientes na biblioteca. Enfim, não dividir para excluir, mas segmentar para incluir.... com eficiência.

Um outro subitem dos *Throughputs* é o Levantamento de Perfis de Interesse para a DSI – Disseminação Seletiva da Informação - entendida conceitualmente como um serviço que fornece ao usuário uma lista de referências bibliográficas relacionadas com sua área de interesse. Embora as informações enviadas para o usuário não se limitem mais às referências bibliográficas, a atividade de DSI, na sua essência, é a mesma, seja ela manual ou informatizada. Aliás, vários provedores de informação atualmente realizam esse tipo de trabalho para os internautas; basta preencher o cadastro no site, marcando os assuntos de interesse e, havendo atualizações, os internautas são comunicados. Não se busca subestimar a DSI, apenas demonstrar que os procedimentos que há mais de vinte anos eram uma novidade, hoje são comumente utilizados, pelo menos em sua forma mais simples. Entendendo-se, então, que a DSI é um canal de comunicação entre os documentos indexados num arquivo e o usuário, é fácil depreender que, antes de se chegar à definição dos perfis, é necessário conhecer o seu público-alvo. A montagem de macro e micro cenários do mercado; a verificação da influência das instituições na organização e a realização de estudos de usuários e de usos são subsídios importantes para que uma DSI seja concretizada como *Output*. Sendo assim, enquanto *Throughput*, o levantamento de perfis de interesse contribui para que a biblioteca realize o seu planejamento segundo as necessidades informacionais dos usuários.

Discutidos os *Inputs* e *Throughputs*, agora os resultados dos *Outputs* são analisados em detalhes.

Conforme dito anteriormente, os *Outputs* são o reflexo dos *Inputs* (os insumos recebidos) em conjunto com os *Throughputs* (processos e transformações). A avaliação, então, estaria incompleta se fossem considerados apenas os resultados dos *Outputs*. Ou seja, se a biblioteca identificou *gaps* (pontos fracos) nos seus *Outputs* estes são advindos de *Inputs* e

Throughputs deficientes. Limitações nas etapas anteriores do fluxograma teriam levado a um *Output* não condizente com as necessidades do usuário da informação. Qualquer que seja o *gap* identificado os *Inputs* e os *Throughputs* também devem passar pelo mesmo tipo de avaliação demonstrada anteriormente. Somente assim, pode-se identificar *Inputs* e *Throughputs* que possam ser alterados para que os subitens dos *Outputs* sejam melhorados.

A avaliação dos *Inputs* e *Throughputs* não é tão simples quanto parece. Os *Outputs* são relativamente fáceis de identificar em se tratando da concorrência, pois correspondem às entregas por ela realizadas. Contudo, os seus insumos e processos são mais difíceis de se identificar, mas, nem por isso devem ser desprezados. Yanaze (2004) adverte que muitos dos itens analisados ficarão em branco, todavia, se o conhecimento deles for relevante para a tomada de decisão, então a empresa deve buscar conhecê-los para que a avaliação torne-se mais completa.

Segundo a proposta de avaliação desse mesmo autor, há dois modos de se efetuar essa análise; o primeiro é o método comparativo, quando os subitens recebem notas de 0 a 10, tendo como base, para a nota mais alta, a situação ideal; o segundo, se dá através da análise causal sistêmica. Esta última consiste na identificação dos subitens identificados na análise dos *Outputs* para que sejam relacionados aos seus *Inputs* e *Throughputs* correspondentes. Estando relacionados, as causas desses *gaps* são identificadas e os subitens podem ser consertados, apresentando melhores resultados no *Output*. (Ibid.).

Esta análise sistêmica, para esse exemplo da biblioteca corporativa, parece ser a mais adequada para se analisar os *Outputs* por ser uma situação hipotética e por não se dispor de elementos reais que possibilitem uma avaliação minuciosa em que seriam descritos desde a política de preços praticada por um fornecedor até o detalhamento do budget da biblioteca. Sendo assim, para efeito ilustrativo, a convergência dos *Inputs* e *Throughputs* com os resultados (*Outputs*) será uma avaliação superficial acrescida de análises qualitativas.

Inicialmente, por se tratar de uma organização que não comercializa o seu produto (informação) diretamente, sendo difícil quantificar. Importante lembrar que cada biblioteca possui uma realidade distinta. Contudo, neste caso, para efeito ilustrativo, será considerada a análise sistêmica somente para alguns subitens. Obviamente, a análise poderia ser realizada com todos os subitens dos *Outputs*, mas, cabe à biblioteca definir quais deles devem ser abordados primeiramente. As tabelas 14 (*Inputs*) e 15 (*Throughputs*) serão as referências. Neste exemplo, tomando por base a lista seqüencial de análise dos *Outputs*, serão selecionados os seguintes subitens (tanto para a biblioteca especializada quanto para a concorrente):

- *Outputs* relevantes (maior peso) – subitens fracos (maior peso);
- *Outputs* relevantes (maior peso) – subitens fracos (menor peso);
- *Outputs* relevantes (maior peso) – subitens fortes (maior peso);
- *Outputs* relevantes (maior peso) – subitens fortes (menor peso);

Os subitens, então, serão acrescidos de uma análise qualitativa para facilitar a detecção dos *Inputs* e *Throughputs* que o influenciam. Além disso, é preciso retomar a questão das instituições que interferem na biblioteca.

Para uma melhor compreensão, os subitens estão colocados em formato de tabela (Tabela 16). Conforme o exemplo demonstrado, os *Outputs* que tiveram maior importância são Produto e Praça. Os subitens de peso maior e menor serão contemplados sem diferenciação.

Tabela 16 – Avaliação dos Outputs, Inputs e Throughputs da biblioteca

Output Produto		
	Fortes	Fracos
Biblioteca Especializada Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Base de dados da biblioteca • Acessibilidade à informação • Idoneidade e pertinência das fontes de informação • Acesso ao acervo • Empréstimo inter-bibliotecas • Histórico da marca • Linguagem documentária 	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamento bibliográfico • <i>Reports</i> com pesquisa/busca de dados e informação • <i>Reports</i> da concorrência • Boletim de alerta • Empréstimo de material interno
Concorrente	<ul style="list-style-type: none"> • Base de dados da biblioteca • Acessibilidade à informação • Idoneidade das fontes de informação 	<ul style="list-style-type: none"> • Empréstimo de material interno • Empréstimo inter-bibliotecas
Output Praça		
	Fortes	Fracos
Biblioteca Especializada Corporativa	POU: <ul style="list-style-type: none"> • Intranet (acesso à base) • Base de dados local • Correio eletrônico 	Formato de entrega: <ul style="list-style-type: none"> • Formulário próprio do cliente • Formulário da biblioteca POU: <ul style="list-style-type: none"> • Malote interno • In loco
Concorrente	POU: <ul style="list-style-type: none"> • Intranet (acesso à base) • Base de dados local Formato de entrega: <ul style="list-style-type: none"> • Formulário próprio do cliente 	(Não se aplica)

Os Pontos Fortes:

- Começando pelo *Output* Produto, tanto a qualidade da base de dados quanto a confiabilidade das fontes de informação disponibilizadas são um dos seus principais atrativos, pois são a entrada para a acessibilidade à informação. Contudo, a biblioteca concorrente também foi bem avaliada nestes quesitos. Sendo assim, apesar de representarem pontos fortes os mesmos devem ser ‘pontos de atenção’. Neste caso, a força do concorrente pode se tornar uma ameaça, caso

ele efetue melhorias no seu produto. Cabe à biblioteca buscar no seu *Input* Fornecedor formas de aperfeiçoar e inovar a ferramenta, ou será suplantada pelo produto concorrente. Com relação à Linguagem Documentária, ela é valorizada porque é a base para um consistente sistema de busca e recuperação da informação. Ela é um dos elementos estruturantes da base de dados e é reflexo dos *Throughputs* ‘Processos para Tratamento Técnico da Informação’ e estudos de usos, e estudos de necessidades de usuários. Toda essa bagagem está aliada ao *Input* Capital Intelectual que sabe trabalhar todos esses recursos, produzindo um sistema que pode representar as reais necessidades do usuário. A mesma análise pode ser aplicada aos fornecedores das publicações. O usuário soube avaliar a pertinência e qualidade das fontes; a biblioteca poderia estreitar o relacionamento com as editoras/publicadoras, buscando vantagens financeiras na aquisição bem como criar um canal de relacionamento que possibilitasse o envio de *pré-prints* ou demonstrativos de pré-lançamentos para a biblioteca, etc., isto para citar apenas alguns exemplos de ações. Uma vantagem frente à concorrência é o acesso ao acervo não somente interno, mas também externo (empréstimo inter-bibliotecas), através de parcerias com outros fornecedores de informação (*Inputs*). Esse diferencial poderia ser melhor trabalhado no *Output* Promoção (ou Comunicação). O histórico da marca (*book* ou dossiê com campanhas publicitárias) também pode ser retrabalhado na Comunicação, reforçando a sua existência.

- Os pontos fortes da distribuição (Praça) não são tão diferentes em relação à concorrência, mas evidenciam o ponto nevrálgico da biblioteca: o formato de entrega das demandas de informação. Enquanto a concorrente tem a flexibilidade

de entregar os dados no formato elaborado pelo próprio cliente, a biblioteca, além de investir recursos em um formulário não apreciado pelo seu público, evidencia uma deficiência no seu *Input*: a falta de capacitação do *staff* para oferecer esse produto. Talvez não seja somente uma questão de apresentação de dados em outro formulário, mas desconhecimento no uso de sistemas do usuário (ex: planilhas-macro, etc.). Perceba-se aqui a retomada de uma questão importante, a influência de outras instituições na biblioteca. Neste exemplo, o concorrente fictício é uma biblioteca de consultoria, e a biblioteca avaliada está sofrendo uma influência direta do modo de trabalhar da concorrente, sendo, inclusive, cobrada a oferecer o mesmo tipo de Produto. Ora, se o produto da concorrente passa a ser referência, logo a biblioteca deve ser a seguidora de mercado. Contudo, como mecanismo de controle, a instituição Consultoria, por representar uma ameaça direta à biblioteca, mereceria um estudo mais aprofundado não somente em relação a sua biblioteca, mas de todo o negócio. Um *benchmarking* poderia subsidiar melhorias e inovações.

Os Pontos Fracos:

- Os produtos avaliados como fracos pelos usuários levantam duas questões: ou os produtos carecem de ações de comunicação que evidenciem os seus benefícios ou reproduzam falhas dos *Inputs*. No caso dos *reports* com os resultados das pesquisas/busca de informação, talvez o usuário sinta falta de um produto mais analítico e menos informativo. A capacitação do *staff* da biblioteca deveria ser avaliada para se conhecer a razão do problema. O *report* da concorrência também pode refletir problemas no *Input* e *Throughputs*. Talvez o fornecedor responsável pela coleta de informações da concorrência (supondo-se que o *press clipping* fosse terceirizado) não esteja *brifado* para

determinados temas relevantes ao negócio, evidenciando um problema de falta de conteúdo ou, ainda, que os processos utilizados para a formatação das informações não sejam adequados, fazendo com que a informação estratégica não esteja sendo reportada adequadamente. O problema do Boletim de Alerta também pode ter mais de uma interpretação. Sua avaliação enquanto Produto, e também como Comunicação foi considerada fraca. Pode indicar tanto *Throughput* deficiente (conteúdo da publicação inadequado ou excessivo, dificultando a leitura), quanto desinteressante para ser usado como canal de Comunicação da biblioteca (*Output*). Outra possibilidade é a inadequação do canal de distribuição (*Output*) que pode comprometer a performance do produto. Seria interessante que fossem testados outros canais. De qualquer forma, é possível que a análise do macro e micro ambientes (já discutidos anteriormente) indique outras formas de distribuição mais adequadas ou sinalizem inovações que superem o boletim. O empréstimo de material interno é mal avaliado, tanto para a biblioteca quanto para o concorrente. Talvez o comportamento do cliente na busca de informação não pressuponha a procura pela fonte de informação (suporte), mas pela informação nele contida. Sendo assim, esforços e recursos relativos a essa atividade podem ser inúteis e dispendiosos. Nada que os ‘estudos de usos’ (*Throughputs*) não possam informar.

- O malote interno, reconhecido tanto como canal de distribuição quanto como Ponto de Uso, caso seja o único contato de um usuário com a biblioteca, pode apresentar problemas na entrega da informação; daí a necessidade de se avaliar a logística (*Throughput*). Quanto ao uso do espaço físico da biblioteca – *in loco*

– poderia denotar falta de interesse do usuário na busca por suporte de informação (acervo); contudo, este ponto é bem avaliado na concorrente. Daí presumir-se que, talvez, o espaço na biblioteca apresente carência de infra-estrutura (falta de computador, rede *Wi-fi*, mesas para reuniões e pesquisas, etc.) ou o espaço da concorrência seja utilizado para a realização de outras ações (promoção de eventos: fóruns de discussão com especialistas, por exemplo); por esta razão o usuário avalia positivamente aquele espaço.

A tabela a seguir sintetiza os pontos discutidos e indica quais as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da biblioteca em questão:

Tabela 17 – Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da biblioteca

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
-Incrementar e divulgar para o usuário o programa de parceria com outros fornecedores externos de informação -Aperfeiçoar a base de dados da biblioteca	-Base de dados da biblioteca concorrente - <i>Modus operandi</i> de empresas de consultoria como referência
FORÇAS	FRAQUEZAS
-Base de dados da biblioteca (especialização do staff para a linguagem documentária) -Parceria com fornecedores de informação externos (empréstimo inter-bibliotecas) -Qualidade das fontes de informação	-Formato de entrega das demandas de informação -Falta de treinamento do <i>staff</i> nos sistemas usados pelos usuários

Síntese dos resultados obtidos na Tabela 7.

Este trabalho de análise ainda poderia ser prolongado caso os demais itens dos *Outputs*, *Inputs* e *Throughputs* com menor peso também fossem considerados.

Enfim, as possibilidades de interpretação dos dados levantados são extensas, contribuindo para uma análise SWOT eficaz, graças à objetividade e precisão quantitativa do

modelo. Ao ser utilizado como subsídio para o planejamento, é capaz de oferecer à organização elementos importantes para o estabelecimento de objetivos e metas.

(Foram apresentadas as possibilidades de aplicação da análise SWOT em uma biblioteca especializada, mas outros tipos de bibliotecas também podem fazer uso da metodologia, conforme já comentado. Trata-se apenas de adaptar os subitens específicos aos itens dos elementos do fluxograma).

Mas, pode haver uma falsa impressão de que ao se lançarem os *Outputs* no mercado, a missão está cumprida. Conforme comprovado no exemplo da biblioteca, alguns *Outputs* não estão adequados ao usuário, portanto precisam de ajustes. Um modo de resolver o problema é adotar uma metodologia que auxilie no processo analítico dos *Outputs*. Como gerenciá-los? Relembrando da matriz de análise de portfólio, na biblioteca, o gestor deve estar consciente da importância de gerenciar o portfólio de produtos. É a garantia de poder antever prejuízos com produtos que demandam muitos recursos financeiros, esforços e perda de tempo, possibilitando que eles sejam eliminados do portfólio, direcionando investimentos para aqueles que possuam maior participação de mercado, entendendo-se participação de mercado como a porcentagem de uso do produto em relação ao total de outros produtos da biblioteca. O crescimento é a verificação de incremento no uso do produto no período analisado. Não se esquecendo de verificar os esforços despendidos na execução. Tomando o exemplo do Boletim de Alerta que, apesar de fazer parte de um item do *Output* de maior peso, possui peso menor e foi muito mal avaliado. Não poderia ser considerado precipitadamente como Abacaxi e ser cortado do portfólio. Na verdade, o seu uso (não o número de usuários que o recebem, mas aqueles que efetivamente retornam o comunicado solicitando novas publicações ou informações complementares, por exemplo) deveria ser comparado com os demais produtos para se conhecer a sua participação e verificar se haveria um incremento de uso. Aliado a isso, verificar também quais os recursos utilizados para a sua elaboração (horas de trabalho, número

de funcionários, etc.); ter-se-ia o custo do produto. De posse dessas informações, a avaliação final indicaria se esse produto Abacaxi deveria ou não permanecer no portfólio. Mesmo que houvesse um baixo crescimento e participação e os custos para mantê-lo fossem baixos, mas ele representasse um bom canal de comunicação dando visibilidade para a biblioteca, poderia ser mantido.

Contudo, no exemplo acima, o Boletim de Alerta não deveria ter chegado ao ponto de ser relegado ao patamar de um produto Abacaxi, se o seu ciclo de vida tivesse sido monitorado.

Não se pode inferir que todo produto há muitos anos no mercado esteja fadado ao declínio. O mercado está repleto de produtos centenários cujos fabricantes souberam administrar com maestria o seu ciclo de vida não os deixando perecer. O ciclo de vida do Boletim de Alerta poderia ter indicado quando o mesmo estivesse na fase da maturidade, e o gestor responsável por ele teria tido condições de fazer alterações e reposicioná-lo, garantindo um período maior de vida para o produto.

O procedimento, daqui por diante, seria avaliar cada um dos Produtos dos *Outputs*, posicionando-os no quadrante da matriz de avaliação de portfólio, e monitorar o ciclo de vida de cada um deles. Somente desta forma estaria garantida a aceitação dos produtos pelo mercado, e as melhorias podendo ser realizadas conforme as necessidades dos usuários explicitadas nas pesquisas realizadas no *Throughputs*.

5.3 Os estudos de usuários e a segmentação de clientes

Tendo em mente que todo o fluxograma está centrado no cliente, cabe ao gestor trabalhar os subsídios recebidos nos *Inputs* para transformá-los em *Outputs* que correspondam às necessidades, desejos e expectativas do cliente. Na fase dos *Throughputs*, então, serão extraídos dos *Inputs* todos os dados e informações que possam auxiliar o gestor nesse trabalho de identificação. Quais os *Inputs* que devem ser analisados é o que será discutido neste item.

Na verdade, todos eles já foram apresentados ao longo do trabalho. Contudo, para que não pareça que essas informações estão desconexas, o objetivo agora é alinhá-las em uma construção coerente, colocando-as no contexto adequado.

O único objetivo é identificar e conhecer o público-alvo da biblioteca e essa não é uma tarefa fácil que possa ser resolvida com uma simples pesquisa de campo, seja ela qualitativa ou quantitativa. Não se pode cometer o erro crasso de pinçar o usuário da situação em que se insere e analisá-lo em um balão de ensaio. Para conhecê-lo e entendê-lo, é preciso considerá-lo como parte de um todo.

É exatamente o que o Marketing faz nos seus estudos de mercado. Cabe, agora, alinhar essa prática com o que é feito na Ciência da Informação. Para isso, é preciso recapitular todos os pontos já apresentados.

O indivíduo não está isolado no mundo. O cenário econômico-social mais do que o influencia; muitas vezes o deixa confuso se pertence a uma ou outra realidade. Nada traduz tão bem essa questão quanto o ‘*Glocalize*’. Efeitos da globalização levam-no a ter uma mente global com alma local. As linhas geopolíticas que separam o seu território regional do mundial estão cada vez mais tênues. Definitivamente, o que acontece lá fora, acontece aqui dentro e na cabeça do indivíduo.

Quando a gestão de Marketing preconiza que o macro e o micro ambientes devem ser monitorados, pois podem afetar a organização, na verdade, o indivíduo cliente/consumidor

dessa mesma organização não está fora desse cenário. Se as variáveis econômicas, políticas, sociais, tecnológicas, etc. afetam negativa ou positivamente o negócio; afetam o indivíduo também porque ele não vive em um mundo à parte. Todas as variáveis estudadas para o delineamento do macro e micro ambientes devem ser analisadas como influenciadoras de todos os envolvidos: organização e indivíduo (cliente real e potencial, não-cliente, ex-cliente).

O mesmo ocorre em relação ao micro ambiente. Como desconsiderar que os *stakeholders* de uma organização não possam influenciar um cliente em potencial? Crises de reputação nas empresas afetam tanto os seus clientes, colaboradores e envolvidos diretos quanto aqueles que nunca foram seus clientes, mas, possuem tal poder de persuasão no mercado, que podem minar qualquer tentativa da empresa de limpar a sua imagem e querer conquistá-lo como cliente.

As variáveis externas (fatores pessoais – demográficos, psicográficos, sociais, culturais) e internas (motivação, percepção, aprendizado, crenças e atitudes) também são fatores relevantes e não ocorrem isoladas desses macro e o micro ambientes.

Quando o profissional de Marketing analisa o mercado e o seu público, constrói um mapeamento que leva em consideração todos esses fatores, pois sabe que os dados de um *focus group*, por exemplo, não podem ser lidos como se os participantes vivessem em uma redoma, só pensando no seu produto 24 horas por dia. Os acontecimentos do outro lado do país, os valores morais e até os comentários dos vizinhos exercem uma influência que nenhum gestor pode ignorar; se o fizer seu planejamento vai fracassar.

Pensando no fluxograma da análise SWOT (*Input, Throughput e Output*) deve-se visualizá-lo como uma peça inserida no cenário mercadológico onde o macro e o micro ambientes coexistem e os fatores pessoais, se não estão explicitados no modelo, é porque fazem parte do próprio indivíduo e devem obrigatoriamente ser considerados.

Pois bem, o Marketing já tem essa prática consolidada. E a biblioteca? Como faz para conhecer o seu público-alvo?

Segundo a epistemologia da Ciência da Informação, o **paradigma físico** ficou caracterizado por pesquisas chamadas ‘estudos de usos’, pois o objeto era o sistema da biblioteca (acervo, base de dados, etc.). Mesmo que o usuário fosse perguntado sobre o seu grau de satisfação, certamente era com relação aos serviços prestados (pelo sistema), ou à qualidade das fontes de informação (acervo) ou outro aspecto que fatalmente remeteria à infra-estrutura da unidade de informação. Estudos típicos dessa abordagem buscavam explicar as diferenças entre os usuários da biblioteca usando critérios demográficos, sociológicos, de estilo de vida, interesses, *hobbies*, ou seja, eram pesquisadas as necessidades do sistema, e não do usuário.

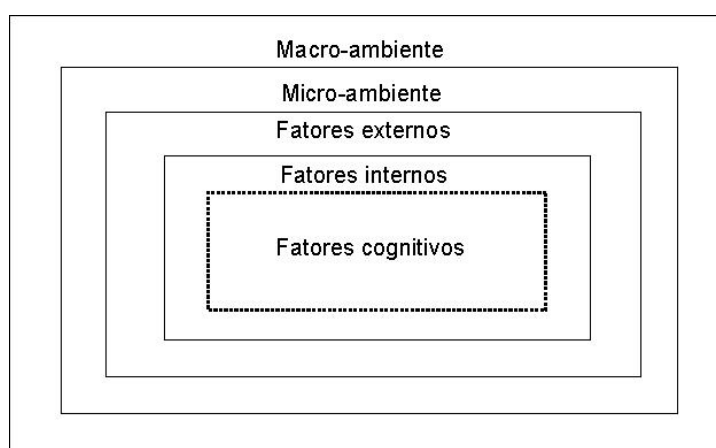
Quando os autores introduziram os estudos que caracterizaram o **paradigma cognitivo**, propunham discutir abordagens que finalmente levassem ao estudo das necessidades do usuário, pois é ele o foco da unidade de informação, e não o sistema. Todos os processos, atividades, ações e produtos são desenvolvidos para ele, portanto, ele é o protagonista.

A situação ideal é aquela que deve ser proporcionada pelo **paradigma social** em que os fatores físicos e cognitivos devem caminhar juntos, pois ajudam na construção de uma análise integrada que só beneficia o usuário. Se os aspectos relativos ao sistema predominaram durante muito tempo nas pesquisas realizadas, não devem ser simplesmente esquecidos. Partindo-se da real necessidade do usuário (o que ele compreende como informação, como percebe a sua falta, o que faz para resolver a incongruência), as avaliações do sistema ainda são muito úteis para a biblioteca. Em uma analogia com uma situação de Marketing, é como se as informações referentes ao mapa mental do indivíduo, ao precisar higienizar-se (como percebe a necessidade, o que faz para resolver a situação em diferentes contextos, etc.), devesse ser complementada com as informações relativas ao produto (que tipo de produto

usaria para lavar o rosto, formato, tamanho, cheiro, etc.); tudo contextualizado no macro e micro ambientes de mercado (há no mercado soluções que aliam os hábitos culturais e sociais às práticas de higiene? Problemas econômicos dificultam a aquisição do produto?).

Não se está afirmando que os estudos de tal abordagem estão suplantando ou sendo negligenciados por outro, ou que a biblioteca já realiza essa amarração e este estudo está propondo uma “reinvenção da roda”. O que se busca, é deixar muito clara a contextualização em que estes estudos se dão, e a importância de não considerá-los como partes desconexas dos cenários discutidos. O Marketing já realiza essa conexão; a Ciência da Informação, se já a realiza, precisa explicitá-la. (Os aspectos discutidos foram sintetizados por esta autora e representados na Figura 10, para melhor compreensão).

Figura 10 – Fatores influenciadores do comportamento do usuário na busca e uso da informação



Baseado nos textos estudados.

Admite-se que este estudo não teve o objetivo de estudar especificamente as abordagens alternativas do paradigma cognitivo. Por esta razão, há apenas um indicativo de que os estudos resultantes das várias metodologias já citadas poderiam contribuir com elementos que subsidiassem uma segmentação de clientes. Pesquisas futuras poderiam aprofundar a questão.

É possível, agora, discorrer onde a estratégia de segmentação de clientes se insere.

Os estudos teóricos resgatados na revisão de literatura sobre a estratégia de segmentação, quando não informavam a sua contextualização na biblioteca, pecavam pela falta de informação. Isto passava a falsa impressão de que a segmentação se dá apenas no nível demográfico (sexo, idade, ocupação do usuário, etc.), ou é desprovida de um embasamento mercadológico.

Outra possibilidade levantada, é que talvez a segmentação não fosse bem compreendida nas suas potencialidades, ou seja, não se vislumbrariam resultados concretos com a sua aplicação. Todavia, a falsa argumentação de que a segmentação é excludente, portanto, não podendo ser aplicada em algumas bibliotecas (públicas, por exemplo), foi desfeita. Demonstrou-se que qualquer biblioteca pode utilizá-la e ela só tem a ganhar com isso, pois a competitividade só está garantida se ela conhecer o mercado em que atua e o público a que serve.

Ainda a respeito da revisão de literatura, quando foram realizadas as pesquisas utilizando-se como palavras-chaves ‘segmentação de clientes’, poucos resultados foram encontrados na literatura nacional. Surge uma outra hipótese: se a biblioteca realiza estudos de perfis de usuários para a DSI, será que nunca utilizou esses resultados para segmentar os seus clientes e podendo oferecer produtos e serviços adequados a cada *cluster*? Talvez faça, mas desconheça que esta é uma estratégia já usada pelo Marketing, que tem muito a contribuir para uma gestão integrada na biblioteca. Nunca é demais ressaltar que a eficácia de um estudo não são os seus resultados, mas a sua interpretação e as ações dele resultantes. Talvez este estudo abra um novo caminho para pesquisa: investigar com mais apuro como a segmentação contribui para a DSI, e se essa ligação pode ser caracterizada como Marketing, mas não está sendo denominada como tal.

Nos itens anteriores, a segmentação foi apresentada como um dos processos pertencentes à etapa dos *Throughputs*. Ela não está lá por acaso; só pode ser aplicada a partir do momento em que a biblioteca possuir todos os dados gerados pelos estudos realizados com o usuário, sejam eles estudos de necessidades ou de usos. Com os resultados obtidos, é possível classificar os grupos conforme as suas características homogêneas, sempre considerando os cenários macro e micro para compreender melhor como se dão esses comportamentos e atitudes. Qual o tipo de segmentação adotar depende do objetivo do estudo.

As diversas tipologias podem se sobrepor, pois dependem dos objetivos da biblioteca e da fase em que estão sendo aplicadas. Por exemplo, para a caracterização inicial do usuário, as segmentações geográficas e demográficas são as bases do estudo, podendo auxiliar em estratégias de aquisição de novos usuários e prospecção de usuários em potencial. Para aprimoramento dos dados, tornando-os mais qualitativos, informações sobre hábitos e atitudes no uso de fontes de informação, comportamento de busca da informação, etc., enriquecem o manancial de informações. Todos esses dados, bem administrados em um banco de dados, são insumos para a realização de qualquer tipo de ação na biblioteca, desde atrair novos usuários até o desenvolvimento de canais de relacionamento com a base de usuários. Isto, sem falar em ações de parcerias com outros fornecedores, que incrementariam o banco da biblioteca com informações (desde que fossem relevantes) e que, quando cruzadas, incrementariam as ações. De posse dessa massa de dados, o refino se dá por pesquisa qualitativa, identificando, conhecendo e classificando os grupos (*clusters*) encontrados.

Não é o objetivo de este trabalho elaborar um guia para a aplicação da segmentação, mesmo porque isto dependeria de uma situação e de necessidades reais de uma biblioteca. Além disso, boa parte do trabalho de levantamento de dados demográficos e geográficos é perfeitamente realizada por um software estatístico (tipo SPSS ou outro).

De posse dessas informações, basta empregá-las para o desenvolvimento de produtos adequados às necessidades dos usuários. Os indicadores do ciclo de vida dos produtos retroalimentam o fluxograma com *inputs* e a biblioteca, finalmente, realiza a sua gestão integrada de Marketing.

Mais uma vez, a segmentação não deve ser considerada somente como sinônimo de características descritivas do usuário, subutilizando-a. Se o segmento de mercado conseguir corresponder aos pré-requisitos de: mensurabilidade (o segmento deve ser medido por tamanho, poder aquisitivo, etc.); acessibilidade (os segmentos podem ser difíceis de ser encontrados/acessados, caso contrário, não se justificam os investimentos nas ações); substancialidade (deve ser tangível o suficiente para justificar o trabalho); operacionalidade (verificar se a biblioteca possui infra-estrutura e recursos que compensem os esforços para trabalhar os segmentos) e, principalmente, responder às questões: para que serve a segmentação, que benefícios trará e, como transformar os seus resultados em ações; então, a sua aplicação está devidamente justificada.

Conforme identificado na revisão de literatura, algumas bibliotecas já perceberam a importância de considerar a segmentação como estratégia para garantir a competitividade no mercado. Um dos *cases* é o da biblioteca acadêmica Southwestern Medical Center da University of Texas (Dallas). Dedicada ao público médico, pesquisador e estudantes logo identificaram que os seus usuários também eram o *target* de outros provedores de informação. Conscientes da concorrência, formaram um comitê (*Marketing Team*) para elaboração de um plano de ação. Com o objetivo de melhor identificar o seu público e investigar as suas necessidades específicas de informação, aplicaram técnicas de pesquisa para enriquecer os dados estatísticos já levantados. Promoveram *brainstorming* e *focus group*. Com estes resultados somados ao banco de dados, criaram um *Client Profile* com informações descritivas, demográficas, estatísticas de uso e estratégias de Marketing. Benefícios do

trabalho: o desenvolvimento de um ambiente centrado no usuário e, usando os segmentos identificados, otimizaram o foco na promoção de produtos e serviços adequados às suas necessidades. Infelizmente, a biblioteca não pôde ser contatada para maiores esclarecimentos, mas o caso ilustra muito bem o que se quer demonstrar (GILES; WETHERBEE, 1999).

Sendo assim, pode-se resumidamente destacar que, como maior benefício, a segmentação leva a biblioteca a olhar para o seu usuário com outros olhos, identificando e formatando informações para melhor conhecê-lo e as suas necessidades.

Como ação resultante, pode proporcionar:

- Aquisição otimizada;
- Prospecção de novos usuários;
- Explorar regiões geográficas com potencial de atendimento;
- Adequar a Comunicação (linguagem e ações específicas);
- Desenvolvimento de novos produtos;
- Aperfeiçoamento de produtos existentes;
- Estratégia diferenciada de atendimento ao usuário;
- Fidelização e retenção de usuários;
- Ações de *cross-selling*¹ (venda cruzada), etc.

É por esse motivo que o falso argumento de que aplicar a segmentação é discriminar o público usuário da biblioteca é eliminado. Mais uma vez, segmentar não é dividir, mas incluir.

¹Na palestra proferida pela bibliotecária Hannelore Vogt da Biblioteca Municipal de Würzburg (Alemanha) “A caminho de novos paradigmas: Marketing e Relações Públicas – uma necessidade para as bibliotecas” no SENAC/Instituto Goethe (São Paulo/SP 2004) foram apresentadas várias ações de Vendas e Promoção desenvolvidas pela biblioteca que ratificaram os benefícios de uma gestão voltada à Marketing.

6 CONCLUSÃO

Em suma, a aplicação, na biblioteca, do fluxograma desenvolvido por Yanaze (2004) cumpriu vários objetivos, mesmo que algum deles estivesse implícito. O primeiro foi demonstrar como a segmentação de clientes se contextualiza no ambiente de Marketing. Paralelamente, a visão geral do modelo serviu para comprovar que a gestão de Marketing é uma missão de toda a organização, representada integralmente no desenho. Em terceiro lugar, deixou visualmente claro que promoção não é, nem será, sinônimo de Marketing; é, na verdade, uma ação de Comunicação e, no fluxograma, corresponde às ações finais, ou seja, quando todo o planejamento foi realizado e as entregas já estão sendo feitas para o usuário.

Recapitulando este trabalho, descobriu-se que o mesmo tanto conseguiu responder às questões diretas apresentadas, quanto trouxe elementos que indiretamente elucidaram outras questões.

Primeiramente, as questões indiretas: descobriu-se que o Marketing, desde 1856, já fazia parte da biblioteca, embora não estivesse sendo denominado como tal. Muito tempo depois, Kotler ajudou a divulgá-lo no ambiente da biblioteca. Contudo, algo ocorreu, que não permitiu que o mesmo fosse compreendido como prática de gestão. Passou, então, a ser confundido com promoção, subestimando-se as suas potencialidades. Isso contribuiu para uma estagnação de conhecimento e, ainda hoje, os trabalhos sobre promoção continuam a proliferar.

O fluxograma para análise SWOT desenvolvido por Yanaze (2004), a princípio, demonstra visualmente o que é Marketing: o conceito de gestão sistêmica demonstrado no modelo clarifica a definição de Marketing divulgada pela ALA e já apresentada neste trabalho. Posteriormente, quebra o paradigma de que Marketing é sinônimo de promoção, deixando explícito o momento final em que essa atividade ocorre e que, portanto, não pode ser considerada como Marketing na sua totalidade.

Através da situação hipotética apresentada para a biblioteca especializada, o Marketing foi apresentado de maneira mais pragmática, desmistificando a sua aplicação.

Contudo, antes de apresentar as questões que foram respondidas diretamente, é propício lembrar que este trabalho buscou abordar um tema aparentemente específico porque se trata de uma estratégia largamente utilizada no mercado de serviços e bens de consumo com sucesso e, também porque, na prática, traz resultados promissores quando aplicada no ambiente da biblioteca (como já indicado pelos *cases* identificados). É uma metodologia que poderá garantir competitividade, auxiliando a biblioteca a produzir *outputs* de relevância para o usuário. Por esta razão, este trabalho teve um caráter mais pragmático.

A biblioteca, há muito que está tendo uma postura reativa frente às movimentações de mercado, e precisa despertar para poder reagir aos concorrentes.

Conseguiu-se definir o Marketing como filosofia de gestão, afastando-o dos jargões *marketeiros*, utilizando-se para isso o modelo de análise SWOT desenvolvido pelo Prof^o Mitsuru Yanaze, que demonstrou o significado de uma organização orientada ao Marketing. Além disso, ajudou a contextualizar todos os processos inerentes à prática bibliotecária, colocando-os devidamente na sua fase de ocorrência correspondente, incluindo-se os estudos de usuários, estudos de uso e a segmentação de clientes decorrente dos estudos.

Diretamente, o trabalho identificou que a biblioteca conhece muito pouco sobre a estratégia, dados os raros *cases* identificados (internacionais) e referências tímidas na literatura nacional. O Marketing é um grande desconhecido nesse ambiente e corrobora as conclusões da Profa. Amélia Silveira (1996) de que o mercado carece de capacitação na área, já que o tema praticamente nem é discutido nos currículos. Derivando desse desconhecimento, a estratégia de segmentação acaba sendo subutilizada e reduzida ao levantamento de dados estatísticos que ninguém sabe o que fazer com eles.

A pesquisa conseguiu conceituar, caracterizar, contextualizar e apresentar os benefícios da sua adoção; embora não trabalhando com *cases* de mercado, procurou demonstrar através de exemplos hipotéticos o seu momento de uso e benefícios conseguidos para facilitar a compreensão.

Adicionalmente preenche uma lacuna na literatura, ao apresentar o Marketing de uma forma mais utilitária.

E, finalmente, abre caminhos para pesquisas posteriores, tanto para o aprofundamento de outros aspectos da gestão de Marketing na biblioteca, quanto para um melhor entendimento de como os estudos de usuários podem contribuir nesse cenário.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABELS, Eileen; GRINER, Lily; TURQMAN, Maggie. If you build it will they come? **Information Outlook**, Washington, v.8, n.10, p.13-17, October, 2004.

AMARAL, Sueli Angélica. **Promoção: o marketing visível da informação**. Brasília: Brasília Jurídica, 2001.

_____. Os 4Ps do composto de marketing na literatura de Ciência da Informação. **Transinformação**, v.12, n.2, p.51-60, jul./dez. 2000.

_____. Impacto das atividades de marketing relativas à promoção de serviços. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, v.23/24, n.1, p.43-67, 1999/2000.

_____. **Marketing: abordagem em unidades de informação**. Brasília: Thesaurus, 1998.

_____. Análise do consumidor brasileiro do setor de informação: aspectos culturais, sociais, psicológicos e políticos. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.1, n.2, p.207-224, 1996.

ANDREASEN, Alan. Avanço do marketing para bibliotecas. In: SILVEIRA, Amélia (Org.). **Marketing em bibliotecas e serviços de informação: textos selecionados**. Tradução Amélia Silveira e Marília Salgado Gontijo. Brasília: IBICT, 1987.

BARBALHO, Célia Regina S.; BERAQUET, Vera Silvia M. **Planejamento estratégico para unidades de informação**. São Paulo: Polis/APB, 1995. (Coleção Palavra-Chave, 5)

BARRETO, Aldo. A questão da informação. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo: v.8, n.4, 1994.

BAPTISTA, Sofia Galvão. Aplicação de marketing em bibliotecas e serviços de informação: uma introdução. **Revista Biblioteconomia de Brasília**, v.16, n.1, p.95-112, jan./jun. 1998.

BELKIN, N.J. et al. ASK for information retrieval: part I, background and theory. **Journal of Documentation**, v.38, n.2, p.61-71, June, 1982a.

BELKIN, N.J. et al. ASK for information retrieval: part II, results of a design study. **Journal of Documentation**, v.38, n.3, p.145-64, Sept. 1982b.

BERRIGAN, John; FINKBEINER, Carl. **Marketing de segmentação**. São Paulo: Makron, 1994.

BOONE, Louis; KURTZ, David. **Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BOUDREAU, Gabrielle; MANLEY, Cynthia G. Developing a customized database of users as a tool for marketing the library: a database to satisfy customer demand at ORNL – Oak Ridge National Laboratory. **Information Outlook**, v.8, n.4, p.44, January 2004.

BOURDIEU, Pierre. Gostos de classe e estilos de vida. In: ORTIZ, Renato (Org.). **Pierre Bourdieu: sociologia**. São Paulo: Ática, 1983. (Grandes Cientistas Sociais, 39)

BROWN, Suzan A. Marketing the corporate information center for success. **Online**, Weston, v.21, p.74-79, Jul./Aug. 1997. BURWOOD, Stephen. Marketing. In: KUTLER, Stanley (Ed.) Dictionary of American History. 3.ed. New York: Charles Scribner's Sons, 2003. v.5 p.245-247

CANCLINI, Nestor Garcia. **Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais da globalização**. 4.ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1999.

CASTELLS, Manuel. Internet e sociedade em rede. In: MORAES, Denis (Org.). **Por uma outra comunicação**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

CAPURRO, Rafael. Epistemologia e Ciência da Informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 5., 2003, Belo Horizonte. Disponível em: <http://www.capurro.de/enancib_p>. Acesso em: 01 fev. 2005.

CHURCHILL, Gilbert; PETER, Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2.ed. São Paulo, Saraiva, 2003.

CORTEZ, Maria Tereza. **Marketing em bibliotecas e em centros de informação**. São Paulo: M.T. Cortez, 1985.

CRONIN, Blaise. From paradigm to practice: the logic of promotion. **Aslib Proceedings**, v.33, n.10, p.383-392, October 1981.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. Blow up the Corporate Library. **International Journal of Information Management**, n.13, p.405-412, 1993.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DERVIN, Brenda. From the mind's eye of the user: the sense-making qualitative-quantitative methodology. In: GLAZIER, J.D. **Qualitative research in information management**. Englewood: Libraries Unlimited, 1992.

DERVIN, Brenda. Information-democracy: an examination of underlying assumptions. **Journal of the American Society for Information Science**, v.45, n.6, p.369-385, 1994.

DERVIN, Brenda. **Welcome to the Sense Making methodology site**. Disponível em: <<http://communication.sbs.ohio-state.edu/sense-making/>>. Acesso em: outubro 2004.

DERVIN, Brenda; NILAN, Michael. Information needs and uses. **Annual Review of Information Science and Technology (ARIST)**, v.21, p.3-33, 1986.

DIGILIO, John; LYNN-NELSON, Gayle. The Millennial invasion: are you ready? **Information Outlook**, v.8, n.11, p.15-20, 2004.

DIMICK, Barbara. Marketing youth services. **Library Trends**, v.43, n.3, p.463-478, Winter 1995.

FERREIRA, Sueli Mara S.P. **Redes eletrônicas e necessidades de informação: abordagem do Sense-Making para estudo de comportamento de usuários do Instituto de Física da USP**. 1995. 165p. Tese (Doutorado em) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

FIALKOFF, Francine. Giving good library, translating 'Why We Buy' into Why We Borrow: Paco Underhill's suggestions for making public libraries more amenable to users. Editorial. **Library Journal**, v.129, n.1, p.8, July 2004.

FIGUEIREDO, Nice Menezes de. Serviços oferecidos por bibliotecas especializadas: uma revisão de literatura. In: _____. **Textos avançados em referência e informação**. São Paulo, Polis/APB, 1996. (Coleção Palavra-Chave, 6)

GADE, Christiane. **Psicologia do consumidor e da propaganda**. São Paulo: EPU, 1998.

GIGLIO, Ernesto. A percepção como o início de todo o processo de escolha. In: _____. **O comportamento do consumidor e a gerência de Marketing**. São Paulo: Pioneira, 1996. p.31-42

GILES, Sharon; WETHERBEE, Louella. **Creating client profiles in a big medical library**. **Marketing Library Services**, v.13, n.1, Jan/Feb.,1999. Disponível em: <<http://www.infotoday.com/mls/jan99/story.htm>>. Acesso em: 30/03/2005

GREEN, Samuel Swett. Personal relations between librarian and readers. **American Library Journal**, 1, p.74-81, Nov. 30, 1876.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

HALPERIN, Michael. Market segmentation for information services. **Drexel Library Quarterly**, Philadelphia, v.17, n.2, Spring 1981.

HEWIS, Elizabeth . Information need and use studies. **Annual Review of Information Science and Technology (ARIST)**,v.25, p.145-172, 1990.

HOOLEY, G.; SAUNDERS, J. **Posicionamento competitivo**. São Paulo: Makron, 1996.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 1999.

_____. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

KOTLER, Philip; AMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

KOTLER, Philip; ANDREASEN, Alan R. **Strategic marketing for nonprofit organizations**. 5.ed. New Jersey: Prentice Hall, 1995.

KUHLTHAU, Carol. Inside the search process: information seeking from the user's perspective. **Journal of American Society of Information Science**, v.42, n.5, p.361-371, 1991.

_____. **Seeking meaning: a process approach to library and information services**. Norwood: Ablex Publishing, 1993.

LEE, Deborah. Marketing research: laying the marketing foundation. **Library Administration & Management**, Chicago, v.17, n.4, p.186-188, Fall 2003.

LEENDERS, Michiel R.; BLENKHORN, David L. **Marketing reverso**. São Paulo: Makron, 1991.

LEVITT, Theodore. Miopia em marketing. In: _____. **A imaginação de marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1995. Capítulo 8 –p.147-174

LIFER, Evan St. Tapping into the zen of marketing: how to attract more patrons to your library. **Library Journal**, v.126, n.8, May 2001.

LIMA, Regina Célia M. Marketing de produtos de informação. **Ciência da Informação**, v.23, n.3, p.373-376, set./dez. 1994.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. Globalização comunicacional e transformação cultural. In: MORAES, Denis. (Org). **Por uma outra comunicação**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

MASSEY, Morris. Market analysis and audience research for libraries. **Library Trends**, v.24, n.3, p.473-496, 1976.

MATTELART, Armand; MATTELART, Michele. **História das teorias da comunicação**. 6.ed. São Paulo: Loyola, 2003.

MATTHEWS, Anne. Segmentação do mercado de bibliotecas: uma abordagem para atender às necessidades dos clientes. In: SILVEIRA, Amélia (Org.). **Marketing em bibliotecas e serviços de informação**: textos selecionados. Tradução Amélia Silveira e Marília Salgado Gontijo. Brasília: IBICT, 1987.

MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT JR., William D. **Marketing essencial**. São Paulo: Atlas, 1997.

MORRIS, Ruth. Toward a user-centered information service. **Journal of the American Society for Information Science**, v.45, n.1, p.20-30, 1994.

POWERS, Janet E. Marketing in the special library environment. **Library Trends**, v.43, n.3, p.478-93, Winter, 1995.

RENBORG, Greta. Marketing library services: how it all began. In: IFLA CONFERENCE: ADAPTING MARKETING TO LIBRARIES IN A CHANGING AND WORLDWIDE ENVIRONMENT, 63. Copenhagen. **Papers...** 1997. Munchen: K.G.Saur, 2000. p.5-11

RIES, Al. **As 22 consagradas leis do marketing**. São Paulo: Makron, 1993.

RICHERS, Raimar. **Marketing**: uma visão brasileira. 3.ed. São Paulo: Negócio, 2000.

ROWLEY, Jennifer. Focusing on customers. **Library Review**, v.46, n.2, p.81-89, 1997.

SAVARD, Réjean. Librarians and marketing: an ambiguous relationship. **The New Review of information and Library Research**, v.2, p.41-55, 1996.

SÁEZ, Eileen Elliott. **Marketing concepts for libraries and information services**.

London: Library Association Publishing, 1993.

SEMENIK, R; BAMOSSY, G. **Princípios de marketing**: uma perspectiva global. São Paulo, Makron, 1995.

SENSE MAKING: design da informação e ser humano. Disponível em: <<http://www.eca.usp.br/nucleos/sense/>>. Acesso em: outubro/2004

SHONTZ, Marilyn L.; PARKER, Jon C.; PARKER, Richard. What do librarians think about marketing: a survey of public librarians' attitudes toward the marketing of library services. **Library Quarterly**, v.74, n.1, p.63-84, 2004.

SILVA, Antonio Felipe Galvão. Pesquisa de marketing para a segmentação de público-alvo: estudo do comportamento, hábitos e preferências de usuários da informação de arte. 2003. 152p. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Faculdade de Estudos Sociais aplicados, Universidade de Brasília, Brasília, 2003.152p.

SILVEIRA, Amélia. **Bibliografia sobre marketing em serviços e sistemas de informação em linha: 1970/1986**. São José dos Campos: INPE, 1986a.

_____. Marketing em sistemas de informação: visão geral. **Ciência da Informação**, v.15, n.1, p.45-52, 1986b.

SILVEIRA, Amélia (Org.). **Marketing em bibliotecas e serviços de informação: textos selecionados**. Tradução Amélia Silveira e Marília Salgado Gontijo. Brasília: IBICT, 1987.

_____. **Marketing em bibliotecas universitárias**. Florianópolis: Editora da UFSC, 1992.

_____. Marketing nos currículos plenos nos cursos de Biblioteconomia da Região Sul do Brasil. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v. 1, n. 1, p.55-67, 1996. Disponível em: <www.acbsc.org.br/revista/ojs/include/getdoc.php?id=377&article=9&mode=pdf>. Acesso em: 03 jan. 2006.

SO, Denise Rodrigues. A segmentação de clientes aplicada à biblioteca brasileira. In: YANAZE, Mitsuru Higuchi (Org.). **Marketing & comunicação: funções, conceitos e aplicações**. São Paulo: STS, 2005. p.45-56

TAPSCOTT, Don. **Geração digital**. São Paulo: Makron, 1999.

TAYLOR, Robert. **Value-added processes in information systems**. Washington: Ablex. 1994.

TOMANARI, Silvia Amaral. **Segmentação de Mercado com enfoque em valores e estilo de vida: segmentação psicográfica – um estudo exploratório**. 2003. 464p. São Paulo, Dissertação (Mestrado em Relações Públicas, Propaganda e Turismo) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

TUCCI, Valerie K. Information marketing for libraries. **Annual Review of Information Science and Technology (ARIST)**, v.23, p.59-82, 1988.

UNDERHILL, Paco. **Vamos às compras: a ciência do consumo**. São Paulo: Campus, 1999.

VAN RIEL, Cees. **Fame & fortune: how successful companies build winning reputations**. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

VERGUEIRO, Waldomiro. Estudos de uso e de usuários como instrumentos para a diminuição da incerteza bibliográfica **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, Belo Horizonte, v.17, n.1, p.104-118, mar. 1988.

WARREN, Rebecca et al. Segmentation techniques for expanding a library instruction market: evaluating and brandstorming. **Research Strategies**, n.18, p.171-180, 2001.

WEINGAND, Darlene E. Preparing for the new millennium: the case for using marketing strategies. **Library Trends**, v.43, n.3, p.295-317, Winter 1995.

_____. **Future-driven library marketing**. Chicago: American Library Association, 1998.

YANAZE, Mitsuru. Esqueça o Marketing. **Libero, Rev. Acadêmica de Pós-Graduação da Faculdade de Comunicação Social Cásper Líbero**, São Paulo, v.3, n.5, p. 89-92, 2000.

_____. **Gestão de mercado e comunicação: dos conceitos a sua aplicação**. 2004. 171p. Tese (Livre Docência em Comunicação Institucional e Publicitária) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

YATES-MERCER, Penelope; STEWART, Yvonne. The marketing of internal business information services. **Journal of Information Science, Amsterdam**, v. 17, n.4, p.221-233, 1991.

Metodologia na Pesquisa:

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 1989. (Estudos, 89)

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GLITZ, Beryl. **Focus groups for libraries and librarians**. New York: Forbes/Medical Library Association, 1998.

LOPES, Maria Immacolata Vassalo. **Pesquisa em comunicação**. 7.ed. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

LUDKE, Menga, ANDRE, Marli. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. 6. reimp. São Paulo: EPU, 1986.

OROZCO GOMES, Guillermo. **La investigación em comunicación desde la perspectiva cualitativa**. La Plata: Un. Nacional de La Plata, 1996.

THIOLLENT, Michel. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária**. S.l.: Polis, 1980.

TRINDADE, Hélió. Tentativa de reconstituição empírica de um movimento político radical. In: NUNES, Edson de Oliveira (Org). **A aventura sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p.226-274