

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA

Karoline Grasielly Fernandes dos Santos

**PLANEJAMENTO DE MARKETING EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS:
APLICAÇÃO NA BIBLIOTECA DO ICED/UFPA**

Belém
2017

Karoline Grasielly Fernandes dos Santos

**PLANEJAMENTO DE MARKETING EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS:
APLICAÇÃO NA BIBLIOTECA DO ICED/UFPA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Biblioteconomia pela Faculdade de Biblioteconomia do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Pará, sob orientação do Prof.º Dr. Hamilton Vieira de Oliveira e co-orientação do Bibliotecário Carlos Alberto Souza do Nascimento Júnior, MBA em Marketing – Universidade Federal do Pará

Belém

2017

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

S237p Santos, Karoline Grasielly Fernandes dos.

Planejamento de marketing em bibliotecas universitárias : aplicação na biblioteca do ICED/UFGA / Karoline Grasielly Fernandes dos Santos ; orientação Hamilton Vieira de Oliveira ; coorientação Carlos Alberto Souza do Nascimento Junior. – Belém, 2017.

63 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia) – Universidade Federal do Pará, Instituto de Ciências da Educação, Faculdade de Biblioteconomia, Belém, 2017.

1. Marketing de bibliotecas – Planejamento. 2. Bibliotecas universitárias – Belém (PA). 3. Universidade Federal do Pará – Bibliotecas. 4. Biblioteca Prof.^a Elcy Rodrigues Lacerda. I. Oliveira, Hamilton Vieira de (orient.). II. Nascimento Junior, Carlos Alberto Souza do (coorient.). III. Título.

CDD 22. ed. – 021.7

Karoline Grasielly Fernandes dos Santos

**PLANEJAMENTO DE MARKETING EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS:
APLICAÇÃO NA BIBLIOTECA DO ICED/UFPA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Biblioteconomia pela Faculdade de Biblioteconomia do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Pará, sob orientação do Prof.º Dr. Hamilton Vieira de Oliveira e co-orientação do Bibliotecário Carlos Alberto Souza do Nascimento Júnior, MBA em Marketing – Universidade Federal do Pará

Aprovado em: 05/09/2017.

Banca examinadora:

Prof.º Hamilton Vieira de Oliveira (Orientador)
Dr. em Ciência da Informação (UNB)
Universidade Federal do Pará

Profª. Franciele Marques Redigolo
Dra. em Ciência da Informação (UNESP) e Gestão da Informação (UMU)
Universidade Federal do Pará

Profª. Telma Socorro da Silva Sobrinho
M.Sc. em Ciência da Informação (UFRJ)
Universidade Federal do Pará

*O que temos de fazer é propor ao povo,
através de certas contradições básicas,
sua situação existencial, concreta, presente
como problema que, por sua vez, o desafia
e, assim, lhe exige resposta, não só no
nível intelectual, mas no nível da ação.*

Paulo Freire, 1978.

AGRADECIMENTOS

Ao meu Senhor, razão da minha existência, de tudo o que faço, sonho e planejo. Deus, obrigada por ser meu Pai, por estar comigo sempre e por me guiar até aqui. Em Ti, por Ti e para Ti são todas as coisas. Te amo!

Aos meus pais, Lourdes e Antônio, por serem uma das maiores provas de amor que eu conheci. Ainda que vocês não estejam mais aqui, todos os valores que incutiram em mim me guiam até hoje e construíram o ser humano que eu sou. Me consola saber que cumpri a promessa que um dia fiz. Amo vocês e sigo na esperança de encontra-los um dia e para sempre.

Ao meu tio, Gilberto, por ser meu maior exemplo e me ensinar que a educação é capaz de transformar a vida das pessoas e que os valores e a ética devem *sempre* ser respeitados. Talvez eu não consiga demonstrar da melhor forma possível o quanto eu o amo e como você é importante para mim, mas eu não teria chegado até aqui sem o seu exemplo. Obrigada por fazer parte da minha vida, é uma honra ser sua sobrinha.

À minha família do coração: Elzarina, Clélia, Tatiana, Hilton, Rose, Roberto, Ana e Emily. Obrigada por me adotarem como filha, irmã, cunhada e tia. Eu tenho certeza absoluta de que vocês sabem que são diretamente responsáveis pela conclusão dessa graduação. Obrigada por me aceitarem como sou e me ensinarem a ser um ser humano melhor, mais humilde e mais paciente. Obrigada por me lembrarem todos os dias de que o reino dos céus é muito mais importante do que qualquer coisa material que eu possa conquistar. Vocês são a melhor família que alguém poderia ter. Espero poder retribuir todo o apoio e amor destinado a mim durante os últimos anos. Amo vocês!

Aos meus irmãos, Letícia e Neto, e à minha Tia Virgínia. Obrigada por estarem sempre perto, mesmo estando longe. Vocês são extremamente importantes para mim e me lembram sempre das minhas raízes. Espero que logo essa distância diminua e eu possa estar mais perto de vocês outra vez. Obrigada por tudo!

Ao meu *Team*: Alberiny, Camilla e Nilci. Vocês são as melhores no que fazem e muito melhores do que eu, inclusive! Esses anos só foram suportáveis por que, a cada manhã, vocês estavam lá. Obrigada por todo apoio, por todas as faltas justificadas (risos) e por me lembrarem todos os dias de que eu preciso melhorar. Meninas, sem vocês eu não teria conseguido. Cada conceito excelente, cada

conclusão de disciplina, cada vitória, tem a mão de vocês. Não me arrependo nenhum dia de ter dividido esses anos com cada uma. Admiro demais quem vocês são e sei que vocês ficarão eternamente na minha vida. Amo muito, muito, muito vocês!

Ao Flávio Mendes, por ser meu “menino do suporte” e por ter me ajudando tantas vezes durante a reta final da graduação. Obrigada por todo o amor, carinho e amizade. Amo você!

À Ariane Nascimento, que teve a coragem de trilhar o caminho do marketing antes de mim e me auxiliou sempre que possível.

Ao Carlos Nascimento Jr, que me orientou durante o estágio, a extensão e a execução dessa pesquisa. Talvez eu nunca possa retribuir tudo o que você fez por mim, mas espero que você saiba que sem a sua ajuda eu não teria concluído esse trabalho. Obrigada por cada experiência, por cada desafio e por me incentivar a fazer sempre o melhor, mesmo que eu estivesse cansada demais pra isso. Obrigada por acreditar em mim, mesmo quando eu não acreditava, por abraçar o meu projeto, me ensinando a cada dia, sem esperar nada em troca. Você é o melhor bibliotecário que eu conheço e o seu exemplo me faz ter fé de que ainda existem profissionais comprometidos e éticos. Espero um dia ser pelo menos metade do profissional que você é.

Ao diretor da Faculdade de Biblioteconomia e orientador deste trabalho, Prof. Dr. Hamilton Vieira de Oliveira, pelo auxílio durante a graduação, pelos ensinamentos repassados durante o percurso e pelas contribuições dadas a esta pesquisa.

Às professoras Marise Teles Condurú, Jane Veiga e ao professor Lucivaldo Barros, por me marcarem durante a graduação, ministrando aulas cujo conteúdo me fizeram aprender e refletir sobre a profissão que escolhi para mim. Agradeço especialmente à professora Maria Izabel Arruda, pela dedicação dada às suas turmas, pelas provocações do pensar e por ser um exemplo de profissional.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Conteúdo do Plano de Marketing	21
Quadro 2 – Modelo simplificado do processo de marketing	23
Tabela 1 – Artigos publicados em ciência da informação de 2000-2011 sobre marketing no âmbito das bibliotecas: categoria de análise	24
Quadro 3 – Aplicação do marketing em bibliotecas: análise dos artigos publicados em ciência da informação de 2000-2011	25
Figura 1 – Usuários por categoria	37
Figura 2 – Usuários por instituto	38
Quadro 4 – Matriz FOFA (Análise Swot)	39
Quadro 5 – Público: Biblioteca ICED/UFGA	41
Figura 3 – Biblioteca do ICED: Mercados	42
Quadro 6 – Objetivos e metas de marketing da Biblioteca do ICED	44
Quadro 7 – Produtos e serviços da Biblioteca do ICED	45
Quadro 8 – Canais de comunicação da Biblioteca do ICED	47
Quadro 9 – Ações no âmbito estratégico	49

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ICED	Instituto de Ciências da Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDU	Plano de Desenvolvimento de Unidade
PPGED	Programa de Pós-Grauação em Educação
SIBI	Sistema de Bibliotecas da UFPA
UFPA	Universidade Federal do Pará

RESUMO

As discussões a respeito da aplicação do marketing em bibliotecas universitárias têm se popularizado, à medida que as instituições buscam maneiras de se renovar e alcançar seus objetivos de forma a satisfazer o cliente final. Nesse contexto, a partir das experiências de estágio e de discussões promovidas em atividades de extensão realizadas no Instituto de Ciências da Educação (ICED) da Universidade Federal do Pará (UFPA), surgiu a proposta desta pesquisa, a qual objetiva descrever o planejamento de marketing na Biblioteca do ICED. Tem como objetivos específicos subsidiar o planejamento estratégico e acompanhar e identificar as etapas do planejamento de marketing. Utiliza a observação participante como método de coleta de dados e analisa os dados através da análise de conteúdo. Descreve também a metodologia utilizada pela Biblioteca do ICED/UFPA para o planejamento de marketing, que consiste em triangulação como método de coleta e análise de dados, aplicando variadas técnicas (pesquisa documental, observação participante e entrevista semiestruturada, benchmarking e grupo de foco). Resulta em uma descrição metodológica da construção do plano de marketing e de seus elementos constituintes: a análise ambiental, a segmentação do público, a definição do posicionamento, das estratégias e composto de marketing (Produtos e serviços, Praça, Preço e custos, Promoção e comunicação) e do plano de ação. Conclui que o planejamento de marketing em bibliotecas universitárias possibilita um diagnóstico mais preciso da visão que os usuários têm sobre a unidade de informação, a identificação das necessidades de cada grupo distinto de usuários e a definição de um posicionamento que norteie as atividades e ações desenvolvidas a cada período planejado.

Palavras-chave: Marketing. Planejamento de marketing. Bibliotecas universitárias. Universidade Federal do Pará. Instituto de Ciências da Educação.

ABSTRACT

Discussions about the application of marketing in university libraries have become popular, as institutions seek ways to renew themselves and reach their goals, in order to satisfy the final customer. In this context, from the experiences of internship and the debates promoted during extension activities carried out at Instituto de Ciências da Educação (ICED) of the Universidade Federal do Pará (UFPA), came the proposal for this research, which aims to describe marketing planning in the ICED Library. Specifically, objectives to subsidize the strategic planning, and to follow and identify the stages of marketing planning. Uses participant observation to collect data and content analysis for its treatment. Describes the methods applied by the library in marketing planning, which uses triangulation on various techniques to collect and analyze data (documentary research, observation, interviews, focus group and benchmarking), making it possible to verify the convergence of the information found. Results in a methodological description for the construction of the marketing plan and its constituent elements: the environmental analysis, the segmentation of the public, the definition of the positioning, the strategies and the marketing mix (Products and services, Place, Price and costs, Promotion and Communication) and the action plan. Concludes that marketing planning in university libraries enables a more accurate diagnosis of the users' vision of the information unit, the identification of the needs of each distinct group of users and the definition of a positioning that guides the activities and actions developed for each planned period.

Keywords: Marketing. Marketing planning. University libraries. Universidade Federal do Pará. Instituto de Ciências da Educação.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	METODOLOGIA	14
3	APROXIMAÇÕES TEÓRICAS E CONCEITUAIS	16
3.1	PLANEJAMENTO DE MARKETING	20
3.2	MARKETING EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS	23
4	SUBSÍDIOS AO PLANEJAMENTO	28
4.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	32
4.1.1	Caracterização e histórico	33
4.1.2	Missão, visão e valores	34
4.1.3	Análise Ambiental	35
5	PLANEJAMENTO DE MARKETING NA BIBLIOTECA DO ICED	40
5.1	SEGMENTAÇÃO	40
5.2	POSICIONAMENTO	42
5.3	OBJETIVOS E METAS DE MARKETING	43
5.4	ESTRATÉGIAS E COMPOSTO DE MARKETING	45
5.5	PLANO DE AÇÃO	48
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
	REFERÊNCIAS	53
	ANEXO A – FICHA DE OBSERVAÇÃO DIÁRIA TESTE	56
	ANEXO B – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE	57
	ANEXO C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	59
	ANEXO D – PROTOCOLO DE BENCHMARKING	60
	ANEXO E – PROTOCOLO DE GRUPO DE FOCO	63

1 INTRODUÇÃO

Os rápidos avanços tecnológicos e o anseio por soluções que nos poupem o tempo que nos é tão precioso trazem uma clara constatação: a sociedade do mundo pós-moderno é velozmente mutável, cada vez mais exigente e não se satisfaz facilmente. Tal desejo por satisfação de necessidades em curto prazo impacta diretamente as bibliotecas. Para competir com a praticidade ou conveniência que a internet proporciona aos usuários, não basta incitar a discussão sobre a qualidade da informação, ou sobre a habilidade de pesquisa de um bibliotecário. As ferramentas de busca da web são aprimoradas constantemente, na busca de traduzir a informação que o usuário procura, melhorando sua experiência diariamente. As bibliotecas se encontram ali, no meio desse cenário de rápida transformação, evolução tecnológica, usuários com necessidades cada vez mais complexas e pressa, muita pressa.

Embora o bibliotecário atue em diversas funções como seleção, aquisição, catalogação, indexação, organização e disseminação da informação, tais atividades existem para uma finalidade: o uso. Trata-se a informação para que esta se transforme posteriormente em conhecimento, pela apropriação do indivíduo. Assim, este profissional deve estar sempre atento ao seu público-alvo, que é a razão de ser da biblioteca.

A única forma de seguir em direção a um futuro onde as bibliotecas sejam um local atrativo e que satisfaça a necessidade de seu público é planejar. E para planejar e executar todas as atividades descritas anteriormente é preciso conhecer aquele em quem todas essas atividades culminam: o usuário.

O Marketing é uma valiosa ferramenta para conhecer os usuários de uma determinada unidade de informação e lhes oferecer um serviço satisfatório, demonstrando o valor de seus produtos e serviços. A partir da ciência de suas necessidades e anseios, é possível elaborar um plano de ação, a fim de desenvolver os produtos e serviços da biblioteca e estimular seu uso, para prestar à comunidade a que se destina um serviço eficiente e eficaz.

Considerando este cenário e a valiosa contribuição do marketing para as bibliotecas, juntamente com as experiências adquiridas em estágio e atividade de extensão universitária na Biblioteca Prof.^a Elcy Rodrigues Lacerda, do Instituto de Ciências da Educação (ICED), foi proposta esta pesquisa.

A relevância deste trabalho justifica-se pela expectativa de que outras bibliotecas possam aplicar a filosofia do marketing, gerando assim melhorias na prestação de serviços, oferta de produtos, espaço físico e otimização dos recursos humanos, a partir da identificação das necessidades do público alvo da biblioteca, proporcionando melhores experiências aos usuários e satisfação das suas necessidades informacionais.

A fim de responder à questão central: “como planejar o marketing em bibliotecas universitárias?” este trabalho tem como objetivo principal descrever o planejamento de marketing na biblioteca do ICED/UFPA.

Para atingir o objetivo geral desta pesquisa, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) subsidiar o planejamento estratégico da Biblioteca e b) identificar e acompanhar as etapas do planejamento de marketing na Biblioteca do ICED/UFPA.

O trabalho divide-se em 6 capítulos. No capítulo 2 são descritos os procedimentos metodológicos que orientaram a observação e acompanhamento do processo de planejamento. Para o alcance dos objetivos traçados, utilizou-se a observação participante como método de coleta, cujos dados foram analisados qualitativamente, através da análise de conteúdo.

No capítulo 3 encontra-se a fundamentação teórica, que abordou os conceitos de marketing, planejamento estratégico, planejamento de marketing e a aplicação destes planejamentos às bibliotecas, a partir da pesquisa bibliográfica.

No capítulo 4, inicia-se a descrição do planejamento estratégico e de marketing, mostrando, inicialmente, como foram reunidas e avaliadas as informações relevantes para a tomada de decisões, através da narrativa do processo de coleta de dados realizado pela Biblioteca a fim de subsidiar a tomada de decisão para o planejamento, e terminando com a descrição da análise ambiental.

O capítulo 5 apresenta a descrição da elaboração do planejamento de marketing, onde, durante a narrativa da execução do planejamento, são discutidos os dados obtidos através da coleta feita pela Biblioteca. O capítulo descreve o posicionamento, os objetivos e metas de marketing, as estratégias e composto de marketing e o plano de ação, resultante do planejamento, que será executado no ano de 2018.

Por fim, no capítulo 6 são feitas considerações relacionadas ao que foi possível observar durante a execução desta pesquisa, tanto no que se relaciona ao planejamento da Biblioteca do ICED/UFGA, quanto à aplicação do planejamento das bibliotecas de forma geral.

O capítulo a seguir irá tratar da metodologia utilizada na pesquisa.

2 METODOLOGIA

A fim de compreender os aspectos relacionados ao marketing, planejamento estratégico, planejamento de marketing e a aplicação do planejamento às bibliotecas, esta pesquisa iniciou-se com a pesquisa bibliográfica, a partir de autores representativos das áreas mencionadas. A fim de compreender a filosofia do marketing, utilizou-se a obra de Kotler (2003), assim como Kotler e Keller (2006), cuja obra também foi utilizada para a compreensão do planejamento de marketing. No que diz respeito à aplicação do planejamento de marketing, foi consultada a obra de Las Casas (2006). Considerando que nos níveis de planejamento o planejamento de marketing é precedido pelo planejamento estratégico, para melhor compreensão da importância deste planejamento e das definições de missão, visão e valores das organizações, utilizou-se a obra de Peter Drucker (1997). Ao analisar o planejamento aplicado às bibliotecas, utilizou-se a obra de Amaral (2007), que reúne textos de outros autores, também mencionados nesta pesquisa.

Em relação ao tipo de pesquisa, este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa descritiva (quanto aos fins), participante (quanto aos meios) e de abordagem qualitativa, considerando a classificação de Vergara (2006).

Sobre a pesquisa participante, Brandão (1985, p. 10) traz uma reflexão extremamente importante: “Para o quê serve o conhecimento social que a minha ciência acumula com a participação do meu trabalho?” Mais importante ainda: Para quem? Para que usos? Afinal, estudamos a realidade social, como objeto de pesquisa, com qual finalidade **real**? Baseado nesta reflexão, este trabalho foi proposto com a perspectiva de **conhecer** a realidade a fim de gerar **transformação**.

O objeto descrito consiste no processo de planejamento de marketing desenvolvido pela Biblioteca do ICED/UFPA – ou seja, o ato de planejar, em si.

A metodologia utilizada para a coleta de dados, que compôs a pesquisa, foi a observação participante, iniciada nas primeiras reuniões de planejamento realizadas durante as atividades de extensão, em março de 2017. Durante as reuniões com a gestão da Biblioteca, iniciou-se a discussão de quais seriam os procedimentos e etapas a serem obedecidos para a elaboração do plano. As reuniões ocorreram até o mês de agosto de 2017, na conclusão do plano de marketing da Biblioteca.

Nas reuniões, realizadas semanalmente, e durante a execução das atividades que envolveram o planejamento realizado pela Biblioteca, eram feitas observações registradas em forma de notas, em um diário reservado, a fim de subsidiar a descrição do planejamento, objetivo geral deste trabalho.

Os dados coletados durante a observação foram analisados qualitativamente, através da análise de conteúdo. Para isto, após a observação, foi estabelecida uma ordem cronológica das etapas seguidas no planejamento da Biblioteca. Em seguida, as etapas descritas foram analisadas, relacionando-se as etapas de planejamento, materializadas no plano, com as teorias abordadas na fundamentação teórica, buscando-se uma convergência dos elementos de planejamento (identificados no cap. 3) e comparando com a aplicação das etapas de planejamento pela Biblioteca do ICED.

É importante mencionar que no capítulo 4 deste trabalho, é narrado o planejamento estratégico realizado pela Biblioteca do ICED (que precede o planejamento de marketing) e também o processo de coleta de dados¹ realizado pela Biblioteca, configurando-se como um roteiro descritivo das etapas realizadas durante o planejamento.

O próximo capítulo irá tratar das aproximações teóricas utilizadas nesta pesquisa.

¹ Faz-se necessário ressaltar a diferença entre os métodos empregados no desenvolvimento deste Trabalho de conclusão de curso e os métodos empregados no planejamento da Biblioteca, adaptados pela gestão, cuja finalidade foi subsidiar a tomada de decisões e que estão descritos no capítulo 4.

3 APROXIMAÇÕES TEÓRICAS E CONCEITUAIS

Ao falar sobre marketing é necessário desconstruir um conceito amplamente divulgado: marketing não é sinônimo de propaganda e sua função não se limita à venda. Muito além deste conceito simplesmente comercial, o “Marketing é a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 4). Kotler (2003) define o marketing como **a capacidade de atingir o alvo**.

Devido ao caráter universal do marketing e sua interação com todos os departamentos de uma determinada empresa, é compreensível a dificuldade em entender quais são exatamente as suas tarefas. Conforme a citação anterior de Kotler e Keller, sua principal função é a de satisfação do indivíduo. Assim, todas as áreas de uma organização devem compreender este objetivo e empenhar-se para alcançá-lo, visto que as atividades de marketing não se restringem ao departamento de marketing, envolvem, porém, toda a organização, pois todas as ações tomadas devem considerar o impacto gerado no cliente.

Ao pensarmos no marketing focado no cliente, uma das definições mais relevantes de marketing é dada por Kotler. O autor cita que

Marketing não é a arte de descobrir maneiras inteligentes de destacar-se do que foi produzido. Marketing é a arte de criar valor genuíno para os clientes. É a arte de ajudar os clientes a tornarem-se ainda melhores. As palavras-chave dos profissionais de marketing são qualidade, serviços e valor (2003, p. 10).

Conforme o pensamento do teórico, o marketing não está focado diretamente em produtos, mas sim na satisfação da necessidade do cliente. Ele acontece antes da existência do produto, pois busca descobrir o que seu público alvo necessita e, a partir da necessidade do cliente, o que deve ofertar. Assim a organização pode, através do marketing, conhecer o cliente de tal forma a ponto de conquistá-lo e cultivá-lo, pela qualidade na prestação de seus serviços, pois está focado em **descobrir o que produzir e para quem produzir**, a partir do bom relacionamento com seu público, e do *feedback* recebido por ele.

Segundo a American Marketing Association (2004 citado por KOTLER; KELLER, 2006, p. 4), o marketing

é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.

Ainda segundo os autores, além da perspectiva comercial, o marketing pode ser definido também sob a perspectiva social. Em relação à perspectiva social “marketing é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com outros” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 4).

Outro fato relevante citado por Kotler é relacionado à análise dos resultados obtidos. Segundo o autor

O marketing determina como lançar, precificar, distribuir e promover as ofertas de produtos e serviços no mercado. Em seguida monitora os resultados e melhora as ofertas ao longo do tempo. O marketing também decide se e quando cessar uma oferta (KOTLER, 2003, p. 10).

No caso das bibliotecas este fator é extremamente relevante. Lancaster (1996) considera que o objetivo das bibliotecas (e outros centros de informação) seja produzir determinados resultados na comunidade onde está inserida, satisfazendo as necessidades de seu público do modo mais eficiente possível.

Para alcançar tais resultados, que configuram a razão da existência das bibliotecas, é necessário o processamento de insumos primários e secundários, a fim de gerar produtos, ou serviços de informação (LANCASTER, 1996).

Um fato interessante, que nos liga diretamente ao marketing, é relacionado à avaliação destes resultados esperados de uma biblioteca. Tomando como ponto de partida o objetivo da biblioteca de produzir certos resultados na comunidade a ser atendida, um dos pontos de maior interesse na avaliação de uma determinada biblioteca é o resultado obtido a partir dos serviços prestados. Porém, o autor enfatiza que

embora objetivos de longo prazo como esses devam fornecer a justificativa para a existência de serviços de informação, é praticamente impossível medir o grau em que esses objetivos são alcançados (LANCASTER, 1996, p. 3)

Isso ocorre devido ao fato de que os resultados são intangíveis, pois são gerados nos indivíduos que utilizam os produtos e serviços da biblioteca.

Nesta lacuna podemos encaixar o **marketing de relacionamento**, uma das dimensões do **marketing holístico**. Para o marketing holístico tudo é importante no marketing, com uma perspectiva abrangente e integrada, reconhece a importância da sociedade como um todo, do consumidor, funcionários, empresas e concorrência. Assim, no marketing de relacionamento, a meta é construir fortes ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes (KOTLER; KELLER, 2006). O resultado do marketing de relacionamento é a construção de um ativo insubstituível da empresa: a rede de marketing. Conforme Kotler e Keller,

Uma **rede de marketing** consiste na empresa e aqueles que a apoiam (clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências de propaganda e acadêmicos, entre outros), com quem ela construiu relacionamentos profissionais mutuamente compensadores (2006, p. 16).

Conforme o exposto, através do marketing de relacionamento com o cliente é possível conhecê-lo e receber um *feedback* que irá pautar as tomadas de decisão. Se medir os resultados de uma biblioteca é uma tarefa árdua, devido ao fato de os resultados gerados nos indivíduos serem intangíveis, o *feedback* recebido pelo público alvo é uma forma valiosa de se obter informações relacionadas à satisfação das necessidades destes indivíduos. Este fato nos mostra a importância do marketing, sua relevância no sucesso de uma organização e como ele nos possibilita atingir o alvo, independente de onde seja aplicado.

O marketing em organizações que não visam o lucro, por exemplo, pode ser um grande aliado no cumprimento das metas, visto que “enquanto a principal meta do marketing para uma empresa é trazer lucros, o marketing em organizações sem fins lucrativos é direcionado para outros objetivos, como incentivar o uso de serviços da organização.” (CHURCHILL; PETER, 2010, p. 304 citado por CATIVELLI, 2013, p. 3).

No setor público, uma das aplicações do marketing que deve ser ressaltada é a satisfação das necessidades do cliente. Uma das funções ou papel do governo é fornecer serviços públicos necessários, prestando, também, assistência aos menos favorecidos de forma independente ou através de parcerias com agências de setores sem fim lucrativos. Estes serviços não podem ser oferecidos ou geridos por empresas do setor privado ou organizações sem fim lucrativo e têm um alto custo para os cidadãos. Assim, claramente, espera-se que tais atividades sejam realizadas de forma eficaz e eficiente, comparando a qualidade dos serviços oferecidos pelo

setor público com os prestados pelo setor privado. Porém, as queixas relacionadas à aplicabilidade dos impostos de alto valor cobrados à população são constantes, o que se justifica por situações facilmente identificáveis como a precariedade da infraestrutura pública, vagarosidade e inflexibilidade das agências públicas em geral, super proteção de funcionários públicos mesmo em face de comportamento antiético, falta de assistência adequada aos cidadãos mais necessitados, entre outros (KOTLER; LEE, 2008). Assim, notamos a clara necessidade de melhoria do setor público em relação à prestação de serviços satisfatórios aos clientes: a população.

Segundo Kotler e Lee (2008, p. 23) “o marketing acaba sendo a melhor plataforma de planejamento para uma agência pública que queira atender às necessidades do cidadão e que queira entregar valor real”. Conforme vimos anteriormente, o marketing preocupa-se em entregar **serviços de valor** aos clientes. Assim, “no setor público, o mantra do marketing é a valorização da satisfação do cidadão” (KOTLER; LEE, 2008, p. 23). Para que as organizações públicas possam, então, alcançar esta satisfação, devem adotar uma **visão centrada no cliente**. Para isso, é necessário definir o **posicionamento da organização**, conforme Kotler e Keller (2006, p. 305) o posicionamento “é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo”. No caso de uma organização já existente, pode-se aplicar o termo “reposicionamento”, a fim de traçar uma estratégia para corrigir o posicionamento atual da marca (ou organização) para que seu público possa, então, ver de forma clara a que a empresa e seus produtos e serviços se destinam.

Kotler e Keller (2006) afirmam que o marketing está por toda a parte, em uma série de ações (formais ou informais) que podem ser chamadas de marketing. Quanto ao seu propósito, os teóricos afirmam que “em um sentido mais amplo, os profissionais de marketing têm como objetivo provocar uma resposta comportamental da outra parte” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 5), assim a organização deve buscar conhecer o compreender seu público, ou clientes, a fim de saber quais comportamentos deverá estimular. Em suma, “o marketing consiste na tomada de ações que provoquem a reação desejada de um público-alvo”. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 5). Porém, como observamos, ele não é tão simples. É, contudo, o resultado de planejamento e execução cuidadosos, pois dele depende, muitas vezes, o sucesso de uma determinada organização. Ou seja, para que todas estas

ações sejam possíveis, é imprescindível planejar. A próxima sessão irá tratar especificamente do planejamento de marketing.

3.1 PLANEJAMENTO DE MARKETING

Segundo Las Casas (2006) planejar consiste em tomar decisões antecipadamente, a fim de executar ações mercadológicas coerentes e objetivas. O planejamento compreende um conjunto de decisões baseadas no estudo do ambiente e na análise de suas possíveis influências, estabelecendo objetivos e estratégias para um determinado período.

Para Armstrong e Kotler (2000 citado por LAS CASAS, 2006, p. 82), o planejamento é uma atividade que pode trazer muitos benefícios para uma empresa, e deve ser realizado por causa dos benefícios que apresenta, independente do tamanho da empresa ou ambiente externo encontrado, pois auxilia no direcionamento das atividades, além de possibilitar aos administradores um pensamento sistemático do futuro. Ele faz com que a empresa aprimore seus objetivos e políticas, proporcionando melhor coordenação dos esforços da empresa e permite a existência de parâmetros para um controle maior.

Considerando os níveis de planejamento, que compreendem o planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional, é a partir do planejamento estratégico que surge o plano de marketing. O planejamento estratégico é o mais abrangente, pois inclui análise do ambiente interno e externo, definição da missão e dos objetivos da organização, elaboração de estratégias específicas para cada setor ou frente de trabalho e implementação das estratégias e controle, para fins de avaliação. A etapa de definição da missão e dos objetivos, característica do planejamento estratégico, é fundamental para o sucesso e bom desempenho da organização, pois assim como o planejamento é diretamente relacionado ao bom desempenho, a definição da missão e dos objetivos da organização guiará as estratégias estabelecidas e definirá quais são os resultados de cada instituição (DRUCKER, 1997).

O planejamento de marketing encontra-se, dentro dos níveis de planejamento, no planejamento tático. É a partir dele que surgirão os planos operacionais das subdivisões do departamento de marketing. Assim, o planejamento estratégico abrange toda a organização, e a definição de seus principais objetivos,

da visão, missão e valores desta organização, bem como as estratégias de longo prazo. O plano de marketing caracteriza-se como um plano tático, que traduz e interpreta as decisões do planejamento estratégico, transformando-as em planos concretos, buscando atingir objetivos específicos ao longo de um intervalo de tempo médio, enquanto os planos operacionais que surgirão a partir dele serão de curto prazo, implementando as ações definidas no nível anterior.

Para cumprir o que foi estabelecido no nível superior, o plano de marketing apresenta-se como um documento escrito, que apontará de forma resumida as ações a serem realizadas pelo profissional de marketing, além de conter as diretrizes táticas para os programas de marketing e alocação de fundos ao longo do período planejado. Este plano é um dos produtos mais importantes de todo o processo do marketing, podendo variar em conteúdo, forma e período abrangido. Kotler e Keller (2006) apontam os principais elementos de um plano de marketing:

Quadro 1 - Conteúdo do Plano de Marketing

Tópico	Descrição
RESUMO EXECUTIVO E SUMÁRIO	O resumo irá abrir o plano de marketing. Sua função é apontar o direcionamento geral do plano , com um breve resumo das principais metas e recomendações . Após o resumo, o sumário apontará os principais pontos do plano, seus fundamentos e detalhes operacionais.
ANÁLISE DA SITUAÇÃO	Nesta seção apresenta-se os antecedentes relevantes ao plano e as forças atuantes no macroambiente, como o tamanho do mercado e quais tendências o influenciam, quais são os problemas enfrentados pela empresa, entre outros. Essas informações são usadas na análise SWOT (oportunidades/ameaças, forças/fraquezas). Também pode incluir informações históricas a fim de contextualizar a situação.
ESTRATÉGIA DE MARKETING	Nessa sessão são definidos: missão, objetivos financeiros e de marketing do plano e quais grupos e necessidades que o produto/serviço deverá satisfazer. A estratégia de marketing deve ser específica quanto ao tipo de estratégia de branding e de cliente a ser empregada (utilizada para criar diálogo e proximidade com o público alvo, expressando identidade e autenticidade), e estabelecer o posicionamento competitivo que orientará o plano no alcance dos objetivos.
PROJEÇÕES FINANCEIRAS	Deve conter a previsão de vendas e de despesas (previsão dos custos de marketing, divididos em categorias) e análise do ponto de equilíbrio, onde teremos o número de unidades a serem vendidas mensalmente a fim de compensar os custos fixos mensais e os custos variáveis médios por unidade.
CONTROLE	Esta é a última sessão do plano. Aqui deverá ser descrito os controles para monitoramento. As metas e orçamentos são especificados para cada mês ou trimestre. Pode conter planos de contingência que descreverão atitudes a serem tomadas pela gerência em resposta a eventos adversos específicos. Serão necessárias, também, medições internas e externas para avaliação do progresso ou possíveis modificações.

Fonte: Adaptado de KOTLER; KELLER (2006, p. 59)

Conforme demonstrado no quadro acima, o plano é o documento que contextualiza o cenário, analisa o ambiente encontrado pela empresa, aponta as estratégias a serem adotadas e os controles a serem utilizados no monitoramento, planos para possíveis situações durante o percurso e medições para avaliação de progresso e modificações, caso haja necessidade. É importante ressaltar que o plano de marketing é um dos **instrumentos** do planejamento. Para planejar, seguem-se etapas, que consistem em: **análise ambiental** (onde se consideram as ameaças e as oportunidades e os pontos fortes e fracos), **determinação dos objetivos e metas** (resultados almejados. Tais resultados devem estar ligados diretamente à missão da empresa), **segmentação de clientes** ou **definição do público-alvo** (onde se define um determinado segmento que se deseja atingir), **definição do posicionamento** (qual imagem a empresa transmitirá ao cliente em relação aos seus produtos e serviços) e **definição das estratégias de marketing** (LAS CASAS, 2013; KOTLER; LEE, 2008; KOTLER; KELLER, 2006). Na definição das estratégias de marketing encontra-se o composto de marketing ou *mix* de marketing. Para Kotler e Lee (2008) este composto é formado por quatro fatores fundamentais, ou **4 P's do marketing**, que são:

- **Produto** (bem tangível) ou serviço (bem intangível): aquilo que será ofertado.
- **Preço**: quanto o produto ou serviço vale para o cliente. Inclui também custos financeiros e não financeiros, como tempo, esforço, risco, entre outros fatores.
- **Praça** ou local: diz respeito às decisões relacionadas aos canais de distribuição do produto, onde, quando e como os clientes terão acesso ao que lhe é ofertado.
- **Promoção**: a promoção relaciona-se à comunicação. Sua função é assegurar que o público-alvo tomará conhecimento do que a empresa tem para lhes ofertar (produto ou serviço) e onde e como podem obter tais ofertas.

Para cada uma dessas ferramentas do composto ou *mix* de marketing haverá um conjunto de estratégias. Segundo Nascimento Júnior, “para cada um destes aspectos devem ser estabelecidos direcionamentos, que orientarão a execução dos objetivos e metas, embasados na visão, na missão e nos valores da organização” (2016, p. 21).

Após compreendermos o conteúdo do plano de marketing, é importante ressaltar que o planejamento é apenas uma das **atividades** do marketing. Como demonstrado na sessão anterior, o marketing possui uma amplitude que vai muito

além do planejamento de marketing, estando por toda parte, em uma série de ações que podem ser vistas como marketing, conforme Kotler e Keller (2006, p. 2) ressaltam ao dizer que “ele está em tudo o que fazemos – das roupas que vestimos aos sites que clicamos, passado pelos anúncios que vemos”.

Dada a importância do planejamento de marketing e os benefícios que ele pode gerar em uma determinada organização, seja ela qual for, é de suma importância analisar como este tipo de planejamento, que é originário da administração, tem sido interpretado e aplicado no âmbito das bibliotecas, intuito da próxima sessão.

3.2 MARKETING EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

Conforme analisado na sessão anterior, o planejamento de marketing visa orientar a organização a trabalhar em busca de um objetivo específico, trabalhando em prol de um ou determinados resultados, com ações definidas e não aleatórias. Na biblioteca este conceito do planejamento de marketing é de grande valia, visto que organizações que não visam o lucro também possuem metas a cumprir e as estratégias de marketing podem ser grandes aliadas no cumprimento dessas metas.

Isto torna-se possível a partir da- aplicação de ferramentas de marketing na rotina das bibliotecas, através da implementação do composto de marketing, conforme o quadro 2:

Quadro 2 – Modelo simplificado do processo de marketing

PRODUTO	PREÇO	PRAÇA	PROMOÇÃO
Livros, materiais de referência, periódicos, Cds, DVDs, bases de dados, E-books, Número de atendentes, condições ambientais...	Tempo, esforço, redução de tempo para retirar um livro, esforço para encontrar uma vaga de estacionamento.	Localização física, estacionamento, horário, dias da semana com atendimento ao público, operações sendo realizadas pelos usuários através de acesso remoto...	Programa de leitura de verão – veículos promocionais incluiriam a propaganda, distribuição de banners aos pais, divulgação do calendário e relatos em jornal local.

Fonte: KOTLER; ARMSTRONG (2007, p. 4 citado por CATIVELLI, 2013, p. 32).

É claro que as definições relacionadas no quadro 2, aos 4 P's do marketing, não englobam toda a realidade de uma biblioteca, principalmente uma biblioteca universitária. Mas, é importante observar como os teóricos visualizam a aplicação do composto de marketing em organizações sem fins lucrativos, como é o caso das bibliotecas.

Além do composto de marketing, existem outras ferramentas que podem ser utilizadas no marketing em bibliotecas. Considerando que o marketing é um campo de estudo amplo e que suas teorias e técnicas são passíveis de serem estudadas por profissionais de todos os campos, com abordagem e adaptações diferentes, nota-se que a aplicação do marketing e do planejamento de marketing em bibliotecas é algo possível e já praticado, ainda que seja algo novo e não exista uma grande quantidade de literatura relacionada ao marketing em ciência da informação (AMARAL, 2007). Cativelli (2013) ao analisar o marketing aplicado em bibliotecas, através do conteúdo dos artigos publicados em periódicos da ciência da informação nos anos compreendidos entre 2000 e 2011, verificou a utilização do marketing em bibliotecas, dividindo os trabalhos analisados em oito categorias (tabela 1).

Tabela 1 – Artigos publicados em ciência da informação de 2000-2011 sobre marketing no âmbito das bibliotecas: categoria de análise

Categorias/anos	2000	2002	2003	2004	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
CRM			1		1	1					3
Marketing no contexto cultural				1			1				2
Marketing como filosofia gerencial	2						2		1		5
Marketing na internet	2	1									3
Composto de Marketing	1					1				1	3
Promoção e comunicação							1	1		1	3
Marketing de relacionamento								1		1	2
TOTAL	5	1	1	1	1	2	4	2	1	3	21

Fonte: CATIVELLI (2013, p. 5).

Para a autora, apesar de o número de artigos recuperados ser pequeno, percebe-se que já existe um interesse por parte dos bibliotecários em transformar as unidades de informação em locais mais atraentes, aplicando as ferramentas do marketing para alcançar este objetivo.

Segundo os dados analisados por Cativelli (2013) as bibliotecas estão relatando a utilização do marketing em oito pontos específicos, conforme o quadro 3:

Quadro 3 – Aplicação do marketing em bibliotecas: análise dos artigos publicados em ciência da informação de 2000-2011

APLICAÇÃO	DESCRIÇÃO
FORNECER TROCAS COM SEUS USUÁRIOS	As bibliotecas oferecem aquilo que os usuários desejam/necessitam e recebem confiança e lealdade em troca
ESCUTAR O USUÁRIO	Identificação das necessidades e desejos dos usuários
IMPLEMENTAR O ENDOMARKETING	Com vistas a deixar o cliente interno satisfeito para que o mesmo consiga atender o cliente externo da melhor forma.
REPENSAR OS SISTEMAS DE BIBLIOTECAS	Existindo a demanda de um sistema que armazene informações pertinentes ao histórico do usuário
REALIZAR O MARKETING CULTURAL	A fim de atrair investimento de empresas nas bibliotecas
PROMOVER EVENTOS	Desenvolvendo agenda cultural com intuito de chamar o usuário para dentro da biblioteca
APLICAR A PROMOÇÃO E COMUNICAÇÃO DE SERVIÇOS E PRODUTOS	Investindo em divulgação e capacitação dos usuários
INCORPORAR O MARKETING PESSOAL	Fazendo com que haja a valorização da profissão, onde o bibliotecário buscará o aprimoramento profissional, traçará contatos com pessoas influentes, desenvolverá a habilidade da comunicação, etc.

Fonte: Adaptado de CATIVELLI (2013, p. 41)

Conforme observamos através da pesquisa realizada pela autora, a aplicação do marketing em bibliotecas ainda é muito tímida, embora o marketing esteja sendo aplicado como filosofia gerencial – o que indica que as bibliotecas estão se reorganizando em relação à gestão - “é necessário que os gestores de bibliotecas se interessem pelas ações mercadológicas, a fim de cumprirem com eficiência e eficácia suas missões” (CATIVELLI, 2013, p. 41).

O interesse por parte dos gestores de bibliotecas em relação às ações mercadológicas é vital para a sobrevivência das bibliotecas no atual cenário de transformação tecnológica. Para que as bibliotecas continuem operando é

necessário desprender-se da imagem do passado, no que se relaciona à prestação de serviço.

É necessário adaptar-se. Sabendo que a biblioteca se encontra no campo da informação e que este é mutável, Weingand (2007) nos faz refletir ao dizer que “as bibliotecas têm sido solicitadas a se redefinirem: suas missões, seus objetivos e suas metas, processos de planejamento e de marketing, em outras palavras, o modo como elas atuam no mundo dos negócios” (WEINGAND, 2007, p. 42).

Nas bibliotecas universitárias encontramos este cenário de transformação, mencionado por Finger, Castro e Costa:

As bibliotecas universitárias (Bus) concorrem, atualmente, com outros recursos informacionais, tais como bibliotecas virtuais e as digitais, sites e outros repositórios de conhecimentos disponíveis na Internet. Essa gama de recursos, acessíveis por “toques mágicos”, tem provocado mudanças na busca de informações, influenciando os usuários potenciais das Bus a tomar suas próprias iniciativas para prover necessidades informacionais de seus usuários (FINGER; CASTRO; COSTA, 2007, p. 47).

A produção científica, técnica e tecnológica, assim como os investimentos em tecnologias da informação têm crescido. Isso possibilita o acesso a um grande volume de informações que, outrora, só estavam disponíveis nas bibliotecas (FINGER; CASTRO; COSTA, 2007). Assim, as bibliotecas têm de assegurar seu espaço e inovar em produtos, serviços e relacionamento com o cliente. É necessário perceber no marketing um instrumento gerencial para unidades de informação, como as bibliotecas universitárias. Segundo Amaral,

sua adoção é recomendada, enfatizando a importância do usuário como cliente consumidor de informação e a adequação da oferta de produtos e serviços de informação aos interesses e às necessidades desses usuários (AMARAL, 2004, p. 59-56 citado por AMARAL, 2007, p. 22).

A autora ressalta ainda que, embora haja uma resistência à adoção do marketing em unidades de informação, a aplicação do marketing é feita ainda que de forma intuitiva, mesmo que não sejam aplicadas a tais ações de marketing as terminologias apropriadas. Segundo a autora,

Muitas vezes, quando são utilizadas as técnicas de marketing como a segmentação de mercado, por exemplo, não se admite a adoção da gestão mercadológica, ou não se tem explícita a aceitação de uma orientação administrativa voltada para o marketing (AMARAL, 2007, p. 22).

A autora ainda ressalta que

O interesse no desenvolvimento das atividades de marketing pode estar sendo prejudicado pelas dificuldades na aplicação das técnicas mercadológicas, considerando-se o desconhecimento da teoria sobre o tema (AMARAL, 2007, p. 23).

É necessário que haja planejamento, assim como orientação de ação definidos com clareza, para que as ações sejam conduzidas de forma coerente em direção aos objetivos e metas, a fim de cumprir a missão da organização. Nisto apresenta-se a ligação entre marketing e planejamento estratégico, para o estabelecimento da missão, captação de recursos e outros aspectos do planejamento, que visa contribuir para a orientação estratégica de marketing no setor de informação (AMARAL, 2007, p. 23).

Vergueiro (2007) aponta a importância da utilização dos conceitos das ciências administrativas nas áreas de Biblioteconomia e Ciência da Informação ao dizer que isto permitiu amadurecimento profissional nestas áreas para novos patamares de atuação, “nos quais a instituição cedeu lugar ao pensamento sistemático; a atuação fortuita abriu espaço para ações antecipadamente planejadas e coordenadas” (VERGUEIRO, 2007, p. 65). Esta característica sistemática, conforme visto na sessão anterior, é permitida pelo planejamento que, dentro das bibliotecas, permite ao gestor ter uma visão ampla do cenário atual de uma unidade de informação e do cenário almejado, assim como o controle através do plano de ações, que deve ser seguido a fim de alcançar as metas e objetivos traçados na primeira etapa: o planejamento estratégico.

Visto que no cenário atual, existem comumente bibliotecas onde apenas um bibliotecário é responsável por todas as ações, desde as ações de gestão até as ações voltadas ao tratamento técnico. Compreende-se então que, o marketing e o planejamento são de suma importância para que a biblioteca avance, ainda que esteja inserida em uma realidade onde dela espera-se tanto e, muitas vezes, nela investe-se tão pouco.

4 SUBSÍDIOS AO PLANEJAMENTO

Neste capítulo inicia-se a descrição do planejamento estratégico e de marketing, mostrando, inicialmente, como foram reunidas e avaliadas as informações relevantes para a tomada de decisões. Também é descrita a metodologia de pesquisa de marketing realizada pela Biblioteca do ICED, a fim de subsidiar os planejamentos estratégico e de marketing. Os resultados da coleta descrita neste capítulo encontram-se no capítulo 5, onde tais resultados são discutidos durante a elaboração do planejamento de marketing.

Para traçar as etapas que seriam seguidas durante o processo, a gestão da Biblioteca iniciou, no mês de março de 2017, as reuniões sobre o planejamento da Unidade.

Sabendo que, conforme afirma Silveira (1992, p. 54), “o planejamento de marketing na biblioteca universitária se inicia a partir de uma perspectiva presente e passada, que projeta toda uma ação futura”, antes do planejamento em si foi feita uma pesquisa utilizando técnicas do marketing, voltadas para essa finalidade, permitindo à Biblioteca uma melhor compreensão da sua atual posição em relação ao mercado em que atua, a fim de determinar as melhores decisões e estratégias a serem seguidas.

É importante ressaltar que as técnicas aplicadas nesta etapa foram adaptadas pela gestão da Biblioteca. Como mencionado anteriormente, sua finalidade foi a tomada de decisões no planejamento.

Após a definição da metodologia a ser utilizada pela Biblioteca na captura de informações, a gestão da unidade decidiu utilizar o sistema de quadro virtual, Trello², a fim de controlar as etapas a serem realizadas durante o planejamento. Esta ferramenta possibilitou a criação de quadros com listas que definiam as etapas a serem realizadas, datas e prazos de entrega de relatórios, para a elaboração do planejamento, possibilitando um diálogo contínuo entre a equipe e o registro de cada etapa desenvolvida.

Quanto à técnica de coleta e análise de dados, utilizou-se a triangulação como método. A triangulação, segundo Yin (2001 citado por OLIVEIRA 2011, p. 41) fundamenta-se na convergência e não-convergência de várias fontes de evidências.

² Disponível em: <http://www.trello.com>. Acesso em: 05 mar. 2017.

A técnica utiliza-se de multimétodos, a fim de compreender e consolidar um determinado fenômeno. Assim, utilizou-se as seguintes técnicas de coleta: pesquisa documental, benchmarking, observação e entrevista semiestruturada e grupo de foco.

A etapa de coleta de dados iniciou-se com **observação**, acompanhada de **entrevistas semiestruturadas**, com a finalidade de coletar dados relacionados à forma como os usuários da Biblioteca do ICED veem seus serviços e produtos. Primeiramente foi executado um teste, no mês de maio (ANEXO A – Ficha de observação diária – Teste, p. 56) onde observou-se a necessidade de elaborar uma ficha que respondesse de forma mais profunda aos aspectos a serem observados. Após a reformulação da ficha, a etapa foi executada nos dias 20, 21 e 22 de junho de 2017, nos turnos manhã, tarde e noite. Durante a observação, eram registrados dados relacionados a variados aspectos da Biblioteca (Anexo B – Roteiro de observação, p. 57), e realizadas breves entrevistas semiestruturadas (Anexo C – Roteiro de entrevista semiestruturada, p. 59) com os usuários presentes no salão de leitura.

Em seguida, realizou-se a **pesquisa documental**, a fim de caracterizar a Biblioteca e embasar a análise ambiental. Definiu-se como *corpus* de pesquisa os seguintes documentos: Regimento do ICED, Regimento do SIBI/UFPA, Relatórios anuais da Biblioteca (2011-2016), Relatórios anuais do ICED (2011-2016), Plano de Desenvolvimento da Unidade – PDU (2011-2016), Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2016-2025), assim como uma compilação de documentos³ organizada e cedida bibliotecária Cristina Alencar. Foram incluídos, também, os relatórios de pesquisas e levantamentos realizados pela Biblioteca no âmbito do marketing, como o *survey* realizado nos meses de junho e julho de 2017, a fim de identificar o perfil dos usuários que frequentavam o salão de leitura, de acordo com a categoria e o instituto de origem.

Concomitante à pesquisa documental, no dia 27 de julho de 2017 foram realizadas visitas a bibliotecas semelhantes à Biblioteca do ICED. Esta etapa, conhecida como **benchmarking**, consiste em um processo de observação e comparação de serviços, produtos e práticas, analisando as estratégias já utilizadas

³ Incluindo relatórios produzidos entre 1977 e 1993, planos de ação, textos elaborados por professores e dirigentes do ICED, organogramas e memorandos.

por uma instituição, permitindo, entre outras coisas, a elaboração de estratégias, a partir dos dados observados. Os critérios para seleção das unidades de informação que seriam visitadas foram o tipo (bibliotecas universitárias), a cobertura do acervo (especializadas ou abrangendo as áreas de Educação e Educação Física) e a similaridade da estrutura organizacional. Participaram da pesquisa 3 (três) bibliotecas universitárias, especializadas ou contemplando as áreas da Educação e Educação Física, a nível de graduação, localizadas em Belém (PA).

A coleta de dados foi orientada pelo Protocolo de Visita (Anexo D – Protocolo de Benchmarking, p. 60), onde eram registradas as informações gerais da organização, os indivíduos contatados e as impressões dos aplicadores. Os demais dados foram divididos em seções, sendo coletados por meio de observação ou entrevista com agentes internos e externos a respeito de aspectos pontuais.

Por fim, no dia 23 de agosto de 2017, foi realizada a sessão com o **grupo de foco** (Anexo E – Protocolo de Grupo de Foco, p. 63). O Grupo de Foco é amplamente utilizado na pesquisa de marketing. Foi utilizado como técnica complementar pela Biblioteca, na construção do plano de marketing, não havendo intenção de gerar grande quantidade de dados, porém, de aprofundar a discussão sob o ponto de vista dos sujeitos da pesquisa de mercado. Sua finalidade foi dirimir aspectos pontuais a respeito da visão dos usuários e explorar melhor os elementos já identificados na coleta de dados até então.

Para Bauer (2005, p. 497 citado por RODRIGUES, 2008, p.12) o grupo focal pode ser definido como “um pequeno número de pessoas, normalmente de seis a oito, encontra-se para discutir um tema de interesse comum, liderado por um moderador, muitas vezes acompanhado por um ou dois observadores.” Este aspecto sobre o grupo focal é extremamente relevante para a Biblioteca do ICED. Um dos motivos que levaram a gestão da Biblioteca a utilizar um moderador e um observador durante a realização da sessão relaciona-se ao número diminuto de servidores e bolsistas vinculados à Unidade. No período da realização da sessão com o grupo de Foco, a Biblioteca possuía apenas 4 bolsistas ativos, um bibliotecário e um auxiliar administrativo, divididos entre os três turnos da Biblioteca.

Vale ressaltar também, que o grupo de foco não é utilizado apenas no meio acadêmico, mas pode ser utilizado também, entre outras aplicações, na concepção de novas ideias, serviços, produtos e na avaliação da forma como os indivíduos enxergam determinado serviço ou como sugerem sua melhora. Para Dias,

O grupo focal ainda pode ser utilizado na geração de novas idéias, novos conceitos, serviços ou produtos. Nesse caso, os participantes são solicitados a dar opiniões sobre um produto ou serviço existente e a sugerir modificações para sua melhoria. A vantagem do grupo focal sobre outras técnicas é que uma nova idéia gerada por algum dos participantes é imediatamente testada, a partir da reação dos outros participantes, em apoio ou repúdio. Em um grupo, alguém expressa um desejo ou necessidade, outra pessoa reage, concordando ou discordando, e uma terceira ainda pode modificar a mesma idéia para torná-la mais acessível. Enfim, todo o grupo acaba emitindo uma opinião a respeito. Com isso, ganha-se tempo no projeto de novos produtos e serviços, atendendo às expectativas de usuários reais. (2000, p. 8)

Aqui cabe ressaltar outra observação. O grupo de foco utilizado pela Biblioteca do ICED incluiu em uma sessão indivíduos de diferentes atuações. A gestão da Biblioteca optou por realizar o grupo desta forma, a fim de provocar diferentes pontos de vista durante a discussão e observar o posicionamento do sujeito-alvo da pesquisa (estudantes de graduação), o que gerou maior profundidade à discussão proposta a partir das perguntas. Os participantes da sessão foram selecionados a partir de convites, feitos às representações discentes e colegiados, agregando seis pessoas: cinco alunos da graduação de pedagogia, sendo dois representantes do centro acadêmico do curso, e um servidor lotado no ICED.

Ao iniciar a sessão, foi apresentada a pauta de discussão e os motivos que levaram Biblioteca a realizar o grupo. Na discussão os participantes puderam utilizar descrições para representar seu ponto de vista quanto à unidade. A sessão foi supervisionada pelo bibliotecário da unidade, como mediador, e contou com um bolsista, como observador. Foi questionado aos participantes três pontos principais, a saber:

- 1) Que palavras-chave vocês usariam para descrever a biblioteca do ICED?
- 2) Qual a função das bibliotecas de unidade, considerando a estrutura da UFPA?
- 3) Qual sua referência de biblioteca? A primeira que vêm à mente.

As perguntas foram elaboradas a fim de compreender os problemas relacionados ao ambiente interno (a forma como os participantes vêem a unidade), à missão, visão e valores, necessidades e expectativas e qual perfil de biblioteca atende às expectativas dos participantes. É importante mencionar que, ainda que o grupo de foco tenha utilizado uma pauta de discussão (baseada nas perguntas mencionadas), os participantes puderam discutir sobre todas as questões que surgiam durante a troca de informações gerada pelas respostas às perguntas.

Durante a sessão foram coletados dados relevantes, relacionados ao acervo, ao espaço físico, a priorização de serviços e ao engajamento da biblioteca nas atividades culturais do Instituto. Esta etapa foi a última etapa da coleta de dados.

Após a realização das etapas mencionadas, eram produzidos relatórios pela equipe da Biblioteca, que foram utilizados para analisar os resultados da coleta. Concluída a análise dos dados, a equipe da Biblioteca reuniu-se a fim de discutir o planejamento estratégico. Então, foi elaborada a **caracterização** da unidade (proveniente da pesquisa documental), a **análise ambiental** (elaborada a partir de dados coletados em todas as etapas), e definidas a **missão, a visão e os valores** a serem adotados pela Biblioteca do ICED/UFGA.

Durante a realização da análise do conteúdo dos dados, foi notória a necessidade do uso da triangulação para a coleta das informações, para que a gestão pudesse ter uma melhor visão do macroambiente e microambiente, com o intuito de planejar-se da melhor forma possível. Para o planejamento da Biblioteca do ICED fez-se necessária essa busca por múltiplos olhares, a fim de compreender as lacunas deixadas ao longo dos anos a partir de informações que se complementassem.

A seguir, descreve-se o planejamento estratégico, a elaboração da caracterização da unidade e o processo de definição de missão, visão e valores.

4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme observado durante a pesquisa bibliográfica, o planejamento de marketing encontra-se no nível tático, sendo precedido pelo planejamento estratégico (DRUCKER, 1997). Por este motivo foi necessário à Biblioteca planejar-se estrategicamente antes de executar o planejamento de marketing.

Embora a Biblioteca não faça parte da alta administração, responsável pelo planejamento estratégico da instituição, é possível definir diretrizes estratégicas no âmbito da biblioteca, para que esta contribua no alcance dos objetivos estratégicos definidos pela Universidade. Nesse sentido, o planejamento estratégico da Biblioteca do ICED está condicionado ao do próprio Instituto, materializado no PDU, e da UFGA, no PDI.

A fim de possibilitar uma visão do seu futuro e traçar metas para seu crescimento, no que diz respeito à melhoria do desempenho do seu papel nas

atividades de ensino, pesquisa e extensão, além de fundamentar as decisões que seriam tomadas no planejamento de marketing, após a coleta de dados a gestão da Biblioteca realizou a análise ambiental, junto à caracterização e definição de missão, visão e valores, abordadas nas seções seguintes.

4.1.1 Caracterização e histórico

Durante a pesquisa documental, foi realizado o levantamento das informações históricas e regimentais da biblioteca, a fim de construir sua caracterização no que diz respeito aos marcos legais, à unidade na qual está situada, ao sistema de bibliotecas sob o qual é tecnicamente coordenada e ao público que atende. Na caracterização, a Biblioteca é definida como parte do Sistema de Bibliotecas (SIBI) da UFPA, coordenado tecnicamente pela Biblioteca Central (BC). Em relação à unidade na qual está situada, a Biblioteca é subordinada administrativamente à Direção do ICED e inserida organizacionalmente sob a Coordenação Acadêmica, mais especificamente, na Divisão de Documentação. A equipe é composta por 01 bibliotecário, 01 assistente em administração e 06 bolsistas, responsáveis pelas atividades técnicas, administrativas e pelo atendimento ao público, realizado de segunda a sexta-feira, das 08 às 20h.

Um aspecto relevante descrito na caracterização relaciona-se ao público atendido diariamente pela Biblioteca. Embora tenha sido criada para atender à oferta de cursos de pós-graduação do Instituto de Ciências da Educação, a Biblioteca também atende a um número significativo de usuários matriculados em outras unidades acadêmicas e especiais, aos órgãos suplementares da UFPA e a usuários externos, vinculados ou não a outras instituições de ensino.

Embora hoje seja amplamente conhecida como “Biblioteca do ICED”, o nome “Biblioteca Prof^a Elcy Rodrigues Lacerda” é uma homenagem à docente, que desenvolveu atividades importantes no Instituto de Educação, atuando como vice-diretora do Centro e, inclusive, reativou o setor de editoração do Instituto, atuando em favor da comunicação científica e da preservação da memória institucional.

Durante a pesquisa, observou-se o número diminuto de informações históricas registradas de forma sistematizada a respeito da Biblioteca. Embora uma gama de documentos já tenha sido analisada, foi constatada a necessidade de um

levantamento mais profundo, focado na reconstrução dessa lacuna da memória institucional do ICED.

4.1.2 Missão, visão e valores

Segundo Drucker (1997) a etapa de definição da missão e dos objetivos, característica do planejamento estratégico, é fundamental para a organização. A definição da missão e dos objetivos da organização guiará as estratégias estabelecidas e definirá quais são os resultados de cada instituição (DRUCKER, 1997).

Assim, uma das etapas mais importantes durante a realização do planejamento estratégico pela gestão da Biblioteca foi relacionada à missão que seria adotada. Para a definição da missão foram considerados os dados coletados durante a pesquisa, além da análise da missão adotada pela UFPA e ICED. A partir da conscientização de que a missão da Biblioteca deveria relacionar-se com a instituição mantenedora e levando em consideração que a missão da unidade não deve ser fixa, porém revisada a cada planejamento a partir do desenvolvimento da unidade, visto que à missão está fortemente relacionado ao alcance dos objetivos traçados, definiu-se como a atual missão da Biblioteca: *Promover o acesso à informação científica, cultural, artística, técnica e tecnológica, contribuindo para a formação humana, profissional e social na área da Educação.*

Baseada na missão que será desempenhada pela Biblioteca, criou-se uma previsão possível para o próximo ano da Biblioteca. Assim, discutiu-se com a equipe os resultados almejados para o ano de 2018 e, a partir destas definições, a visão da Biblioteca do ICED foi definida como: *Tornar-se um centro de informação de referência para os acadêmicos e profissionais da área da Educação no Pará.*

Para a definição dos valores, foram analisados os princípios adotados pelo ICED e considerados os conceitos que devem ser praticados pelos membros da unidade. Sabendo que os valores refletidos nas atitudes e comportamento dos membros da Biblioteca serão responsáveis pela imagem e pelo respeito a ser construído junto ao mercado, definiu-se os valores da biblioteca como:

- a) rapidez e transparência na prestação de serviços;
- b) engajamento na satisfação do usuário;
- c) cooperação institucional;

- d) educação emancipatória e
- e) universalização do acesso ao conhecimento.

Tais diretrizes estratégicas foram consideradas no planejamento de marketing e são adotados como forma de orientar a equipe na consecução dos objetivos institucionais.

4.1.3 Análise Ambiental

Na análise ambiental foram considerados os ambientes interno e externo, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relativas ao período do planejamento.

Para a realização da análise do ambiente externo, utilizaram-se os dados obtidos através da pesquisa documental e do *benchmarking*. Na avaliação do cenário foi utilizado o cenário contido no PDI 2016-2025 (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, [2016]). Nele, salienta-se a instabilidade do atual cenário político. É destacada a política fiscal e monetária contracionista que, com o aumento dos impostos diretos e indiretos, aumento dos valores das taxas de juros e maior encargo com as dívidas públicas, impacta diretamente a parcela da população mais pobre. É interessante observar que este cenário político e econômico exerce grande influência sobre as instituições de ensino públicas e, consequentemente, as bibliotecas. Inclusive, o PDI salienta a responsabilidade da Universidade em promover maior qualificação profissional ao cidadão, a fim de que o indivíduo não fique à margem, porém, insira-se no mercado de trabalho, participando efetivamente na sociedade (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, [2016], p. 23).

Algo importante a ser mencionado, é relacionado às perspectivas de gestão da Biblioteca Central, atual coordenadora técnica do SIBI. No PDI, após o reconhecimento de falhas na estrutura do SIBI, no que diz respeito às questões de suporte técnico e administrativo, que geram a imagem de um sistema fragmentado, menciona-se a intenção de melhoria no Sistema como um todo, abrangendo as bibliotecas do *campus* Belém e dos campi dos interiores, proporcionando às bibliotecas suporte técnico e administrativo efetivo e constante (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, [2016], p. 148). Porém, embora a BC pretenda solucionar todos os problemas descritos relacionados às bibliotecas do SIBI, não há uma descrição das estratégias e ações que podem ser executadas para alcançar esta

meta, nem tampouco são destinados recursos para este fim. Assim, observa-se que devido à análise “geral” relacionada às bibliotecas contida no PDI, fez-se necessário os planejamentos estratégicos e de marketing da unidade vinculada ao ICED.

No que diz respeito à análise dos dados obtidos através do *benchmarking*, foi possível observar as semelhanças entre as bibliotecas relacionadas ao horário de funcionamento e estrutura de atendimento. No que diz respeito aos aspectos políticos e financeiros, nenhuma das bibliotecas possui autonomia orçamentária, sendo mantidas e desenvolvidas pelos sistemas de bibliotecas ou direções locais aos quais estão vinculadas. Em uma das universidades visitadas durante o *benchmarking*, observou-se que não há qualquer verba destinada para a aquisição bibliográfica. A biblioteca desenvolve-se a partir de projetos e doações.

Um aspecto relevante observado nas pesquisas relaciona-se às questões políticas que permeiam as bibliotecas, principalmente às bibliotecas subordinadas ao poder público. Fatos como a interrupção de projetos e parcerias durante as trocas de gestão e a falta de apoio dada às bibliotecas foram relatados, além da falta de oferta de cursos de capacitação para os colaboradores da biblioteca. A instabilidade política atinge diretamente a gestão das bibliotecas públicas que, por vezes, enxergam-se sem o mínimo apoio institucional para o cumprimento da sua missão. Outros aspectos foram observados durante a pesquisa de *benchmarking*, dentre eles: aspectos competitivos e estratégicos, gerenciais, infraestruturais e tecnológicos, naturais e sociais e aspectos técnicos.

A pesquisa de *benchmarking* mostrou-se extremamente relevante para o planejamento, pois contribuiu para a visão do macroambiente e suscitou questões importantes a serem repensadas pela gestão da Biblioteca do ICED, além de permitir à gestão o vislumbre do posicionamento da Biblioteca em relação a outras unidades de informação semelhantes. Conclui-se através do *benchmarking* que a Biblioteca está bem posicionada em relação a outras unidades de informação semelhantes, mesmo havendo diferenças no que diz respeito à natureza e estrutura das instituições mantenedoras.

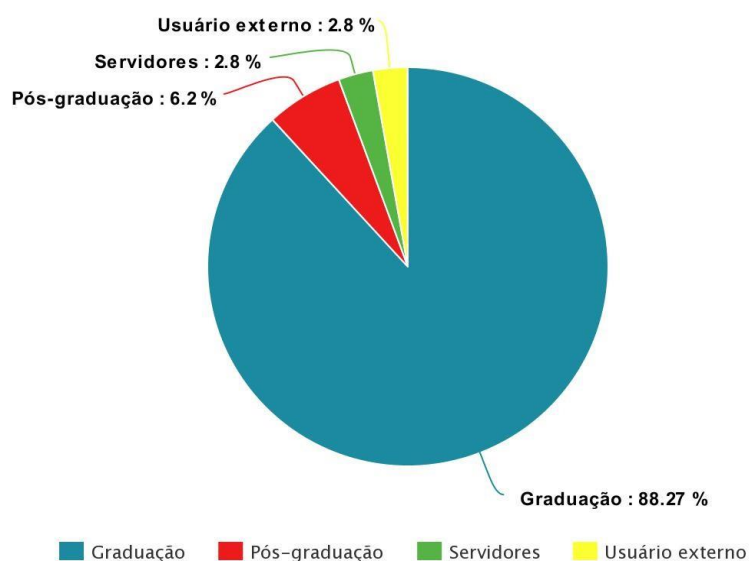
Em relação ao ambiente interno, na observação participante e entrevistas semiestruturadas observou-se que uma das principais forças da biblioteca se relaciona ao atendimento ao público. Dos 89 participantes que participaram das breves entrevistas realizadas nesta etapa, **todos** alegaram estar satisfeitos no que diz respeito ao atendimento, classificando a equipe da Biblioteca como “educada,

prestativa e receptiva”. Este fato é extremamente importante para a Biblioteca, visto que um dos valores adotados por ela se relaciona ao acesso público e democrático à informação. Ora, para mediar o acesso a essa informação é necessário que haja uma cultura de prestação de serviço ao cidadão instituída na unidade. Tal cultura pode ser observada na Biblioteca do ICED e é reforçada pelos dados obtidos nas entrevistas. Além disso, os usuários vinculados à pós-graduação não alegaram nenhum problema em relação aos serviços prestados.

Outro ponto a ser reforçado relaciona-se ao espaço físico da unidade. Embora o espaço seja considerado um ponto forte – por ser organizado, climatizado e bem localizado, o que atrai usuários externos à universidade e usuários vinculados a outros institutos da UFPA –, a lotação diária por usuários de outros institutos faz com que o espaço não seja bem aproveitado pelos usuários vinculados ao ICED, os quais, por vezes, relatam um sentimento de usurpação.

Ao analisarmos os dados obtidos no *survey* (que fez parte do *corpus* da pesquisa documental) realizado para a identificação do perfil dos usuários atendidos pela Biblioteca, podemos ver como o espaço físico impacta diretamente na visão dos usuários em relação à unidade. A pesquisa registrou dados de 469 participantes, dos quais 88% eram alunos de graduação, conforme indicado na figura 1:

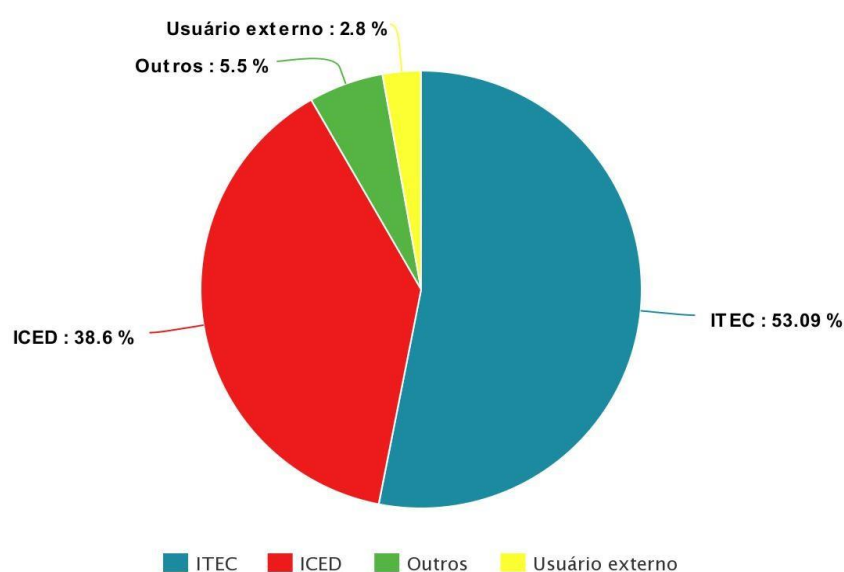
Figura 1 – Usuários por categoria



Fonte: Biblioteca do ICED.

Verificou-se, ainda, que o maior número de usuários da Biblioteca pertence ao Instituto de tecnologia (ITEC), correspondendo a 53,09% dos frequentadores do salão de leitura, enquanto os usuários vinculados ao ICED correspondem a 38,6% deste público. Foram identificados, também, alunos de outros institutos, porém, em quantidade menor, correspondendo a 5,5% do público, conforme a Figura 2:

Figura 2 – Usuários por instituto



Fonte: Biblioteca do ICED.

Essa realidade se deve a diversos fatores, construídos ao longo do tempo, os quais incluem desde o número insuficiente de títulos no acervo voltados para a graduação até o espaço físico frequentemente ocupado por alunos de outros institutos. Alguns fatores relacionados a este cenário também foram observados na coleta de dados realizada na sessão do grupo de foco.

Os participantes da sessão mencionaram durante a sessão do grupo de foco que, por vezes, não encontraram na Biblioteca espaço para estudo ou silêncio para realização das suas atividades acadêmicas. Embora tenha sido suscitada uma discussão relacionada ao uso exclusivo da Biblioteca pelos alunos e servidores vinculados ao ICED, onde um participante ressaltou que esta medida não condiz com a missão da UFPA, a maioria dos participantes concorda em relação à priorização do espaço, serviços e produtos da Biblioteca aos usuários vinculados ao ICED.

Analizados os dados coletados durante o grupo de foco, observou-se que, embora a Biblioteca atraia um número relevante de usuários que não são vinculados ao Instituto no qual está inserida, ela não atinge uma importante parcela do seu público alvo: os alunos vinculados à graduação. Considerando que este segmento é o mais expressivo em termos quantitativos, um total de 679 alunos matriculados, segundo o Relatório Anual de 2016 do Instituto de Ciências da Educação (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2016, p. 34), este foi um ponto relevante considerado no planejamento da Biblioteca. Baseado nesses dados, a gestão preocupou-se em propor medidas relacionadas principalmente ao acervo e espaço físico. Considerou-se também a sugestão feita pelos participantes da pesquisa em relação à maior participação da Biblioteca nos projetos culturais existentes no ICED.

Por fim, para complementar a análise ambiental, utilizou-se como instrumento a Matriz FOFA (também conhecida como Análise SWOT) (KOTLER E KELLER, 2006) para verificação das possíveis oportunidades e ameaças, assim como as principais forças e fraquezas. No quadro 4, pode-se observar o resultado da análise ambiental realizada pela Biblioteca do ICED.

Quadro 4 – Matriz FOFA (Análise Swot)

FORÇAS	FRAQUEZAS
• ATENDIMENTO AO PÚBLICO • PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS TÉCNICOS • ENGAJAMENTO DA COMUNIDADE • APOIO DA GESTÃO	• ACERVO INSUFICIENTE • ESPAÇO DESTINADO AOS USUARIOS • INSUFICIENCIA DE PESSOAL TÉCNICO • RECURSOS TECNOLOGICOS
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
• PARCERIAS INSTITUCIONAIS • DESENVOLVIMENTO DE ATIVIDADES DE EXTENSÃO • CRIAÇÃO DA BIBLIOTECA DIGITAL DE MONOGRAFIAS DA UFPA	• NSTABILIDADE POLÍTICA • CONTINGÊNCIA DE RECURSOS FINANCEIROS • DESCARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE

Fonte: Biblioteca do ICED.

5 PLANEJAMENTO DE MARKETING NA BIBLIOTECA DO ICED

Conforme verificado no levantamento bibliográfico, o planejamento de marketing segue as etapas de **análise ambiental** (ameaças e oportunidades/pontos fortes e fracos), **segmentação de clientes** (segmento a ser atingido), **definição do posicionamento** (qual imagem a unidade deseja transmitir ao mercado em relação aos seus produtos e serviços) **determinação dos objetivos e metas** (resultados almejados), e **definição das estratégias de marketing**. (LAS CASAS, 2013; KOTLER; LEE, 2008; KOTLER; KELLER, 2006).

Tais etapas foram realizadas pela gestão da Biblioteca do ICED. A etapa de análise ambiental foi descrita no capítulo anterior. A seguir, são descritas as demais etapas, assim como os resultados obtidos através da coleta de dados realizada pela Biblioteca, que fundamentaram cada uma delas.

5.1 SEGMENTAÇÃO

Para Kotler (2003) raramente é possível satisfazer a todos os clientes no mercado, considerando seu gosto pessoal e necessidades. Assim, “o ponto de partida dos profissionais de marketing deve ser a divisão do mercado” (KOTLER, 2003, p. 205). Segundo Kotler e Keller, “independentemente do tipo de segmentação utilizado, o importante é que o programa de marketing possa ser adaptado de forma lucrativa para reconhecer as diferenças entre clientes” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 244).

No caso da Biblioteca do ICED, a segmentação foi definida conforme as **categorias de usuário**: alunos, professores, servidores e público externo, e **atividades desenvolvidas**: apoio ao ensino, pesquisa e extensão universitária.

Quanto à categoria de usuário, da segmentação dos grupos resultaram três conjuntos de usuários reais e/ou potenciais: o público alvo, público interno e público intermediário. Cada público possui segmentos e, em alguns casos, nichos, conforme o quadro a seguir:

Quadro 5 – Público: Biblioteca do ICED/UFPA

MERCADOS	SEGMENTOS	NICHOS
Público-alvo	1 - Alunos de Graduação (Pedagogia e Ed. Física)	1A – Engajados 1B – Práticos 1C – Apáticos 1D – Não usuários
	2 – Alunos de Pós-Graduação	2A – Pós-Graduandos <i>lato sensu</i> 2B – Pós-Graduandos <i>stricto sensu</i>
Público interno	3 – Docentes	3A – Ministrantes 3B – Pesquisadores 3C – Coordenadores
	4 – Técnico-administrativos	
Público intermediário	5 – Usuários do SIBI	5A – Alunos de outras licenciaturas
	6 – Usuários externos	
	7 – Bibliotecas de Educação	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

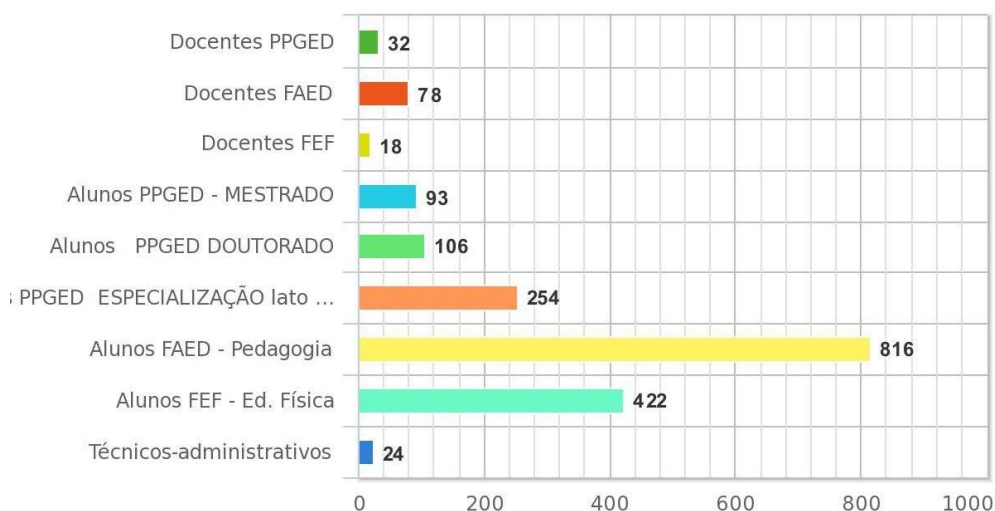
Quanto ao segmento 1, Alunos de graduação (Licenciaturas em Pedagogia e Educação Física), a divisão em nichos seguiu a classificação de Nascimento Júnior (2016, p. 34): Engajados, Práticos, Apáticos e Não-usuários, conforme as particularidades de cada grupo.

Além dos alunos de graduação, outros segmentos também foram divididos em nichos, conforme o Quadro 4. Essa subdivisão permite pensar maneiras de conhecer e buscar satisfazer às necessidades de pequenos conjuntos dentro de grandes comunidades, que apresentem comportamentos heterogêneos, cujos hábitos de consumo de informação podem se diferenciar radicalmente.

Em relação ao segmento 4, técnicos-administrativos, observou-se um quadro diminuto de funcionários vinculados ao ICED. No total, são 24 servidores distribuídos nas atividades técnicas e/ou administrativas, que não utilizam a biblioteca em suas atividades laborais, podendo utilizá-la, contudo, em sua formação continuada.

Vale destacar a distinção entre o público-alvo e o público interno, ambos compostos por usuários vinculados ao ICED, conforme quantitativos demonstrados na figura 3. Embora possuam similaridades quanto ao vínculo, considerou-se mais apropriado segmentar os docentes e técnico-administrativos como público interno, tendo em vista a natureza de suas atividades, configurando-se como colaboradores do ICED, e não como clientes, perspectiva atribuída aos estudantes.

Figura 3 – Biblioteca do ICED: Mercados



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

No que diz respeito aos segmentos 5, 6 e 7, correspondentes ao público intermediário, caracterizam-se como indivíduos e entidades não vinculados ao ICED, que utilizam o espaço da biblioteca para fins acadêmicos e/ou de interação social, optando pela Biblioteca por sua conveniência e estrutura. No caso dos alunos vinculados às demais licenciaturas ofertadas pela Universidade, seu interesse se concentra, principalmente, nas áreas cobertas pelo acervo, conforme sua especialidade. As bibliotecas especializadas em educação (segmento 7), por sua vez, costumam manifestar interesse no intercâmbio e doações de obras e em parcerias institucionais.

5.2 POSICIONAMENTO

O posicionamento é fundamental para projetar a imagem da organização. Tal imagem nem sempre é percebida ou compreendida pelo público da maneira desejada, assim, sua elaboração define o lugar que a organização deseja ocupar na mente dos consumidores e do mercado, de forma geral. Para Kotler e Keller, “um bom posicionamento de marca ajuda a orientar a estratégia de marketing, esclarecendo a essência da marca, que objetivos ela ajuda o consumidor a alcançar e como o faz de maneira inconfundível” (2006, p. 305).

Para a definição do posicionamento da Biblioteca, foram analisados os *feedbacks* (positivos e negativos) proporcionados pela observação e entrevista semiestruturada, os dados obtidos através do grupo focal e benchmarking, assim como a realidade de outras unidades de informação semelhantes e os marcos legais relacionados à Biblioteca, como as funções e finalidades regimentais e estatutárias da UFPA, do ICED e das bibliotecas componentes do SIBI.

Segundo Kotler (2003) uma determinada empresa pode adotar não apenas um posicionamento, mas pode desenvolver vários, assim, sabendo-se que os segmentos atendidos pela Biblioteca do ICED variam, e, conseqüentemente, as suas necessidades também diferem, foi necessário o estabelecimento de um posicionamento ideal para cada mercado atendido.

Para o público-alvo, a Biblioteca deseja ser referência no acesso à informação acadêmica de relevância na área da Educação, proporcionando à comunidade do ICED os subsídios necessários à sua formação profissional e continuada, com praticidade, confiabilidade e flexibilidade.

Para o público interno, a visão que a Biblioteca deseja projetar é a de parceria e cooperação no alcance dos objetivos-fim do Instituto, devendo ser considerada na realização de programações, projetos e atividades, conforme a sua própria natureza – informacional e técnica, respeitando-se os limites da atuação profissional dos diferentes setores que compõem o Instituto.

Este posicionamento em relação ao público interno intenciona desmistificar a ideia de que a Biblioteca é subordinada às demais unidades ou profissionais do Instituto. Faz-se necessária a reafirmação da Biblioteca como uma unidade informacional e técnica, com profissional capacitado responsável pelo seu desenvolvimento e gestão, a fim de guiar a unidade no cumprimento de sua missão, e não como uma unidade subserviente.

Por fim, para o público intermediário, a unidade deseja continuar a servir como um espaço acolhedor, que faz parte do desenvolvimento do indivíduo, estando ele ou não vinculado ao ICED. Almeja-se que a Biblioteca se torne uma referência também externamente à UFPA. Isto vincula-se diretamente ao papel da unidade de formar professores e educadores em todo o Pará e na região amazônica.

5.3 OBJETIVOS E METAS DE MARKETING

Segundo Yogi Berra ([s.d] citado por KOTLER, 2003, p. 146), “quando você não sabe para onde está indo, é provável que acabe em outro lugar”. Tal frase reforça a importância da definição dos objetivos e o desenvolvimento de metas. São os objetivos que impulsionam o processo de planejamento (KOTLER, 2003). Kotler e Keller, reforçam que “os gerentes utilizam o termo *metas* para descrever objetivos em termos de magnitude e prazo” (2006, p. 52). Sempre que possível, os objetivos devem ser organizados hierarquicamente (do mais importante para o menos importante), ser estabelecidos quantitativamente, ser realistas e consistentes (KOTLER; KELLER, 2006).

A definição de objetivos e metas de marketing da Biblioteca do ICED, foi elaborada a partir da análise ambiental, considerando-se as forças e fraquezas, os segmentos atendidos e o posicionamento idealizado no plano. Não se deve confundir tais objetivos e metas com aqueles definidos no planejamento estratégico, ou no planejamento geral de uma organização, muito mais amplo, limitando-se aos aspectos discutidos no âmbito do marketing.

Nesse sentido, foram definidos quatro objetivos que a Biblioteca deseja alcançar, descritos no quadro abaixo:

Quadro 6 – Objetivos e metas de marketing da Biblioteca do ICED

Objetivos	Metas
1 – Desenvolver o acervo	- Inserir 2.000 novos títulos no acervo - Adquirir 10% da bibliografia básica da graduação do Instituto
2 – Otimizar o salão de leitura	- Aumentar em 250% o número de tomadas elétricas
3 – Aprimorar a comunicação e o relacionamento com o cliente	- Aumentar em 100% o número de seguidores em mídias sociais - Aumentar em 60% o engajamento em mídias sociais - Realizar 6 exposições bibliográficas
4 – Promover as coleções digitais	- Capacitar 100 usuários no acesso a coleções digitais

Fonte: Biblioteca do ICED.

Esses objetivos orientam o planejamento de ações específicas, que podem ou não ter relação direta com as metas escolhidas, e devem ser considerados na formulação de estratégias e no composto de marketing, discutido a seguir.

5.4 ESTRATÉGIAS E COMPOSTO DE MARKETING

Cada organização, ao desenvolver o seu plano de marketing, deve considerar diferentes técnicas e métodos que comporão a estratégia a ser executada durante o período planejado. Essa estratégia diz respeito, principalmente, aos elementos do composto de marketing, ou **4 P's do marketing** que, segundo Kotler e Lee (2008), são: Produto, Preço, Praça e Promoção.

O vislumbre do primeiro elemento, **Produto** (e os serviços) permite à gestão o desenvolvimento e promoção adequados, além de ser importante para a equipe ter essa visão geral.

Os **Produtos e serviços** da Biblioteca do ICED foram definidos conforme o exemplificado no quadro abaixo.

Quadro 7 – Produtos e serviços da Biblioteca do ICED

Produtos	Catálogo online unificado das bibliotecas do SIBI, no qual é possível consultar a disponibilidade de materiais e fazer pesquisas por título, autor, assunto ou outros campos de descrição. Além disso, o sistema permite reservas, renovações de empréstimo etc.
	Catálogo de autoridades integrado ao catálogo do SIBI, no qual são registrados e desenvolvidos os termos autorizados pelas bibliotecas de referência (LOC, FBN e PUC).
	Catálogos manuais , por meio dos quais é possível consultar a disponibilidade de obras que ainda não foram inseridas no catálogo online, como TCC's e monografias.
	Coleções digitais institucionais, de acesso público ou assinadas pelo SIBI/UFPA, nos quais estão disponíveis documentos eletrônicos de cunho acadêmico/científico, revisado por pares e para acesso local ou remoto.
Serviços	Circulação de materiais, como consulta local e empréstimo domiciliar, reserva e renovação de obras do acervo tradicional.
	Referência , que consiste no atendimento pessoal e direto ao usuário, provendo orientação no uso dos produtos e serviços, assim como na pesquisa em fontes primárias e secundárias, estratégias de recuperação etc.
	Empréstimo de extensões elétricas aos usuários do salão de leitura, a fim de possibilitar o uso de equipamentos como notebooks e smartphones.
	Levantamento bibliográfico , ou pesquisa especializada, a partir do qual o usuário terá acesso a uma lista de referências formulada de acordo com suas especificações.

	Catálogo-na-fonte , ou seja, a elaboração de fichas catalográficas para as teses, dissertações e monografias produzidas no âmbito do ICED, assim como documentos institucionais, anais de eventos etc.
--	---

Fonte: Biblioteca do ICED.

O **Preço**, outro item do composto de marketing, por vezes pode gerar alguma confusão em sua aplicação nas organizações sem fim lucrativo, como em geral são as bibliotecas e, em particular, a Biblioteca do ICED. Nesse composto, contudo, devem ser analisados todos os aspectos financeiros que impactam à organização, como os custos para a manutenção dos serviços, e não somente o preço pelo qual um produto é comercializado.

No plano da Biblioteca do ICED, dois fatores são discutidos: a aquisição bibliográfica e a aquisição de materiais permanentes e de consumo e contratação de serviços. A aquisição bibliográfica é realizada pela Biblioteca Central, coordenadora do SIBI, a partir da verba destinada para este fim no planejamento orçamentário da UFPA. Todavia, os bibliotecários não têm acesso à distribuição dos valores reservados a cada subunidade; antes, têm acesso apenas ao valor total dessa verba, inviabilizando, assim, uma seleção consciente dos materiais de maior relevância.

No que diz respeito à compra de bens permanentes e de consumo e à contratação de serviços terceirizados, estes são executados pela Direção Geral do ICED, conforme rubricas e orçamento próprio. É relevante salientar que os Institutos, Núcleos e outras unidades acadêmicas recebem um valor já considerado insuficiente para atender a todas as necessidades de suas atividades, assim como das subunidades e setores, além dos constantes cortes no orçamento (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2016b).

Não foram definidos orçamentos específicos para o ano de 2018, visto que a Biblioteca não possui autonomia orçamentária.

No que diz respeito ao composto **Praça e distribuição**, a Biblioteca do ICED está localizada no campus Profissional da UFPA, próximo ao Restaurante Universitário (RU), e a outras unidades e subunidades acadêmicas que reúnem um grande número de pessoas. Atualmente, possui uma área de 236,8 m², sendo destinada ao público e ao acervo uma área de 174,5 m².

Devido à sua localização, um dos maiores atrativos da Biblioteca relaciona-se ao espaço de convivência. Porém, apesar do fato já discutido nesta pesquisa,

relacionado à atração de usuários à Biblioteca por conta do espaço físico, não há previsão de ampliação do espaço. Isto impacta diretamente na satisfação da comunidade acadêmica, que o utiliza com constância. Mesmo com este cenário, pretende-se fortalecer as parcerias institucionais e sensibilizar a Direção Geral do Instituto, a fim de possibilitar ações como a pintura e reparos no salão de leitura, a instalação de tomadas na área de estudo e melhorias na climatização.

Outra ação a ser executada em termos estruturais relaciona-se ao desbaste da coleção de TCC's e monografias de pós-graduação *lato sensu*. A partir da implementação de uma política de desenvolvimento de coleções, será possível enxugar a coleção da produção científica, que ocupa 12 estantes da Biblioteca. Estimando-se assim a liberação de 04 a 06 estantes, representando um ganho considerável de espaço.

Por fim, devem ser estabelecidas as estratégias de **Promoção**, ou da comunicação da organização. Neste item, devem ser definidos os canais de comunicação que são utilizados na comunicação direta e/ou indireta, ativa ou passiva, com o cliente, a fim de possibilitar o planejamento de como serão utilizados no decorrer do período planejado. No caso da Biblioteca, em que não há recursos destinados à contratação de publicidade, como praticado em organizações comerciais ou mesmo sem fins lucrativos, são utilizados os canais tradicionais e digitais disponíveis, listados abaixo:

Quadro 8 – Canais de comunicação da Biblioteca do ICED

Offline	Mídia impressa – Utilizada, principalmente, na divulgação de eventos e campanhas, assim como na promoção institucional. Cartazes, folhetos e marcadores de página são os principais elementos aplicados atualmente.
Online	Site do ICED – O qual contém notícias e informações atualizadas sobre o Instituto, além de disponibilizar dados de contato, documentos, formulários e outros itens que possam ser de interesse da comunidade acadêmica. A criação de uma página própria para a Biblioteca, dentro do site do ICED, é necessária para uma maior difusão de informações relevantes, assim como dos produtos e serviços disponibilizados.
	Mídias sociais – Atualmente, a Biblioteca possui uma página na rede Facebook, por meio da qual são divulgadas informações de funcionamento, notícias relacionadas à Biblioteca e ao ICED, assim como <i>links</i> de interesse na área da Educação.
	Mídias institucionais – Outras mídias institucionais que atuam como apoio na comunicação entre a UFPA e a comunidade universitária (Portal da UFPA, Jornal Beira do Rio, Radio WEB, Academia Amazônia, Divulga, entre outros).

	E-mail – Comunicação via correio eletrônico, incluindo o envio de <i>newsletter</i> (ainda não implementada).
--	--

Fonte: Biblioteca do ICED.

5.5 PLANO DE AÇÃO

Com o composto de marketing bem definido, posicionamento elaborado e segmentação corretamente identificada e distribuída, é possível proceder ao planejamento das ações que serão realizadas ao longo do período planejado – de certa forma, o produto final do plano de marketing, o qual deve estar em consonância com os objetivos e metas, complementando-os.

Conforme verificado na fundamentação teórica o plano de marketing (ou plano de ação) apresenta-se como um documento escrito, que apontará de forma resumida as ações a serem realizadas pelo profissional de marketing, além de conter as diretrizes táticas para os programas de marketing e alocação de fundos ao longo do período planejado (KOTLER; KELLER, 2006)

No plano de ação, devem ser identificadas as atividades que se pretende desenvolver, seus objetivos, data e/ou período, público-alvo de cada ação e os canais de comunicação que serão utilizados. No caso da elaboração do plano da Biblioteca do ICED, as ações foram divididas pela gestão em três categorias, ou dimensões: estratégica, infraestrutural e técnica. No âmbito estratégico, foram planejadas ações que visem à promoção institucional, que a diferenciem e contribuam para o alcance do *posicionamento* em cada segmento. Em termos infraestruturais, foram definidas ações administrativas a fim de proporcionar melhorias no uso dos espaços e no desenvolvimento das atividades de trabalho. Por fim, na dimensão técnica, foram listadas ações relacionadas ao controle e desenvolvimento bibliográfico.

Para cada categoria foi elaborado um quadro, contendo os dados relevantes de cada ação, a fim de subsidiar o acompanhamento e execução durante o ano de 2018, conforme o exemplo abaixo, em que são identificadas algumas das ações:

Quadro 9 – Ações no âmbito Estratégico

Criação de página web		AE1
Criação de uma página web para disponibilização de informações relevantes e atualizadas.	Período	
	2018	
	Público	
	Público-alvo, interno e intermediário	
Objetivos: Aprimorar a comunicação, promover as coleções digitais	Canais	
	Mídia impressa, site do ICED, mídias sociais e e-mail	

Fonte: Adaptado da Biblioteca do ICED.

Outras ações que merecem destaque na dimensão estratégica são o desenvolvimento de uma *newsletter* mensal, a implementação do atendimento virtual, a promoção de treinamentos e capacitações, campanhas de promoção institucional e educação do usuário. Na categoria infraestrutural, foram planejadas ações como pintura e reparos prediais, ativação do guarda volume e renovação das sinalizações da Biblioteca. No âmbito técnico, estão contidos o inventário do acervo e a elaboração da política de desenvolvimento de coleções, por exemplo.

Adicionalmente, as ações categorizadas foram convertidas em um cronograma, respeitando o período definido para cada uma delas, e a previsão dos custos de execução do plano de marketing.

Este plano de marketing (exemplificado através do Quadro 9, onde consta apenas uma das ações a serem executadas), configura-se como o documento resultante do percurso de planejamento executado pela Biblioteca do ICED/UFGA. Sua execução ocorrerá no ano de 2018, com ações definidas e orientadas para o cumprimento das metas estabelecidas pela gestão da Unidade, a fim de gerar melhorias na prestação de serviços, oferta de produtos, espaço físico e otimização dos recursos humanos. A biblioteca objetiva, através da execução do plano gerado pelo planejamento, melhores experiências aos usuários e satisfação das suas necessidades informacionais, assim como melhorar o relacionamento da Biblioteca com seus usuários e lhe dar maior visibilidade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário encontrado nas bibliotecas no mundo atual pode ser assustador para o mais experiente dos profissionais. Assim como a tecnologia evolui de forma rápida, a geração de novos usuários espera cada vez mais em menos tempo. O sentimento de preocupação com o que será do futuro das bibliotecas pode ser uma constante na vida de novos e antigos profissionais. Além de tudo, na realidade de muitas bibliotecas, não existe um grande investimento voltado para as unidades de informação. A fim de estarem preparadas para sobreviver no mercado, é necessário que se apropriem de algumas ferramentas de outras ciências, como é o caso das ciências administrativas.

Partindo desse princípio, foi possível observar que a Biblioteca do ICED/UFGPA utilizou-se dos métodos das ciências administrativas a fim de planejar-se de forma estratégica e elaborar ações eficazes, a fim de se posicionar no mercado.

Foi possível observar que, ainda que o atual cenário encontrado pela gestão da Biblioteca não fosse o mais favorável, considerando, inclusive o cenário descrito no PDI da Universidade, a Unidade utilizou o planejamento de marketing como uma ferramenta de planejamento para desenvolver-se como uma unidade que pode contribuir ainda mais com o Instituto e a Universidade.

Durante todo o processo, a gestão da Biblioteca preocupou-se em embasar suas decisões aplicando aquilo que foi identificado previamente na literatura consultada a respeito do planejamento de marketing. Na definição dos objetivos e metas de marketing, por exemplo, procurou-se traçar objetivos organizados hierarquicamente, de forma qualitativa, realista e consistente. Na elaboração das estratégias, a gestão manteve-se realista, principalmente no que diz respeito à autonomia orçamentária da Unidade, buscando estratégias viáveis que resultem em melhorias na prestação dos serviços aos usuários.

Outro fator importante observado relaciona-se ao foco do plano de marketing da Biblioteca, que foi voltado para o seu posicionamento. Embora a coleta de dados tenha sido adaptada pela gestão, a fim de gerar informações para a tomada de decisão, foi possível através dela identificar a atual posição da Unidade e o vislumbre do que ela deseja ser no futuro. Ao traçar um posicionamento para cada mercado atendido, a gestão pôde orientar seus objetivos, metas e ações, que a

guiarão nos próximos meses. Isto é possível devido ao planejamento realizado, que substitui ações aleatórias por ações definidas realizadas em prol de um determinado resultado, permitindo à Biblioteca a execução de atividades que almejam alcançar objetivos que vão além do serviço técnico normalmente realizado.

Ainda que, conforme mencionado no decorrer da pesquisa, pela sua natureza complementar e a ordenação administrativa, a biblioteca seja uma unidade operacional, cuja gestão exige atividades de nível tático, foi necessário considerar aspectos estratégicos do planejamento da UFPA e do ICED, visto que as bibliotecas não tem autonomia administrativa, como foi observado, assim como as demais bibliotecas do SIBI e de outras instituições.

Um dos motivos mais relevantes para o planejamento, observado na construção deste trabalho, é vinculado à necessidade da Biblioteca de se redefinir como uma unidade que pode contribuir de forma relevante para o Instituto e para a Universidade onde está inserida. Foi possível perceber a necessidade de a Biblioteca se enxergar como uma unidade de informação que pode e deseja contribuir para a formação de educadores no Pará.

Este fato é relacionado diretamente com o planejamento estratégico e de marketing. Observou-se que o planejamento estratégico, como forma de definir o que se é e para onde se desejar ir, e o planejamento de marketing como forma de ação a fim de alcançar o que foi traçado, mostram-se fortes aliados para que as bibliotecas se posicionem como unidades de informação atrativas, eficazes e eficientes.

Outro fator importantíssimo a ser frisado é relacionado à visibilidade que o planejamento de marketing pode gerar às bibliotecas. Embora o plano de marketing da Biblioteca do ICED deva ser executado apenas do ano de 2018, alguns resultados já podem ser vistos através das etapas executadas durante o planejamento: após a sessão com o grupo de foco realizado pela Unidade, o site do ICED publicou uma notícia⁴, relacionada à reunião realizada com os discentes. Na postagem, menciona-se que os discentes foram ouvidos com atenção e saíram da sala de reunião com a sensação de que o diálogo pode gerar resultados para o crescimento dos discentes como futuros educadores. Através da sessão a Biblioteca

⁴ Disponível em: <http://iced.ufpa.br/site/9-noticias/173-biblioteca-do-iced-reuniu-se-com-os-estudantes>
Acesso em: 24 ago. 2017.

pôde não somente reforçar os dados já coletados, como alcançar maior visibilidade dentro do Instituto.

Através da observação do processo de planejamento conclui-se que o planejamento de marketing em bibliotecas universitárias possibilitou um diagnóstico mais preciso da visão que os usuários têm sobre a unidade de informação, a identificação das necessidades de cada grupo distinto de usuários e permitiu a definição de um posicionamento que norteie as atividades e ações desenvolvidas a cada período planejado.

Por fim, destaca-se que, ao contrário do que muitos insistem em perpetuar, o passado das bibliotecas é muito bonito. As bibliotecas foram protagonistas no desenvolvimento da sociedade, mas, infelizmente, podem ter perdido aos poucos seu reconhecimento. Neste aspecto é importante ressaltar que a promoção da Biblioteca não é pensada e realizada a fim de, simplesmente, divulgar de forma positiva a sua imagem. Muito além de divulgação, luta-se por um bem maior, engaja-se por uma causa. As bibliotecas geram um custo significativo para a sociedade e é extremamente importante trazer ao público a compreensão da razão de existir das bibliotecas e das vantagens geradas por ela. Assim, é necessário reconhecer que precisamos nos redefinir, adaptar, inovar. Não há como continuar sendo um agente passivo, é necessário agir. Agir em busca de um futuro onde as bibliotecas não sejam mais meros figurantes, mas sejam o que merecem ser: protagonistas, no que diz respeito ao desenvolvimento social, científico e tecnológico da humanidade.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, Sueli Angelica do. Marketing e inteligência competitiva: aspectos complementares da gestão da informação e do conhecimento. In: AMARAL, Sueli Angelica do (Org.). **Marketing na ciência da informação**. Brasília: EdUnB, 2007. 229 p.
- BRANDÃO, Carlos Rodrigues (Org.). **Pesquisa participante**. 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 1985. 211 p.
- CATIVELLI, Adriana Stefani. Marketing aplicado em bibliotecas: análise de conteúdo dos artigos publicados em periódicos da ciência da informação. **Rev. digit. bibliotecon. Cienc. Inf.**, Campinas, n. 3, p. 30-45, set./dez. 2013. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1629>. Acesso em: 19 jun. 2017.
- DIAS, Cláudia Augusto. Grupo focal: técnicas de coleta de dados em pesquisas qualitativas. **Informação & Sociedade: estudos**, Paraíba, v. 10, n. 2, 2000. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/index.php/ies/article/view/330/252>. Acesso em: 14 set. 2017.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1997. 166 p.
- FINGER, Andrew Beheregarai; CASTRO, Gardênia de; COSTA, Marília Damiani. Gestão de bibliotecas universitárias com a implementação do customer relationship management (CRM). In: AMARAL, Sueli Angelica do (Org.). **Marketing na ciência da informação**. Brasília: EdUnB, 2007. 229 p.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750 p.
- KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 251 p.
- KOTLER, Philip; LEE, Nancy. **Marketing no setor público: um guia para um desempenho mais eficaz**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 350 p.
- LANCASTER, F. Wilfrid. **Avaliação de serviços de bibliotecas**. Brasília: Biquet de Lemos, 1996. 356 p.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006. 528 p.
- NASCIMENTO JÚNIOR, Carlos Alberto Souza do. **Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pará: plano de marketing**. 2016. 62 f. Monografia (MBA em Marketing)-Universidade da Amazônia, Belém, PA, 2016.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em administração. Catalão, GO: UFG, 2011.

RODRIGUES, Luzia Celeste. **Abordagem etnográfica**: possibilidades e desafios na pesquisa de mercado. 2008. 32f. Monografia (Especialização em Pesquisa de Mercado em Comunicações)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

SILVEIRA, Amélia. **Marketing em bibliotecas universitárias**. Florianópolis: Editora da UFSC, 1992. 197 p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Conselho Universitário. **Resolução n. 649**, de 10 de março de 2008. Cria o Instituto de Ciências da Educação. [Belém], 2008.

_____. Conselho Universitário. **Resolução n. 666**, de 2 de abril de 2009. [Belém, 2009].

_____. Instituto de Ciências da Educação. Biblioteca Prof.^a Elcy Rodrigues Lacerda. **Relatório anual**: 2011. Belém, 2011.

_____. Instituto de Ciências da Educação. Biblioteca Prof.^a Elcy Rodrigues Lacerda. **Relatório anual**: 2012. Belém, 2012a.

_____. Instituto de Ciências da Educação. Biblioteca Prof.^a Elcy Rodrigues Lacerda. **Relatório anual**: 2013. Belém, 2013a.

_____. Instituto de Ciências da Educação. Biblioteca Prof.^a Elcy Rodrigues Lacerda. **Relatório anual**: 2014. Belém, 2014a.

_____. Instituto de Ciências da Educação. Biblioteca Prof.^a Elcy Rodrigues Lacerda. **Relatório anual**: 2015. Belém, 2015a.

_____. Instituto de Ciências da Educação. Biblioteca Prof.^a Elcy Rodrigues Lacerda. **Relatório anual**: 2016. Belém, 2016a.

_____. Instituto de Ciências da Educação. **Relatório das atividades desenvolvidas pelo ICED no ano de 2011**. Belém, 2012b.

_____. Instituto de Ciências da Educação. **Relatório das atividades desenvolvidas pelo ICED no ano de 2012**. Belém, 2013b.

_____. Instituto de Ciências da Educação. **Relatório das atividades desenvolvidas pelo ICED no ano de 2013**. Belém, 2014b.

_____. Instituto de Ciências da Educação. **[Relatório das atividades desenvolvidas pelo ICED no ano de 2014]**. Belém, 2015b.

_____. Instituto de Ciências da Educação. **[Relatório das atividades desenvolvidas pelo ICED no ano de 2015]**. Belém, 2016b.

_____. Instituto de Ciências da Educação. **Relatório das atividades desenvolvidas pelo Instituto de Ciências da Educação em 2016**. Belém, 2016c.

_____. **PDI**: Plano de Desenvolvimento Institucional [2016-2025]. Belém, [2016]. Disponível em: <http://pdi.ufpa.br/index.php/arquivos>. Acesso em: 3 de jul. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006. 96 p.

VERGUEIRO, Waldomiro. Marketing e gestão da qualidade em serviços de informação: o relacionamento com os clientes como espaço de convergência de conceitos e práticas. In: AMARAL, Sueli Angelica do (Org.). **Marketing na ciência da informação**. Brasília: EdUnB, 2007. 229 p.

WEINGAND, Darlene E. Serviços aos clientes: um imperativo de marketing. In: AMARAL, Sueli Angelica do (Org.). **Marketing na ciência da informação**. Brasília: EdUnB, 2007. 229 p.

ANEXO B – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO**IDENTIFICAÇÃO**

Data:

Turno de observação:

Número aproximado de usuários:

ATENDIMENTO AO USUÁRIO

1. A sinalização da biblioteca é eficiente (em um quadro de avisos, mural ou outro recurso)?

- ☐ Não ☐ Parcialmente
☐ Sim

2. Os serviços e produtos oferecidos pela biblioteca são conhecidos pelos usuários (ou divulgados em um quadro de avisos, mural, via web ou através de outro recurso)?

- ☐ Não ☐ Parcialmente
☐ Sim

3. A biblioteca possui algum estagiário ou servidor no setor de referência auxiliando pessoalmente os usuários?

- ☐ Não ☐ Sim

4. Os serviços e produtos oferecidos são adequados, considerando as necessidades do público alvo?

- ☐ Não ☐ Parcialmente
☐ Sim

5. De modo geral, foi possível perceber que os bolsistas ou servidores da biblioteca demonstram uma atitude de acolhimento em relação aos usuários?

- ☐ Não ☐ Sim

6. De modo geral, foi possível perceber que os usuários conseguem recuperar a informação ou encontrar os materiais informacionais de que necessitam?

- ☐ Não ☐ Parcialmente
☐ Sim

7. De modo geral, foi possível perceber que os usuários expressavam satisfação pelo atendimento recebido na biblioteca?

- ☐ Não ☐ Sim ☐ Parcialmente

9. A biblioteca funciona em horário adequado em relação ao horário de funcionamento dos cursos?

- ☐ Não ☐ Sim

INFRAESTRUTURA E EQUIPAMENTOS

10. O espaço físico destinado à biblioteca é suficiente para suprir as necessidades dos usuários?

- ☐ Não ☐ Sim

11. Os usuários se manifestam de forma positiva em relação ao espaço físico?

- ☐ Não ☐ Sim ☐ Parcialmente

12. A infraestrutura em geral é apropriada para pessoas com deficiências?

- ☐ Não ☐ Sim ☐ Parcialmente

13. A biblioteca é bem localizada em relação ao público alvo?

- ☐ Não ☐ Sim

14. O sistema de refrigeração é eficiente?

- ☐ Não ☐ Sim

15. O mobiliário encontra-se em bom estado?

- ☐ Não ☐ Sim ☐ Parcialmente

ANOTAÇÕES EXTRAS:

ANEXO C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

IDENTIFICAÇÃO

Data:

Turno de observação:

Número aproximado de usuários:

PERGUNTAS

1. Como você vê a Biblioteca do ICED?

Caso o usuário não pertença ao Instituto de Ciências da Educação:

2. Por que você optou pela Biblioteca do ICED?

Caso o usuário pertença ao Instituto de Ciências da Educação:

2. Por que você optou pela Biblioteca do ICED?

3. O que você acha do atendimento na Biblioteca? Já teve algum problema ou algo negativo que queira relatar?

4. Qual sua recomendação para que a Biblioteca do ICED possa melhorar e prestar um serviço satisfatório ao público?

ANEXO D – PROTOCOLO DE BENCHMARKING

Data: ____/____/____

PROTOCOLO DE VISITA

Nº ____

Biblioteca			
Endereço			
Agente(s) contatado(s)			
Observações gerais			
Dados gerais	Horário de funcionamento	Funciona aos sábados?	Possui website ou página própria?
	_____ às _____	_____ às _____	() S () N
	ASPECTOS FINANCEIROS E POLÍTICOS		
Instituição	() Pública	() Privada	() Mista
Estrutura organizacional			
Orçamento	() Próprio	() Da unidade	() Do sistema de bibliotecas
	[] Capital	[] Custeio	
Destinação / Rubricas orçamentárias			
Autonomia Orçamentária			
Outras fontes de receita?	() Não	() Sim	_____

	ASPECTOS COMPETITIVOS E ESTRATÉGICOS
<i>Visão da gestão</i>	
<i>Visão dos usuários</i>	
<i>Quais os produtos / serviços oferecidos?</i>	
<i>Como é feita sua divulgação?</i>	
<i>A resposta dos clientes é satisfatória?</i>	
	ASPECTOS GERENCIAIS
<i>Problemas observados</i>	
<i>Problemas descritos pelos usuários</i>	
<i>Problemas descritos pela gestão</i>	
<i>Soluções descritas pela gestão</i>	
<i>Como é organizado / ordenado o acervo?</i>	
<i>Como é realizado o inventário do acervo?</i>	
<i>Como é feito o desenvolvimento do acervo?</i>	

ASPECTOS INFRAESTRUTURAIS E TECNOLÓGICOS	
A iluminação é adequada?	
A refrigeração é adequada?	
A acessibilidade é adequada?	
A sinalização é adequada?	
Há assentos e mesas suficientes?	
Há tomadas para os usuários?	
Há conexão Wi-Fi para os usuários?	
Como é feita a segurança do acervo?	
Como é feito o monitoramento do salão de leitura?	
ASPECTOS NATURAIS E SOCIAIS	
A biblioteca promove ou é utilizada para interação social?	
A biblioteca promove ou sedia algum evento de promoção à cultura?	
ASPECTOS TÉCNICOS	
Como é feito o registro e a disponibilização da produção acadêmica?	
Como é feita a normalização de trabalhos acadêmicos?	

ANEXO E – PROTOCOLO DE GRUPO DE FOCO

1 INTRODUÇÃO

Objetivo: conhecer a visão dos participantes a respeito da Biblioteca do ICED

Finalidades: Planejamento Estratégico e Tático

2 METODOLOGIA

Apresentação da pauta

→ Discussão

→ Conclusão parcial

3 PAUTAS DE DISCUSSÃO

3.1 Pergunta – Que palavras-chave vocês usariam para descrever a biblioteca do ICED?

Problema: Ambiente interno – como os participantes veem a unidade?

(Sem delimitar aspectos, permitir que os participantes usem descrições para representar seu ponto de vista quanto à unidade. Atentar para adjetivos, comparações e críticas específicas.)

3.2 Pergunta – Qual a função das bibliotecas de unidade, considerando a estrutura da UFPA?

Problema: Missão, visão e valores; necessidades e expectativas.

(Orientar a discussão para as finalidades da biblioteca especializada.)

3.3 Pergunta – Qual sua referência de biblioteca? A primeira que vem à mente.

Problema: Que perfil de biblioteca atende às expectativas do usuário?

(Esclarecer que podem ser citadas bibliotecas reais ou fictícias, ou uma ideia de biblioteca ideal para o ambiente universitário.)