

GRUPO SER EDUCACIONAL
UNIVERSIDADE DA AMAZÔNIA
MBA EM MARKETING

CARLOS ALBERTO SOUZA DO NASCIMENTO JUNIOR

**SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ:
PLANO DE MARKETING**

BELÉM (PA)

2016

CARLOS ALBERTO SOUZA DO NASCIMENTO JUNIOR

**SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ:
PLANO DE MARKETING**

Monografia apresentada à Universidade da Amazônia como requisito para obtenção do título de MBA em Marketing, sob orientação da Prof.^a Esp. Vanilda Godinho Corrêa da Silva.

BELÉM (PA)

2016

CARLOS ALBERTO SOUZA DO NASCIMENTO JUNIOR

**SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ:
PLANO DE MARKETING**

Monografia apresentada à Universidade da Amazônia como requisito para obtenção do título de MBA em Marketing, sob orientação da Prof.^a Esp. Vanilda Godinho Corrêa da Silva.

Aprovada em: 30 abril 2016

Nota: 10,00 (dez)

Prof.^a Esp. Vanilda Godinho Corrêa da Silva (Orientadora)
Universidade da Amazônia

À minha mãe.

AGRADECIMENTOS

À Prof.^a Vanilda Godinho, pela disponibilidade e comprometimento em orientar esta monografia, apesar de circunstâncias adversas.

A todo o corpo docente do curso de MBA em Marketing, por transmitir seus conhecimentos e compartilhar sua *expertise*, expandido não somente a visão de mundo de seus alunos como, também, suas perspectivas profissionais.

Às bibliotecárias Graça Pena, diretora do Sistema de Bibliotecas da UFPA, assim como a Albirene Aires, Carmecy Muniz e Maria Hilda Gondim, pelo acolhimento, instrução e oportunidades oferecidas.

Aos meus colegas de turma, por compartilhar saberes e experiências, em especial, ao grupo de amigos que se formou no decorrer deste curso – Danyelle Aires, Dilson Oliveira, Láisa Santos, Lucas Sampaio, Jéssica Guimarães e Thiago Cantanhede, minha gratidão e carinho vai além desta monografia.

Aos amigos – em particular, Frederico Azevedo, pelo suporte e feedbacks; Lázaro Castro, pela inspiração como ser humano e como profissional; e Luciano Cantanhede, pela companhia e estímulo.

Por fim, agradeço à minha família: aos meus pais, Carlos e Marlene, e à minha irmã, Ariane, pela compreensão, paciência e apoio, mesmo diante de ausências e compromissos advindos do trabalho e da contínua qualificação – não somente durante esta pós-graduação, mas, na formação pessoal e profissional que me ofereceram, ante sacrifícios e esforços conjuntos. A vocês, devo não somente gratidão: devo tudo.

No setor privado, o mantra do marketing é a valorização e a satisfação do cliente. No setor público, o mantra do marketing é a valorização e a satisfação do cidadão.

KOTLER; LEE, 2008, p. 23.

RESUMO

O marketing tem se mostrado uma importante ferramenta para que as bibliotecas universitárias atinjam seus objetivos institucionais e sociais. Este plano de marketing objetiva propor o reposicionamento do Sistema de Bibliotecas (SIBI) da Universidade Federal do Pará (UFPA), coordenado pela Biblioteca Central, o qual se constitui na maior rede de bibliotecas da Amazônia brasileira. Como objetivos específicos, busca analisar o ambiente de marketing, assim como definir objetivos e metas de marketing e definir estratégias de posicionamento por meio do composto de marketing do SIBI/UFPA. Como metodologia, aplica entrevista com grupo focal, *brainstorm* e filtragem informacional sistematizada. Por meio da análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, assim como da segmentação dos mercados atendidos pelo SIBI, propõe ações estratégicas, de marketing institucional, de endomarketing e de promoção, a fim de se consolidar na mente de seus usuários finais, de seu público técnico e dos colaboradores da instituição como um ambiente de trabalho estimulante e propício ao desenvolvimento pessoal e profissional; como referência técnica e tecnológica e ponte entre as grandes instituições nacionais e internacionais e as unidades de informação locais; e como uma rede de serviços de informação para toda a comunidade acadêmica, cuja atuação tenha como base a praticidade, rapidez e relevância da informação.

Palavras-chave: Marketing. Bibliotecas Universitárias. Reposicionamento. Sistema de Bibliotecas da UFPA. Universidade Federal do Pará.

ABSTRACT

Marketing has been applied as an important tool for academic libraries to reach their institutional and social goals. This marketing plan aims to propose the repositioning of the Libraries System (Sistema de Bibliotecas – SIBI) of the Federal University of Para (Universidade Federal do Pará – UFPA), coordinated by the Central Library (Biblioteca Central), which is presented as the biggest library networking system in Brazilian Amazon. As specific objectives, it seeks to analyse the marketing environment, to determine institutional objectives and goals and to define repositioning strategies through SIBI/UFPA's marketing mix. It is developed using as its methodology focal group interview, brainstorming and systemized informational filtering. Through the analysis of the SIBI's strengths, weaknesses, opportunities and threats, and so of its targeting, it proposes strategic actions of institutional marketing, endormarketing and promotional marketing, in order to consolidate, in its final, technical and internal public's mind, as a stimulating working environment, as a technical and technological reference and a bridge between national and international institutions and the local information unities; and as a information networking system available to the whole academic community, acting based on convenience, speed and relevance.

Keywords: Marketing. Academic Libraries. Repositioning. Sistema de Bibliotecas da UFPA. Universidade Federal do Pará.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – UFPA em Números (2014).....	22
Quadro 2 – Análise FOFA do SIBI/UFPA.....	24
Quadro 3 – Matriz de oportunidades	26
Quadro 4 – Matriz de ameaças	28
Quadro 5 – Objetivos e metas do SIBI (2016/2017).....	32
Figura 1 – Mercados do SIBI.....	36
Quadro 6 – Orçamento da BC/UFPA (2016)	41
Quadro 7 – Proposta de orçamento para o SIBI/UFPA	42
Quadro 8 – Canais de comunicação do SIBI.....	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Ascom	Assessoria de Comunicação Institucional
BC	Biblioteca Central Prof. Dr. Clodoaldo Fernando Ribeiro Beckmann
CBDC	Comitê Brasileiro de Desenvolvimento de Coleções
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
FEBAB	Federação Brasileira de Associações de Bibliotecários, Cientistas da Informação e Instituições
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
Inep	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação
PcD	Pessoas com Deficiência
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PI	Plano Interno
PDU	Plano de Desenvolvimento de Unidade
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação
SIBI	Sistema de Bibliotecas da UFPA
UFPA	Universidade Federal do Pará

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	11
1.2	OBJETIVOS E MÉTODOS	13
2	APORTE TEÓRICO	15
2.1	PLANEJAMENTO DE MARKETING.....	16
3	CARACTERIZAÇÃO DO SIBI/UFPA	21
3.1	HISTÓRICO.....	21
3.2	PÚBLICO-ALVO.....	22
3.3	MISSÃO, VISÃO E VALORES	23
4	ANÁLISE AMBIENTAL	24
4.1	OPORTUNIDADES E AMEAÇAS	24
4.2	FORÇAS E FRAQUEZAS.....	29
5	OBJETIVOS E METAS INSTITUCIONAIS	32
6	FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA	33
6.1	SEGMENTAÇÃO DO MERCADO.....	33
6.2	POSICIONAMENTO	37
6.3	COMPOSTO DE MARKETING.....	38
6.3.1	<i>Produtos e serviços</i>	38
6.3.2	<i>Preço/custos</i>	40
6.3.3	<i>Praça e distribuição</i>	42
6.3.4	<i>Promoção e comunicação</i>	43
7	AÇÕES DE MARKETING	46
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
	REFERÊNCIAS	50
	APÊNDICE A – AÇÕES ESTRATÉGICAS – JUN. 2016-MAIO 2017	56
	APÊNDICE B – AÇÕES DE MARKETING INSTITUCIONAL – JUN. 2016-MAIO 2017	58
	APÊNDICE C – AÇÕES DE ENDOMARKETING – JUN. 2016-MAIO 2017 ..	60
	APÊNDICE D – AÇÕES PROMOCIONAIS – JUN. 2016-MAIO 2017	62
	APÊNDICE E – CRONOGRAMA DE AÇÕES – JUN. 2016-MAIO 2017	63
	APÊNDICE F – PROPOSTA DE APLICAÇÃO ORÇAMENTÁRIA	64

1 INTRODUÇÃO

Vivemos um *tesarac*¹: o passado já não nos serve, embora o futuro ainda não seja claro. É uma época em que a sociedade caminha para o caos para, então, poder se reorganizar. Esta transição entre duas realidades coletivas, na qual o tradicional perde relevância e o novo ainda não parece confiável o suficiente, reflete-se, de um modo geral, nos campos social e econômico, e, em particular, na comunicação e na biblioteconomia, ambos de interesse para este estudo.

Atualmente, se observa que, no marketing, novas estratégias, abordagens e métodos são necessários a cada dia, num esforço em se atingir, ouvir e interagir com públicos específicos e exigentes. Na biblioteconomia, não é tão diferente. Desde as últimas grandes mudanças paradigmáticas advindas da automação de processos e do acesso *online* a bases de dados, iniciadas nos anos 1990, sucessivas novidades nos acometeram – como, por exemplo, a ênfase dada à preservação digital e à disseminação da produção acadêmica nas Instituições de Ensino Superior (IES), assim como a discussão sobre o Acesso Aberto, os serviços de descoberta, a difusão de novos formatos de publicação, aquisição e registro da informação (MARRA, 2012; ASHER; DUKE; WILSON, 2013).

Os avanços técnicos e tecnológicos com os quais as bibliotecas lidam hoje não são, contudo, seus únicos desafios, especialmente no que diz respeito às bibliotecas universitárias: para satisfazer o seu público, é necessário aplicar o pensamento do marketing focado no consumidor. Muitas unidades de informação vêm revendo práticas e atividades a fim de potencializar o uso de seus produtos e serviços, adotando um modelo de gestão que proporcione aos usuários melhores experiências.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O Sistema de Bibliotecas (SIBI) da Universidade Federal do Pará (UFPA), objeto deste plano de marketing, é uma rede integrada de bibliotecas e postos de atendimento de informação, distribuídos nos *campi*, núcleos, institutos e unidades acadêmicas especiais. É coordenado pela Biblioteca Central Prof. Dr. Clodoaldo

¹ Termo criado por Shel Silverstein para descrever períodos de grandes mudanças sociais e culturais (LONGO; TAVARES, 2009, p. 19).

Fernando Ribeiro Beckmann (BC) e tem como órgão consultivo e deliberativo o Conselho de Bibliotecas² (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2009).

Em sua composição, o SIBI não possui estrutura organizacional própria, sendo formado por unidades da Universidade e coordenado pela BC. Assim, as atividades do SIBI são desenvolvidas, principalmente, pela BC, a quem compete, por exemplo, a administração de marketing do Sistema (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2009). Contudo, embora venham se tornando frequentes as aplicações do marketing na Biblioteca Central, pouca visibilidade é dada ao SIBI – e, conseqüentemente, às demais bibliotecas que o integram.

Isso pode ser observado em diversos aspectos. A escassez de informações a respeito do SIBI na *web* é uma das evidências desse problema. Em uma pesquisa avançada na ferramenta de busca Google Search, delimitada ao domínio institucional “ufpa.br”, o termo “biblioteca central” recuperou, aproximadamente, 16.200 resultados; enquanto isso, a busca pelo termo “sistema de bibliotecas” apresentou uma resposta quase dez vezes menor, com apenas 1.600 resultados. Além disso, o SIBI não possui site próprio, mas, apenas uma página dentro do site da Biblioteca Central (www.bc.ufpa.br)³.

Indícios dessa assimetria também foram constatados em uma *survey* realizada nos meses de janeiro e fevereiro de 2016, pela Coordenadoria de Gestão de Produtos Informacionais da BC. Na pesquisa, apenas 45,5% dos participantes afirmou conhecer o SIBI e seus serviços; 27,6% não conhecia o SIBI, embora já tivesse ouvido a respeito; e 26,8% o desconhecia por completo. Outros indicadores corroboram com essa percepção, como estudos de uso dos produtos e serviços, o monitoramento de mídias sociais, a dificuldade em obter retorno mesmo diante de ações de comunicação, o *feedback* das equipes e as manifestações do público interno.

Como consequência, embora estejam disponíveis para toda a comunidade universitária, em todos os *campi* e para todas as categorias de usuários, os serviços da BC acabam sendo subutilizados, principalmente, no que se refere àqueles oferecidos em meio eletrônico. O composto comunicativo, voltado para os estudantes e professores do *campus* do Guamá, não se mostra satisfatório para alcançar os

² Embora seja instituído regimentalmente, o Conselho de Bibliotecas não opera, de fato, sendo seus objetivos absorvidos pela coordenação técnica, exercida pela BC.

³ Como uma das propostas deste plano, foi sugerido à Direção da BC a criação de um site específico para o SIBI.

demais segmentos do público-alvo, um reflexo de seu planejamento focado no *campus* da capital. A falta de uma identidade coletiva concreta e forte realça a pouca representatividade quanto aos demais colaboradores do SIBI, que mostram resistência e desmotivação frente às medidas técnicas adotadas pela Coordenação do Sistema, causando dificuldades na disseminação e ampliação do *mix* de produtos e serviços e na adesão a uma gestão participativa e cooperativa.

A análise dos fatores apresentados, sob a ótica do marketing e, principalmente, do marketing institucional, indica que são necessárias mais do que ações de promoção, adotando-se como cerne deste plano o reposicionamento da marca. Sua importância se justifica na perspectiva de propor melhorias na prestação de serviços de informação, na otimização dos recursos tecnológicos, infraestruturais, humanos e intelectuais empregados pelo SIBI, na necessidade de harmonia e cooperação entre o público interno e, mais enfaticamente, na satisfação de seus usuários finais.

1.2 OBJETIVOS E MÉTODOS

No intuito de responder à questão central: *como dar visibilidade ao SIBI e melhorar seu relacionamento com os usuários?*, este plano de marketing tem como objetivo geral propor ações para o reposicionamento de marca do SIBI/UFPA. Como objetivos específicos, pretende-se: a) analisar o ambiente de marketing em que se insere o SIBI/UFPA; b) definir objetivos e metas de marketing⁴ para o reposicionamento do SIBI/UFPA; e c) elaborar estratégias de posicionamento e composto de marketing do SIBI/UFPA.

A fim de subsidiar a tomada de decisões, o plano também considera pesquisas e análises já realizadas pela BC, assim como métodos de coleta de dados específicos para este planejamento. Inicialmente, por meio de pesquisa documental, é feita a análise do ambiente e a caracterização da unidade a partir de relatórios e estatísticas oficiais. Em seguida, descreve-se o composto de marketing e o posicionamento do SIBI, também utilizando a documentação existente, bem como dados coletados para essa finalidade.

⁴ Os objetivos e metas de marketing se referem aos comportamentos e aos indicadores mensuráveis que a organização deseja alcançar (KOTLER; LEE, 2008), diferentemente dos objetivos gerais e específicos deste trabalho acadêmico, que visam orientar a construção do plano em si.

Por fim, além dos preceitos do planejamento estratégico, do marketing institucional e informacional e do endomarketing, a definição das estratégias e ações terá como base múltiplas técnicas descritas por Andreasen (1987), Dias (2000) e Vergara (2006):

- a) *grupo focal*, a fim de compreender melhor as perspectivas e concepções a respeito de um sistema de bibliotecas por parte de estudantes e servidores;
- b) *estimulação artificial de ideias*, também chamada *brainstorm*, em cujas sessões as ideias, implementações e soluções propostas serão gravadas para avaliação posterior; e
- c) *filtragem informacional sistematizada*, que consiste na organização das ideias, necessidades e ansiedades identificadas dos grupos focais por meio da análise de conteúdo de Bardin (2009), e na proposta de soluções, com avaliação simplificada por parte de uma comissão formada pela direção e coordenadorias da BC.

Quanto à organização do documento, este plano tem início com esta introdução, seguida da fundamentação teórica que orientou a coleta e análise de dados, bem como seu uso para o embasamento das propostas destrinchadas nas demais seções.

Na terceira seção, é caracterizado o SIBI, apresentando-se o seu histórico, o público ao qual atende e uma proposta de missão, visão e valores a serem adotados pelo Sistema, como um todo. Em seguida, na quarta seção, é feita a análise dos ambientes externo e interno do SIBI, a partir de suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

Na quinta seção, são apresentados os objetivos e metas de marketing que se pretende atingir com este plano, os quais são aprofundados na sexta seção, com a segmentação do público-alvo, a definição do novo posicionamento que o SIBI deseja alcançar e o composto de marketing a ser desenvolvido quanto aos produtos e serviços, custos, comunicação e distribuição.

Na sétima seção, são apresentadas as categorias de ação, a saber: as ações estratégicas, de marketing institucional, de endomarketing e ações promocionais que concretizam o produto deste plano, expresso nos apêndices, encerrando-se o texto com as considerações finais.

2 APORTE TEÓRICO

Ainda que muito se tenha evoluído nos últimos anos, principalmente, no âmbito das bibliotecas universitárias e especializadas, ainda há um considerável *gap* temporal a ser coberto por essas entidades para que se aproximem das expectativas e desejos do usuário – aspectos que mais se aplicam à sua gestão do que à sua especialidade. Ou seja: embora as técnicas específicas da biblioteconomia tenham sofrido atualizações amplamente praticadas, ainda que não em todo seu potencial, principalmente, com o auxílio das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs), seus usuários – consumidores de um mercado competitivo – as consideram obsoletas em muitos sentidos, no que diz respeito ao seu atendimento, às suas filosofias e regras e até mesmo ao suporte que oferecem no acesso à informação.

O mercado proporcionou ao usuário um vislumbre do que deveria ser o serviço público: com a eficiência possibilitada pelo desenvolvimento de novos *gadgets*, como *smartphones*, *tablets*, *e-readers* etc., ainda não explorados pelos serviços institucionais de informação; com a oferta de serviços *online*, dos quais o usuário pode fazer uso a qualquer hora ou dia da semana e onde quer que esteja, usando seu dispositivo favorito; e com a rapidez no processamento de solicitações e entregas dos mais diversos serviços, além de *feedback* instantâneo. Como vem mostrando Zygmunt Bauman (2001, 2009), a sociedade atual é móvel, mutável e líquida, se transforma rapidamente e não espera que antigos padrões sejam mantidos por muito tempo. Vivemos a era da experiência, da customização, da colaboração, da convergência, do nexu, a era digital (LONGO; TAVARES, 2009; SHIRKY, 2005; PINE, 2004; JENKINS, 2009; SCHWARTZ, c2000).

Assim, as bibliotecas entraram em uma penumbra de desconhecimento e visão utilitária. São, para muitos, depósitos de livros e alguns outros poucos documentos que não estão disponíveis na *web*. A conveniência, obviamente, fala mais alto do que a relevância e o controle de qualidade – argumentos comumente utilizados para defender a supremacia das bibliotecas em detrimento dos buscadores eletrônicos (RIBEIRO, c2016). Ganha evidência a miopia de marketing de tantos gestores e gestoras que reproduzem um discurso que, simplesmente, já não cabe. Como já analisava Wood décadas atrás, insistir no modelo de gestão que as bibliotecas ainda reproduzem é “incitar o público cauteloso a aceitar o que **nós** decidimos ser bem para ele em termos de serviços bibliotecários” (1987, p. 67, grifo da autora).

Ao citar Herbert White (1981 *apud* WOOD, 1987, p. 67), a autora descreve um cenário no qual se veem muitos bibliotecários:

Encontram-se encurralados entre funcionários obstinados, uma clientela cada vez mais impaciente e uma estrutura administrativa que não se propõe a fornecer os recursos desejados e que não assume a responsabilidade direta pelas falhas. Muitos sonham com a volta aos tempos em que as bibliotecas eram locais de cultura e conforto, quando os recursos eram suficientes e os usuários satisfeitos. Isso é esperança vã.

Sendo vã, como é adjetivada, a esperança de se retornar ao passado, resta apenas o caminho do futuro, e, para que o futuro seja bem-sucedido, é preciso planejar. Para Conroy (1987, p. 17), há uma perspectiva mais otimista para essa questão. Segundo ela,

os administradores de bibliotecas de hoje são os principais empreiteiros, constroem nossa biblioteca coletiva do futuro, baseados em sua visão do que é possível e provável. As atividades e decisões de planejamento tomadas hoje pelos administradores afetam não apenas suas próprias bibliotecas, mas o campo da biblioteconomia.

Se, por um lado, cabe ao bibliotecário planejar as ferramentas, métodos e sistemas empregados para oferecer produtos e serviços informacionais, é nas necessidades e desejos de seus usuários que deve ser pautado o planejamento da unidade de informação. Sem conhecer os vários segmentos a que possivelmente atende, sem rever periodicamente e cada vez com mais constância quais são as expectativas de seu público, sem focar nos usuários todos os esforços e recursos que a biblioteca administra – ou seja, sem usar, ao menos, as ferramentas e estratégias básicas de marketing –, é impossível se considerar uma organização de sucesso, alinhada ao mercado contemporâneo.

2.1 PLANEJAMENTO DE MARKETING

Para aplicar o marketing, é necessário compreendê-lo além da propaganda. Os teóricos conceituam o marketing como uma troca de valores, o que abrange valores mensuráveis (pagamentos pecuniários, bens e produtos, geralmente aplicados a transações) ou simbólicos (serviços, experiências e comportamentos, estes últimos sendo relacionados, com frequência, a transferências) (KOTLER, KELLER, 2006; LAS CASAS, 2013; HOOLEY; PIERCY; NICOUAUD, 2011).

A American Marketing Association utiliza algumas das principais atividades de marketing para defini-lo:

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 (2004 *apud* KOTLER; KELLER, 2006, p. 4).

Ou seja: já em sua base, o marketing foge da visão generalista do enfoque exclusivamente mercadológico. Em sua essência, o cerne da questão é a experiência do cliente final – ou usuário, como é comumente chamado o cliente de bibliotecas.

Quanto aos propósitos do marketing, se afirma 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). A organização deve, portanto, buscar compreender e identificar que comportamentos lhe interessa estimular no público em que se concentra.

Como simplificam Kotler e Keller (2006, p. 5), “uma empresa deseja realizar uma venda, um candidato deseja um voto, uma igreja deseja um membro ativo [...]”, e uma biblioteca universitária deseja usuários satisfeitos, autônomos e produtores de conhecimento no âmbito do ensino, da pesquisa e da extensão. Em última instância, uma biblioteca deseja sobreviver institucionalmente, o que implica, na área da Educação, em receber boas avaliações de entidades como o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), requisitos legais para o funcionamento contínuo das IES (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA, c2011; COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR, c2014).

Nesse sentido, não basta aplicar o marketing puramente direcionado a vendas. Ao contrário do que se pode pensar inicialmente, o marketing institucional não se restringe a organizações públicas, nem, tampouco, às privadas. Neste plano, adota-se o termo no sentido definido por Vaz (2003, p. 7), que o utiliza para “indicar as iniciativas através das quais uma empresa procura fixar junto ao público uma imagem positiva da organização”. É o marketing orientado à promoção de ideias e valores nos quais a organização acredita, ou à promoção de sua imagem, ao relacionar a marca

a causas, entidades e filosofias consideradas positivas pelo público-alvo. Como considera o autor,

o contexto de atuação das instituições não econômicas, dentro de suas características próprias, não prescinde de um sistema de trocas. A diferença é que, enquanto as empresas realizam trocas materiais (bens economicamente mensuráveis), as demais instituições realizam trocas de bens intelectuais (idéias) (VAZ, 2003, p. 16).

As convergências na aplicação do marketing em diferentes tipos de organizações têm levado tanto empresas públicas quanto empresas privadas, com ou sem fins lucrativos, a adotar uma visão centrada no consumidor. Assim como as empresas cujo objetivo é alcançar lucro através de vendas se beneficiam das ferramentas e estratégias de marketing adequadas às suas particularidades, as organizações públicas podem obter vantagens em seu uso, como maior competitividade, maior facilidade na captação de recursos e melhor aproveitamento de investimentos, além do cumprimento de sua função nas organizações em que estão inseridas (VAZ, 2003).

Cabe, também, à gestão de marketing definir o posicionamento da organização em que se atua. O posicionamento, segundo Kotler e Keller (2006, p. 305), “é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo”, com o objetivo de fixar a marca na mente dos consumidores. Se tratando de uma marca já existente, aplicamos o termo “reposicionamento”. No caso do SIBI, a estratégia será definida a fim de corrigir o subposicionamento atual da marca, condição em que “os clientes têm apenas ideias vagas sobre uma empresa e seus produtos e não percebem nada de especial nele” (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011, p. 151).

É válido mencionar o comentário de Daniel Fink quanto ao uso do marketing por instituições sem fins lucrativos: “quando médicos e administradores de hospitais começam a aprender sobre o marketing dos serviços hospitalares, imediatamente comentam que já vinham fazendo marketing — apenas que não o sabiam” (1978 *apud* EDINGER, 1987, p. 116). Há um forte paralelo com a biblioteconomia quando se consideram técnicas como os estudos de usuários, estudos de comunidade e estudos de uso de acervo (ANDREASEN, 1987; AMARAL, 2013; NASCIMENTO JUNIOR, 2014, 2015), cujos objetivos vão ao encontro do pensamento de marketing. Fink prossegue:

[...] o objetivo de servir satisfatoriamente o paciente é tão importante — especialmente em épocas em que cresce a competição e o consumismo — que a questão não é: "Os hospitais têm meios para suportar o mercado?" Devemos, no lugar disso, perguntar: "Como poderão dar-se ao luxo de não estar no mercado?" (1978 *apud* EDINGER, 1987, p. 117).

Sua reflexão se mantém pertinente, tendo em vista que, enquanto muitas bibliotecas e bibliotecários se mostram receptivos ao marketing⁵, outros ainda o ignoram em suas estruturas organizacionais, seus orçamentos e em seus quadros de pessoal, acreditando ser o suficiente realizar ações básicas de comunicação, como envio de boletins e informativos (ANDREASEN, 1987).

Nesse sentido, não somente o marketing institucional deve cumprir o seu papel de fortalecer a imagem de uma organização, como também se torna necessário aplicar adequadamente o endomarketing, definido como o conjunto de estratégias e ações de marketing voltadas para o público interno, visando promover a motivação, o engajamento e a adoção dos valores, ideologias e objetivos da instituição; a exemplo de programas de incentivo para colaboradores, treinamentos e encontros de integração ou promoção do bem estar no trabalho (PERES, 2012; SILVA; MOREIRA; DUARTE, 2000; DIAS; DUARTE, 2010; FRAGA; MATTOS; CASSA, 2008; ANDREASEN, 1987).

Faz-se mister, então, planejar. Sobre planejamento, Conroy (1987, p. 18) afirma que ele "orienta a biblioteca como uma organização, define sua missão, desenvolve seu pessoal e determina como as necessidades de informação de sua clientela serão satisfeitas". Mas, além de descrever como e onde se espera que a organização esteja em um determinado futuro – sua estratégia a longo prazo –, é preciso planejar o presente, ou seja, a curto prazo. Para que a organização reaja favoravelmente ao mercado enquanto procura alcançar sua visão de futuro, é preciso desenvolver um plano de ação. Silveira (1992, p. 61) afirmava que...

a vantagem mais importante do desenvolvimento do planejamento de marketing na biblioteca universitária é o fator de pressão que passa a existir na organização, condicionando-a a trabalhar em função de objetivos específicos, reduzindo, conseqüentemente, as atividades executadas de forma aleatória, sem um propósito definido e sem uma visão de conjunto.

⁵ A crescente produção teórica a respeito da correlação entre as técnicas da biblioteconomia e as técnicas do marketing levaram à consolidação dos termos "marketing da informação" e "marketing informacional", conceituados como o conjunto de técnicas e estratégias de marketing e comunicação aplicadas a unidades de informação (CATIVELLI, 2013; AMARAL, 2008, 2013). O mesmo se deu em outras áreas, dando à luz o marketing cultural, social, esportivo etc. (VAZ, 2003).

Para Andreasen (1987), o primeiro passo lógico ao empreender um planejamento de marketing é entender as necessidades e desejos do cliente e sua percepção atual da organização, de seus produtos e de seus serviços. Devemos, assim, “pensar no mercado não como uma massa global de usuários com necessidades e desejos similares, mas como um conjunto de subgrupos, cada um dos quais podendo ser abordado com uma estratégia diferente” (PINTO, 2007, p. 54). Para Kotler e Lee (2008), a segmentação deve ser sucedida pela composição do *mix* de marketing e pelo monitoramento e correção das ações planejadas. Outro item fundamental é a definição dos objetivos, metas e estratégias da organização (LAS CASAS, 2013).

A consideração de todos estes fatores de planejamento, aliados à definição dos mercados e do posicionamento, se soma no composto ou *mix* de marketing, ou seja, na formulação de estratégias para os chamados 4 P's do Marketing: Praça (ou Distribuição), Preço (ou Custos), Produtos (e Serviços) e Promoção (e Comunicação) (LAS CASAS, 2013). Para cada um desses aspectos, devem ser estabelecidas estratégias, que orientarão a execução dos objetivos e metas, embasados na visão, na missão e nos valores da organização, sobre os quais se debruçam as próximas seções.

3 CARACTERIZAÇÃO DO SIBI/UFPA

O Sistema de Bibliotecas da UFPA é uma rede integrada, composta por 34 bibliotecas universitárias, distribuídas em 11 municípios do Pará (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2016a). Responsável pelo atendimento às necessidades informacionais da comunidade universitária da UFPA, o SIBI é coordenado pela Biblioteca Central, localizada no Campus Básico do Guamá, Belém (PA).

Seus objetivos são:

- I – estruturar e coordenar de forma sistêmica a prestação de serviços de biblioteca e informação da UFPA [...];
- II – estabelecer políticas, normas e procedimentos que visem a compatibilizar as atividades técnicas, a prestação de serviços aos usuários e o intercâmbio de informações entre as bibliotecas;
- III – desenvolver um sistema em rede caracterizado por um conjunto de relações de compartilhamento, cooperação, interdependência e acesso remoto à informação;
- IV – assegurar as condições de preservação, conservação, segurança e acesso ao acervo das bibliotecas;
- V – garantir a realização de programas de educação continuada para os recursos humanos do SIBI/UFPA [...];
- VI – preservar a memória institucional, de fontes de informação impressas e Eletrônicas (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2009).

Nesta seção, apresenta-se o histórico do SIBI/UFPA, seu público-alvo e a missão, visão e valores propostos para o Sistema.

3.1 HISTÓRICO

Um breve estudo de seu histórico indica que a criação do sistema de bibliotecas da UFPA – em minúsculo – se deu de forma gradativa, remontando à criação da própria universidade, a partir da absorção de faculdades (como a Faculdade de Medicina do Pará) e suas respectivas bibliotecas, e passando pela fundação da Biblioteca Central, em 1962.

Inicialmente, o sistema se configurava na cooperação técnica entre as unidades de informação da instituição e na oferta conjunta de serviços como, por exemplo, a Comutação Bibliográfica. Com as possibilidades advindas da informatização e a rápida evolução das TICs, o sistema de bibliotecas intensificou suas atividades através da implementação de um software de gestão integrada, seguindo uma tendência que se tornou mais forte nas bibliotecas de Instituições Federais de Ensino

Superior (IFES) entre os anos de 1990 e 2000. Então, a partir das mudanças no Estatuto e Regimento da UFPA, em 2007, o Sistema de Bibliotecas foi formalmente instruído, ganhando identidade institucional própria (GADELHA, 2011; PENA; SILVA, 2002; FERREIRA, 2016).

3.2 PÚBLICO-ALVO

O público-alvo do SIBI se configura na população universitária, totalizando, aproximadamente, 60 mil pessoas, dentre alunos de graduação e pós-graduação e servidores técnico-administrativos e docentes, efetivos e temporários, das unidades acadêmicas e especiais, conforme se demonstra no Quadro 1.

Quadro 1 – UFPA em Números (2014)

Totais	
<i>População Universitária</i>	59.842
<i>Alunos de Graduação</i>	40.189
<i>Alunos de Pós-Graduação</i>	8.716
<i>Alunos de Outros Cursos</i>	5.922
<i>Docentes Efetivos</i>	2.490
<i>Docentes Temporários</i>	202
<i>Técnico-Administrativos</i>	2.323
<i>Cursos de Graduação</i>	551
<i>Programas de Pós-Graduação</i>	95
<i>Cursos de Pós-Graduação</i>	163
<i>Campi</i>	12
<i>Institutos</i>	14
<i>Núcleos</i>	06
<i>Hospitais Universitários</i>	02
<i>Escola de Aplicação</i>	01
<i>Polos</i>	55

Fonte: adaptado de Universidade Federal do Pará ([2014]).

Quanto ao comportamento dos usuários, a realização de estudos de uso da informação, a análise dos índices de leitura do universitário brasileiro e o *feedback* das equipes de atendimento permitem constatar que sua principal motivação na busca por informação é a necessidade de subsidiar seus estudos (SENA, 2013; NASCIMENTO JUNIOR, 2014, 2015; INSTITUTO PRÓ-LIVRO, 2012).

A escolha pelo suporte (impresso ou eletrônico) é orientada tanto por preferências pessoais quanto pela conveniência (INSTITUTO PRÓ-LIVRO, 2012), havendo divergências entre cursos (uso mais intenso de fontes eletrônicas em algumas áreas do conhecimento em detrimento de outras) (NASCIMENTO JUNIOR, 2014, 2015) e circunstâncias (disponibilidade de tempo para ir à biblioteca, disponibilidade do material na Internet e orientação de fontes específicas por parte de professores e orientadores, por exemplo) (SENA, 2013; COSTA; PIRES, 2014).

Outro fator a se considerar é a escolha por fontes formais (materiais revisados e homologados por editoras ou comitês, como livros ou periódicos) ou informais (websites pessoais ou compartilhamento de conteúdos via Internet). Em geral, os alunos de graduação costumam recorrer, prioritariamente, a fontes informais, exceto em caso de indicação específica de professores quanto a fontes formais; enquanto os discentes de pós-graduação, técnico-administrativos e docentes costumam recorrer, em primeira instância, a fontes formais (SENA, 2013; COSTA; PIRES, 2014).

3.3 MISSÃO, VISÃO E VALORES

A partir do planejamento estratégico da Biblioteca Central, das obrigações regimentais e da atuação prática do SIBI através dos anos, sugere-se a necessidade de se adotar, pelo Sistema, missão, visão e valores próprios, focados na comunidade universitária em todos os níveis e *campi* e de forma abrangente. Propõe-se, assim, as seguintes declarações de missão, visão e valores:

- a) **Missão:** Garantir à comunidade universitária o acesso à informação científica, cultural, artística, técnica e tecnológica, subsidiando suas atividades de ensino, pesquisa e extensão e contribuindo para a formação acadêmica, profissional e social do cidadão.
- b) **Visão:** Consolidar-se como sistema de bibliotecas líder na gestão, produção, preservação e disseminação do conhecimento e referência na Biblioteconomia da Amazônia brasileira.
- c) **Valores:** relevância da informação, agilidade no atendimento, engajamento na satisfação do usuário, gestão inovadora e transparente, cooperação institucional e acesso democrático e universal ao conhecimento.

4 ANÁLISE AMBIENTAL

A fim de melhor compreender a posição atual do SIBI em relação ao mercado em que opera e determinar a melhor estratégia a ser seguida, foram analisadas as possíveis oportunidades e ameaças, assim como suas principais forças e fraquezas, representadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Análise FOFA do SIBI/UFPA

Oportunidades	Ameaças
<i>Automação do processo de aquisição</i> <i>Desenvolvimento de aplicativo mobile</i> <i>Plano de Desenvolvimento Institucional</i> <i>Substituição dos conteúdos assinados</i>	<i>Crise econômica</i> <i>Instabilidade política</i> <i>Renovação do quadro de pessoal</i> <i>Restrição orçamentária</i>
Forças	Fraquezas
<i>Apoio da Administração Superior</i> <i>Conhecimento Organizacional</i> <i>Contingente de profissionais qualificados</i> <i>Qualidade dos produtos e serviços</i>	<i>Reputação da marca</i> <i>Infraestrutura física e tecnológica</i> <i>Atendimento ao público</i> <i>Resistência interna a mudanças</i>

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

A seguir, serão analisadas com maior profundidade as oportunidades e ameaças estimadas, bem como as forças e fraquezas identificadas quanto ao SIBI/UFPA.

4.1 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Foram elencadas quatro possíveis situações favoráveis ao SIBI:

- a) **Automação do processo de aquisição:** com a recente atualização do software de gestão integrada adotado pelo SIBI/UFPA, é possível proceder à aquisição de materiais bibliográficos de forma automatizada, proporcionando maior rapidez e fluidez entre as etapas, com a reutilização dos dados de aquisição em diferentes atividades (coleta de sugestões, análise e seleção, adequação ao orçamento, cotação do fornecedor, autorização de fornecimento, conferência de recebimento, análises e relatórios estatísticos e importação dos

registros gerados para a catalogação das obras, após a conclusão da compra). Além disso, cria-se benefícios para os públicos interno e final, como, por exemplo, o acompanhamento por parte dos solicitantes (bibliotecários, professores, coordenadores de curso) e a geração de boletins informativos mais precisos e melhor direcionados;

- b) **Desenvolvimento de aplicativo *mobile*:** a crescente facilidade e o aumento de ferramentas para a criação de aplicativos *mobile* de qualidade, assim como a possível integração entre um aplicativo próprio do SIBI com o software de gestão integrada já utilizado, são algumas das razões pelas quais talvez valha a pena o investimento. Através de um aplicativo, a experiência do usuário seria aprimorada no processo de busca e recuperação da informação, facilitando seu acesso às obras que deseja consultar, sejam elas impressas ou eletrônicas. Outros serviços e produtos (RIUFPA, FICAT, Serviço de Descoberta, Manual de Normalização, Mapa de Bibliotecas etc.) poderiam ser aprimorados, de forma a permitir sua solicitação e acompanhamento direto em um celular ou *tablet*;
- c) **Plano de Desenvolvimento Institucional:** ou, PDI, atualmente em fase de desenvolvimento. É possível utilizar o momento para intensificar a participação do SIBI e, conseqüentemente, das bibliotecas no planejamento da universidade, mostrando engajamento e, através do *advocacy*, inserir a biblioteca na alocação de recursos. Acompanhar a elaboração do PDI 2016-2025 também permitiria ao SIBI monitorar as decisões estratégicas que orientarão as atividades da UFPA durante o período planejado, aproximando as bibliotecas dos objetivos institucionais;
- d) **Substituição dos conteúdos assinados:** embora motivada pelo impacto causado pela crise econômica vivenciada no país, a decisão pela substituição dos conteúdos assinados pode mostrar benefícios tanto ao cliente final quanto ao próprio SIBI, através de uma seleção criteriosa de conteúdos eletrônicos. Ao substituir o conteúdo assinado atualmente – uma (1) base de livros eletrônicos com cerca de 130 mil títulos em idiomas diversos, prevalecendo o inglês e o espanhol, cuja utilização por parte da comunidade acadêmica vem decaindo,

aumentando, assim, o custo por acesso (NASCIMENTO JUNIOR, 2015) –, o SIBI se defronta com a oportunidade de selecionar conteúdos mais relevantes para seu público, garantindo acessibilidade linguística e tecnológica e, portanto, vencendo barreiras que dificultam a utilização do serviço similar atualmente ofertado.

A partir da compreensão das situações e eventos que apresentam oportunidades para o SIBI, foram atribuídos valores de Atratividade e Probabilidade de Sucesso, conforme o modelo de Kotler e Keller (2006, p. 52), expressos no Quadro 3. A análise evidencia que a oportunidade 1 – *Substituição dos conteúdos assinados* deve receber prioridade máxima; enquanto que a oportunidade 4 – *Plano de Desenvolvimento Institucional* requer menos atenção, embora não deva ser ignorada.

Quadro 3 – Matriz de oportunidades

		Probabilidade de sucesso		
		Alta	Baixa	
Atratividade	Alta	1	2	1 – <i>Substituição dos conteúdos assinados</i> 2 – <i>Desenvolvimento de aplicativo mobile</i> 3 – <i>Automação do processo de aquisição</i> 4 – <i>Plano de Desenvolvimento Institucional</i>
	Baixa	3	4	

Prioridade: (1) Máxima; (2) e (3) Média; (4) Baixa.

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

Quanto às situações e eventos que apresentam riscos para o SIBI, embora estejam relacionadas entre si, apresentam focos diferentes e podem causar resultados independentes, a saber:

- a) **Crise econômica:** assim como a variabilidade da moeda estrangeira, a crise nacional apresenta riscos, no que se refere, principalmente, ao acervo. Um exemplo é o Portal de Periódicos da Capes, cujo conteúdo está sendo avaliado no intuito de rever os investimentos em bases de

dados e agregadoras, principalmente as que operam no exterior, o que pode ocasionar cortes. Além disso, a perspectiva de novas verbas para aplicação no Sistema de Bibliotecas torna-se mais distante;

- b) **Instabilidade política:** ao passo que o desenrolar dos acontecimentos no cenário político provoca oscilações na economia e em diversos setores da sociedade em todo o país, aproxima-se o período de eleição da nova gestão da UFPA. As recentes nomeações e substituições para cargos estratégicos, em pró-reitorias e órgãos complementares, podem, eventualmente, representar desvantagens para o SIBI, principalmente, no que se refere à aplicação de recursos e ao atendimento de solicitações, o que depende, em grande parte, do plano de trabalho e do apoio dos candidatos escolhidos pela comunidade universitária. Internamente, o SIBI será diretamente impactado pela mudança de sua Direção, o que pode implicar em um novo enfoque nas atividades e em novos objetivos e metas administrativas;
- c) **Renovação do quadro de pessoal:** nos últimos anos, cresceu a quantidade de servidores do SIBI que entraram em processo de aposentadoria, conforme previsto nos últimos relatórios de gestão, ao apontar a grande quantidade de bibliotecários com abono de permanência. Com a vacância de seus cargos, novos bibliotecários ingressam no sistema, exigindo esforços e investimentos em treinamento e qualificação de pessoal, assim como sua preparação para exercer atividades antes desenvolvidas por especialistas, em funções-chave como lideranças de equipes. O processo de renovação do quadro apresenta riscos, no sentido de que pode atrasar a consecução dos objetivos institucionais, assim como representar perdas. É necessário transformar a situação em oportunidade, planejando a qualificação dos novos servidores com objetivos e estratégias definidas para sua atuação futura;
- d) **Restrição orçamentária:** ao passo que a verba destinada à BC, como coordenadora do SIBI, se destina à aquisição de material bibliográfico e à assinatura de conteúdos eletrônicos, a sua disponibilidade depende do repasse integral por parte do Ministério da Educação, no qual se tem percebido alguma imprevisibilidade. Além disso, embora um valor

específico seja destinado anualmente à BC, em 2015, apenas uma singela parte desse orçamento foi, efetivamente, utilizada, assim como no ano de 2013, quando os recursos previstos para a aquisição de livros não puderam ser executados. É necessário se atentar à ameaça de perder recursos, articulando-se entre os setores responsáveis pela execução orçamentária e pela criação de uma rubrica específica para a aquisição de materiais eletrônicos, ainda inexistente no orçamento do SIBI⁶, tal como não é reservada nenhuma verba para atividades como o Marketing, atualmente dependentes de parcerias institucionais.

Assim como as oportunidades, as ameaças foram analisadas sob a mesma técnica e representadas no Quadro 4, onde se nota que os fatores econômicos apresentam os maiores riscos ao Sistema, sendo a ameaça 1 – *Restrição orçamentária* a que apresenta maior gravidade e probabilidade de ocorrência, embora as demais ameaças também exijam que o SIBI esteja preparado para contorná-las.

Quadro 4 – Matriz de ameaças

		Probabilidade de ocorrência	
		Alta	Baixa
Gravidade	Alta	1	2
	Baixa	3	4

1 – *Restrição orçamentária*
 2 – *Crise econômica*
 3 – *Instabilidade política*
 4 – *Renovação do quadro de pessoal*

Prioridade: (1) Máxima; (2) e (3) Média; (4) Baixa.

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

⁶ O orçamento destinado à BC, coordenadora do SIBI, divide-se em duas rubricas: recursos de capital, específicos para a compra de materiais impressos; e recursos de custeio, para assinatura de conteúdos eletrônicos. Os modelos de negócio praticados no mercado brasileiro de livros eletrônicos, porém, requerem a aplicação de recursos de *capital* para a aquisição permanente do conteúdo, ao invés de acesso temporário, encerrado após o período contratado com recursos de custeio.

4.2 FORÇAS E FRAQUEZAS

No que se refere à análise das forças e fraquezas do SIBI, procedeu-se à revisão recomendada por Kotler e Keller (2006, p. 53), em que cada aspecto do negócio é avaliado por categoria (Marketing, Finanças, Produção e Organização), e, então, atribui-se um valor de importância e de desempenho.

As seguintes forças foram identificadas:

- a) **Apoio da Administração Superior:** uma das maiores vantagens percebidas pelo SIBI é o apoio da Administração Superior no que concerne à inovação. O desenvolvimento de novos produtos e serviços é encorajado, assim como a capacitação e a participação do SIBI em eventos técnicos na área. O apoio da gestão também se traduz nas parcerias com outros órgãos e pró-reitorias;
- b) **Conhecimento Organizacional:** com mais de cinquenta anos de existência, a BC, coordenadora do SIBI, concentra vários profissionais com conhecimento técnico e experiência, proporcionados por anos de prática e vivência biblioteconômica. O *know how* já consolidado do SIBI permite planejar com maior objetividade as ações e a alocação de recursos humanos em atividades várias, conforme meios e fins, diminuindo as incertezas de sucesso em qualquer projeto que se decida desenvolver. Outra vantagem advinda deste fator é o reconhecimento técnico a nível local e regional: a BC é referência técnica na região, difundindo novas tecnologias e métodos, ministrando treinamentos, prestando assessoria a outras instituições e representando a região em diversas entidades, como a Federação Brasileira de Associações de Bibliotecários, Cientistas da Informação e Instituições (FEBAB) e o Comitê Brasileiro de Desenvolvimento de Coleções (CBDC);
- c) **Contingente de profissionais qualificados:** além de congregar o maior contingente de bibliotecários do Pará, o cargo de Bibliotecário-Documentalista é o terceiro com maior número de profissionais técnico-administrativos na UFPA, sendo superado apenas pelos cargos de Médico e Enfermeiro. A quantidade de servidores qualificados na gerência de unidades de informação permite uma distribuição

adequada desses profissionais, garantindo que haja liderança técnica e mão de obra especializada em todos os municípios atendidos pelo SIBI, assim como maior representação de classe na organização;

- d) **Qualidade dos produtos e serviços:** o acervo do SIBI é o carro-chefe dos produtos e serviços do Sistema. Sendo o maior acervo acadêmico multidisciplinar da região, é incontestável a riqueza e a variedade das coleções às quais os usuários têm acesso, com a certeza de relevância e confiabilidade das informações que utilizam para subsidiar suas atividades acadêmicas. Este aspecto fica evidente quando se observa a assiduidade dos estudantes no uso do acervo e na quantidade de empréstimos e consultas, mesmo em face das dificuldades apresentadas a seguir.

No que se refere às fraquezas, os seguintes aspectos merecem atenção na composição deste plano:

- a) **Reputação da marca:** conforme demonstrado no decorrer deste estudo, o SIBI recebe pouca visibilidade, sendo ainda desconhecido por parte da comunidade universitária da UFPA, embora goze de prestígio técnico entre os profissionais da área. A visão que tem o usuário final (e, portanto, a visão mais importante da marca), atualmente, é subposicionada, se restringindo, muitas vezes, ao empréstimo e à consulta de obras impressas, apenas um dos serviços oferecidos pelas bibliotecas do SIBI. Assim, uma visão utilitária das bibliotecas dificulta a promoção e, conseqüentemente, a avaliação de novos produtos e serviços, sendo necessários esforços de comunicação constantes;
- b) **Infraestrutura física e tecnológica:** é ponto pacífico no serviço público, em geral, e nas bibliotecas, em particular, a necessidade de aprimoramentos infraestruturais. O feedback das equipes e gerências aponta, frequentemente, a necessidade de aquisição ou troca de equipamentos de diferentes aplicações, desde a refrigeração dos ambientes ao armazenamento de objetos eletrônicos. Neste aspecto, sofre prejuízos o desenvolvimento de determinadas atividades, dificultando melhorias nos serviços, o conforto dos usuários que costumam frequentar a biblioteca e o desempenho de suas atividades;

- c) **Atendimento ao público:** a escassez de pessoal administrativo e de apoio é apontada como um dos fatores que prejudicam o atendimento ao público. Embora esta seja uma variante, usuários de muitas das bibliotecas do SIBI não raro emitem avaliações negativas quanto ao atendimento, assim como quanto à infraestrutura, por canais oficiais, como a Ouvidoria da UFPA, tanto quanto em mídias sociais. Os relatos apontam a necessidade de capacitação intensiva das equipes, supervisão constante e orientada para a satisfação das necessidades informacionais dos usuários, ao invés do atendimento focado no cumprimento de regras e na adoção de posturas rígidas e obsoletas quanto à função social da biblioteca;
- d) **Resistência interna a mudanças:** embora os clientes finais geralmente se mostrem receptivos a mudanças, ainda que de forma tímida, encontra-se grande resistência no público interno quanto a qualquer alteração em suas atribuições ou atividades. Considera-se que muitos dos colaboradores apresentam boa vontade em aprimorar a experiência do usuário no uso da informação, contudo, a sobrecarga de trabalho, a resistência à tecnologia, a necessidade de capacitação e a falta de cooperação e apoio são percebidas como as principais dificuldades em implementar mudanças.

No que diz respeito às forças e fraquezas do SIBI, estas servirão como diretriz, junto à análise das oportunidades e ameaças, para, a partir da missão, visão e valores sugeridos, e considerando os conhecimentos disponíveis sobre seu público-alvo, propor, na seção seguinte, os objetivos e metas de marketing deste plano.

5 OBJETIVOS E METAS INSTITUCIONAIS

Os seguintes objetivos foram selecionados por meio de filtragem sistematizada, ordenados por prioridade e destrinchados em metas específicas, cujo monitoramento permitirá avaliação periódica e possíveis ajustes estratégicos.

Quadro 5 – Objetivos e metas do SIBI (2016/2017)

Objetivos	Metas
1 – Reposicionar a marca	<i>Lançar nova identidade visual</i>
	<i>Lançar website completo do SIBI</i>
	<i>Estruturar canais de comunicação</i>
	<i>Lançar aplicativo com acesso aos principais produtos e serviços</i>
	<i>Aumentar em 20% o alcance médio em mídias sociais</i>
	<i>Diminuir em 20% a ocorrência de reclamações quanto à infraestrutura</i>
2 – Fortalecer as coleções digitais	<i>Disponibilizar e-books em português em todas as áreas do conhecimento</i>
	<i>Implementar indexação estruturada no Repositório Institucional</i>
	<i>Aumentar em 20% a taxa de acessos ao Repositório Institucional</i>
3 – Gerar engajamento interno	<i>Promover seminário institucional para apresentação da nova marca</i>
	<i>Capacitar 30% dos colaboradores do serviço de Circulação em excelência no atendimento ao público</i>
4 – Otimizar processos	<i>Implementar Aquisição automatizada na Biblioteca Central</i>
	<i>Capacitar 30% dos bibliotecários no depósito de objetos digitais no Repositório Institucional</i>
	<i>Elaborar o plano orçamentário do SIBI</i>
5 – Otimizar custos	<i>Elaborar o plano orçamentário do SIBI</i>
	<i>Criar rubrica para aquisição de documentos eletrônicos</i>
	<i>Criar e manter parcerias institucionais</i>

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

A elaboração dos objetivos se deu a partir do cruzamento entre fraquezas e oportunidades, ameaças e forças, de forma a buscar a reparação dos pontos fracos no aproveitamento de oportunidades e criar contingentes para lidar com ameaças, a partir das forças organizacionais do SIBI.

Na próxima seção, é formulada a estratégia de marketing, definindo-se a segmentação do público, o posicionamento desejado e o composto de marketing, os quais darão luz ao plano de ação que visa o cumprimento destes objetivos.

6 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A estratégia proposta para que o SIBI alcance os objetivos e metas institucionais é desdobrada, a seguir, em três aspectos principais: segmentação do mercado, posicionamento e composto de marketing.

6.1 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

O SIBI atende a um mercado amplo: em nível prioritário, seu público é composto por alunos e professores de graduação e pós-graduação e servidores técnico-administrativos da UFPA. Além destes, o SIBI também atende aos alunos e professores da educação básica, aos residentes, colaboradores e pacientes dos hospitais universitários.

Os segmentos descritos a seguir foram selecionados como mercado-alvo deste plano, sendo compostos pelos grupos mais significativos de usuários e categorizados por seus vínculos institucionais. As categorias mais expressivas foram divididas em nichos, de acordo com as atividades predominantes.

Segmento 1 – Alunos de Graduação: estudantes dos cursos tecnológicos, bacharelados, licenciaturas e outros de nível superior, residentes nos municípios onde há *campi* da UFPA e nas cidades vizinhas. Há alunos de quase todas as faixas etárias, embora sua maioria seja de pessoas no fim da adolescência e jovens adultos. Suas principais necessidades são as informações usadas como apoio às atividades de sala de aula (bibliografias básica e complementar dos cursos) e no desenvolvimento de pesquisas, tendo menor experiência no uso dos produtos e serviços do SIBI. Trata-se do segmento mais expressivo em termos quantitativos.

Nicho A – Apáticos: utilizam os principais serviços da biblioteca, como empréstimo e consulta de materiais impressos, mas, não dispensam muita atenção às suas características, conquanto satisfaçam suas necessidades acadêmicas básicas; ou, procuram a biblioteca somente como segunda ou terceira opções na busca por informação.

Nicho B – Práticos: têm preferências definidas quanto ao suporte (impresso ou eletrônico) e dão prioridade aos meios e estratégias já conhecidos para utilizar os serviços da biblioteca, a fim de satisfazer suas necessidades acadêmicas básicas.

Nicho C – Avançados: utilizam a biblioteca como suporte às suas atividades acadêmicas e de pesquisa, sendo motivados pela inovação e pela otimização do processo de busca, recuperação e armazenamento da informação.

Nicho D – Engajados: utilizam a biblioteca tanto para subsidiar suas atividades acadêmicas, quanto para uso pessoal, sendo estimulados por atividades culturais, sociais e políticas, assim como por inovações.

Segmento 2 – Alunos de Pós-Graduação: estudantes dos cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, vinculados ou não a programas e grupos de pesquisa. São usuários que já conhecem a maior parte dos serviços de informação especializados na sua área, embora muitos não os explorem em toda sua potencialidade. Por se tratar de uma parcela minoritária e mais experiente no uso dos produtos e serviços, os benefícios que mais lhe impactam são as inovações e a relevância do conteúdo. Distribuem-se de forma diversa pelos municípios atendidos pelo SIBI, concentrando-se na capital e variando em faixa etária.

Segmento 3 – Docentes do Ensino Superior: professores efetivos ou temporários, lotados nas unidades acadêmicas e nas unidades acadêmicas especiais. São usuários mais experientes na busca da informação, geralmente preferindo utilizar os métodos e fontes já conhecidos, embora parte desse segmento seja atraído pelas inovações, prevalecendo, porém, o conteúdo. Distribuem-se por todos os municípios atendidos pelo SIBI, concentrando-se na capital. É composto, majoritariamente, por adultos e idosos mais novos. Assim como os alunos de graduação, suas atividades e usos dos produtos e serviços permitem sua divisão em nichos.

Nicho A – Ministrantes: professores cujas atividades se concentram no ensino, focando-se, principalmente, no conteúdo dos currículos dos cursos (bibliografias básica e complementar), concentrando nessas fontes as suas necessidades e interesses, na medida que são não somente consumidores da informação, mas, também, responsáveis pela indicação de obras ao alunado. Geralmente, não costumam engajar-se nas campanhas da biblioteca, embora haja exceções.

Nicho B – Pesquisadores: professores que se ocupam, além das atividades de ensino, com a pesquisa e/ou a extensão universitárias, consumindo, como consequência, uma quantidade maior de informação, com maior frequência do que o ministrante, intensificando sua necessidade por informações atualizadas e, geralmente, demonstrando interesse em inovações que o auxiliem em suas tarefas de pesquisa, publicação e cientometria. Além disso, são responsáveis pela orientação e

acompanhamento dos projetos de pesquisa desenvolvidos na universidade, cabendo aos mesmos, também, a indicação de conteúdos que subsidiem tais atividades, aos alunos de iniciação científica, de pós-graduação etc. Concentram-se, principalmente, na capital, sendo, em sua maioria, adultos e idosos mais novos.

Nicho C – Coordenadores: professores que exercem, além da docência, atividades administrativas, desempenhando funções de direção e coordenação de projetos, subunidades e unidades acadêmicas e especiais. Em geral, procuram benefícios na inovação e na oferta diversificada de informação, assim como na aquisição das bibliografias e na avaliação por parte do Inep e da Capes. O exercício de sua função lhes atribui premissas gerenciais, que lhes permitem o planejamento de recursos e sua possível aplicação nas bibliotecas, a partir de diagnósticos. São, em sua maioria, adultos e idosos mais novos, distribuindo-se geograficamente de forma proporcional à quantidade de unidades (faculdades, institutos, *campi*...).

Segmento 4 – Técnico-Administrativos: colaboradores ativos na instituição, que desempenham funções técnicas e/ou administrativas, ocupando cargos em diversas áreas, nos serviços meio e fim da instituição. Suas atividades são diversas, embora utilizem mais os serviços da biblioteca (como, por exemplo, assessoria, normalização e catalogação de coleções) do que o seu acervo. Há uma grande quantidade de colaboradores em fase de aposentadoria e, conseqüentemente, uma leva de novos servidores ingressando na universidade. Em maior quantidade, são adultos jovens e idosos mais novos e mais velhos, e distribuem-se de forma proporcional às unidades da UFPA.

Segmento 5 – Bibliotecários do SIBI: embora o cargo de Bibliotecário-Documentalista seja enquadrado na carreira dos servidores técnico-administrativos, a natureza de sua função requer uma estratégia específica para os bibliotecários do SIBI, ou seja, a principal força de trabalho da marca. Sua distribuição etária se assemelha à do Segmento 4, embora, geograficamente, se concentre na capital (em particular, na BC), com uma quantidade reduzida de pessoal nas demais unidades organizacionais da UFPA. Como colaboradores tecnicamente vinculados ao SIBI, em sua maioria, se interessam pela gestão e pelas decisões técnicas adotadas pela coordenação do Sistema, assim como pelas inovações e pelas políticas de conteúdo, embora costumem apresentar resistências quando da proposta de mudanças. Acompanhando a nomeação de novos servidores à medida que outros se aposentam,

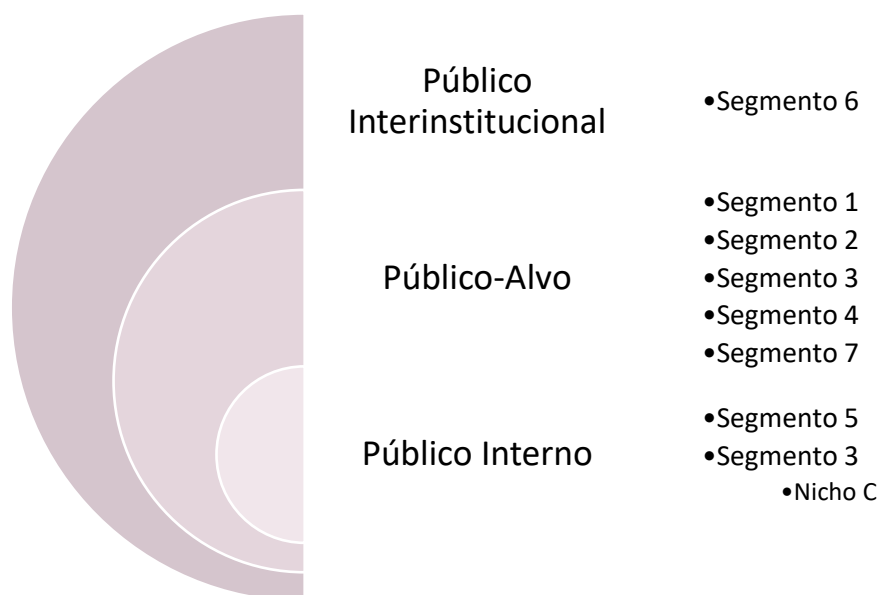
prevê-se uma renovação significativa deste quadro de pessoal e, conseqüentemente, deste segmento.

Segmento 6 – Bibliotecas, bibliotecários e instituições: usuários técnicos externos à instituição. Seus principais interesses são a inovação, a prestação de assessorias e treinamentos, os serviços especializados (como Catálogo de Autoridades Bibliográficas e o desenvolvimento do Repositório Institucional) e a consolidação de tecnologias, na medida em que o SIBI/UFPA representa o estado e a região em vários níveis da categoria. Há maior representatividade no Pará, embora esse segmento se distribua por toda a região Norte.

Segmento 7 – Usuários com necessidades especiais: pessoas com deficiências (PcD) auditivas, visuais, de locomoção ou outras que necessitem de atendimento especial, possibilitando o uso da informação através da acessibilidade. São usuários que, geralmente, frequentam a seção de Braille ou utilizam seus serviços, como transliteração textual e a leitura automatizada. São atendidos, principalmente, na capital, com faixa etária distribuída de forma diversa. Alguns são antigos alunos da instituição; outros, ingressaram apenas recentemente na UFPA.

Temos, assim, três mercados principais: o **mercado-alvo** (segmentos 1, 2, 3, 4 e 7), o **mercado interinstitucional** (segmento 6) e o **mercado interno** (segmento 5, e também o nicho C do segmento 3), conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – Mercados do SIBI



Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

Quanto a estes, enfatiza-se a necessidade de se desenvolver uma pesquisa aprofundada de mercado, reunindo e analisando, de forma sistemática, os dados demográficos, geográficos e psicográficos, objetivando obter uma melhor leitura e compreensão das necessidades e motivações reais de cada grupo de consumidores.

6.2 POSICIONAMENTO

A estratégia de reposicionamento do SIBI consiste no ajuste entre a visão que os consumidores têm da marca e a visão do que pretende se tornar, no futuro. A adoção de uma nova missão e a definição de valores, assim como sua submissão ao público interno e externo e sua homologação perante a comunidade acadêmica são movimentos que implicam no compromisso com a realização dos objetivos que a marca passa a pregar, buscando, principalmente, promover sua imagem e engajar, de forma contínua e gradativa, seus colaboradores.

Baseia-se em mudanças que se tornarão possíveis graças ao trabalho desempenhado, por anos, por bibliotecárias e bibliotecários com suas *expertises*, assim como aos novos profissionais e suas respectivas colaborações. Nessa fase cíclica, de renovações em todos os campos e níveis da sociedade e da própria instituição, a motivação e o idealismo dos novos servirão como força-motriz para a realização do novo SIBI, a partir de sua consolidação como o maior sistema de bibliotecas da região Norte.

Para que isso seja possível, é necessário um reposicionamento ao mesmo tempo interno e externo. Satisfazer o cliente final depende, em grande parte, do engajamento dos colaboradores e de seu comprometimento com novos objetivos e metas. Além disso, o público “interinstitucional” apresenta-se como um fator de motivação e identidade coletiva e organizacional, além de oportunidades de crescimento, na medida em que o SIBI se torna um mediador local e regional entre as grandes instituições nacionais e as unidades de informação que utilizam seus serviços técnicos e sua assessoria.

Assumindo uma postura inovadora, porém consistente, o SIBI se posicionará como sistema de bibliotecas pioneiro, técnica e tecnologicamente, representando soluções aos três principais mercados aos quais serão direcionadas suas ações.

Para o **público interno**, o SIBI será visto como organização de referência e, conseqüentemente, um ambiente propício para o desenvolvimento pessoal e

profissional, através do estímulo ao aprimoramento contínuo, da gestão participativa e do bem-estar organizacional. A participação dos colaboradores no planejamento do SIBI permitirá que suas necessidades sejam consideradas, o que inclui suas dificuldades rotineiras, a gestão dos recursos administrativos, a qualificação permanente, a proposta de soluções empreendedoras e o suporte em suas atividades.

Já no que tange ao **público interinstitucional**, o SIBI atuará como uma ponte entre organizações nacionais e internacionais e as unidades de informação locais, difundindo tecnologias, metodologias e técnicas, assim como compartilhando o conhecimento gerado através da participação em eventos, da representação em comitês, comissões, federações e outras entidades, da promoção de cursos e treinamentos e nas políticas institucionais de informação.

Quanto ao seu **público-alvo**, um novo conceito em sistema de bibliotecas apresentar-se-á de forma inovadora e visionária, tendo como proposta a convergência de todos os seus produtos e serviços em plataformas fáceis, práticas e rápidas de acessar. Entende-se que, a partir dos impactos tecnológicos sofridos pelas bibliotecas e seus objetos de trabalho no contexto acadêmico, satisfazer às necessidades informacionais dos usuários signifique, hoje, prover informação com rapidez, simplicidade e relevância. A resposta a tais necessidades e benefícios se traduz em uma rede de serviços de informação para toda a comunidade acadêmica, que não exija a presença de seus usuários, mas, seja convidativa e acolhedora, embora sempre conveniente.

6.3 COMPOSTO DE MARKETING

No que diz respeito ao composto ou *mix* de marketing, além do público e do posicionamento já descritos, serão analisadas as estratégias aplicadas aos produtos e serviços, a preço/custos, praça e distribuição e promoção e comunicação.

6.3.1 *Produtos e serviços*

O SIBI possui um conjunto de produtos e serviços de informação acadêmica voltados para as atividades universitárias. O mais característico é seu acervo, embora as atividades das bibliotecas venham se convertendo, gradativamente, na realização de serviços, muitas vezes, baseados nas coleções sob sua guarda.

A seguir, apresenta-se o portfólio de produtos e serviços a serem oferecidos pelo SIBI até fim do período concernente a este plano (jun. 2016-maio 2017), a maioria deles já sendo oferecida:

a) Serviços:

- Circulação: empréstimo e consulta das obras disponíveis nos acervos tradicionais, assim como sua reserva para empréstimo futuro e a renovação de empréstimos;
- Referência: orientação à pesquisa em obras de referência e fontes secundárias de informação, assim como o treinamento dos usuários nas estratégias de pesquisa, uso do catálogo online e outros produtos e serviços; trata-se do atendimento pessoal e direto, tanto para o uso do acervo geral quanto das coleções especiais (por exemplo, Coleção Amazônia, Obras Raras, Eneida de Moraes, dentre outras);
- Referência Virtual: orientação à busca e ao uso da informação em meio eletrônico (*e-books*, artigos de periódicos, bases de dados, repositórios de acesso aberto, comutação bibliográfica e outras ferramentas eletrônicas de busca, acesso, organização, compartilhamento e gestão da informação), assim como ao uso das coleções tradicionais; trata-se do atendimento direto remoto, via Internet ou telefone;
- Referência com Acessibilidade: atendimento direto a PcD com necessidades específicas, como deficiência visual ou auditiva, compreendendo uma série de atividades para o fornecimento da informação em formatos acessíveis, incluindo o manuseio de softwares, disponibilização de equipamentos, transliteração de textos para o Braille, leitura de documentos em negro e gravação de textos;
- Sistemas próprios: sistemas desenvolvidos pelo SIBI, como, por exemplo, o Sistema de Geração de Ficha Catalográfica (FICAT) e o Sistema de Aquisição do SIBI (SA-SIBI), a ser implementado;
- Consultoria: consultoria na gestão da informação e de unidades de informação, realização de eventos técnicos e treinamentos a profissionais da área e mediação entre instituições nacionais e locais.

b) Produtos:

- Publicações: publicações institucionais, como manuais e tutoriais produzidos internamente para a apresentação dos produtos e serviços e para o treinamento em seu uso, assim como publicações especiais ou temáticas, resultantes de projetos, pesquisas ou eventos específicos;
- Catálogo: catálogo unificado de todas as fontes de informação às quais o SIBI oferece acesso, reunindo o catálogo referencial dos acervos tradicionais da instituição (catálogo *online*), o catálogo de documentos eletrônicos e as bases de acesso aberto indexadas em um índice central e recuperadas através de um serviço de descoberta, que possibilita a localização e o acesso (leitura de documentos eletrônicos ou reserva de obras impressas) dos resultados de relevância para o usuário, permitindo operações variadas, como o agrupamento de referências em listas pessoais, a renovação de empréstimos e a solicitação de cópias;
- Catálogo de Autoridades: catálogo que lista as autoridades bibliográficas desenvolvidas pelo SIBI, servindo como base referencial de consulta técnica para bibliotecas dentro do próprio Sistema, assim como outras da região;
- Coleções eletrônicas: acervos produzidos ou organizados pela UFPA em bases de dados próprias, como, por exemplo, o Repositório Institucional da UFPA (RIUFPA) e a Biblioteca Digital de Fotografias (BDF), em desenvolvimento.

6.3.2 Preço/custos

Exceto para os serviços de Comutação Bibliográfica, nos quais o SIBI age como mediador, não é cobrado do consumidor final (ou seja, dos usuários) qualquer preço pecuniário. Contudo, como parte de uma autarquia federal de natureza pública, os custos se convertem em um importante aspecto a ser considerado, principalmente, no cenário discutido na análise ambiental deste plano.

Além do estímulo à participação do público interno na elaboração, proposição, acompanhamento e execução de projetos que visem à captação externa de recursos e da manutenção de parcerias institucionais – as quais, com frequência, contribuem em investimentos com os seus próprios recursos –, é de extrema importância que se reavalie o planejamento orçamentário da BC, a quem cabe o gerenciamento da verba

a que faz juz o SIBI. Tais recursos são definidos em planejamento anual; primeiro, a nível institucional, e, posteriormente, aprovados em âmbito ministerial, conforme orienta a Instrução Normativa Nº 004, relativa à elaboração do orçamento na UFPA (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2003).

Os recursos são divididos em programas específicos, criados e mantidos a partir da previsão de gastos do Plano Interno (PI) das unidades. Atualmente, a BC é contemplada em dois programas: *Programa UFPA: 01 – Gestão Institucional*, onde está inserido o *PI Aquisição de material bibliográfico, periódicos e outros*, através do qual é destinado um valor de custeio; e o *Programa UFPA: 12 – Acervo Bibliográfico, PI Aquisição de livros*, ao qual é reservado o orçamento de capital, como se apresenta no Quadro 6.

Quadro 6 – Orçamento da BC/UFPA (2016)

	Custeio	Capital	Total
Programa UFPA: 01 – Gestão Institucional			
<i>Aquisição de material bibliográfico, periódicos e outros</i>	69.819		
Programa UFPA: 12 – Acervo Bibliográfico			
<i>Aquisição de Livros</i>		1.400.000	
Total			1.469.819

Fonte: adaptado de Universidade Federal do Pará (2016b, p. 27).

Essa configuração orçamentária se mostra insuficiente para atender a todos os objetivos do SIBI, como a aquisição de *e-books* como parte de seu acervo. Nos termos atuais, é possível apenas contratar o acesso temporário a bases que disponibilizem tais materiais, por um período limitado. Para a posse da licença denominada no mercado editorial brasileiro como Acesso Perpétuo e a possibilidade de expandir o acervo eletrônico de forma progressiva, é necessária a criação de um programa e/ou de um PI específicos, com recursos de capital.

Além disso, compreende-se que, além da aquisição de acervos, sua manutenção e utilização também implicam em custos – como, por exemplo, a comunicação interna, necessária para maximizar o uso das coleções adquiridas e/ou assinadas e validar os investimentos financeiros aplicados, otimizando sua entrega à comunidade de usuários finais. Mais subsídios são necessários, também, em atividades de promoção institucional, atualmente realizada sem orçamento próprio, assim como as demais atividades, tanto técnicas quanto de gestão.

É recomendada, dessa forma, a elaboração de um plano orçamentário interno, destinando recursos específicos a cada atividade ou grupo de atividades e garantindo a sua execução. Sugere-se a seguinte revisão no orçamento do SIBI (Quadro 7), utilizando-se como estimativa os valores do orçamento do ano de 2016.

Quadro 7 – Proposta de orçamento para o SIBI/UFPA

	Custeio R\$ / (%)	Capital R\$ / (%)	Total R\$
Programa UFPA: 01 – Gestão Institucional			69.819
<i>Assinatura de Conteúdos Eletrônicos</i>	57.251 (82%)		
<i>Realização de Eventos</i>	5.585 (8%)		
<i>Comunicação Institucional</i>	4.189 (6%)		
<i>Aquisição de Materiais Técnicos de Consumo</i>	2.792 (4%)		
Programa UFPA: 12 – Acervo Bibliográfico			1.400.000
<i>Aquisição de Livros</i>		1.120.000 (80%)	
<i>Aquisição de Conteúdos Eletrônicos</i>		280.000 (20%)	
Total			1.469.819

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

6.3.3 Praça e distribuição

Uma das características do SIBI é a grande quantidade de bibliotecas pelas quais é composto. Maior sistema de bibliotecas universitário da região, presta atendimento em 34 unidades. Parte delas (11) se localiza no interior do do Pará – uma em cada *campus*, enquanto as demais operam na capital. A distância e a localização de algumas dessas bibliotecas causa certo impacto em questões como, por exemplo, o acesso à Internet, dificultando a entrega de determinados serviços.

Nesse sentido, é preciso reforçar a relação entre as unidades administrativas e o SIBI, a fim de otimizar, tanto quanto possível, a infraestrutura dedicada às unidades de informação da Universidade.

Outro fator ao qual deve ser dada atenção é a distribuição dos materiais adquiridos pela BC, como livros e periódicos. Enquanto o transporte é realizado por prestadora de serviços terceirizada, cabe à BC a correta distribuição desses itens, serviço desempenhado pela Coordenadoria de Desenvolvimento de Coleções, em

cooperação com outras subunidades administrativas. A fim de facilitar o processo e torná-lo mais transparente, garantindo aos bibliotecários e coordenadores de todas as unidades a possibilidade de planejar e acompanhar a compra de bibliografias, será implementada a sua realização de forma totalmente automatizada, através do software de gestão integrada de bibliotecas adotado pela UFPA.

Além disso, é possível utilizar a ampla cobertura geográfica do SIBI como um aspecto de força. Para isso, é necessário explorar tal particularidade interna e externamente. Atualmente, há certa resistência de determinados colaboradores em atender aos usuários do Sistema como um todo, ao invés de atenderem apenas ao público vinculado à sua própria unidade/subunidade. Embora uma determinação técnica tenha sido expedida nesse sentido, obstáculos ainda se apresentam e é necessário dirimí-los, utilizando-se a incorporação de valores como o acesso democrático e universal à informação, além do desenvolvimento de um senso de coletividade maior em relação à marca. Para estes fins, serão desenvolvidas ações de endomarketing na apresentação da nova marca do SIBI.

6.3.4 Promoção e comunicação

Como um plano dedicado ao reposicionamento do SIBI, diversas estratégias de comunicação e promoção institucional serão desenvolvidas. A partir da segmentação dos três mercados – o público interno, o público interinstitucional e o público-alvo –, é possível direcionar melhor as mensagens que o SIBI deseja promover, atingindo segmentos e nichos mais específicos. Espera-se gerar um engajamento maior da comunidade acadêmica com as possibilidades oferecidas pelo SIBI, tanto no acesso eletrônico da informação quanto na ocupação e utilização dos espaços oferecidos.

A estratégia para o reposicionamento do SIBI requer a comunicação de uma nova marca, não somente visual, mas, também, no que diz respeito aos benefícios e vantagens que o novo SIBI proporcionará aos usuários. O novo conceito do Sistema será a principal mensagem do reposicionamento, cumprindo o ciclo de captar a atenção, gerar interesse, promover o desejo e encorajar a ação por parte de todos os mercados atendidos. Para tanto, serão utilizadas a propaganda, as relações públicas, promoções, vendas pessoais e marketing direto.

As mensagens serão transmitidas de forma a enfatizar a conveniência, a praticidade e a gama de possibilidades que os produtos e serviços do SIBI oferecem em termos de informação, sendo revestidas de tecnologia aplicada ao dia-a-dia dos consumidores e do público interno, mostrando ao público interinstitucional como usar as ferramentas disponíveis de forma potencializada. Ao mesmo tempo em que o SIBI se mostrará eficaz em atender às demandas da comunidade, será, também, acessível e engajado no cumprimento de suas funções sociais e institucionais.

As principais mídias a serem utilizadas são a imprensa, o rádio, o correio eletrônico, os pontos de venda, o aplicativo *mobile* e a Internet. Dando sequência às ações de marketing digital que vêm sendo desenvolvidas pela BC, serão concentradas nas mídias sociais as principais ações de comunicação, através da geração de conteúdos, da veiculação de notícias importantes para a área da Biblioteconomia, assim como da comunicação institucional, na transmissão de mensagens relacionadas aos produtos e serviços, na divulgação de avisos, informes e eventos, além da interação direta com os usuários.

A utilização dos canais próprios, institucionais e externos, é descrita no Quadro 8, sendo possível uma aplicação flexível, conforme seja verificada a necessidade de ajustes quando da execução do plano. Dada a inexistência de uma verba destinada à comunicação como parte do orçamento do SIBI, opta-se por utilizar canais de baixo custo, adequando-se a proposta de comunicação à realidade atual.

Quadro 8 – Canais de comunicação do SIBI

	Canal	Descrição
online	<i>Website</i>	<i>Através do website do SIBI, não somente os produtos e serviços serão disponibilizados como, também, serão veiculadas notícias relativas ao SIBI e a pautas de interesse. Será a principal plataforma de comunicação, a partir da qual as mensagens serão veiculadas em outros meios.</i>
	<i>App Mobile</i>	<i>Por possibilitar o contato direto com o usuário através de notificações push, o aplicativo mobile servirá não somente como forma de acesso ao conteúdo do website e aos produtos e serviços como, também, se comportará como um canal de comunicação, possibilitando o contato direto do usuário com a biblioteca e a emissão de mensagens direcionadas ao usuário.</i>
	<i>Mídias Sociais</i>	<i>Ganhando força considerável nos últimos anos, as mídias sociais são, atualmente, um canal largamente utilizado por bibliotecas na divulgação de seus produtos e serviços. A conversão das mídias sociais atualmente vinculadas à BC em mídias oficiais do SIBI possibilitará maior abrangência de público, ao veicular informações de interesse de toda a comunidade acadêmica.</i>
	<i>Mídias Institucionais</i>	<i>Além dos canais próprios do SIBI, outras mídias institucionais atuam como apoio na comunicação entre o sistema e seus usuários, ao veicular informações no Portal da UFPA, Jornal Beira do Rio, Radio WEB, Academia Amazônia, Divulga, entre outros.</i>
	<i>E-mail Marketing</i>	<i>Mala direta do SIBI para seus diversos segmentos, utilizando as ferramentas de correio eletrônico padronizadas pela instituição. Principal forma de contato com o público interno, assim como as mídias offline.</i>
offline	<i>Televisão Local</i>	<i>Embora não possua recursos para veicular publicidade, a BC se utiliza de parcerias e contatos mediados pela Assessoria de Comunicação (Ascom) da UFPA para gerar repercussão midiática quanto às suas campanhas e ações.</i>
	<i>Mídia Impressa</i>	<i>Utilizada, principalmente, na divulgação de eventos e campanhas, assim como na promoção institucional. Banners, cartazes, marcadores de página, folhetos comemorativos e QR codes são os principais elementos presentes neste meio.</i>

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

7 AÇÕES DE MARKETING

Concatenando os estudos teóricos que embasam este plano, bem como as análises anteriormente apresentadas, elaborou-se um plano de trabalho, composto pelas ações de marketing a serem executadas pelo SIBI no período de junho de 2016 a maio de 2017, agrupadas por categoria. Foram definidas quatro (4) categorias de ação: Ações Estratégicas; Ações de Marketing Institucional; Ações de Endomarketing; e Ações Promocionais.

No Apêndice A, são descritas as principais Ações Estratégicas a serem executadas pelo SIBI no período abrangido pelo plano. As ações estratégicas dizem respeito às atividades internas do SIBI, procedimentos institucionais da UFPA ou grupos de atividades que levem a um objetivo estratégico comum.

As Ações de Marketing Institucional (Apêndice B) visam melhorar o posicionamento da organização frente aos seus mercados e promover melhor relacionamento com o público, devendo atingir, dessa maneira, a todos os segmentos e nichos. Considerando que o reposicionamento do SIBI é o foco deste plano, essas ações têm máxima importância.

As Ações de Endomarketing descritas no Apêndice C visam engajar e motivar os colaboradores, a fim de que desempenhem suas funções de forma colaborativa e satisfatória, aplicando os valores da instituição em seu trabalho. Para tanto, é necessário integrar a equipe e desenvolver um maior senso de coletividade, além de oferecer oportunidades de crescimento e qualificação.

Já as Ações Promocionais detalhadas no Apêndice D objetivam estimular o uso adequado e contínuo dos produtos e serviços do SIBI, assim como reforçar seu reposicionamento, como uma entidade dinâmica, não apenas organizadora da informação, mas, geradora de conhecimento.

Nos apêndices, além da identificação de cada ação, são relacionadas as principais etapas para sua concretização, bem como seu objetivo, o público ao qual a ação se destina, os canais de comunicação adotados para sua divulgação e a previsão de custos da ação. Quanto a este item, são indicados apenas os custos que podem ser deduzidos do orçamento proposto na seção anterior.

Para facilitar o acompanhamento da execução dessas ações, é proposto no Apêndice E um cronograma das ações no período definido para o plano. As ações estão identificadas pelo código atribuído nos demais apêndices (exemplo: AMI1), e,

na linha correspondente a cada ação, estão coloridos os meses em que deverá ser realizada.

Por fim, conforme mencionado na seção 6.3.2, apenas parte dos recursos utilizados pelo SIBI é objeto de orçamento, sendo o restante proveniente da estrutura própria do sistema, assim como de parcerias institucionais. Nos apêndices A, B, C e D, é indicada, para cada ação, uma previsão de gastos. Tais valores referem-se apenas ao orçamento próprio do SIBI, ou seja, representam a aplicação do orçamento do SIBI, e não os custos totais de cada ação. O composto dessa previsão está demonstrado no Apêndice F, que apresenta uma proposta de aplicação do orçamento revisto, sendo descrita apenas a aplicação dos valores de custeio, tendo em vista que os valores de capital são destinados, em sua totalidade, à aquisição de ativos permanentes (materiais bibliográficos).

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O marketing focado em pessoas tem sido aplicado internacionalmente, demonstrando sucesso tanto em seu desenvolvimento teórico quanto na prática organizacional em todos os setores. Embora muitos tenham uma visão limitada do marketing, associando-o somente às atividades de comunicação – a qual, certamente, cumpre um papel fundamental para que se atinja o sucesso –, é perceptível que muito mais se exige do profissional responsável por integrar os recursos de sua instituição às necessidades do cliente final, e conjugá-las em estratégias e ações que cumpram o objetivo da organização.

Como a maior rede de bibliotecas da Amazônia brasileira, o SIBI apresenta um potencial de sucesso consideravelmente alto, desde que este seja corretamente explorado. Nesse sentido, este plano não teve o objetivo de esgotar as estratégias e ações que possam ser utilizadas para que se concretize a função social e institucional do SIBI, mas, de contribuir para tal, levando em consideração suas forças e limitações.

É imprescindível que, além de se investir técnica e tecnologicamente em todas as bibliotecas do Sistema, haja uma integração das unidades e dos colaboradores que nelas atuam e que a marca se reposicione no mercado e na mente de seus consumidores, os quais, atualmente, a desconhecem, assim como às valiosas ferramentas das quais dispõe.

No intuito de dar maior visibilidade ao SIBI, analisou-se seu posicionamento, assim como suas forças e fraquezas, destacando-se o contingente de profissionais, o conhecimento e a experiência organizacional como aspectos positivos da marca, e identificando como barreiras o baixo engajamento dos colaboradores e a reputação da marca, com ênfase no atendimento e na infraestrutura oferecida aos usuários.

Para atingir o posicionamento desejado, recomenda-se o fortalecimento das coleções digitais, por meio da substituição dos conteúdos assinados e do desenvolvimento de uma plataforma com maior facilidade de acesso, tanto no *desktop* quanto em dispositivos móveis, sendo necessário se ater às ameaças que a crise econômica nacional e a instabilidade política atual representam.

Assim, foram estabelecidos objetivos e metas institucionais, a fim de reposicionar a marca, gerando engajamento em todos os mercados identificados e otimizando processos internos. O SIBI proposto deseja atender não somente a um grupo de usuários, mas a todos – sejam eles estudantes do interior, coordenadores

de unidades acadêmicas, orientadores de projetos de pesquisa e inovação, bibliotecários que atuem em instituições locais ou colaboradores que dediquem seu tempo e energia à consecução de sua razão institucional – com rapidez, facilidade e conveniência, primando pela relevância e qualidade.

É possível, assim, desenvolver uma rede de serviços de informação que atinja os seus objetivos de forma plena e satisfatória tanto para quem nela atua quanto para aquele a quem a instituição pública deve sua razão de existência, o cidadão.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Sueli Angelica do. User study and information marketing. **Brazilian Journal of Information Science: Research Trends**, Marília, v. 7, n. Especial, p. 3-25, jan./jun. 2013. Disponível em: <http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/bjis/article/view/3114>. Acesso em: 5 mar. 2016.

AMARAL, Sueli Angelica do. Marketing da informação: entre a promoção e a comunicação integrada de marketing. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 18, n. 1, p. 31-44, jan./abr. 2008. Disponível em: <http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/1636>. Acesso em: 6 mar. 2016

ANDREASEN, Alan R. Avanço do marketing para bibliotecas. Tradução de Marília Salgado Gontijo. In: SILVEIRA, Amélia (Org.). **Marketing em bibliotecas e serviços de informação: textos selecionados**. Tradução de Amélia Silveira e Marília Salgado Gontijo. Brasília, DF: IBICT, 1987. p. 37-64.

ASHER, Andrew D.; DUKE, Lynda M.; WILSON, Suzanne. Paths of discovery: comparing the search effectiveness of EBSCO Discovery Service, Summon, Google Scholar, and conventional library resources. **College and Research Libraries**, v. 74, n. 5, p. 464-488, set. 2013. Disponível em: <http://crl.acrl.org/content/74/5/464.full.pdf+html>. Acesso em: 4 mar. 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Edição rev. e atual. Lisboa: Edições 70, 2009.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BAUMAN, Zygmunt. **Vida líquida**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

CATIVELLI, Adriana Stefani. Marketing aplicado em bibliotecas: análise de conteúdo dos artigos publicados em periódicos da Ciência da Informação. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 11, n. 3, p. 30-45, set./dez. 2013. Disponível em: <http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/rbci/article/view/3876>. Acesso em: 5 mar. 2016.

CONROY, Barbara. O marketing das megatendências: criando a biblioteca do futuro. Tradução de Amélia Silveira e Marília Salgado Gontijo. In: SILVEIRA, Amélia (Org.). **Marketing em bibliotecas e serviços de informação: textos selecionados**. Tradução de Amélia Silveira e Marília Salgado Gontijo. Brasília, DF: IBICT, 1987. p. 15-36.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. Competências. In: COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Fundação Capes**. c2014. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/acessoainformacao/80-conteudo-estatico/acesso-a-informacao/5418-competencias>. Acesso em: 6 mar. 2016.

COSTA, Elisângela Silva da; PIRES, Erik André de Nazaré. O comportamento no processo de busca da informação por meio das tecnologias da informação e comunicação: um estudo de caso sobre os discentes da Faculdade de Biblioteconomia no estado do Pará. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 19, n. 3, p. 149-188, 2014. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/1896>. Acesso em: 19 mar. 2016.

DIAS, Cláudia Augusto. Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 10, n. 2, 2000. Disponível em: <http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000002621&dd1=a0003>. Acesso em: 6 mar. 2016.

DIAS, José Heládio Costa; DUARTE, Emeide Nóbrega. Marketing e endomarketing na Biblioteca Central da UFPB: subsídios para uma ação na Divisão de Serviços ao Usuário. **Biblionline**, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 25-52, 2010. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/biblio/article/view/4902>. Acesso em: 6 mar. 2016.

EDINGER, Joyce A. Marketing dos serviços da biblioteca: uma estratégia de sobrevivência. Tradução de Amélia Silveira. *In*: SILVEIRA, Amélia (Org.). **Marketing em bibliotecas e serviços de informação**: textos selecionados. Tradução de Amélia Silveira e Marília Salgado Gontijo. Brasília, DF: IBICT, 1987. p. 105-117.

FERREIRA, Tatiana. Biblioteca Central: 45 anos dedicados à informação. **Beira do Rio**, abr./maio 2016. Disponível em: <http://www.jornalbeiradorio.ufpa.br/novo/index.php/2007/18-edicao-56/185-biblioteca-central-45-anos-dedicados-a-informacao>. Acesso em: 5 mar. 2016.

FRAGA, Nádia Elôina Barcelos; MATTOS, Carla Erler; CASSA, Gabriela de Almeida. O marketing profissional e suas interfaces: a valorização do bibliotecário em questão. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [Belo Horizonte], v. 13, n. 2, p. 148-167, maio/ago. 2008. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/136>. Acesso em: 6 mar. 2016.

GADELHA, Dilermando. Sistema da UFPA reúne 33 bibliotecas em Belém e no interior. *In*: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Portal da UFPA**. 20 dez. 2011. Disponível em: <https://www.portal.ufpa.br/imprensa/noticia.php?cod=5379>. Acesso em: 5 mar. 2016.

HOOLEY, Graham; PIERCY, Nigel F.; NICOLAUD, Brigitte. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 4. ed. Tradução de Luciane Pauleti e Sonia Midori. São Paulo: Pearson, 2011.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Finalidades e atribuições. *In*: INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Portal Inep**. c2011. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/institucional-finalidades>. Acesso em: 6 mar. 2016.

INSTITUTO PRÓ-LIVRO. **Retratos da leitura no Brasil**. 3. ed. São Paulo: Instituto Pró-Livro, 2012. Disponível em: http://prolivro.org.br/home/images/relatorios_boletins/3_ed_pesquisa_retratos_leitura_IPL.pdf. Acesso em: 19 mar. 2016.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2009.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. Tradução: Mônica Rosenberg, Cláudia Freire e Brasil Ramos Fernandes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; LEE, Nancy. **Marketing no setor público**: um guia para um desempenho mais eficaz. Tradução: Gabriela Perizzollo e Patrícia Lessa Flores da Cunha. Porto Alegre: Bookman, 2008.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2013.

LONGO, Walter; TAVARES, Zé Luiz. **O marketing na era do nexo**: novos caminhos num mundo de múltiplas opções. 2. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2009.

MARRA, Patrícia dos Santos Caldas. O papel das bibliotecas universitárias na comunicação científica: um estudo sobre os repositórios institucionais. **Encontros Bibli**: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, v. 17, n. esp. 2, p. 174-194, 2012. Especial III SBCC. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2012v17nesp2p174/23563>. Acesso em: 4 mar. 2016.

NASCIMENTO JUNIOR, Carlos Alberto Souza do. Estudo de uso da coleção de livros eletrônicos como base estratégica de marketing. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 18., 2014, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos...** Belo Horizonte: UFMG, 2014. Disponível em: <https://www.bu.ufmg.br/snbu2014/wp-content/uploads/trabalhos/442-1910.pdf>. Acesso em: 6 mar. 2016.

NASCIMENTO JUNIOR, Carlos Alberto Souza do. Estudo de usuários e pesquisa de marketing: aplicação na gestão de coleções de livros eletrônicos. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 26., 2015, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: FEBAB, 2015. Disponível em: http://siscone.com.br/Uploads/CBBD15/Trab14400222620150401_000000.pdf. Acesso em: 6 mar. 2016.

PENA, Maria das Graças da Silva; SILVA, Luiz Otávio Maciel da. Planejando a biblioteca do século XXI: o caso do sistema de bibliotecas da UFPA. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12., 2002, Recife. **Anais eletrônicos...** Recife: UFPE, 2002. Disponível em: <http://repositorio.ufpa.br/jspui/handle/2011/2149>. Acesso em: 6 mar. 2016.

PERES, Teresa Cristina Oliveira. Ferramentas do endomarketing para avaliar e propor melhorias no clima organizacional de uma biblioteca universitária pública. **Revista**

Digital de Biblioteconomia & Ciência da Informação, Campinas, v. 9, n. 2, p. 12-24, jan./jun. 2012. Disponível em: http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/sbu_rci/index. Acesso em: 5 mar. 2016.

PINE, Joseph. Joseph Pine fala sobre o que os consumidores querem. In: TED2004, 2004. TED. [c2016]. Disponível em: https://www.ted.com/talks/joseph_pine_on_what_consumers_want?language=pt-br. Acesso em: 4 mar. 2016.

PINTO, Maria Leonor Cardoso Sérgio. **O marketing nas bibliotecas públicas portuguesas**. Évora, Portugal: Publicações do Cidehus, 2007.

SCHWARTZ, Evan I. **Darwinismo digital: 7 estratégias inovadoras para sobreviver na implacável economia da Web**. São Paulo: Makron Books do Brasil, c2000.

SENA, Alexandre. Fontes de informação utilizadas pelos discentes do mestrado do Instituto de Educação Matemática e Científica da UFPA (IEMCI/UFPA). **Biblionline**, João Pessoa, v. 9, n. 1, p. 52-60, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/biblio/article/view/12667/9591>. Acesso em: 19 mar. 2016.

SHIRKY, Clay. Clay Shirky - Instituições versus colaboração. In: TEDGlobal 2005, 2005. TED. [c2016]. Disponível em: https://www.ted.com/talks/clay_shirky_on_institutions_versus_collaboration?language=pt-br. Acesso em: 4 mar. 2016.

SILVA, Alzira Karla Araújo da; MOREIRA, Elaine Cristina; DUARTE, Emeide Nóbrega. Aplicação de técnica de endomarketing em biblioteca universitária. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 10, n. 2, 2000. Disponível em: <http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/334>. Acesso em: 6 mar. 2016.

SILVEIRA, Amélia. **Marketing em bibliotecas universitárias**. Florianópolis: Ed. UFSC, 1992.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Biblioteca Central. Sistema de Bibliotecas. In: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Biblioteca Central**. 2016a. Disponível em: <http://bc.ufpa.br/site/index.php/component/content/article/3-paginas-estaticas/156-sibi>. Acesso em: 5 mar. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Conselho Universitário. **Resolução n. 666, de 2 de abril de 2009 CONSAD: Órgãos Suplementares: Sistema de Bibliotecas - SIBI**, Biblioteca da UFPA. 2009. Disponível em: <http://bc.ufpa.br/site/images/DocumentosPDF/regimentoBC2009.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Gabinete do Reitor. **Instrução Normativa Nº 004 de 3 de junho de 2003**. Dispõe sobre a elaboração do orçamento na UFPA. Belém, 2003. Disponível em: http://www.proplan.ufpa.br/site/pgo/IN_004_20.pdf. Acesso em: 7 abr. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. **Plano de Gestão Orçamentária (PGO):** dotação de recursos para as unidades administrativas e acadêmicas. Belém, 2016b. Disponível em: <http://www.proplan.ufpa.br/doc/PGO%202016%20-%20Vers%C3%A3o%20LOA%20-%20completo.pdf>. Acesso em: 7 abr. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Pró-Reitoria de Planejamento. Diretoria de Informações. **UFPA em números.** Belém, [2014]. Disponível em: <http://www.ufpanumeros.ufpa.br>. Acesso em: 12 mar. 2016.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing institucional:** o mercado de idéias e imagens. 2. ed. rev. São Paulo: Thomson, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WOOD, Elizabeth. Planejamento estratégico e o processo de marketing: aplicação às bibliotecas. Tradução de Amélia Silveira. *In:* SILVEIRA, Amélia (Org.). **Marketing em bibliotecas e serviços de informação:** textos selecionados. Tradução de Amélia Silveira e Marília Salgado Gontijo. Brasília, DF: IBICT, 1987. p. 65-82.

APÊNDICES

APÊNDICE A – AÇÕES ESTRATÉGICAS – JUN. 2016-MAIO 2017

AE1 Substituição dos conteúdos assinados	Período:	jul. / dez. 2016
<p>Inclui a revisão orçamentária do SIBI e os ajustes de PI; a seleção de novo(s) fornecedor(es); o processo licitatório e a divulgação da(s) nova(s) base(s).</p> <p>Objetivo: Fortalecer as coleções digitais; otimizar custos; selecionar conteúdos relevantes para os usuários, garantindo acessibilidade linguística e tecnológica.</p>	Público:	Mercado-Alvo
	Canais de Comunicação:	Website, App <i>Mobile</i> , Mídias Sociais, Mídias Institucionais, E-mail Marketing, Mídia Impressa
	Previsão de Custos:	R\$ 58.505,00
AE2 Desenvolvimento de aplicativo <i>mobile</i>	Período:	jul. 2016 / mar. 2017
<p>Desenvolvimento de um aplicativo compatível com os principais sistemas operacionais para smartphones, através do qual os usuários tenham acesso aos principais produtos e serviços do SIBI.</p> <p>Objetivo: Reposicionar a marca; oferecer uma interface única aos usuários e otimizar o relacionamento com os clientes.</p>	Público:	Mercado-Alvo
	Canais de Comunicação:	Website, App <i>Mobile</i> , Mídias Sociais, Mídias Institucionais, E-mail Marketing, Mídia Impressa
	Previsão de Custos:	R\$ 1.254,00
AE3 Implementação do SA-SIBI	Período:	jul. 2016 / jan. 2017
<p>Compreende a automação do processo de aquisição de materiais bibliográficos; sua implementação na BC e nas demais bibliotecas do SIBI em todos os <i>campi</i>; e o lançamento do Sistema de Aquisição do SIBI (SA-SIBI).</p> <p>Objetivo: Otimizar processos; possibilitar maior transparência, rapidez, eficiência e engajamento na aquisição de coleções.</p>	Público:	Mercado Interno
	Canais de Comunicação:	Website, App <i>Mobile</i> , Mídias Sociais, Mídias Institucionais, E-mail Marketing, Mídia Impressa
	Previsão de Custos:	R\$ 427,00
AE4 Avaliação infraestrutural	Período:	out. / nov. 2016
<p>Visita às unidades do SIBI para verificação de possíveis melhorias estruturais e orinetação quanto aos procedimentos administrativos para sua resolução.</p> <p>Objetivo: Reposicionar a marca; reduzir a ocorrência de reclamações quanto à infraestrutura das unidades.</p>	Público:	Mercado-Alvo Mercado Interno
	Canais de Comunicação:	Website, Mídias Sociais
	Previsão de Custos:	-

AE5 Aplicação de inovações no RIUFPA	Período:	out. 2016 / maio 2017
Com a previsão de nova atualização do software de gestão e desenvolvimento do RIUFPA, torna-se possível o desenvolvimento de inovações como a indexação estruturada e o autodepósito.	Público:	Mercado-Alvo Mercado Interinstitucional Mercado Interno
	Canais de Comunicação:	Website, Mídias Sociais, E-mail Marketing
	Previsão de Custos:	-
Objetivo: Fortalecer as coleções digitais; otimizar a experiência do usuário no uso da informação gerada dentro da instituição.		

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

APÊNDICE B – AÇÕES DE MARKETING INSTITUCIONAL – JUN. 2016-MAIO 2017

AMI1 Criação da nova identidade visual	Período:	jun. / ago. 2016
Criação de uma nova marca visual – tipografia, logotipo, paleta de cores e variações da marca –, assim como a padronização de seu uso e apresentação.	Público:	Mercado-Alvo Mercado Interinstitucional Mercado Interno
Objetivo: Reposicionar a marca; despertar a atenção e engajar o público.	Canais de Comunicação:	-
	Previsão de Custos:	-
AMI2 Lançamento interno da nova marca	Período:	ago. 2016
Trata-se da apresentação da nova identidade visual, do posicionamento que o SIBI espera atingir, sua missão, visão e valores e protótipos dos novos produtos e serviços. A ser realizada no I Convenção Anual do SIBI (AMI3).	Público:	Segmento 5
Objetivo: Reposicionar a marca; engajar o público-interno.	Canais de Comunicação:	Website, Mídias Sociais, Mídias Institucionais, E-mail Marketing, Mídia Impressa
	Previsão de Custos:	R\$ 483
AMI3 I Convenção Anual do SIBI	Período:	ago. 2016
Programação voltada para o público interno do SIBI, bibliotecários que atuam em todas as unidades, assim como a equipe multidisciplinar. Durante o evento, será apresentada a nova marca, assim como serão debatidos temas de interesse e promovidas ações de integração.	Público:	Segmento 5
Objetivo: Reposicionar a marca; engajar o público-interno; reforçar o senso de identidade coletiva.	Canais de Comunicação:	Website, Mídias Sociais, Mídias Institucionais, E-mail Marketing, Mídia Impressa
	Previsão de Custos:	R\$ 1.674
AMI4 Campanha de Expectativa	Período:	jul. / ago. 2016
Trata-se de uma campanha que visa atrair a atenção do público-alvo e, ao mesmo tempo, coletar dados para planejamentos futuros; consultar a comunidade acadêmica e homologar a nova configuração da marca.	Público:	Mercado-Alvo Mercado Interinstitucional
Objetivo: Gerar engajamento do público; homologar missão, visão e valores do SIBI.	Canais de Comunicação:	Website, Mídias Sociais, Mídias Institucionais, E-mail Marketing, Mídia Impressa
	Previsão de Custos:	-

AMI5 Lançamento público da nova marca e do website do SIBI	Período:	set. 2016
Divulgação da nova marca perante o público-alvo, acompanhando o lançamento do novo website, a fim de que os usuários percebam de forma mais enfática a mudança da marca.	Público:	Mercado-Alvo Mercado Interinstitucional
Objetivo: Reposicionar a marca; gerar engajamento do mercado-alvo; consolidar o novo posicionamento através do website.	Canais de Comunicação:	Website, Mídias Sociais, Mídias Institucionais, E-mail Marketing, Mídia Impressa
	Previsão de Custos:	R\$ 1.200
AMI6 Estruturação dos canais de comunicação direta	Período:	jun. / ago. 2016
Unificação dos canais de comunicação direta com os usuários, facilitando o contato e permitindo melhor controle e avaliação dos contatos por parte do público-alvo.	Público:	Mercado-Alvo
Objetivo: Reposicionar a marca; oferecer interfaces mais efetivas para a comunicação direta.	Canais de Comunicação:	Website, Mídias Sociais, E-mail Marketing
	Previsão de Custos:	-
AMI7 Campanha Solidária de Natal do SIBI	Período:	dez. 2016
Dando sequência à Campanha Solidária de Natal da BC, iniciada em 2015 com o objetivo de recolher doações de livros para doação a projetos e comunidades dos entornos da Universidade, a Campanha Solidária será extendida a todo o SIBI.	Público:	Mercado-Alvo Mercado Interno
Objetivo: Reposicionar a marca; gerar engajamento do público-alvo da campanha; fortalecer as parcerias institucionais.	Canais de Comunicação:	Website, Mídias Sociais, Mídias Institucionais, E-mail Marketing, Televisão Local, Mídia Impressa
	Previsão de Custos:	-
AMI8 Campanha de Educação do Usuário	Período:	jul. 2016 / maio 2017
Criação de mensagens originais para veiculação em mídias sociais e e-mail marketing com o objetivo de orientar o público sobre temas de interesse (normalização, estratégias de pesquisa, normas de uso do SIBI etc.)	Público:	Mercado-Alvo
Objetivo: Reposicionar a marca; aumentar o engajamento nas mídias sociais; promover a educação do usuário.	Canais de Comunicação:	Mídias Sociais, E-mail Marketing
	Previsão de Custos:	-

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

APÊNDICE C – AÇÕES DE ENDOMARKETING – JUN. 2016-MAIO 2017

<p>AEM1 Capacitação em Excelência no Atendimento</p>	<p>Período:</p>	<p>mar 2017</p>
<p>Evento de capacitação voltado para a melhoria do atendimento direto ao público, a ser proposto em parceria com a Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (CAPACIT/UFPA).</p> <p>Objetivo: Gerar engajamento interno; aprimorar o atendimento direto.</p>	<p>Público:</p>	<p>Segmento 5 (Colaboradores dos serviços de Referência e Circulação)</p>
	<p>Canais de Comunicação:</p>	<p>Website, Mídias Sociais, E-mail Marketing</p>
	<p>Previsão de Custos:</p>	<p>-</p>
<p>AEM2 Capacitação em Depósito de Objetos Digitais no RIUFPA</p>	<p>Período:</p>	<p>mar 2017</p>
<p>Evento de capacitação voltado para o depósito de objetos digitais no Repositório Institucional da UFPA, a ser proposto em parceria com a Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (CAPACIT/UFPA).</p> <p>Objetivo: Otimizar processos; possibilitar o depósito descentralizado.</p>	<p>Público:</p>	<p>Segmento 5</p>
	<p>Canais de Comunicação:</p>	<p>Website, Mídias Sociais, E-mail Marketing</p>
	<p>Previsão de Custos:</p>	<p>-</p>
<p>AEM3 Capacitação em Aquisição de Materiais Bibliográficos via SA-SIBI</p>	<p>Período:</p>	<p>mar 2017</p>
<p>Evento de capacitação voltado para a aquisição de materiais bibliográficos por meio do SA-SIBI, direcionado a bibliotecários e coordenadores de curso, a ser proposto em parceria com a Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (CAPACIT/UFPA).</p> <p>Objetivo: Otimizar processos; gerar engajamento interno.</p>	<p>Público:</p>	<p>Mercado Interno</p>
	<p>Canais de Comunicação:</p>	<p>Website, Mídias Sociais, E-mail Marketing</p>
	<p>Previsão de Custos:</p>	<p>-</p>
<p>AEM4 Campanha de homenagem ao Dia do Bibliotecário</p>	<p>Período:</p>	<p>jan. / mar. 2017</p>
<p>Homenagem aos colaboradores que se aposentaram ou estão em processo de aposentadoria durante o período da gestão que se encerra em jul. 2017, incluindo um evento, produção de VT e marketing viral.</p> <p>Objetivo: Gerar engajamento interno; visibilizar a profissão; promover a motivação; encerrar a gestão atual de forma positiva na mente do público-alvo da campanha.</p>	<p>Público:</p>	<p>Segmento 5 Mercado Interinstitucional</p>
	<p>Canais de Comunicação:</p>	<p>Website, Mídias Sociais, Mídias Institucionais, E-mail Marketing, Mídia Impressa</p>
	<p>Previsão de Custos:</p>	<p>R\$ 3.911</p>

AEM5 Lançamento do Boletim do SIBI	Período:	jul. 2017
Estruturação e lançamento de um boletim mensal voltado para os colaboradores do SIBI, com atualizações técnicas, notícias administrativas e conteúdo que vise promover o engajamento e os valores.	Público:	Segmento 5
	Canais de Comunicação:	Website, E-mail Marketing
	Previsão de Custos:	-

Objetivo: Gerar engajamento interno; promover a identidade institucional; manter os colaboradores atualizados e engajados com as decisões estratégicas do SIBI.

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

APÊNDICE D – AÇÕES PROMOCIONAIS – JUN. 2016-MAIO 2017

AP1 Campanha de Promoção Cultural	Período:	out. 2016 / maio 2017
Evento mensal voltado para a promoção dos acervos do SIBI e da cultura local, composto por exposições bibliográficas temáticas e encerrado por um encontro literário com convidados especiais (professores, escritores, artistas etc.), com transmissão ao vivo e posterior disponibilização dos podcasts, a ser sugerido em parceria com a Academia Amazônia ou Radio WEB. Objetivos: Reposicionar a marca; promover a cultura local; gerar engajamento do público-alvo; estimular o uso do acervo.	Público:	Mercado-Alvo
	Canais de Comunicação:	Website, Mídias Sociais, Mídias Institucionais, E-mail Marketing
	Previsão de Custos:	-
	AP2 Campanha de Promoção do RIUFPA	Período:
Criação e veiculação de mensagens que visem promover o Repositório Institucional da UFPA, assim como as melhores estratégias de pesquisa e ferramentas oferecidas. Objetivos: Reposicionar a marca; promover os produtos e serviços do SIBI.	Público:	Mercado-Alvo Mercado Interinstitucional
	Canais de Comunicação:	Mídias Sociais, E-mail Marketing
	Previsão de Custos:	-
	AP3 Campanha de Promoção do Catálogo Online	Período:
Criação e veiculação de mensagens que visem promover o uso do Catálogo Online, assim como as melhores estratégias de busca e as novas funcionalidades disponíveis aos usuários, como, por exemplo, a interface <i>mobile</i> . Objetivos: Reposicionar a marca; promover os produtos e serviços do SIBI.	Público:	Mercado-Alvo Mercado Interinstitucional
	Canais de Comunicação:	Mídias Sociais, E-mail Marketing
	Previsão de Custos:	-

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

APÊNDICE E – CRONOGRAMA DE AÇÕES – JUN. 2016-MAIO 2017

Período → ↓ Ação	2016							2017				
	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Maio
AMI1												
AMI4												
AMI6												
AE1												
AE3												
AE2												
AMI8												
AP2												
AP3												
AMI2												
AMI3												
AMI5												
AE4												
AE5												
AP1												
AMI7												
AEM4												
AEM1												
AEM2												
AEM3												
AEM5												

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

APÊNDICE F – PROPOSTA DE APLICAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

	Ação	Gastos (R\$)
<i>Programa UFGA: 01 – Gestão Institucional</i>		69.819
<i>Assinatura de Conteúdos Eletrônicos</i>	<i>AE1</i>	57.251
<i>Realização de Eventos</i>	<i>AMI3</i>	1.674
	<i>AEM4</i>	3.911
<i>Comunicação Institucional</i>	<i>AE1</i>	1.254
	<i>AE2</i>	1.254
	<i>AMI2</i>	483
	<i>AMI5</i>	1.200
<i>Aquisição de Materiais Técnicos de Consumo</i>	-	2.792
<i>Total</i>		69.819

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.