

Marketing em bibliotecas e serviços de informação

Textos selecionados

MCT/CNPq

IBICT



INSTITUTO BRASILEIRO
DE INFORMAÇÃO
EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Marketing em bibliotecas e serviços de informação

Textos selecionados

Amélia Silveira - Organizadora

Tradução de Amélia Silveira e
Marília Salgado Gontijo

Brasília
1987

MCT

Ministério da Ciência e Tecnologia



CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO
CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO

IBICT



INSTITUTO BRASILEIRO
DE INFORMAÇÃO
EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Marketing em bibliotecas e serviços de informação: textos selecionados / Amélia Silveira, organizador. Tradução de Amélia Silveira e Marília Salgado Gontijo. Brasília : IBICT, 1987.

186 p: il (Série textos técnicos)

1. Marketing – Bibliotecas.
I Silveira, Amélia. II. Série textos técnicos.

CDD19. ed. – 658.8
CDU 658.8:027

Índice para o catálogo sistemático (CDU)
Marketing – Bibliotecas 658.8:027
Bibliotecas – Marketing 027:658.8
Serviços de informação – Marketing 027:658.8

Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT)
SCN – Quadra 2 – Bloco K
70710 Brasília,DF
Tel.: (061) 225-9677 - Telex 612481 CICT BR

ISBN 85-7013-011-2

SUMÁRIO

Introdução	5
O marketing das megatendências : criando a biblioteca do futuro Barbara Conroy	15
Avanço do marketing para bibliotecas Alan R. Andreasen	37
Planejamento estratégico e o processo de marketing: aplicação às bibliotecas Elizabeth J. Wood	65
Segmentação do mercado de bibliotecas: uma abordagem para atender às necessidades dos clientes Anne J. Matthews	83
Marketing dos serviços da biblioteca: uma estratégia de sobrevivência Joyce A. Edinger	105
Marketing dos serviços e produtos da informação secundária Donald W. King	119
Dando preço aos serviços de informação Christine Whitehead	143
Distribuição do produto da biblioteca: a necessidade de inovação Darlene E. Weingand	153
Melhorando sua imagem: como promover a biblioteca ou serviço de informação Douglas Wood	171

INTRODUÇÃO

A literatura especializada em Ciência da Informação e Biblioteconomia vem registrando, nos últimos 17 anos, tendências crescentes de aplicação de marketing em bibliotecas e serviços de informação.

No Brasil, o trabalho pioneiro foi o apresentado por Jung¹, no 9º Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação e 5ª Jornada Sul-Rio-Grandense de Biblioteconomia e Documentação, em Porto Alegre, RS, em 1977.

Nos primeiros anos da década de 80, começaram a surgir com maior frequência: a) trabalhos apresentados em eventos da área; b) cursos de curta duração, palestras e conferências ministrados em congressos, empresas públicas e privadas, entidades de classe e cursos de biblioteconomia e c) artigos publicados em periódicos especializados em Ciência da Informação e Biblioteconomia.

Estes fatos começavam a evidenciar a busca da utilização de marketing como alternativa viável para administração de bibliotecas e serviços de informação.

Na área de ensino, em 1982, já havia recomendação, por parte da Associação Brasileira de Ensino de Biblioteconomia e Documentação (ABEBD²), para inclusão do marketing, como disciplina, a nível de graduação.

Em 1985, o Centro de Informação em Ciência da Informação do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (CCI/IBICT), sentindo o emergente interesse pelo tema, publicava o

primeiro levantamento bibliográfico com resumos sobre "Marketing em Bibliotecas e Sistemas de Informação", como parte da série *Busca Retrospectiva em Ciência da Informação*³. Assim, gradativamente, o marketing foi se firmando como tópicos de abordagem constante no meio biblioteconômico brasileiro.

Dragon & Leisner⁴ afirmam que o interesse pela aplicação de marketing em bibliotecas e serviços de informação surgiu "do desejo dos bibliotecários de encontrar modelos mais apropriados para o desenvolvimento das atividades das bibliotecas em relação às necessidades de suas comunidades".

Marketing realmente preenche esse desejo.

Entendido como uma abordagem sistemática de planejamento, o marketing tem por base o esforço integrado e a satisfação dos consumidores, sendo os produtos e serviços consequência do entendimento das necessidades do mercado e fator de obtenção de relações de troca com os clientes, no propósito de atingir os objetivos organizacionais⁵.

O marketing, através de sua dimensão filosófica ou conceitual, orienta toda a atuação da organização. Passa a ser uma atitude por parte dos administradores de bibliotecas no sentido de que o trabalho desempenhado corresponde às necessidades informacionais de seus clientes. Como uma atitude, o marketing passa a ser uma orientação completamente voltada para os usuários reais e potenciais. É uma atitude onde "o consumidor vem em primeiro, segundo e terceiro lugares⁶".

Além de se constituir em uma atitude ou filosofia de ação administrativa, o marketing apresenta uma função ou objetivo. Segundo Kotler⁷, esta função de marketing existe sempre, em qualquer nível, reconhecida ou não, uma vez que todas as organizações realizam trocas de bens ou serviços com seus públicos. Em

marketing ocorre a troca quando esta é conduzida por indivíduos ou organizações com a finalidade de satisfazer necessidades humanas, beneficiando as partes envolvidas neste processo.

Desse modo, para definir uma situação de troca em marketing, devem estar presentes os seguintes elementos:

- duas partes potencialmente interessadas na troca;
- cada uma delas possuindo algo de valor para a outra parte;
- cada uma delas capaz de comunicação e de entrega;
- cada uma delas com liberdade para aceitar ou rejeitar a oferta.

As trocas em marketing podem abranger tanto o objeto a ser transacionado quanto as relações de troca, implicando, estas, no estabelecimento de relações contínuas. Richers⁸ enfatiza que o intuito de continuidade no processo de troca entre duas partes prevê que esta deve ser ao mesmo tempo intencional, sistemática e voltada a uma expectativa de resultados previsíveis, sejam eles quantificáveis ou não.

As bibliotecas que objetivam despertar, provocar ou garantir trocas de informação onde estas não existem e estimular trocas onde já existem — isto é, sensibilizar o usuário potencial para torná-lo beneficiário do sistema e incentivar o consumo pelos usuários efetivos — estão desenvolvendo uma função de marketing, saibam disto ou não.

As relações de troca contidas na função de marketing proporcionam benefícios para ambas as partes envolvidas no processo: usuário e biblioteca. Para o usuário, pela obtenção sistemática de informação no nível desejado, o que conduz a um desenvolvimento contínuo em suas atividades. Para a biblioteca, no sentido da valorização profissional de seus recursos humanos, da alocação de maiores recursos financeiros para fazer frente à demanda dos usuários, da consecução de um padrão de serviço ideal e compatível com o mercado e do atingimento dos objetivos da organização mantenedora. O nível das relações de troca com o ambiente vai

dependem sempre do grau de abertura adotado pelo sistema.

A implementação da função de marketing, por sua vez, requer todo um desempenho de atividades que são consideradas em conjunto e denominadas administração de marketing. Administração de marketing é o modo como as estratégias de marketing, de análise e segmentação de mercado, produto, preço, promoção e praça, se compõem e são desenvolvidas dentro de um plano de marketing.

Com a administração de marketing, a biblioteca organiza-se em uma interação sistêmica com o ambiente externo, passando por sua vez a influenciá-lo no sentido do consumo da informação.

Segundo Lewis⁹, "o próprio sistema de mercado passa a prover as bibliotecas com mecanismos para determinar corretamente as necessidades dos usuários e incentivos para determinar mais eficientemente os serviços".

A administração de marketing dirige, portanto, as decisões dos bibliotecários quanto à qualidade e quantidade dos produtos e serviços, as diretrizes da política de preço, os pontos e canais de distribuição e as formas de promoção.

Tentando ampliar e aprofundar os conceitos e estratégias de marketing em bibliotecas e serviços de informação, reunimos alguns dos mais importantes textos sobre o assunto, tanto teórica como metodologicamente, já publicados na literatura internacional, para compor uma coletânea em língua portuguesa.

O propósito desta coletânea é, portanto, colocar ao alcance dos profissionais, pesquisadores, professores e estudantes do setor de informação científica e tecnológica, literatura fundamental em idioma acessível, que reforce o entendimento e estimule a atualização, estudos e debates, no intuito de conduzir a uma compreensão cada vez mais abrangente sobre marketing e sua

aplicabilidade na administração das bibliotecas e serviços de informação.

Os textos foram selecionados tendo em vista os seguintes critérios:

- abordagem de marketing em bibliotecas e serviços de informação;
- clareza e pertinência do assunto tratado;
- atualidade do assunto;
- qualificação do autor;
- especificidade e relevância da fonte consultada.

Foram escolhidos nove textos para compor a coletânea. Os quatro primeiros apresentam o assunto e reforçam a aplicação de marketing em bibliotecas e serviços de informação. Os cinco textos restantes versam sobre as estratégias de marketing, ou seja, sobre tópicos mais específicos: pesquisa e segmentação de mercado, produto, preço, ponto de distribuição e promoção.

O primeiro texto apresentado é de Barbara Conroy¹⁰, educadora, consultora de bibliotecas e editora regular de uma coluna na *Journal of Library Administration*. Com base nas **megatendências** de John Naisbitt, ela traça uma visão das possibilidades futuras de aplicação de marketing que representam um estímulo e um guia para os administradores planejarem e criarem a biblioteca do futuro.

Alan R. Andreasen¹¹, professor e pesquisador no College of Commerce and Business Administration da University of Illinois, é o autor do segundo texto da coletânea. Considerando sua experiência em consultorias para bibliotecas e outras instituições de serviço público, oferece sugestões específicas para mudar os conceitos errôneos que já tenham sido introduzidos no uso corrente de marketing, para melhorar as aplicações atuais com o propósito de aumentar a validade das contribuições do marketing e introduzir novas aplicações.

O texto seguinte é de Elizabeth J. Wood¹². Partindo do pressuposto de que, para sobreviver aos desafios da década de 80, as bibliotecas devem considerar a aplicação de conceitos de marketing e de planejamento estratégico, a autora mostra como estes princípios podem ser aplicados às bibliotecas e de que forma o planejamento estratégico é essencial para um efetivo programa de marketing.

A segmentação do mercado de bibliotecas é enfocada, especialmente no texto de Anne J. Matthews¹³. São abordadas as estratégias de marketing indiferenciado, concentrado e diferenciado, sendo oferecidos critérios e orientações para seleção dos grupos-alvo e identificação das principais variáveis de segmentação.

Joyce A. Edinger¹⁴, considerando o marketing uma estratégia de sobrevivência para as bibliotecas, discute, no quinto texto, as condições necessárias para o sucesso dos programas de marketing, os métodos de implantação de um programa formal de marketing e enfoca, de forma geral, os quatro fatores do composto de marketing: produto, preço, ponto de distribuição e promoção, além das decisões administrativas associadas a estes quatro aspectos.

Donald W. King¹⁵, considerando os aspectos do marketing relativos aos serviços e produtos de informação interessantes e desafiadores, discute, neste sexto artigo, como os serviços e produtos da informação secundária relacionam-se com os vários componentes de marketing.

O preço dos serviços de informação é abordado por Christine Whitehead¹⁶, economista inglesa, no sétimo texto. Oferecendo uma exposição sucinta dos princípios da fixação de preços, a autora enfatiza a importância da pesquisa de mercado como subsídio à determinação da estrutura de preço.

Darlene E. Weingand¹⁷, no oitavo texto, descreve a terceira variável controlável de marketing: o ponto de distribuição ou praça.

Para a autora, "a inovação, em termos de canais de distribuição, só pode ser limitada pela imaginação, criatividade e dinheiro". Desta forma, se um acesso permanente à informação for propiciado, a biblioteca poderá atingir seu tão almejado objetivo de tornar-se o centro de comunicação e informação da comunidade a que serve.

O último texto é de Douglas Wood¹⁸ e objetiva ajudar os administradores de bibliotecas e serviços de informação a fazer promoção tanto de si próprios como de seus serviços.

Os nove textos selecionados, ainda que de forma diferenciada, exploram a teoria de marketing em termos de administração de bibliotecas e serviços de informação, numa tentativa de ilustrar sua relevância em nossa área de atuação.

Amélia Silveira

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 JUNG, M. do R. T. As técnicas de marketing a serviço da biblioteconomia. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 9 & JORNADA SUL-RIO-GRANDENSE DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 5. Porto Alegre, 3 e 8 de julho de 1987. *Anais*. Porto Alegre, ARB, 1977. v.1, p.429-36.
- 2 ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO ENSINO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO. *Documento-síntese das conclusões finais, emitidas pelas IES, contendo as diretrizes básicas e sugestões para o desenvolvimento e elaboração da nova estrutura curricular do curso de biblioteconomia, com base no novo currículo mínimo*. Recife, 1982. p. 7 e 9.
- 3 SILVEIRA, A., comp. *Marketing em bibliotecas e sistemas de*

- informação*. Brasília, IBICT, 1985. 49p. (Busca Retrospectiva em Ciência da Informação, 7).
- 4 DRAGON, A. C. & LEISNER, T. The ABCS of implementing library marketing. *Journal of Library Administration*, 4(4):33, Winter 1983.
 - 5 KOTLER, P. *Marketing em organizações que não visam ao lucro*. São Paulo, Atlas, 1978. p.29.
 - 6 PETERS, T. J. & WATERMAN, R. H. *Search of excellence: lessons from America's best-run companies*. New York, Harper & Row, 1982. p.17.
 - 7 KOTLER, P. *Marketing*. São Paulo, Atlas, 1980. p.32.
 - 8 RICHERS, R. *O que é marketing*. 2.ed. São Paulo, Brasiliense, 1981. p.18.
 - 9 LEWIS, D. W. Bringing the market to libraries. *Journal Academic Librarianship*, 10(2):73, May 1984.
 - 10 CONROY, B. Megatrend marketing: creating the library's future. *Journal of Library Administration*, 4(4):7-18; Winter 1983.
 - 11 ANDREASEN, A. R. Advancing library marketing. *Journal of Library Administration*, 1(3):17-32, Fall 1980.
 - 12 WOOD, E. J. Strategic planning and the marketing process: library applications. *Journal of Academic Librarianship*, 9(1):15-20, 1983.

- 13 MATTHEWS, A. J. Library marketing segmentation: an effective approach for meeting client needs. *Journal of Library Administration*, 4(4):19-31, Winter 1983.
- 14 EDINGER, J. A. Marketing library services: strategy for survival. *College & Research Libraries*, 41(4):328-32, July 1980.
- 15 KING, D. W. Marketing secondary information products and services. *Journal of the American Society for Information Science*, 33(3):168-74, May 1982.
- 16 WHITEHEAD, C. Pricing information services. In: THE MARKETING of library and information services. Ed. Blaise Cronin. London, Aslib, 1981. p.223-7.
- 17 WEINGAND, D. E. Distribution of the library's product: the need for innovation. *Journal of Library Administration*, 4(4):49-57, Winter 1983.
- 18 WOOD, D. Improving your image: how to promote a library or information service. *Aslib Proceedings*, 36(10):401-8, Oct. 1984.

O MARKETING DAS MEGATENDÊNCIAS: CRIANDO A BIBLIOTECA DO
DO FUTURO

Barbara Conroy

Tradução de Amélia Silveira e Marília
Salgado Gontijo

O MARKETING DAS MEGATENDÊNCIAS: CRIANDO A BIBLIOTECA DO DO FUTURO

"O futuro não é o resultado de escolhas entre caminhos alternativos oferecidos pelo presente, mas um lugar que é criado — criado primeiro na mente e vontade, depois na ação. O futuro não é algum lugar para onde estamos indo, mas aquele que estamos criando. Os caminhos que conduzem a ele não são encontrados ao acaso, mas construídos, e a ação de construí-los modifica a ambos: o construtor e o destino" — John Schaar.

Somos os construtores do nosso futuro. Construimos nosso futuro baseados naquilo que criamos — ou não criamos — no presente. Construir nosso presente é delinear a rota de nosso futuro. Com efeito, o futuro das bibliotecas — se é que vão existir, o que vão fazer e como vão fazê-lo — requer que nós administremos e promovamos hoje as bibliotecas com sucesso. Dessa forma, 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.

Universalmente, os administradores de biblioteca percebem sua função de planejamento como essencial para a sobrevivência das bibliotecas. Planejamento a curto prazo é uma segunda natureza para a maioria dos administradores, devido aos seus problemas diários e crises ocasionais. Quando os administradores perceptivos planejam, decidem e agem, vêem o impacto direto destes planos, decisões e formas de ações, não só na natureza presente de suas

bibliotecas, mas também em suas capacidades futuras.

O planejamento orienta a biblioteca como uma organização, define sua missão, desenvolve seu pessoal e determina como as necessidades de informação de sua clientela serão satisfeitas. A maior parte do planejamento (e sua implementação) impele para o futuro. O planejamento a curto prazo trata dos temas atuais, reagindo no presente. Por outro lado, o planejamento a longo prazo focaliza as estruturas conceituais e políticas institucionais para o futuro. O básico para o planejamento a longo prazo é a habilidade de antever mudanças e antecipar sua velocidade e consequência para a organização. Assim, os administradores atentos desenvolvem uma visão de longo alcance, sabendo que suas decisões de hoje irão afetar a estrutura da organização, o potencial e as pessoas no futuro.

Para planejar de modo efetivo e deliberadamente criar para o futuro, os administradores de biblioteca necessitam, entretanto, de certas orientações especialmente voltadas para o futuro. Perspectivas valiosas de autores futuristas podem ajudar. Alvin Toffler é um deles. Seu *Future Shock* (1971) e *Third Wave* (1980) descrevem crônicas detalhadas das possibilidades futuras. O trabalho mais recente é *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives* (1982) de John Naisbitt. O trabalho de megatendências apresenta uma concisa (alguns dizem simplista) e firme visão otimista das principais tendências e diretrizes estratégicas que comportam implicações significativas para nossas vidas, nosso trabalho e nossa sociedade.

Tanto Toffler como Naisbitt ajudam-nos a conceber não somente as imensas mudanças, mas também seu estarrecedor alcance e progressão. Para administradores querendo preparar-se para o futuro, uma perspectiva realista do grau e da velocidade das mudanças é, talvez, mais importante do que os detalhes de suas visões. Mesmo assim, suas análises reais das tendências do

presente e conjecturas racionais sobre possibilidades futuras trazem implicações que os administradores de bibliotecas não podem ignorar, na sua busca para direcionar viabilidades para as bibliotecas.

O peso dessa responsabilidade e as dificuldades implícitas são alarmantes para muitos de nós. Pessoal e socialmente, os indivíduos acham perturbadores os períodos de grandes mudanças. Tanto Naisbitt como Toffler referem-se a isso, mas sublinham como, mesmo assim, tais períodos produzem grandes fontes de energia, idéias e redimensionamento. Os períodos de transição oferecem maiores oportunidades para aqueles que buscam mudanças, proporcionando um ímpeto mais forte para os esforços dos agentes de mudança, já que sua força e influência são bem maiores do que nos tempos de estabilidade. Dessa forma, o impacto das decisões administrativas é ainda mais poderoso. Sua influência nas profissões e organizações é provavelmente essencial. Conjecturas sérias sobre o futuro merecem constar do planejamento do administrador, principalmente o de longo prazo.

Conseqüentemente, os administradores de biblioteca, que compreendem o tumulto que as mudanças causam e que estão de alguma forma preparados para lutar com a espantosa velocidade com a qual as mudanças sociais e tecnológicas afetam os padrões de informação, estão em uma posição única. São os indivíduos mais habilitados a criar uma visão da biblioteca do futuro e construir caminhos alternativos para ela. São os indivíduos mais habilitados a chegar a uma situação pessoal de sucesso à medida que ocorrem explosivas mudanças. São os mais habilitados a efetivar substanciais mudanças no campo da biblioteca. E são os mais adequados a servir com sua liderança, redimensionando a vocação da nossa biblioteca para melhor atender às mudanças das necessidades dos usuários.

transformações significativas na sociedade, incluindo a automação e o desemprego estrutural. A sociedade baseada na informação é uma realidade econômica e uma possibilidade tecnológica, com a economia dos Estados Unidos baseada hoje na criação e distribuição da informação.

2. "Para introdução de novas aplicações tecnológicas são exigidas respostas humanas compensatórias para assegurar a aceitação dessa tecnologia". As pessoas necessitam de equilíbrio. Procuramos dominar a alta e intensa tecnologia que nos envolve e buscamos um alto nível para maior interação humana.
3. "Estamos saindo de uma economia nacional caracterizada pelo isolamento e auto-suficiência para fazermos parte de uma economia global interdependente". Nossa economia nacional está se encaminhando nitidamente em direção a uma economia global interdependente e regional, cedendo sua posição de força econômica dominante do mundo, tornando-se, ao invés disto, um membro de um grupo de países economicamente fortes.
4. "Estamos mudando de considerações e recompensas de curto prazo, para favorecer disposições de prazos mais longos". Nossa preocupação prévia com resultados a curto prazo e medidas quantitativas de desempenho levou-nos a negligenciar investimentos a longo prazo e inovações nos negócios e organizações. O mundo de amanhã requer visões estratégicas de longo alcance. Devemos repensar nossos objetivos básicos sob esse prisma.
5. "Estamos passando de estruturas centralizadas para descentralizadas". Essa mudança é evidente na política, economia e nas áreas de negócios particularmente e indica a norma de maior envolvimento de pessoas e grupos distintos. Segundo Naisbitt, isso, como padrão, pode resultar em uma sociedade mais equilibrada e poderosa. Descentralização será o modelo primário — "... para atacar os problemas e criar mudanças a nível local".

6. "Procuramos maior auto-suficiência em todos os aspectos de nossas vidas". Essa tendência é vista no amparo à saúde, educação no lar, atividade autônoma e produção e distribuição de alimentos. Estamos saindo de uma organização patriarcal (ex.: governo, instituições) que era nosso empregador ou servidor. Mais comumente, procuramos libertar-nos das estruturas institucionais, conformistas, preferindo a auto-suficiência e reaprendendo a agir em proveito próprio.
7. "A ética da participação está difundida, alterando a forma pela qual pensamos como devem ser governadas as pessoas". Geralmente aceita-se hoje o preceito de que "pessoas cujas vidas são afetadas por uma decisão, devem fazer parte do processo de tomada dessa decisão". Por exemplo, as estruturas corporativas estão sendo adaptadas para permitir aos trabalhadores, acionistas, consumidores e líderes comunitários oportunidade de manifestar-se para influenciar como irão trabalhar. Essa ética irá, finalmente, reestruturar todas as instituições americanas que servem e empregam pessoas.
8. "Estamos abandonando nossa dependência nas estruturas hierárquicas em favor de redes informais". Essas redes são "pessoas conversando entre si, compartilhando idéias, informações e recursos". "Embora compartilhar informações e contatos seja seu principal propósito, essas redes podem ir além de mera transferência de dados para a criação e troca de conhecimentos". Elas cortam em diagonal através das organizações e tentam unir as pessoas diretamente com o indivíduo ou recurso desejado. Futuras estruturas organizacionais serão estabelecidas e administradas nesse modelo com esses valores e padrões de comunicação baseados na informalidade e igualdade. Essa tendência, em desenvolvimento hoje, pode ser vista como exemplo nas organizações do tipo Z e na aplicação do conceito de círculos de qualidade.

9. "Centros populacionais e de poder estão mudando do Norte e Leste para o Centro-Oeste e a Flórida". Isto não significa apenas demografia, mas padrões de estilo de vida e trabalho.
10. "Estamos tornando-nos cada vez mais atentos para múltiplas opções, afastando-nos de uma sociedade estreita e de escolha restrita". Essa riqueza em criar opções e depois fazer escolhas, apresenta o desafio da tomada de decisões para indivíduos e organizações, o que requer capacidades antes desconhecidas.

Essas mudanças nas megatendências oferecem normas e contextos para os planejadores de biblioteca dirigirem o posicionamento da biblioteca. A função de planejamento do administrador, crítica em tempos de mudança, exige a compreensão dessas megatendências como base de um planejamento sólido. Cada megatendência deve ser pesada para descobrir a profundidade de sua relevância para as bibliotecas. O administrador de biblioteca que planeja estrategicamente, antecipa situações de mudança, prevê barreiras e quebras de barreiras, explora alternativas que aumentarão a habilidade futura da biblioteca em responder flexivelmente. Com tal visão e planejamento, os administradores de biblioteca podem criar uma biblioteca viável e significativa no futuro.

MARKETING DAS BIBLIOTECAS

O marketing é um elemento vital na função de planejamento do administrador e na criação do futuro. Sua função, quando empregada da forma ideal, permanece antes, durante e depois das mudanças planejadas. O marketing é um instrumento de planejamento que ajuda a dar forma à visão, testa sua viabilidade, inicia e depois modifica sua operação. Quando usado conscientemente e com habilidade, o marketing pode manter a biblioteca numa posição visível e relevante.

Além disso, o marketing é uma atividade administrativa que ajuda aos administradores a melhor entender, coordenar e dar forma às mudanças. Os administradores atentos e habilitados, com os instrumentos e conceitos de marketing, teoricamente pelo menos, estão melhor capacitados a antecipar e responder às megatendências. O marketing, como conceito e como prática, ainda permanece desconhecido para muitos administradores de biblioteca. Até recentemente, pouco havia aparecido sobre marketing na literatura de biblioteconomia. A preparação acadêmica para a maioria dos atuais administradores de biblioteca não incluía abordagens formais sobre marketing. Como consequência, o marketing não tem sido aceito nem como uma atitude nem como uma abordagem de referência comum no meio bibliotecário. Uma interpretação disso é que o marketing, como tal, pode não ser considerado como legítima função bibliotecária.

Embora comumente usado de uma maneira não consciente ou competente, o marketing não é desconhecido nas bibliotecas. Por exemplo, quando planejam novos recursos ou serviços, os administradores de biblioteca levam em conta alterações demográficas, padrões de uso, necessidades dos usuários e esforços promocionais. Sem o conceito e o conhecimento de marketing em si, as bibliotecas têm visto que várias das funções de marketing são tão essenciais que as têm usado de qualquer forma. Mais comumente, entretanto, o marketing é associado com as práticas aceitas, discretas e tradicionais, tais como publicidade, relações públicas, quadros de aviso e serviços à comunidade.

A definição de Kotler (1975) da função de marketing revela sua natureza holística e amplo alcance. Ele define marketing como a efetiva administração da organização, de suas relações de troca com seus vários públicos. Como tal, aponta os elementos de troca intencional, tanto internamente (ex.; administração) como externamente (ex.: público). O marketing, principalmente em seu sentido amplo, abre maiores possibilidades para adaptação e mudança da biblioteca.

O marketing começa definindo o princípio de **mercado** (ex.: usuários) tanto atual quanto potencial. Isso requer uma análise do mercado (ex.: necessidades), levando em consideração a concorrência, pontos fortes e fracos do meio dentro das limitações orçamentárias e outros fatores. Em seguida, pondera-se a melhor maneira de servir esses mercados para determinar quais produtos, serviços e materiais são necessários. Então, são desenvolvidas alternativas estratégicas para produzir e distribuir esses produtos e serviços. Finalmente, planos de ação norteiam o melhor caminho para implementar as decisões, e os procedimentos de coordenação e avaliação são postos em prática. Essencialmente, marketing é o meio usado para examinar e entender o presente nos termos do usuário e ajudar a preparar para o futuro.

A contribuição e a importância estratégica da função do marketing está se tornando mais evidente. Significativamente, pressões de todos os lados conduzem agora os esforços de marketing da biblioteca a um ponto de vista mais amplo. Essas pressões incluem maior sofisticação administrativa, educação e treinamento, contribuições na literatura de biblioteconomia e um elevado senso de necessidade. Somadas a essas pressões, agora surgem aquelas vindas das próprias megatendências, dirigindo, como muitos fazem, o núcleo da vocação da biblioteca.

Obviamente, a primeira tendência na lista de Naisbitt, a transformação de uma sociedade industrial para uma informacional, tem implicações grandes, diretas e óbvias para as bibliotecas. Ainda assim, apesar da forte ênfase na natureza vital da informação em nosso mundo, os livros de Naisbitt e Toffler ignoram o significado presente e futuro das bibliotecas. Embora Naisbitt cite um estudo do Departamento de Comércio que coloca os bibliotecários como **um setor primário da informação**, ele não se estende sobre isso, nem comenta o impacto ou o papel das bibliotecas ou bibliotecários em relação a qualquer das megatendências descritas. Por que isso? A falta de menção pode

ser tão importante para nós como qualquer das próprias tendências. Planejamentos, tanto a curto como a longo prazo para a biblioteca do futuro, precisarão levar em conta a **invisibilidade** das bibliotecas, seja essa omissão percebida mesmo como equívoca ou intencional.

A mais penetrante e fundamental pressão de qualquer das megatendências, certamente, é a mudança da era industrial para a informacional. Tradicionalmente, as bibliotecas têm sido centros que oferecem organização e acessibilidade da informação escrita. Hoje, as empresas, vendo a tendência atual, engajam-se e promovem-se a si mesmas como se estivessem no **ramo da informação**. Estudam grupos de usuários de informação, apontando apropriadamente suas mensagens mercadológicas. As implicações para as bibliotecas são diretas e inequívocas. Se a mensagem da biblioteca não for clara, se a biblioteca não puder oferecer o que anuncia, será ultrapassada pelos outros que podem fazê-lo. As bibliotecas hoje deparam-se com a concorrência, uma forte concorrência baseada na experiência de administração e marketing. Somente a biblioteca que sabe, articula e cumpre um claro propósito será entendida como uma organização de informação viável. Isso requer clara definição interna de propósitos, juntamente com um sólido marketing externo.

O desafio de estabelecer nosso propósito e desenvolver nossas estratégias de marketing é dramático e merece cuidado. Vendo esse desafio, o planejador F. Wilfrid Lancaster (1982) predisse "que a comunicação eletrônica irá continuar a substituir as outras formas, que a publicação eletrônica irá substituir grandemente a publicação impressa e que as bibliotecas, como hoje nós as conhecemos, tornar-se-ão obsoletas. A única incerteza relaciona-se com o passo da mudança: Quanto disso terá ocorrido e até quando?".

Ele descreve a biblioteca como um fornecedor viável, dando acesso à informação e materiais, um papel bastante valioso durante o

período de transição (talvez 20 anos), mas continuando, após isso, somente se puder adaptar-se a um meio de comunicação que está mudando radicalmente. "A sobrevivência da profissão de bibliotecário depende da capacidade e disposição para mudar sua importância e imagem". (Lancaster, 1982). Complementando, ele acentua que a profissão deve substituir sua dependência da biblioteca enquanto instalação pelo conhecimento técnico de seus profissionais.

Contudo, os bibliotecários de Lancaster podem não ser uma espécie em perigo de extinção. Ao contrário de sua severa previsão sobre as bibliotecas, ele acha o papel do **profissional especialista da informação** de incalculável valor na era eletrônica. Embora ele não indique tão especificamente, o marketing oferece a possibilidade de mudança na imagem e importância dos bibliotecários, oferecendo-lhes a capacidade de desenvolver um papel determinante para a transição e além dela. Certamente, o marketing, dentro do campo de biblioteconomia, é tão importante (e essencial) como o que é feito externamente. Imaginar **bibliotecários** trabalhando sem suas habituais bases institucionais e no meio da publicação e comunicação eletrônica, ultrapassa nossa imaginação tradicional.

As novas visões, geradas pelas dez megatendências, levantam algumas questões básicas com as quais a biblioteconomia se defronta. A bem básica para nós vem da primeira megatendência: em qual atividade estamos realmente? Naisbitt ilustra a relevância dessa pergunta, relatando o caso das ferrovias dos Estados Unidos. Eles viam-se a si mesmos como parte da ferrovia ao invés de colocarem-se como parte do sistema de transportes. As conseqüências dessa perspectiva limitada e rígida em termos de marketing são óbvias. Alguns podem entender as bibliotecas atualmente em dolorosas circunstâncias paralelas. Relacionar o propósito da biblioteca com sua estrutura física em detrimento de sua função tem produzido uma visão a curto prazo e parâmetros limitados.

A vocação da biblioteca também é confrontada pela tecnologia. Novamente, a tecnologia é amplamente adotada por organizações não bibliotecárias empenhadas no **ramo de informação**. Naisbitt oferece um proveitoso esquema. Ele descreve três estágios de desenvolvimento tecnológico. Primeiramente, a nova tecnologia segue a linha da menor resistência e tende a ser aplicada onde a oposição é relativamente pequena, ou onde existe maior aceitação. No segundo estágio, a nova tecnologia é introduzida para melhorar a anterior, aumentando seu potencial (tais como, velocidade ou capacidade), mas não substitui as funções e os propósitos existentes. Finalmente, no terceiro estágio, novas direções ou funções surgem através da aplicação das novas tecnologias. Naisbitt situa a maior parte de nossa sociedade no segundo estágio.

Muitas bibliotecas resistem, de modo inflexível, à automação. Aquelas que incorporam tecnologias automatizadas, fizeram-no basicamente para melhorar suas funções, mas com poucos ajustes no objetivo básico original. Poucas, entretanto, estão nos estágios iniciais de visualizar novos objetivos, tentando introduzir funções inovadoras e novas tecnologias. Frequentemente, a implementação é duvidosa. Certamente, continuamos lutando com o impacto da era da informação e com as novas idéias advindas dela. Frequentemente, parece difícil a pronta aceitação, ou mesmo o reconhecimento às novas idéias (mesmo àquelas vindas de dentro do próprio campo) que podem levar um maior número de bibliotecas a avançar além do estágio um, até o estágio dois e depois o três. Atualmente, animados debates profissionais enfocam a necessidade de mudança nas práticas, imagem e funções. Contudo, precisamos ir além da discussão e agir.

O MARKETING DAS MEGATENDÊNCIAS

Como o crescente impacto da nova tecnologia e das megatendências intensifica a pressão para mudanças nas bibliotecas, o momento exige um planejamento estratégico de longo prazo e como parte

importante do mesmo, um marketing inteligente. As próprias megatendências, uma vez identificadas e entendidas, podem servir como base para suposição experimental para administradores que, então, estabelecerão direções para o planejamento das mudanças organizacionais, a incorporação de nova tecnologia e nova ligação com a comunidade. Elas podem conduzir, também, a criativos esforços de marketing para as bibliotecas. Aqueles já descritos aqui são idéias iniciais dos esforços de marketing estimulados pela leitura e reflexão sobre as megatendências em relação às bibliotecas.

Dadas as diversas possibilidades oferecidas pelas megatendências que indicam que a descentralização aumentará e o uso das múltiplas opções proliferará, as bibliotecas encontrarão suas comunidades com estruturas descentralizadas, cada qual tendo suas necessidades de informação e capacidade de compartilhá-la, coordená-la e integrá-la. Da mesma forma, a descentralização da biblioteca, com o correspondente controle local, trará à tona maior interesse e envolvimento do cidadão no que a biblioteca está fazendo e de que modo. As bibliotecas encontrarão necessidade ainda maior de diferenciar-se pela própria exigência dos cidadãos que pedem adaptações específicas para o contexto local. A partir do momento que as bibliotecas se adaptarem, tornando-se mais diversificadas em suas estruturas, papéis e funções, as tendências de padronização nacional e fontes de recursos podem cessar.

Este quadro das possibilidades, mesmo que brevemente descrito aqui, indica a profundidade das mudanças e o quão preciosas as implicações de marketing podem ser para explorar as megatendências. As relações de troca com o público da biblioteca serão confusas, tornando-se mais complexas pelo próprio corpo ativo de administradores e pela maior demanda dos usuários. A principal base financeira local exigirá contatos locais, especialmente de caráter político. A ênfase dos últimos anos passados na análise da comunidade e no planejamento participativo será particularmente

conveniente, até mesmo básica, para o desenvolvimento de uma sólida abordagem de marketing. Estes processos identificam as necessidades dos usuários, definem o papel específico da biblioteca, o relacionamento com sua comunidade e orientam o desenvolvimento de seus produtos e serviços. Eles também serão de valor inestimável para construir canais de comunicação bilaterais com a comunidade, ligando seus diversos elementos.

Nessas circunstâncias, o esforço de marketing da biblioteca pode muito bem capitalizar sua capacidade no trato com a informação, para ajudar as organizações da comunidade a planejar e lidar habilmente com seus recursos e necessidades informacionais. Nessa situação, pode surgir um novo papel para a biblioteca, que pode ser aquele de centro comunitário de troca de informação. (Dado o mal-estar demonstrado por muitas bibliotecas em relação à informação comunitária e referencial como função da biblioteca, podemos imaginar o sossego da transferência desta para os administradores e funcionários). Fazer e manter as ligações necessárias para sustentar uma boa capacitação política (e justificar os investimentos) irá possivelmente requerer extenso e contínuo diálogo entre o pessoal da biblioteca e os vários níveis de público.

O marketing, dessa forma, exigirá consistência interna, convicção pessoal e uma mensagem clara para comunicar, ao mesmo tempo, as múltiplas mensagens da comunidade que estão sendo obtidas, analisadas e canalizadas para as decisões na biblioteca. Os administradores de biblioteca, defrontados com a necessidade interna de mudança e as transformações externas, encaram os desafios e o novo e estimulante nível de envolvimento. Administradores e funcionários necessitarão de habilidades na comunicação, grande tolerância para a ambiguidade e a habilidade de efetivamente orientar processos através dos quais as decisões participativas são tomadas.

Outra megatendência indica que uma sociedade de **alta tecnologia, elevada comunicação**, buscará um equilíbrio entre a interação tecnológica e humana. Examinando as lições descobertas pelos bancos americanos quando mudaram para a utilização de serviços eletrônicos, provocando ressentimento por parte dos usuários e sabotagem dos empregados, os planejadores de bibliotecas podem esforçar-se para assegurar que tanto a capacidade tecnológica como a interação humana sejam elementos dos serviços. E eles podem planejar meios de comunicação apropriados para interligar estes elementos.

Devido a sua herança passada, a biblioteca pode muito bem ser vista por muitos usuários como uma **ponte de megatendências**. Assim como precisam ajustar seus estilos de vida e habilidades de trabalho às novas tecnologias, as pessoas procurarão diversos modos para aprender novas habilidades para um mundo em mudança. Eles podem procurar alguém que sirva de contato pessoal para ajudá-los a lidar com o sistema cada vez mais computadorizado da transferência de informação.

Esses novos serviços, assim como as novas tecnologias de biblioteca, precisarão ser **simpáticos aos usuários**, capacitando-os a identificar e criar suas próprias opções e a perseguir depois seus diversos objetivos. A imagem e a capacidade da biblioteca devem ser habilmente promovidas para guiar as pessoas no uso de seus recursos. Por exemplo, as bibliotecas poderiam ser promovidas como um lugar de pesquisa, reflexão e convívio com as pessoas para troca de idéias, informações gerais e profissionais. As bibliotecas também podem ser promovidas como uma fonte de informação com um toque pessoal.

Tal biblioteca requer pessoal com novo nível de habilidades, tanto técnicas quanto humanas. A idéia da **ponte das megatendências** pode ser tão necessária dentro como fora da biblioteca, uma vez que os funcionários da biblioteca encaram as mudanças como assustadoras,

do mesmo modo que os outros cidadãos da comunidade. Com efetivo marketing de uma nova imagem da biblioteca, novas pessoas e atitudes serão atraídas a trabalhar na biblioteca. Como funcionários, eles também procurarão equilíbrio apropriado entre tecnologia e interação humana, tanto nas posições que ocupam, como na carreira que almejam. Provavelmente, também esperarão participar ativamente dentro da biblioteca, trazendo uma saudável diversidade de idéias e expressões que irão, por sua vez, aumentar a pressão para mudanças internas. Eles buscarão abertura para sua criatividade, satisfação no trabalho e auto-afirmação. Promover a biblioteca como um local agradável e também tecnologicamente capacitado poderá atrair indivíduos importantes e diferentes para contribuir nos processos de mudança.

As megatendências que revelam a ética da participação na administração e da necessidade de maior auto-suficiência, seguramente falam às bibliotecas. As bibliotecas podem servir bem como fontes de recursos para o enriquecimento dos cidadãos, tanto individual como coletivamente. Pessoas mais ativamente envolvidas, desenvolvendo um senso de propriedade, uma inclinação natural para participação e uma inclinação para auto-suficiência, necessitam de muitos fatos, opiniões e recursos. Promover a imagem da biblioteca em resposta a isso não seria diferente daquilo que fazemos hoje, exceto pela profundidade e abrangência. Dos **profissionais da informação** será esperado que assumam um papel mais ativo do que agora, para adquirir, interpretar e contactar usuários com a informação de fontes tanto pessoais, como impressas e eletrônicas. Promover esse novo campo de ação dentro e fora da biblioteca, exigirá a expansão da imagem presente e o desenvolvimento de novas capacidades pessoais para conseguir a nova imagem. A mensagem de marketing poderia ser que a biblioteca capacita os indivíduos e a comunidade como um todo para alcançarem uma vida melhor.

E finalmente, a megatendência que indica uma preferência por

estruturas de redes sobre as hierárquicas parece ser natural para as bibliotecas, já que as redes se apóiam excessivamente na aquisição e disseminação da informação. No entanto, o desenvolvimento das redes pessoais no campo bibliotecário é bem menos avançado do que o das redes de equipamentos (ex.: empresas de utilidade pública). Naisbitt refere-se ao primeiro mais do que ao segundo, mesmo que eles, às vezes, trabalhem juntos, em harmonia. Conseqüentemente, a reeducação nesse campo será necessária para tornar conhecida a forma de trabalhar juntos nas estruturas de redes, assim como nos grupos de informação de cidadãos, onde a necessidade de adquirir e trocar informações será intensa. As bibliotecas podem muito bem assumir o papel de facilitar as iniciativas informais e contatos através de redes ativas ou, pelo menos, oferecimento de facilidades de comunicação que propiciem novas formas para as pessoas se encontrarem e colaborarem em mútuos interesses. Com um marketing competente, as bibliotecas podem ser entendidas como uma única e essencial função comunitária, uma instituição valorizada pela maneira como possibilita aos indivíduos comunicarem-se através das redes.

Essas são apenas algumas das possibilidades de marketing das megatendências que surgiram da reflexão sobre o futuro das bibliotecas. Neste ponto da nossa história, a especulação sobre o futuro é uma tarefa essencial, não uma atividade para as horas de lazer — não somente para os administradores de bibliotecas. Como vimos o marketing para bibliotecas em um mundo de megatendências, somos atraídos para uma exploração mais profunda da nossa vocação de hoje e no futuro. É difícil entender a extensão e a rapidez das mudanças em andamento. Mas um correto planejamento e um marketing criativo para as bibliotecas são a única esperança para seu futuro.

CONCLUSÕES

As bibliotecas não estão se adaptando rapidamente ou de forma

substancial para responderem aos desafios das megatendências. Precisamos considerar respostas novas e audaciosas que irão responder, ou melhor, antecipar os movimentos das megatendências. Com adaptações, as bibliotecas poderiam ser relevantes na nova era. Papéis redefinidos, funções relevantes e atitudes inovadoras podem assegurar às bibliotecas um lugar de destaque no mercado. Para serem precursoras no setor da informação, as bibliotecas devem encontrar sua intensa competição em termos de sofisticação, clareza e oportunidade. Os tempos estão mudando rapidamente; as bibliotecas precisam mudar.

As megatendências alterarão nossa vida particular e profissional. Embora as pessoas e as organizações não sejam facilmente modificáveis, as transformações devem vir de dentro das bibliotecas e dos bibliotecários, assim como vêm de dentro da sociedade. Quando transformamos as bibliotecas para enfrentar os desafios das megatendências, nós próprios estaremos sendo transformados. Conseqüentemente, os administradores de biblioteca têm uma responsabilidade única. Estão na posição de planejar e dirigir as mudanças e os ambientes organizacionais que irão encorajar adaptações pessoais.

O conhecimento das megatendências ajudará aos administradores de biblioteca a visualizar a biblioteca do futuro. Estas visões constroem uma base para o planejamento estratégico destinado a conduzir a biblioteca para este futuro. O planejamento e o marketing devem estar engrenados para as qualidades específicas das bibliotecas, de amplo acesso e equilíbrio, à luz das mudanças ambientais e sociais. Esforços inovadores devem modificar as atitudes tradicionais que ainda estão vivas para a nova era. Uma ampla abordagem de marketing pode ajudar a desenvolver estratégias de mudança que preparem para as megatendências futuras.

O planejamento, com um forte componente de marketing, pode

analisar as funções da biblioteca, seus usuários e recursos humanos e, então, determinar como distribuir melhor os serviços de modo aceitável e apropriado para aqueles que deles necessitam. Os esforços de planejamento dos administradores, entretanto, somente são eficientes se uma atitude de marketing prevalecer dentro da organização, sendo implementada nas tarefas diárias. O marketing, assim, servirá como um caminho que prepara bibliotecas, bibliotecários e seu ambiente para papéis e funções diferentes. O planejamento e o marketing são instrumentos que os administradores de biblioteca devem usar para manter opções diversas e aprofundar sua possibilidades futuras, assim como manter a posição atual para que as bibliotecas satisfaçam as necessidades de mudança. As megatendências sugerem estas necessidades de mudança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Nota: A referência para SCHAAR foi uma citação usada como uma citação em:

HANBERRY, G. C. *Inventing the future: participatory planning process for alternative futures*. College Park, Md., University of Maryland University College, 1975. p.12.

TOFFLER, A. *Future shock*. New York, Random House, 1970.

TOFFLER, A. *Third wave*. New York, Morrow, 1980.

NAISBITT, J. *Megatrends: ten new directions transforming our lives*. New York, Warner Books, 1982.

Ibid., p.2.

Ibid., p. 249.

KOTLER, P. *Marketing for nonprofit organizations*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1975. p.x.

LANCASTER, F. W. *Libraries and librarians in an age of electronics*. Arlington, VA, Information Resources Press, 1982.
p.151.
Ibid., p.169-70.
NAISBITT, op. cit., p.27.

AVANÇO DO MARKETING PARA BIBLIOTECAS

Alan R. Andreasen, PhD

Tradução de Marília Salgado Gontijo

Direitos de tradução e reimpressão cedidos ao Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) pela The Haworth Press, Inc. do artigo **Advancing library marketing**, de Alan R. Andreasen, publicado em *Journal of Library Administration*, 1(3):17-32, Fall 1980. © 1980. The Haworth Press, Inc.

AVANÇO DO MARKETING PARA BIBLIOTECAS

Um consultor sempre em dia com problemas de marketing nas bibliotecas públicas ou universitárias fica impressionado com a crescente receptividade — e até avidez — com a qual os administradores procuram aplicar os instrumentos de marketing aos problemas da biblioteca. A presença crescente de alunos de biblioteconomia nos cursos de marketing das escolas de administração, o aparecimento cada vez maior de tópicos de marketing em seminários e conferências para administradores de bibliotecas e o aumento de publicações sobre estudos de usuário na literatura técnica de biblioteconomia são testemunhas da receptividade do marketing nesse setor. Está claro que não é mais necessário afirmar que o marketing é extremamente útil para os bibliotecários no esforço de expandir o mercado mantenedor, de assegurar outras formas de apoio financeiro, de introduzir inovações na biblioteca e assim por diante. O que é necessário agora, é dar o próximo passo no sentido de aperfeiçoar as aplicações que estão sendo feitas. Para isso, três grandes áreas precisam ser consideradas:

1. **Correção** das aplicações errôneas que já se insinuaram no uso corrente do marketing.
2. **Melhoramento** das aplicações atuais com o propósito de melhorar a qualidade das contribuições do marketing.
3. **Introdução** de novas aplicações para ampliar o âmbito das contribuições do marketing.

O objetivo deste trabalho é, conseqüentemente, oferecer sugestões

específicas, em cada uma destas três áreas, baseadas na experiência de consultoria do autor para bibliotecas e outras instituições de serviço público, durante os últimos seis anos. Em cada caso, são fornecidas referências para auxiliar àqueles que se propõem a aprofundar o assunto.

UMA CORREÇÃO DAS APLICAÇÕES ERRÔNEAS

Confusão entre venda e marketing

A principal aplicação errônea de marketing nas organizações de serviço público (especialmente bibliotecas) é a confusão entre uma orientação de **marketing** e uma orientação de **venda**. Ao longo da história do progresso do setor lucrativo, o marketing, como instrumento de administração, caminhou desde a orientação para a produção, no início do século, passando para uma orientação para a venda, em meados da década de 30, até o que é normalmente chamado **marketing moderno**, dos anos 50 em diante¹. Uma distinção feita frequentemente entre as duas primeiras orientações e a visão de marketing moderno, é que as duas primeiras são orientadas internamente e a última externamente. Nos dois primeiros casos, a empresa inicia seu planejamento de marketing a partir do que ela deseja oferecer ao público porque acredita ter competência e recursos suficientes para fazer tais ofertas, ou porque seus administradores simplesmente preferem proceder dessa maneira.

Sob a orientação de **produção**, o papel do marketing é de planejar produtos melhores ou mais baratos que serão mais atraentes a determinado mercado-alvo. Assim, em sua fase inicial, o marketing seria visto essencialmente como construtor de melhores **armadilhas**. A analogia no setor bibliotecário significaria projetar melhores sistemas de informação, melhores processos de recuperação de periódicos, propiciar ambientes mais atraentes, maior rapidez no empréstimo, melhores condições de estacionamento etc. Presume-se que todas essas coisas tornarão a biblioteca mais atraente para os não-usuários, assim como para os que utilizaram outras bibliotecas.

Sob a orientação de **venda**, o enfoque volta-se para o consumidor, porém, ainda assim, parte de uma oferta mais ou menos determinada. O consumidor é visto como uma pessoa que não está ciente da oferta, ou que demonstra uma predisposição negativa ou neutra para aceitá-la. A tarefa do marketing, conseqüentemente, é fazer com que o mercado conheça a oferta que a instituição decidiu tornar disponível e persuadi-lo a aceitá-la. Essa orientação é novamente interna. Ela parte da empresa, do que ela deseja oferecer, e encara a tarefa do marketing como uma maneira de superar a indiferença ou preconceito dos consumidores no mercado.

Freqüentemente, observa-se que os administradores, orientados para a venda, vêem os consumidores essencialmente como obstáculo às vendas, isto é, "se pelo menos aqueles consumidores se conscientizassem e aprendessem a apreciar os maravilhosos produtos que temos a oferecer, nossas vendas aumentariam consideravelmente". Supõe-se que aquilo que a organização tem a oferecer é basicamente desejável, e a falta de vendas é apenas um problema de comunicação deficiente. Essa orientação tende a fazer com que a empresa enfatize a propaganda e as vendas personalizadas como os únicos componentes importantes do marketing. No contexto da biblioteca, isto pode ser observado sempre que os bibliotecários vêem o marketing como um instrumento de persuasão para convencer o público de que aquilo que a biblioteca tem a oferecer vale e merece ser prestigiado. Desse modo, os bibliotecários acreditam estar aplicando uma orientação de marketing, ao pesquisar mais e melhores meios de propaganda, cartazes, boletins, anúncios e tantos outros, para melhor informar e persuadir o público resistente a valorizar a oferta. Muitas vezes, essa orientação vem acompanhada da suposição de que o **vendedor** sabe o que o cliente quer ou **deve** querer.

A verdadeira orientação moderna de marketing é raramente encontrada nas instituições de serviço público. Em essência, ela não parte da empresa, mas sim das necessidades, desejos e percepções do consumidor. Parte do pressuposto razoável de que uma

organização só é bem sucedida quando os consumidores optam pela adoção de sua oferta. Portanto, a única maneira pela qual deve-se começar o planejamento de marketing é através de um entendimento das necessidades e desejos do cliente e de sua percepção atual da organização e de suas ofertas. Esse entendimento, então, determina as ofertas que serão introduzidas no mercado, assim como a natureza dos programas de comunicação. Além disso, também propicia o estímulo para alterar essas ofertas e programas de acordo com as alterações do mercado.

Num contexto bibliotecário, o planejamento, realizado sob uma orientação de marketing moderno, deveria, necessariamente, começar com um estudo dos vários segmentos do mercado dentre a clientela potencial para as ofertas da biblioteca. Isso possivelmente fará com que muitos elementos das ofertas e meios de comunicação da biblioteca tenham que ser replanejados para poder atender melhor às necessidades, desejos e percepções do consumidor. De acordo com minha experiência, os bibliotecários com treinamento tradicionalista estão quase sempre preocupados demais em formar os melhores acervos, ter o que há de mais recente em *hardware* e *software* e, por outro lado, vincular as ofertas da biblioteca de maneira moderna, atualizada, porém mais de acordo com as necessidades dos próprios bibliotecários do que com as do público consumidor. A tarefa de um programa de marketing é, então, persuadir este público a vir e usar os serviços que a biblioteca decidiu oferecer. Há inúmeros exemplos de serviços não usados ou não apreciados, recentemente introduzidos em bibliotecas, que sugerem que a orientação de venda não é provavelmente a mais correta para muitas instituições. O que é necessário é uma nova linha de pensamento ainda desconhecida por muitos administradores de bibliotecas.

Uso exagerado da estratégia do melhor programa

Como foi sugerido nos parágrafos anteriores, um moderno administrador de marketing não se através a dizer que sabe o que os

consumidores necessitam e desejam e qual a melhor forma de satisfazê-los. Conseqüentemente, as organizações de fins lucrativos depositam grande importância na pesquisa de mercado e experimentação, com o propósito de apurar as necessidades e desejos do consumidor e os melhores programas para satisfazê-los. Por outro lado, as experiências com organizações sem fins lucrativos mostram certa relutância em empenhar-se na pesquisa e experimentação de marketing. Essa relutância vem diminuindo atualmente, na medida em que a pesquisa possa ser feita a baixo custo.

Entretanto, permanece ainda uma grande má vontade no sentido de experimentar ofertas e estratégias alternativas de comunicação. Existe uma orientação bastante limitada (também encontrada nas primeiras fases do marketing no setor lucrativo) que se propõe a desenvolver o que se poderia chamar de **melhor programa**, aplicando-o por determinado período de tempo. O vendedor acredita que, para uma determinada tarefa de marketing, o desafio é decidir qual das alternativas disponíveis é a melhor. Uma vez escolhida a **melhor**, acredita-se que se qualquer outro programa for implementado em qualquer mercado, a firma sofrerá perda de lucros ou de mantenedores. Essa perspectiva a curto prazo não leva em conta as possibilidades de se aprender a partir da experimentação de diferentes programas de marketing em diferentes mercados.

Um bom exemplo disso no marketing de bibliotecas encontra-se no desenvolvimento de programas de comunicação, onde o bibliotecário decide sobre a melhor publicidade, o melhor cartaz, o melhor folheto e a utiliza sozinho como base de um programa de marketing. Tipicamente, esta orientação também supõe que esse **melhor** programa serve para todos os mercados — ou, pelo menos, que o custo do desenvolvimento de outros **melhores** programas para diferentes segmentos de mercado não compensa o aumento do custo. Contudo, a maioria dos vendedores dos setores lucrativos logo aprendem que vários **tiros de rifle** em mercados distintos são

mais compensadores do que um único tiro de espingarda de grosso calibre no mercado de massa, produzindo resultados mais significativos nos lucros e, assim, justificando o custo da segmentação².

Há, portanto, uma nítida justificativa em adotarem-se estratégias diferenciadas de marketing entre os segmentos de mercado e dentro deles. Para essa tarefa, inúmeros modelos de projetos experimentais encontram-se disponíveis³. Por exemplo, vamos considerar que três folhetos são enviados pelo correio para um novo programa de vídeo-teipe: um ressaltando o prazer de assistir os vídeo-teipes, outro ressaltando o baixo custo e o terceiro enfatizando a variedade de vídeo-teipes disponíveis. Três segmentos do mercado são os principais alvos: famílias que, na avaliação do censo, foram caracterizadas com renda acima da média, professores de grandes escolas e professores de pequenas escolas. No entanto, não se sabe qual tema de propaganda serve para cada alvo. Num experimento típico, as listas de endereço de cada segmento seriam obtidas, os folhetos preparados e uma medida de resposta seria projetada (ex.: um cupom de desconto anexo aos folhetos, codificado para o tratamento específico). Existem vários métodos para determinar tratamentos para os alvos de mercado. Um deles é o projeto de bloco ao acaso. Este exigiria a divisão aleatória de cada segmento em três grupos, como mostra a tabela 1.

TABELA 1

PROJETO DE BLOCO AO ACASO COM 3 TRATAMENTOS E 3 GRUPOS			
SEGMENTOS DE MERCADO (GRUPOS)	TRATAMENTOS		
	CUSTO	VARIEDADE	PRAZER
Famílias com renda acima da média	A	B	C
Escolas grandes	D	E	F
Escolas pequenas	G	H	I

O número de cupons retornados para cada uma das combinações enviadas pelo correio poderia, então, ser submetido a uma análise de variância relativamente significativa, para provar se há alguma diferença estatisticamente importante nas respostas com relação às diferentes estratégias de propaganda, quando os segmentos-alvo são **combinados**, ou com relação aos diferentes segmentos de mercado, quando os tratamentos de propaganda são **combinados**. Estes dois resultados são comumente denominados **efeitos principais**. Infelizmente, o procedimento não esclarece sobre a **interação** entre os dois, isto é, se algumas estratégias se saem muito bem ou muito mal em alguns segmentos de mercado. Para descobrir isso, necessitaríamos dispor de pelo menos duas amostras diferentes, em cada uma das nove células — o que é denominado projeto fatorial. Estas não seriam difíceis de serem obtidas, dada a disponibilidade das listas de endereços, sendo que as descobertas realizadas em termos de estratégias de penetração geralmente compensam o custo investido.

Uso de definições antiquadas de atitudes

Já existe grande interesse em avaliarem-se atitudes do usuário e não-usuários, nos **estudos de usuários** de bibliotecas. Entretanto, a revisão da literatura e a discussão com administradores de bibliotecas tornam claro que há uma considerável confusão sobre o tipo de atitudes que deveriam ser estudadas. De modo geral, os pesquisadores e administradores de biblioteca antigos consideravam que o aspecto mais importante era a atitude com relação à biblioteca propriamente dita. Entretanto, a maioria dos recentes trabalhos em marketing aponta que a atitude decisiva é em relação ao **uso da biblioteca**⁴. Por isso, um especialista de marketing, que estivesse buscando descobrir como motivar maior uso, não tentaria averiguar as opiniões sobre a biblioteca em si (suas unidades, seu prédio, seu pessoal e assim por diante), mas procuraria descobrir como os consumidores se sentem em relação ao uso das diversas ofertas da biblioteca. Poder-se-ia perguntar sobre que conseqüências o consumidor

poderia esperar, digamos, a partir do uso da coleção de vídeo-teipe, da coleção de ficção ou de serviço de recuperação da informação, assim como sobre a importância relativa de cada uma dessas conseqüências na decisão de se utilizar ou não determinado serviço. Com esse enfoque, o administrador faz com que o usuário potencial se projete exatamente no tipo de situação que ele procura influenciar. Esse procedimento evitaria certas armadilhas da abordagem antiga, tais como atingir aqueles não-usuários que acreditam que as bibliotecas são maravilhosas, mas que nunca as frequentam. A abordagem moderna não somente indicaria as atitudes gerais desfavoráveis com relação ao uso, mas também mostraria as dimensões mais previsíveis desse uso, com as quais o administrador poderia trabalhar.

Uma segunda confusão diz respeito aos que somente estudam as atitudes e percepção individuais do consumidor em relação a determinadas ofertas. Modificações recentes na padronização das atitudes sugerem que a introdução de um componente para incluir a influência dos outros, tem o poder de melhorar significativamente as previsões de uso e expandir enormemente o raio de penetração do marketing⁵.

Assim, se um administrador investiga as conseqüências do que o indivíduo capta para si, sua percepção das expectativas de vários outros grupos significativos (família, companheiros e colegas) e suas condições gerais de satisfazer estas expectativas, poderá descobrir quais os usuários serão melhor atingidos através de outros e quais são os autônomos. Aqui também, pode-se evitar armadilhas como atingir os consumidores que tenham atitudes pessoais muito favoráveis, mas que sofrem influência altamente negativa de outros.

Um avanço definitivo na moderna pesquisa de comportamento muito negligenciada pelos bibliotecários, é a introdução de modelos alternativos que retratariam a forma como os consumidores decidem agir com base em suas atitudes⁶. O modelo típico

utilizado pelos bibliotecários é o chamado modelo de compensação, onde as conseqüências e significâncias previstas são multiplicadas e somadas. Esse enfoque tem a desvantagem potencial de permitir que um desempenho ruim, em determinada dimensão de conseqüência, seja compensado por um bom desempenho em outra dimensão. Essa é uma situação que pode ser irreal, pois no caso da possibilidade de determinado serviço bibliotecário ser considerado muito ruim pelo usuário sob determinada dimensão, não importa a qualidade ou o que outros digam, ele não usará o serviço. Por exemplo, no caso de uma discoteca, os aficionados por discos de alta fidelidade poderão achar que o sortimento da discoteca seja grande e que a conveniência e a facilidade de ouvir discos são excelentes, porém descobrem que, após um mês de armazenamento, a qualidade da reprodução fica seriamente comprometida. Esse tipo de público não seria classificado como consumidor potencial, se um modelo, contendo um mínimo de cortes em cada dimensão de conseqüência, fosse aplicado para previsão do uso.

Um terceiro meio pelo qual a informação sobre conseqüência/importância parece combinada pelos consumidores é quando estes, simplesmente, julgam se uma determinada oferta é superior ou não às alternativas competidoras ou conseqüências, analisando-as individualmente em termos de importância. Assim, se um certo comportamento é encarado como aceitável e ideal à luz do critério mais importante, ele será assimilado. Se, por outro lado, houver certa ambigüidade sobre o comportamento mais correto, então, o segundo atributo mais importante será avaliado, e assim por diante. Novamente, se um segmento-alvo específico utilizar esse modelo em sua tomada de decisão, o vendedor precisará focalizar apenas as dimensões principais, evitando desperdiçar recursos em outras dimensões.

Uso de técnicas multivariadas na análise da pesquisa

Uma característica dos muitos estudos de usuário na administração de bibliotecas, é a relativa simplicidade das estratégias analíticas aplicadas aos dados disponíveis sobre o consumidor. Uma das coisas que os pesquisadores de marketing têm aprendido a fazer, nos últimos cinco ou seis anos, é aplicar certo número de técnicas analíticas multivariadas mais apuradas aos dados sobre o comportamento do consumidor⁷.

Agora já é possível visualizar os efeitos **simultâneos** de variáveis sócio-econômicas sobre o mercado mantenedor, ao invés de observar esses efeitos separadamente. Isso evita a abordagem inconveniente do pesquisador que utiliza somente análise bivariada, mas ainda conclui que as melhores perspectivas da biblioteca têm características A e B e C e D. A implicação disso é que as melhores perspectivas têm **todas** estas características, ignorando a possibilidade bastante compreensível de **não** existir interação entre as variáveis. Isto só poderá ser descoberto através da verdadeira análise simultânea.

Uso de novas variáveis de segmentação

Um dos conceitos mais úteis, desenvolvidos pelos administradores para compreensão de seus alvos de mercado, é o conceito da segmentação. Como foi mencionado acima, essa noção motiva o administrador a pensar sobre o mercado não como uma massa global de compradores com necessidades e desejos essencialmente similares, mas como um conjunto de subgrupos, cada um dos quais podendo ser abordado com uma estratégia diferente de marketing. Embora existam estudos na literatura de biblioteconomia tentando fazer distinções entre os diversos segmentos de mercado, as variáveis mais comumente empregadas são as medidas do uso das bibliotecas no passado e padrões demográficos. Estas ignoram os consideráveis e

recentes avanços realizados na pesquisa de segmentação em marketing no setor lucrativo. Um desses avanços é, naturalmente, o uso das técnicas multivariadas, acima descritas, que são usadas para classificar empiricamente os consumidores em subgrupos homogêneos. Outras abordagens envolvem o uso de novas medidas de consumidores como base para segmentação.

Uma dessas abordagens baseia-se no conceito de segmentação por benefício⁸. Essa noção afirma que as pessoas utilizam um produto ou serviço pelos benefícios que lhes proporciona e, por isso, a melhor maneira de se agrupar os consumidores em segmentos seria em termos da similaridade de benefícios que eles buscam obter, através do uso. Essa abordagem repercute o interesse pelos modelos de atitude, concentrados em estimativas de conseqüências das suas ações. A importância que os consumidores atribuem às conseqüências específicas torna-se, então, a base para agrupá-los para efeito das estratégias de marketing. Somente depois disso, um administrador poderá julgar seus padrões de uso e de demografia para exames aprofundados posteriores, especialmente para as estratégias de comunicação e distribuição.

Uma segunda nova abordagem de segmentação de grande interesse atual focaliza as chamadas características psicográficas⁹. Essa abordagem tem-se mostrado uma fonte particularmente fértil de apelos promocionais, uma vez que formula descrições de segmentos que combinam medidas sócio-econômicas tradicionais com medidas gerais de atitudes, interesses e opiniões (os chamados AIO). Essa abordagem pode gerar substanciosos perfis de agrupamentos de consumidores. Como pode-se ver a Figura 1, os dados psicográficos podem oferecer ao administrador uma visão bem melhor daqueles a serem atingidos por um programa de marketing (neste caso, o objetivo é ampliar as audiências de teatro e concertos). Os perfis sugerem tipicamente mensagens e temas de promoção que poderiam especificamente atingi-los. Por exemplo, no estudo relatado na Figura 1, nossa análise indicou que o grupo psicográfico **socialmente ativos** demonstrou alto potencial de aumento de

frequência nos concertos sinfônicos, uma vez que o apelo promocional destinado a este grupo baseou-se mais nos benefícios sociais do que nos benefícios estéticos.

FIGURA 1

Descrição dos grupos por estilo de lazer

Estudo sobre teatro e concertos sinfônicos

- . **Os caseiros passivos** - Este grupo prefere as atividades orientadas para a família e o lar. Assistem televisão demais, têm atitudes essencialmente negativas com relação a atividades e instituições culturais e, na verdade, tendem a evitar qualquer atividade fora de casa, tais como boliche, jantares e cinemas. Estas pessoas reconhecem que seus dias são rotineiros e preenchidos com tempo de lazer não utilizado (n = 295).
 - . **Os desportistas ativos entusiastas** - De muitas maneiras este grupo é a antítese do grupo anterior. Eles tomam parte em muitas atividades esportivas, tais como tênis e boliche, e dedicam-se a outras atividades sociais como cinema, festas e eventos esportivos. Discordam terminantemente de serem chamados caseiros e de gostarem de passar uma noite tranqüila em casa. Por outro lado, são parecidos com os caseiros, apenas mais radicais em suas atitudes negativas com relação ao teatro, concertos sinfônicos e outras atividades culturais (n = 285).
 - . **Os auto-suficientes introspectivos** - Os membros deste grupo são melhor caracterizados por sua participação em inúmeras atividades caseiras, tais como jardinagem, leitura e artesanato. Eles são voltados para a família e inclinados a empreender atividades fora de casa, como passeios e piqueniques. São inativos e desinformados quando se trata de atividades culturais embora não demonstrem atitude negativa em relação a estas atividades como os Caseiros Passivos e Desportistas Ativos Entusiastas. Não têm, entretanto, tempo de lazer como acontece com os Caseiros Passivos. Ao invés disso, parece que seus
-

continuação da Figura 1.

interesses de lazer os mantêm ocupados, quer quando estão sós ou com suas famílias (n = 216).

- . **Os usuários culturais** - Aparentemente este grupo representa o melhor mercado para o teatro e concertos sinfônicos, uma vez que estão envolvidos com estas atividades. Isso é um reflexo de suas atitudes favoráveis com relação às artes em geral. Falta-lhes a orientação para o lar e a família dos Caseiros Passivos e dos Auto-Suficientes Introspectivos e a orientação para o esporte dos Desportistas. Dão pouca importância à televisão como entretenimento ou relaxamento (n = 295).
- . **Os caseiros ativos** - Os membros deste grupo lembram o grupo dos Caseiros Passivos na sua orientação para o lar e para a família, mas substituem a passividade diante da televisão por atividades tais como o golfe, cuidados com o carro e jardinagem. Têm uma atitude geralmente negativa com relação às artes e lêem muito pouco, não vão a festas, nem escutam rádio. Em outras palavras, não são muito ativos socialmente, mas preenchem o seu tempo com o que se poderia chamar de atividades produtivas de improvisadores (n = 190).
- . **Os socialmente ativos** - Este último grupo é também ativo, porém mostra ação mais social. Eles dão e participam de festas, jantam fora freqüentemente e participam de clubes e outros encontros. Estão atentos aos espetáculos de teatro e concertos sinfônicos e têm amigos interessados nessas atividades. No entanto, sua assiduidade atual propriamente dita não é muito grande. São pessoas ocupadas e não aguentam atividades de lazer como golfe, leitura ou uma noite tranqüila em casa (n = 210).

*FONTE: ANDREASEN, A. R. & BELK, R. W. *Consumer Response to Arts Offerings: A Study of Theater and Symphony in Four Southern Cities*. Urbana, College of Commerce and Business Administration, University of Illinois, 1978. p.28-9.

Os administradores estão frequentemente preocupados com o processo de desenvolvimento e implementação de idéias de novos produtos. Para muitas organizações, esses novos produtos já são de uso comum. De fato, muitos administradores dos produtos comerciais afirmam que talvez 50% ou 60% de suas ofertas atuais não existiam há cinco ou dez anos atrás. Para melhorar condições de comercializar os novos produtos, essas organizações têm desenvolvido várias técnicas criativas, pelas quais são desenvolvidas, então, as novas idéias de produtos, que são filtradas e depois introduzidas no mercado. Aparentemente, muitas idéias podem oferecer contribuições potencialmente importantes para o administrador de biblioteca.

Uma área de possível contribuição é a da geração de idéias¹⁰. Uma suposição a este respeito é que, quanto mais idéias novas forem geradas, mais idéias boas aparecerão para serem introduzidas no mercado. A geração de idéias no setor lucrativo envolve tipicamente dois aspectos: levantamento ambiental e estimulação **artificial** das idéias. O primeiro requer pesquisa sistemática de jornais, competidores, consumidores, pessoal e tantos outros, em busca de sugestões. O essencial aqui é **atribuir a responsabilidade** dessa tarefa a alguém e **repeti-la regularmente**. Por outro lado, a geração **artificial** de idéias não se baseia no surgimento natural das idéias, mas **força** os indivíduos a criá-las em sessões de intensa discussão em pequenos grupos.

A mais conhecida dessas técnicas é o *Brainstorming**, porém outras

*Nota da tradutora: livre debate em que os participantes dão ou sugerem idéias.

têm sido desenvolvidas nos últimos anos, tais como técnicas de relacionamento forçado, análise morfológica e síntese. O princípio fundamental dessas técnicas é forçar os gerentes e planejadores a pensar informalmente, com o propósito de criar novas idéias que valham à pena ser exploradas. O *Brainstorming*, por exemplo, reúne pessoas de níveis diferentes e os incentiva a falar sobre inovações de produtos e serviços em uma atmosfera livre de críticas. A responsabilidade de selecionar as boas e más idéias é deixada para mais tarde e, possivelmente, para um outro setor da instituição.

Acredita-se que esses enfoques artificiais sejam úteis para as bibliotecas no sentido de gerar idéias de serviços para novos clientes, principalmente se usuários antigos e potenciais forem incluídos, juntamente com os bibliotecários, nessas sessões de discussão.

Outros conceitos de inovação na administração, que poderão ser úteis para o desenvolvimento e introdução de novos conceitos na biblioteca, serão brevemente abordados.

Filtragem informal sistematizada¹¹— Se muitas novas idéias alternativas são geradas, as organizações necessitam de uma forma sistemática de filtrá-las informalmente, selecionando aquelas que merecem avaliação posterior mais detalhada. No setor lucrativo, normalmente são estabelecidos comitês de filtragem, compostos por diversos membros da organização que se reúnem regularmente e classificam as novas idéias de acordo com escalas preestabelecidas, refletindo os critérios básicos da organização (ex.: adequação ao ramo da organização, volume de uso estimado, investimento etc). Em seguida, as idéias que obtiveram uma classificação média são então julgadas, de acordo com a avaliação da alta administração em função dos vários graus de importância quanto à vocação da instituição a curto prazo. (Poderá haver um peso diferencial na avaliação das escalas para os membros do comitê que, presumivelmente, tenham maior conhecimento em determinada área: por exemplo, na estimativa do

volume potencial do uso, maior peso é dado ao representante de marketing e menor, digamos, ao representante da produção). As idéias propostas que alcançarem uma contagem mínima no julgamento passam, então, para o próximo estágio do processamento de avaliação das inovações.

Teste explícito de marketing¹² — As novas idéias devem ser testadas no mercado. Aqui deve existir uma maior cooperação entre as bibliotecas para testar as idéias, de modo que estimativas de prováveis níveis de uso no futuro e avaliação das estratégias alternativas de marketing possam ser realizadas. Tais análises requerem a identificação prévia de situações similares e o estabelecimento de cuidadoso controle, o que raramente é possível dentro de uma determinada biblioteca.

Planejamento do caminho crítico¹³ — Para inovações particularmente complexas, ou com datas de apresentação marcadas para curto prazo, o planejamento do caminho crítico é às vezes mais adequado. Esta técnica, emprestada da administração do programa espacial e de defesa, especifica formalmente os passos a serem seguidos para completar um projeto, a seqüência desses passos, custos normais e excedentes e o tempo de conclusão previsto para cada um. Fornece um guia de organização e acompanhamento, bem como um instrumento decisório que indica como acelerar o trabalho para atender aos prazos estipulados, ao custo mais baixo possível.

Modelos de adoção da inovação — Há vasta literatura sobre as características das inovações que fazem com que fiquem mais fáceis ou mais difíceis de serem introduzidas, sobre as características das pessoas que são mais rápidas ou mais lentas em aderir às novas idéias e sobre o processo decisório, através do qual se escolhem as novas idéias¹⁴. Parece que tem havido pouco uso dessa literatura nas bibliotecas.

Pesquisa de painel - Uma vez que o objetivo da maioria das estratégias de marketing é propiciar mudanças no comportamento do consumidor, uma tarefa essencial da pesquisa é assegurar um bom levantamento de dados por um certo período de tempo. Por exemplo, na adoção de inovação é importante saber quando e como as pessoas começam a experimentar determinada inovação e, principalmente, com que rapidez eles repetem o comportamento de compra. O enfoque mais apropriado aqui é a metodologia de pesquisa longitudinal ou de painel¹⁵.

A maioria dos estudos bibliotecários, com os quais estou familiarizado, utilizam técnicas antigas de pesquisa pelas quais as tentativas de avaliar as mudanças tradicionalmente envolve abordagens retrospectivas ou de perfis. As abordagens retrospectivas simplesmente pedem aos respondentes para comparar as atitudes atuais, comportamentos etc., com as do passado. A abordagem de perfil consiste na comparação de consumidores em diferentes estágios do que se presume ser um único processo de aprendizado (ex.: as taxas de uso da inovação são comparadas entre os respondentes, em áreas onde a inovação foi introduzida recentemente e em áreas em que já vem sendo oferecida há mais tempo). Ambas são de baixo custo, porém apresentam pressupostos essenciais que, frequentemente, não são concretizados na realidade. Muitas organizações de marketing sofisticado estão recorrendo a dados mais valiosos e flexíveis através da pesquisa de painel. Essa abordagem consiste em recrutar um painel de respondentes e, então, avaliar suas percepções, atitudes, comportamento etc. por repetidas vezes. Essa técnica apresenta inúmeras vantagens importantes para as principais metas de pesquisa que os bibliotecários almejam atingir:

Descrição - Já que os membros do painel são entrevistados mais de uma vez, são apresentadas as oportunidades para desenvolver-se um valioso conjunto de descrições a respeito deles e de seu meio familiar. Por exemplo, a primeira entrevista poderia desenvolver

medidas demográficas básicas. A segunda entrevista poderia aplicar os instrumentos psicológicos específicos; a terceira poderia averiguar os papéis dos membros da família e assim por diante.

Acompanhamento ou supervisão — A pesquisa de painel pode, efetivamente, detectar as mudanças em diversos pontos ao longo do tempo e, principalmente, identificar os indivíduos que sofreram mudanças significativas. Esta é uma séria omissão na abordagem de perfil.

Explicação — Uma vez que os indivíduos que sofreram mudanças podem ser identificados, temos oportunidades valiosas para se avaliar as causas dessas mudanças. A pesquisa de painel é particularmente produtiva em termos dessas explicações, já que os antecedentes podem ser claramente apontados. Por outro lado, em outras técnicas, somos normalmente levados a avaliar somente associações, ou confiar nas lembranças do respondente (frequentemente tendencioso) sobre as condições antecedentes.

Previsão — Os comportamentos iniciais e os repetidos podem ser incorporados em inúmeros modelos de previsão sofisticada, a fim de calcular o equilíbrio o uso a longo prazo. Tais estimativas podem, então, ser usadas para o planejamento de pessoal ou das unidades ou simplesmente para saber se uma determinada inovação será bem sucedida sem intervenção futura.

Tomada de decisão — Medidas comportamentais antes e depois das experiências de mercado podem indicar qual das diversas alternativas de marketing deve ser adotada no futuro.

Já que a pesquisa de painel não é barata, seria bom se fosse adotada por um consórcio de várias bibliotecas, como por exemplo de uma região, preferivelmente com o apoio parcial do governo federal ou estadual. Esse apoio seria bastante apropriado, embora ainda exista necessidade de estabelecer-se o valor potencial dessa técnica de inovação.

Apesar do interesse natural que os bibliotecários têm na informação, no seu custo e valor, minha experiência sugere que eles não costumam facilmente transferir a análise do custo-benefício para a área da pesquisa. Duas pressuposições parecem ser comuns: (1) os **benefícios** da pesquisa sobre o consumidor são conseguidos somente com alguma forma de amostragem de probabilidades em grande escala e (2) os **custos** dessa pesquisa não estão tipicamente dentro do alcance da maior parte das bibliotecas. Como consequência, a pesquisa do consumidor é efetuada somente depois do repasse de grandes subvenções (ex.: de órgãos do governo federal ou estadual).

Alguns consideram que a maior dificuldade nesse caso, no setor não-lucrativo, é a falta de experiência dos administradores em **usar** a informação da pesquisa de marketing **efetivamente e eficientemente**. No setor não-lucrativo — e particularmente na administração das bibliotecas — grande volume de pesquisa do consumidor pode ser classificada como **descritiva**. Essa orientação reflete a formação de ciências humanas de muitos administradores de biblioteca. A pergunta implícita nesta orientação é: "Não seria mais interessante saber se A, B, C etc...?". O critério da pesquisa bem sucedida será ou **suficientemente** comprobatório ou vai diminuir a ignorância.

Todavia, os administradores no setor lucrativo quase sempre expressam as necessidades de pesquisa em termos de **decisões a serem tomadas**. Os benefícios de questões particulares ou de projetos inteiros, desse modo, dependem do auxílio que prestam aos administradores na **tomada de melhores decisões**. Embora muitas coisas seriam **interessantes de saber** (ex.: a idade ou hábitos de assistir televisão dos leitores de brochuras em comparação com os leitores de livros), um administrador pragmático reconhece que os dados necessários são caros, e se eles não conduzirem a uma **linha**

de ação definida a curto ou longo prazo, não valem à pena. O valor da informação, então, torna-se função (A) do nível de ignorância, não acerca dos clientes ou outros aspectos do mercado, mas acerca da linha de ação a ser tomada e (B) da dimensão das conseqüências econômicas decorrentes de uma decisão errada.

Visto por esse prisma, fica claro que para decisões onde não há grande envolvimento econômico ou onde o administrador já se decidiu por uma linha de ação, a pesquisa cara e de alta qualidade (que poderia ser bastante interessante) não se justifica. Várias alternativas metodológicas estão disponíveis aos administradores do setor lucrativo quando as relações custo — benefício justificam somente dados de baixa qualidade — baixo custo. Uma técnica que está ganhando popularidade é a **entrevista de concentração de grupo**¹⁶. Esta técnica consiste em agrupar membros **representativos** de um ou mais segmentos de uma população-alvo, em pequenos grupos de 8 a 12, para discutir o assunto da pesquisa, sob a orientação de um líder treinado.

Desde que os grupos não precisam ser selecionados aleatoriamente, sendo somente compostos por **representantes**, esse procedimento não permite nem teste estatístico nem projeções para populações maiores. Entretanto, pode ser usado para:

1. Gerar hipótese para pesquisas futuras;
2. Confirmar suposições sobre mercados existentes;
3. Assegurar se existem omissões ou erros evidentes no planejamento atual;
4. Desenvolver listas de motivos ou critérios usados na tomada de decisão sobre o consumidor;
5. Confirmar decisões administrativas;
6. Obter as primeiras reações a produtos novos ou conceitos de serviços e
7. Testar publicidade ou folhetos específicos.

Uma vez que as pessoas são reunidas em grupos e conduzidas, pela intervenção discreta do moderador, a se aprofundarem em determinado assunto, a técnica apresenta diversas vantagens:

1. Poderá ocorrer uma associação de idéias (bola de neve) quando um comentário de um membro do grupo poderá iluminar outro com uma idéia e este, por sua vez, estimulará a opinião de uma terceira pessoa e assim por diante.
2. A composição do grupo poderá mostrar-se inerentemente estimulante aos participantes, gerando mais interesse e entusiasmo, podendo aumentar a quantidade e a qualidade das contribuições.
3. A segurança do grupo encorajará alguns membros a falar, o que não aconteceria em entrevista pessoal.
4. Uma vez que as perguntas do moderador são dirigidas ao grupo como um todo, as respostas individuais são mais espontâneas.
5. Já que um membro do grupo pode decidir não responder a uma determinada pergunta, há menos chance de que as respostas sejam falsas.

Embora esta técnica não seja isenta de problemas, provou ser uma técnica exploratória útil para o setor lucrativo. Ela deveria merecer maior atenção por parte dos administradores de biblioteca e outros com orçamentos restritos para pesquisa, ou para decisões que requereriam dados de menos qualidade.

Uma abordagem de vendas no treinamento¹⁷

O sucesso das bibliotecas em aumentar o uso de seus produtos e serviços depende primeiramente de garantir **experiências** com esses produtos e serviços e, em seguida, a **repetição das vendas**. Embora as bibliotecas sejam organizações com força de trabalho intensa,

os administradores de biblioteca raramente percebem as responsabilidades do pessoal para incluir a função de geradores de vendas. Reconhecem que as experiências do pessoal afetarão o nível de satisfação do cliente e, conseqüentemente, seu retorno; por isso, encorajam os bibliotecários a serem corteses e prestativos. Por outro lado, existem importantes benefícios a serem obtidos quando se pensa nas responsabilidades daqueles que visam a angariar consumidores atuais ou potenciais, na posição de vendedores e dos conhecimentos que se podem obter desse papel no setor lucrativo.

Incentivos - Sabe-se que o pessoal específico (ex.: funcionários da referência e circulação; especialistas de empréstimo (entre bibliotecas etc.) pode afetar a extensão do uso de serviços gerais ou específicos; por isso, um administrador voltado para o lucro deveria sugerir um sistema de recompensa a esses indivíduos que fossem vinculados, ao menos em parte, a alguma medida de desempenho de vendas. Embora a discussão sobre as reconhecidas dificuldades de constituir medidas de desempenho apropriadas esteja fora do alcance deste artigo, está clara a necessidade de maior experimentação em incentivos monetários e não-monetários.

Responsabilidade - Foi constatado que, se incentivos de vendas forem adotados, os vendedores serão mais eficientes na medida em que lhes for delegado o controle sobre seu próprio desempenho. Desse modo, o pessoal envolvido no programa de vendas deve ter a oportunidade de influenciar suas próprias cotas numéricas de **vendas**, de planejar suas próprias **abordagens de vendas**, de trazer tanto consumidores novos como antigos e, talvez, até estabelecer gratificações apropriadas para eles próprios.

Planejamento dos consumidores potenciais

Se for atribuída ao pessoal a responsabilidade de identificar os **experimentadores** de serviços novos ou já existentes, há várias abordagens que eles poderão ser encorajados a adotar. Os clientes podem ser descobertos através dos seguintes pontos:

1. Pedir a consumidores atuais satisfeitos que sugiram nomes de usuários potenciais.
2. Cultivar outras fontes de referência como professores, sacerdotes, servidores civis etc.
3. Associar-se a organizações onde exista grande probabilidade de encontrar-se ou informar-se sobre novos clientes.
4. Engajar-se em atividades de comunicação falada e escrita para ampliar a visibilidade dos **vendedores** e da biblioteca.
5. Examinar as várias fontes de dados, tais como jornais ou catálogos em busca de nomes.
6. Utilizar o correio e o telefone para descobrir os clientes.
7. Visitar eventualmente os vários locais onde diversos consumidores potenciais costumam reunir-se (ex.: universidades, exposições de artesanato etc.).

Assegurar a repetição das vendas

Uma vez identificados o consumidores potenciais, a chave para a venda efetiva na era do marketing é geralmente considerada a orientação para o **consumidor**. Como afirma Kotler:

"A venda efetiva depende em grande parte da atitude correta em relação ao consumidor. O consumidor necessita de ajuda na solução dos problemas. Um representante de vendas efetivo identificará os problemas do consumidor e saberá como ajudá-lo"¹⁸

Embora muitas vezes os bibliotecários possuam essa orientação de empatia, muitas vezes sua identificação está voltada para a biblioteca e seu material. Eles se vêem como consultores e guardas do patrimônio da biblioteca. Essa atitude pode, freqüentemente, levar à passividade ("Se vierem e me perguntarem, lhes direi como obter o que desejam") ou à franca hostilidade ("Estou muito ocupado catalogando e arrumando as estantes etc. e só posso

dispensar alguns minutos para diminuir sua ignorância sobre nossa ótima coleção").

É desnecessário dizer que um programa de treinamento de vendas específico e consciencioso que vise a mudar essas atitudes e adotar as sugestões para o futuro acima descritas, poderá obter ganhos potencialmente significativos nos usos novos e antigos dos serviços bibliotecários.

RESUMO

A premissa desta visão geral é admitir que a idéia de marketing e seus princípios básicos já têm sido adotados por muitos administradores de biblioteca e que o necessário agora é mudar os conceitos errôneos iniciais, melhorar suas aplicações e introduzir novos conceitos que irão fortalecer essas aplicações. As aplicações errôneas discutidas foram a confusão entre venda e marketing, o uso exagerado da estratégia do melhor programa e o uso de definições antiquadas de atitude. Os métodos sugeridos para melhorar as aplicações de marketing foram o uso de técnicas multivariadas na análise da pesquisa e novas variáveis de segmentação, tais como benefícios de consumidor e psicográficos. Os conceitos de marketing que, acreditamos, deveriam ser submetidos à experimentação são a teoria de adoção da inovação, técnicas de pesquisa de painel e de grupo de concentração e uma abordagem de vendas no treinamento do pessoal da biblioteca em contato com consumidores potenciais ou atuais.

Estamos convictos de que os objetivos de expansão de muitos administradores de biblioteca estão bem servidos pelos instrumentos de marketing. A interação entre os membros das duas disciplinas só poderá fortalecer a ambas. Como foi argumentado aqui, só com o nosso esforço em aprimorar essas aplicações que esse fortalecimento poderá ser assegurado. Espera-se que o presente artigo possa contribuir materialmente para esse aprimoramento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 KEITH, R. J. The marketing revolution. *Journal of marketing*: 35-38, Jan. 1960.
- 2 FRANK, R., MASSY, W. & WIND, Y. *Market segmentation*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1972.
- 3 Veja, por exemplo: BANKS, S. *Experimentation in marketing*. New York, McGraw-Hill, 1965.
- 4 WILKIE, W. L. & PESSMIER, E. A. Issues in marketing's use of multi-attribute attitude models. *Journal of marketing research*: 428-441, Nov. 1973.
- 5 Veja FISHBEIN, M. Attitude and the prediction of behavior. In: _____ . *Readings in attitude theory and measurement*. New York, John Wiley and Sons, 1967, p.477-92.
- 6 WRIGHT, P. L. Consumer choice strategies: simplifying versus optimizing. *Journal of marketing research*: 60-67, Feb. 1975.
- 7 Veja, por exemplo: AAKER, D., ed. *Multivariate analysis in marketing: theory and applications*. Belmont. CA., Wadsworth Publishing Co. 1971.
- 8 HALEY, R. J. Benefit segmentation: a decision-oriented research tool. *Journal of marketing*: 30-35, July 1968.
- 9 HANAN, M. *Life - styled marketing*. New York, American Manegement Association, 1972.
- 10 PARNES, S. F. & HARDING, H. F., eds. *Source book for creative thinking*, New York, Charles Scribner's Sons, 1962.

- 11 RICHMAN, B. M. A related scale for product innovation.
Business Horizons: 37-44, Summer 1962.
- 12 CADBURY, N. D. When, where and how to test market. *Harvard Business Review*: 96-105, May-Jun. 1975.
- 13 DUSENBURY, W. CPM for new product introductions. *Harvard Business Review*: 124-13, Jul-Aug. 1967.
- 14 O principal trabalho está aqui:
RODGERS, E. M. & SCHOEMAKER, F. F. *Communication of innovation*.
New York, Free Press, 1971.
- 15 BOYD, H. W. & WESTFALL, R. L. *An evaluation of continuous consumer panels as a source of marketing information*.
Chicago, American Marketing Association, 1960.
- 16 COX, K. K. et al. Application of focus group interviewing
in marketing. *Journal of marketing*: 77-80, Jan. 1976.
- 17 Um bom texto básico nesta área é:
CRISSY, W. J. E., CUNNINGHAM, W. H. & CUNNIGHAN, I. C. M.
Selling: the personal force in marketing. New York, John
Wiley & Sons, 1977.
- 18 KOTLER, P. *Marketing management: analysis, planning and
control*. 4. ed. New York, Prentice-Hall, 1980. p. 546.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O PROCESSO DE MARKETING:
APLICAÇÃO ÀS BIBLIOTECAS

Elizabeth J. Wood

Tradução de Amélia Silveira

Direitos de tradução e reimpressão cedidos ao Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) pela Mountainside Publishing, Inc. do artigo **Strategic planning and the marketing process: library applications**, de Elizabeth J. Wood, publicado em *Journal of Academic Librarianship*, 9(1):15-20, 1983. © 1983. Mountainside Publishing, Inc.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O PROCESSO DE MARKETING: APLICAÇÃO ÀS BIBLIOTECAS

Uma das maiores ironias da profissão do bibliotecário é que muitos de nós, evocando uma imagem mercantilista grosseira, rejeitamos o conceito de marketing. Quem deseja se colocar na posição de um vendedor de enciclopédias, que tenta insistentemente empurrar um produto que ninguém realmente quer? Ainda assim, o enfoque que determinamos para a promoção da biblioteca, basicamente calcado nas técnicas de vendas e relações públicas, com o propósito de incitar o público cauteloso a aceitar o que nós decidimos ser bem para ele em termos de serviços bibliotecários, é, embaraçosamente, próximo da mentalidade daquele pobre indivíduo que tenta impingir enciclopédias. Será que podemos nos dar ao luxo de continuar a rejeitar o marketing? Provavelmente não. Aqueles que ainda se mantenham desconfiados ou hostis à idéia de marketing na biblioteca, não conseguirão sobreviver aos crescentes problemas e pressões em nosso campo de trabalho. Herbert White, diretor da Indiana University Graduate School, aconselha enfrentar os desafios dos anos 80, ao invés de evitá-los ou aplicar-lhes soluções desgastadas e antigas do passado. Ele afirma:

"Os bibliotecários têm o direito de se sentir perseguidos e desamparados. 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 vã¹".

Felizmente, as fileiras dos que começam a adotar o conceito de marketing, de "servir e satisfazer sensivelmente às necessidades humanas", estão crescendo². Juntos com os bancos, igrejas, hospitais e outros, começamos a compreender que nossa sobrevivência e crescimento a longo prazo dependem do desenvolvimento de nossa reação e flexibilidade aos apelos do mundo moderno. Muitos de nós encontram-se ansiosos por satisfazer às necessidades do nosso público. Alguns de nós vêm que já vinham praticando o marketing há anos, sem saber na verdade como denominá-lo. Porém a simples receptividade à idéia será suficiente? As intenções informais e mal definidas de satisfazer o usuário serão eficientes para produzir bons resultados? O Dr. Stanley Shapiro, da McGill University, onde brevemente será oferecida uma pós-graduação conjunta MLS/MBA (Mestre em Biblioteconomia/Mestre em Administração, acha que não. Ele diz que "O bibliotecário que sai de sua mesa de trabalho para servir aos usuários, ao invés de silenciá-los, não é necessariamente um administrador de marketing, assim como um cartaz atraente não é substituto para um plano de marketing³".

O objetivo deste artigo é mostrar como os princípios básicos de marketing podem ser aplicados às bibliotecas, e de que forma o planejamento estratégico do mercado é essencial para um efetivo programa de marketing.

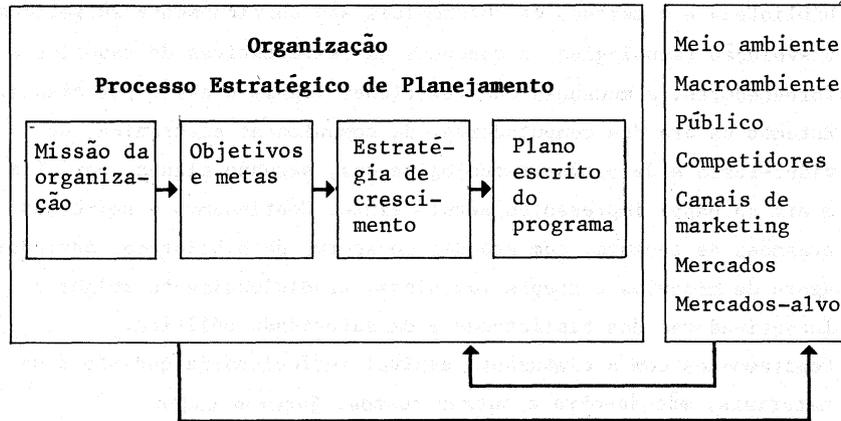
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O que é exatamente planejamento estratégico? Philip Kotler, um dos pioneiros da teoria de marketing, define assim: "Planejamento estratégico é o processo administrativo de desenvolver e manter uma posição estratégica entre a organização e suas oportunidades no mercado em mudança⁴". Nesse tipo de planejamento há dois conceitos básicos. O primeiro é o reconhecimento do meio em que uma organização atua, determinando o que representa uma ameaça e o que constitui uma oportunidade para a organização. O segundo

conceito é investir nos pontos fortes. Isso implica em sacrificar os elementos que envolvem o crescimento marginal. E como um veterano em planejamento afirma: o planejamento estratégico "mostra como abandonar os cachorros para buscar as estrelas"⁵. Kotler ainda enfatiza que o desempenho depende da reação em um alto grau de **alinhamento criativo** com o meio organizacional⁶.

FIGURA 1

Processo Estratégico de Planejamento



FONTE: Adaptado de Philip Kotler, "Strategic Planning and the Marketing Process", *Business*, 30:3, May/June 1980. Para maiores detalhes, veja Philip Kotler, *Principles of Marketing*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1980, cap. 3, p. 66-95.

A Figura 1 apresenta um modelo do processo de planejamento estratégico. Mostra que a organização deve verificar, em seu meio, as oportunidades coerentes com sua vocação (razão básica de sua existência), definir objetivos adequados para explorar as oportunidades mais atraentes, desenvolver estratégias para atingir esses objetivos e estabelecer uma estrutura para avaliar as

atividades presentes e futuras, com o propósito de enfatizar os programas fortes, acrescentando outros que aparentemente ofereçam boas perspectivas e eliminando os programas mais fracos que desperdiçam recursos.

Uma vez que as mudanças no meio ocorrem mais rapidamente do que qualquer outro elemento do modelo, é necessário um contínuo fluxo de informações entre a organização e seu meio para que se tome uma posição estratégica entre o que é necessário e o que a organização opta por atender. Assim como os demais mercados, a biblioteca e o mercado de informações são continuamente submetidos à evolução tecnológica, a mudanças nas expectativas de usuários e fornecedores, a mudanças nas restrições legais e assim por diante. Estamos na era dos computadores, da comunicação eletrônica, do vídeo-texto e de outras tecnologias que, segundo alguns, por fim à era do papel impresso do século vinte. Continuamos a sofrer as pressões de censura, com ataques ao acervo da biblioteca, advindos agora de minorias e grupos femininos, tradicionalmente amigos e incentivadores das bibliotecas e da autoridade política. Deparamo-nos com a esmagadora espiral inflacionária que afeta os materiais, mão-de-obra e outros custos. Estamos todos familiarizados com as conseqüências ou, pelo menos, com o espectro da revolta do cidadão contribuinte. Cada mudança no meio requer uma análise para avaliar suas implicações no planejamento organizacional. Nem todas as ameaças têm o mesmo grau de importância. Se a mudança não for substancial ou se a ameaça de mudança, embora séria, não tenha grande probabilidade de ocorrer, então nenhuma decisão ou atitude será necessária. Ao mesmo tempo, nem todas as oportunidades precisam ser aproveitadas como aponta um escritor: "Poderá haver necessidade, mas não um mercado..."⁷. Exemplo disso pode ser a necessidade de treinamento bibliotecário para professores de uma universidade que não admitem o fato de que poderiam exercer melhor o ensino e a pesquisa se soubessem extrair o máximo dos recursos da biblioteca universitária. O mesmo autor ainda afirma: "... poderá haver mercado, mas não um consumidor..."⁸; esse é o caso de algumas tecnologias de vídeo

que apresentam um conteúdo tão particular, são tão caras e tão complexas que não justificam sua aquisição pelas bibliotecas. Finalmente, o mesmo autor ainda complementa: "Poderá haver consumidor, mas não um vendedor..."⁹. Esse é o caso de uma biblioteca que conta com pouco pessoal e que não conseguirá oferecer bom atendimento individual ao usuário. Alguns fatores do meio, entretanto, podem representar tanto uma ameaça como uma oportunidade, como é o caso da televisão. Prevista a causar a transferência da leitura recreativa, a TV aumentou a demanda de livros discutidos nos programas ou transformados em filmes.

Passaremos agora a discutir a Figura 1. As flexas horizontais representam a relação hierárquica entre os elementos do planejamento estratégico. A definição da vocação destina-se a orientar a organização na busca de oportunidades que melhor garantam sua sobrevivência e crescimento, a definir amplamente a atividade em que se situa. A recente interpretação da função das bibliotecas, apresentada na White House Conference, de "preservação e disseminação de informações e idéias"¹⁰, poderia servir como definição geral da vocação de quase todas as bibliotecas. A definição da vocação específica do setor de referência de uma biblioteca acadêmica poderá ser: "interpretar o acervo, através da assistência qualificada, no balcão de referência, através de programas de orientação e de placas e materiais educativos"¹¹. Um objetivo que poderá posteriormente definir essa vocação poderá ser o de dar prioridade total ao treinamento bibliográfico aos alunos de pós-graduação no próximo ano. Exemplos de estratégias para a obtenção desse objetivo incluem sobre o modo de se realizar o treinamento (palestras nas salas de aula no lugar de visitas orientadas à biblioteca), os métodos de promoção (grande quantidade de orientação e anúncios em reuniões dos departamentos), o conteúdo dos materiais e sessões de treinamento (estratégicas de pesquisa, além do uso de instrumentos específicos) e as decisões quanto ao preço do treinamento em termos de participação do usuário (sessões de visita oferecidas em conjunto, com consultas

FIGURA 2

Matriz de Expansão do Produto/Mercado

	Produtos Existentes	Produtos Novos
Mercados Existentes	1. Penetração no mercado	2. Desenvolvimento do produto
Mercados Novos	2. Desenvolvimento do produto	3. Diversificação

Fonte: Philip Kotler, "Strategic Planning and the Marketing Process", *Business*, 30:3, 1980. Originalmente proposto por H. Igor Ansoff, "Strategies for Diversification", *Harvard Business Review*: 113-24, Sept./Oct. 1957.

individuais com hora marcada).

Uma vez que o objetivo organizacional mais comum é o crescimento, analisaremos algumas estratégias associadas a este objetivo. A Figura 2 ilustra diferentes estratégias de crescimento. Usando novamente o treinamento bibliográfico como exemplo, o crescimento poderia ser atingido através da maior penetração do mercado (1º quadrado), isso é, maior aproveitamento dos produtos disponíveis nos mercados existentes. Três explicações serão dadas. Primeiro, o volume de treinamento **vendido** aos usuários atuais poderia aumentar, se mais professores fossem convencidos a ceder parte de suas aulas para treinamento sobre técnicas e instrumentos de pesquisa. Outra forma de penetrar mais no mercado seria atrair parte do **mercado** competidor. O treinamento bibliográfico poderia ser oferecido em horário flexível para evitar o conflito direto com atividades mais populares. O terceiro método para aumentar a penetração no mercado seria a identificação do grupo de não-usuários. Sessões especiais de treinamento adaptadas aos assistentes de pós-graduação ou aos alunos estrangeiros.

O 2º quadrado do quadro representa outro tipo de estratégia de crescimento — o desenvolvimento de novos ou melhores produtos para serem utilizados em mercados existentes. Exemplo disso é a introdução de novos formatos para treinamento bibliográfico: exposição com *slides*, fitas ou impressos ao invés de palestra formal proferida pelo bibliotecário.

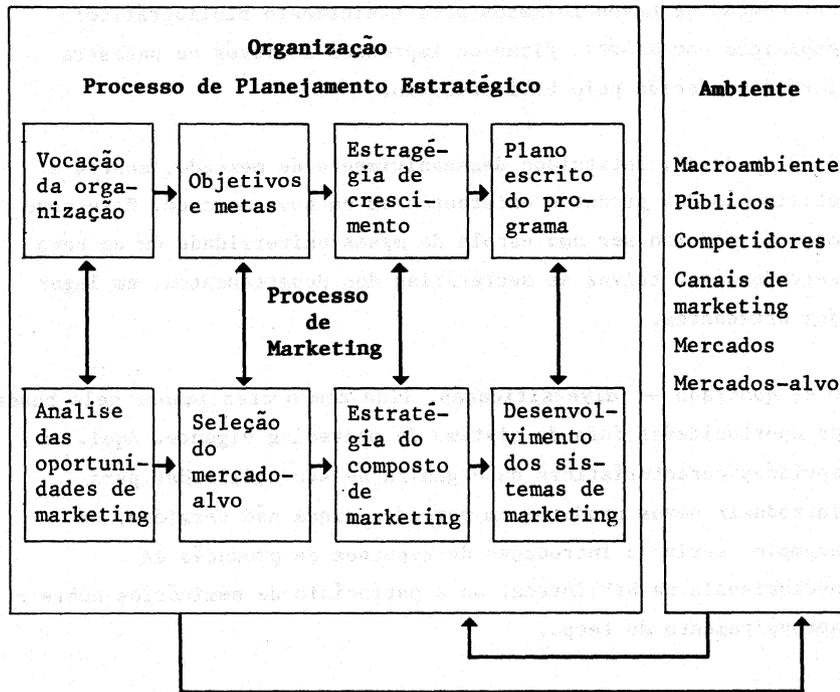
O 3º quadrado, intitulado **desenvolvimento de mercado**, mostra a utilização dos produtos existentes em um novo mercado. Esse novo mercado poderia ser uma escola da mesma universidade ou um novo mercado-alvo, talvez as secretárias dos departamentos, em lugar dos estudantes.

O 4º quadrado — **diversificação**, lida com o crescimento pela busca de oportunidades fora do sistema de marketing vigente. Aqui, as aptidões características da organização são utilizadas para introduzir novos produtos em mercados ainda não servidos. Um exemplo, seria a introdução de recursos de produção de audiovisuais na biblioteca, ou o patrocínio de seminários sobre o aproveitamento do tempo.

Retornando ao último quadrado, na Figura 1, o **plano escrito do programa** consiste em uma avaliação de todos os programas de treinamento bibliográfico para que o setor de referência possa decidir sobre a criação, manutenção, reformulação, extinção ou acréscimo de programas, de acordo com sua vocação, prioridades e recursos recebidos. Um exemplo de programa marginal que pode ser extinto é o treinamento bibliográfico para alunos de 2º grau.

FIGURA 3

Processo de Planejamento Estratégico e o Processo de Marketing



FONTE: Adaptado de Philip Kotler, "Strategic Planning and the Marketing Process", *Business*, 30:3, May/June 1980.

MARKETING

Agora que o planejamento estratégico já foi explorado, passaremos para o marketing, que é o foco de todo o planejamento. De acordo com a Figura 3, o marketing divide-se em quatro elementos relacionados entre si, com o processo de planejamento estratégico e com o meio. Como o primeiro passo em marketing, várias opções de produtos são identificadas e encaminhadas à luz da importância para a organização. Embora existam sempre oportunidades, na forma

de desejos não atendidos, como foi dito anteriormente, uma organização deve desenvolver apenas aquelas que tenham as aptidões solicitadas. Ter sucesso depende de ser melhor, de algum modo, que seus competidores. Deve-se levar vantagem na diferença do que se oferece.

O segundo passo em marketing é a identificação do mercado-alvo, "um conjunto bem definido de usuários cujas necessidades a organização se propõe satisfazer"¹². Esse segmento-alvo do mercado com necessidades, padrões de uso ou algumas outras características únicas, deve representar a fatia do mercado total que a organização tem melhores condições de atender.

FIGURA 4

Quadro dos Produtos/Mercados para Serviços da Biblioteca

		Mercados		
		Com lucro	Sem lucro	Acadêmico
Produtos	Terminais OCLC para o público			
	Catálogo de fichas automatizado com acesso remoto			
	Pesquisas bibliográficas automatizadas			

FONTE: Adaptado de Philip Kotler, "Strategic Planning and the Marketing Process", *Business*, 30:6, 1980.

O processo de segmentação é ilustrado na Figura 4, um quadro de produtos e mercados para os novos serviços que estão sendo estudados por uma biblioteca. A pesquisa bibliográfica automatizada, um catálogo de fichas automatizado com acesso remoto por terminais distantes e um terminal OCLC para o público, são as opções de novos serviços a serem acrescentados. O seu mercado potencial poderá limitar-se à comunidade acadêmica, expandir-se para incluir as organizações sem fins lucrativos da vizinhança, ou mesmo incluir as empresas geradoras de renda da localidade. Nesta ilustração, o segmento escolhido foi a área escurecida no quadro que representa o catálogo de fichas computadorizado para atender à comunidade acadêmica. Caso os cortes de orçamento atinjam os programas da biblioteca, esse mercado-alvo poderá ser subdividido mais tarde em pequenos segmentos como mostra a Figura 5.

Nesta, o quadrado escurecido representa alunos de pós-graduação que consultam literatura comum, enquanto o quadrado listrado mostra os alunos da graduação realizando um volume mínimo de pesquisa baseada no currículo. Não só a assistência da referência, mas também os padrões de aquisição e normas de circulação para estes grupos, será bastante diferente, determinando tipos de serviços diferentes e recursos em níveis também diferentes. Assim, dentro de certas restrições do meio, tais como os compromissos com as redes regionais de bibliotecas ou as políticas do campus e lutas pelo poder, a biblioteca deverá enfatizar o serviço para o segmento de mercado que melhor se adapte à sua vocação e aos seus objetivos.

O próximo passo no processo de marketing é o planejamento da melhor combinação de diferentes variáveis — preços, qualidade, produto, serviço, mecanismo de distribuição do orçamento de promoção e outros — para atingir mais efetivamente o mercado-alvo e para definir a posição da organização frente aos competidores. Essa combinação é chamada de composto de marketing.

FIGURA 5

Subsegmentação pelo Nível de Escolaridade e Uso do Cliente

		Uso do Cliente		
		Pesquisas em livros raros e coleções únicas	Pesquisas restritas de assunto	Pesquisas baseadas no currículo
Nível de escolaridade do cliente	Professores			
	Alunos de pós-graduação			
	Alunos especiais			
	Alunos de graduação			

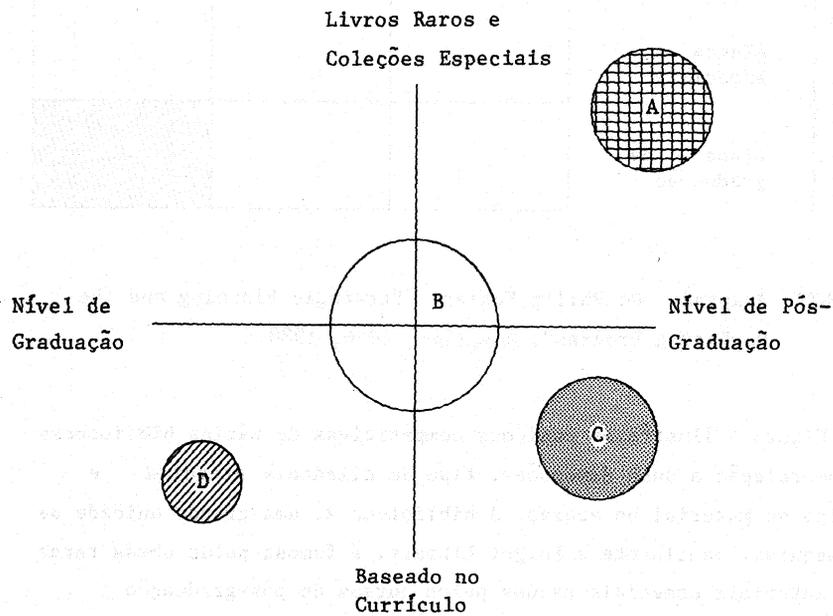
FONTE: Adaptado de Philip Kotler, "Strategic Planning and the Marketing Process", *Business*, 30:6, 1980.

A Figura 6 ilustra as posições competitivas de várias bibliotecas com relação a duas dimensões: tipo de clientela atendida e tipo de material no acervo. A biblioteca A, uma grande unidade de pesquisa, semelhante à Folger Library, é famosa pelas obras raras e materiais especiais usados pelos cursos de pós-graduação e níveis acima. A biblioteca D, que serve os alunos do nível básico da universidade, dispõe de um mínimo de material baseado no currículo para suprir as necessidades dos alunos durante esse período de dois anos. Do mesmo modo, a biblioteca C, que serve a

uma pequena faculdade, possui apenas um conjunto básico de livros-texto e alguns materiais suplementares para atender aos alunos, em seus quatro anos de curso. A biblioteca B pertence a uma grande universidade, como a University of Michigan, baseia sua reputação no fato de possuir excelente acervo sobre história da Guerra Civil, estudos asiáticos, literatura comum e outros assuntos. Dispõe ainda de material curricular para os cursos de graduação e pós-graduação. Se uma organização estivesse entrando no mercado demarcado por este mapa espacial, poderia situar-se entre as bibliotecas A, B, C e D. Uma opção seria colocar-se em um ponto próximo a uma destas bibliotecas e competir diretamente com esta,

FIGURA 6

Mapa Espacial do Produto Mostrando as Ofertas Observadas de 4 Competidores



FONTE: Adaptado de Philip Kotler, "Strategic Planning and the Marketing Process", *Business*, 30:8, 1980.

disputando os usuários e fornecedores. Por exemplo, caso uma nova biblioteca, a biblioteca X, desejasse estabelecer uma grande coleção de literatura comum, deveria oferecer vantagens sobre a biblioteca B para obter os recursos necessários. Seria bom se ela contasse com recursos privados ou doações para poder sobrepujar a biblioteca B na disputa dos materiais exclusivos. Além disso, bons contatos por parte dos bibliotecários junto a importantes editores e fornecedores também favoreceriam à biblioteca X. Por outro lado, o fato de ser uma biblioteca nova e atraente, ou a reputação da qualidade em estudos de literatura comum na universidade, daria à biblioteca X a vantagem de solicitar doações de colecionadores particulares ou de grandes nomes no assunto. O sucesso em quaisquer das iniciativas acima também poderia justificar e motivar a contribuição do governo estadual para a biblioteca X aumentar seu desenvolvimento.

Outra opção para uma organização que está entrando no mercado, seria a estratégia de evitar a competição direta. Isso poderia ser feito através da oferta de um produto radicalmente diferente, descobrindo-se necessidades ainda não satisfeitas. Um exemplo histórico é a introdução da University Microfilm's na área da informação. Filmando e distribuindo as teses que uma só biblioteca não tinha condições de armazenar e que muitas bibliotecas não poderiam emprestar, essa empresa conseguiu preencher uma lacuna no mapa espacial no campo da pesquisa de teses. Uma segunda forma de evitar-se a competição direta, quando se oferece um produto essencialmente igual ao do competidor, seria diferenciar, de algum modo, o produto aos olhos dos usuários. Por exemplo, a biblioteca Z, uma biblioteca pública de médio porte, poderá conter basicamente o mesmo tipo de acervo que a biblioteca D, pertencente ao curso básico da universidade. Apesar disso, a biblioteca Z poderia atrair os clientes e os recursos que necessita, através de política de circulação menos restritivas, serviço mais cordial e outros fatores que a diferenciariam da outra biblioteca.

Esquema de Auditoria de Marketing

Diagnósticos Prognósticos Recomendações

Objetivos

Hierarquia
Operacionalidade
Atitude frente aos riscos

Situação interna

Estrutura
Recursos
Capacidades

Situação externa

Macroambiente
Microambiente

Desempenho

Produto
Promoção
Distribuição
Preço

FONTE: Ben M. Enis, *Marketing Principles*, Santa Monica,
Goodyear Publishing, 1980, p. 80.

O último estágio no processo de marketing, ilustrado na Figura 3, é o desenvolvimento de sistemas de marketing. Kotler identifica três sistemas essenciais para a realização de uma campanha de marketing eficiente. O primeiro é um sistema de planejamento e controle para garantir que os objetivos sejam atingidos e as estratégias obedecidas e, se necessário, introduzir uma ação corretiva. Um exemplo desse sistema de controle é o que mostra a Figura 7, um esquema de auditoria de marketing. Através da análise das várias funções do marketing e elementos do planejamento, o modelo sugere que a organização examine as condições atuais de cada fator (diagnóstico), planeje o futuro de cada um (prognóstico) e faça recomendações para sua manutenção, criação ou extinção de

elementos, se for o caso, para o melhoramento de toda a organização.

O segundo sistema de marketing é o sistema de informação. Como já foi mencionado anteriormente, uma contínua troca de informações entre uma organização e seu meio é essencial para um bom programa de marketing. O sistema de informações deverá ser acurado, conveniente e completo.

O terceiro sistema vital é a organização do marketing. Assim como as demais organizações, as bibliotecas necessitam de indivíduos com motivação e qualificação adequada. Mas, talvez mais importante do que isso, é que as bibliotecas e outras organizações prestadoras de serviços disponham de profissionais que saibam lidar com o público. Um produto intangível, tal como informação e idéias, para o consumidor quase não se distingue do produto. Assim, sem pessoal qualificado para servir como ponto de ligação entre produto e consumidor, a biblioteca não contará com o **retorno dos usuários** suficiente para manter sua posição no mercado.

CONCLUSÃO

Um autor acusou os bibliotecários de sobreviverem sob o credo de Charlie Brown. Não existe problema tão grave que não possa ser evitado ou afugentado. O problema de sobrevivência das bibliotecas, nas próximas décadas, deve ser encarado e o marketing estratégico é parte importante para a solução desse problema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 WHITE, H. S. Information: the science of librarians. *Indiana alumni*: 11-12. Feb. 1981.
- 2 KOTLER, P. and LEVY, S. J. Broadening the concept of marketing, *Journal of marketing*, 33:15, Jan. 1969.

- 3 SHAPIRO, S. J. Marketing and the information professional: an odd couple or meaningful relationship. *Special Libraries*, 71:470, Nov. 1980.
- 4 KOTLER, P. Strategic planning and the marketing process. *Business*, 30:4, May/June 1980.
- 5 Ibid., p. 2.
- 6 Ibid.
- 7 Ibid., p.3.
- 8 Ibid.
- 9 Ibid.
- 10 Bowling Green State University Library. *University libraries public services departments mission*. Bowling Green, Ohio, Spring 1981 (mimeo).
- 11 Public Law 93-568, December 31, 1974. Para. 3, *United States Statutes at Large*, v. 88, part. 2, p. 1856.
- 12 KOTLER, op. cit., p. 7.

SEGMENTAÇÃO DO MERCADO DE BIBLIOTECAS: UMA ABORDAGEM
PARA ATENDER ÀS NECESSIDADES DOS CLIENTES

Anne J. Matthews, M.A. PhD

Tradução de Amélia Silveira

Direitos de tradução e reimpressão cedidos ao Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) pela The Haworth Press, Inc. do artigo **Library marketing segmentation: an effective approach for meeting client needs**, de Anne J. Matthews, publicado em *Journal of Library Administration*, 4(4):19-31, Winter 1983.

© 1983. The Haworth Press, Inc.

SEGMENTAÇÃO DO MERCADO DE BIBLIOTECAS: UMA ABORDAGEM PARA ATENDER ÀS NECESSIDADES DOS CLIENTES

Nos últimos cinco anos, administradores de todos os tipos de biblioteca vêm, cada vez mais, conscientizando-se das possibilidades e vantagens da aplicação dos conceitos e estratégias de marketing em suas bibliotecas. Escolas e associações de biblioteconomia têm apresentado seminários sobre marketing, artigos e editoriais têm sido publicados em periódicos especializados, uma Escola de Biblioteconomia e Administração da Informação oferece curso de um trimestre intitulado "Marketing dos Serviços de Biblioteca" e, na melhor das tradições bibliotecárias, já foram realizadas bibliografias exaustivas.

Geralmente, esses cursos e artigos destinam-se a todos os bibliotecários e cientistas da informação em todos os tipos e tamanhos de bibliotecas: um tipo de público que na terminologia de marketing seria denominado de **indiferenciado**. Infelizmente, isso não difere muito da abordagem feita pela maioria das bibliotecas quando oferece seus produtos e serviços ao **usuário**: uma clientela ou mercado que engloba todas as pessoas da comunidade, universidade ou empresa. A segmentação do mercado de bibliotecas oferece uma abordagem que identifica e serve mais efetivamente ao usuário atual e potencial.

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

O processo de segmentação de mercado é fundamental para a idéia global de marketing, uma vez que ele focaliza o consumidor, nesse caso o usuário atual ou potencial da biblioteca, ao invés do

produto — a coleção bem-equilibrada da biblioteca. Um segmento de mercado pode ser definido como um grupo de consumidores com características similares ou relacionadas, com necessidades e desejos comuns, que responderão a motivações semelhantes e que poderão vir a utilizar determinado serviço que preencha essas necessidades¹. Com muita freqüência, os bibliotecários pensam em termos do que eles acham que o consumidor necessita e deseja, ao invés de procurar identificar os diversos grupos de usuários e ajustar a coleção da biblioteca a seus interesses e desejos.

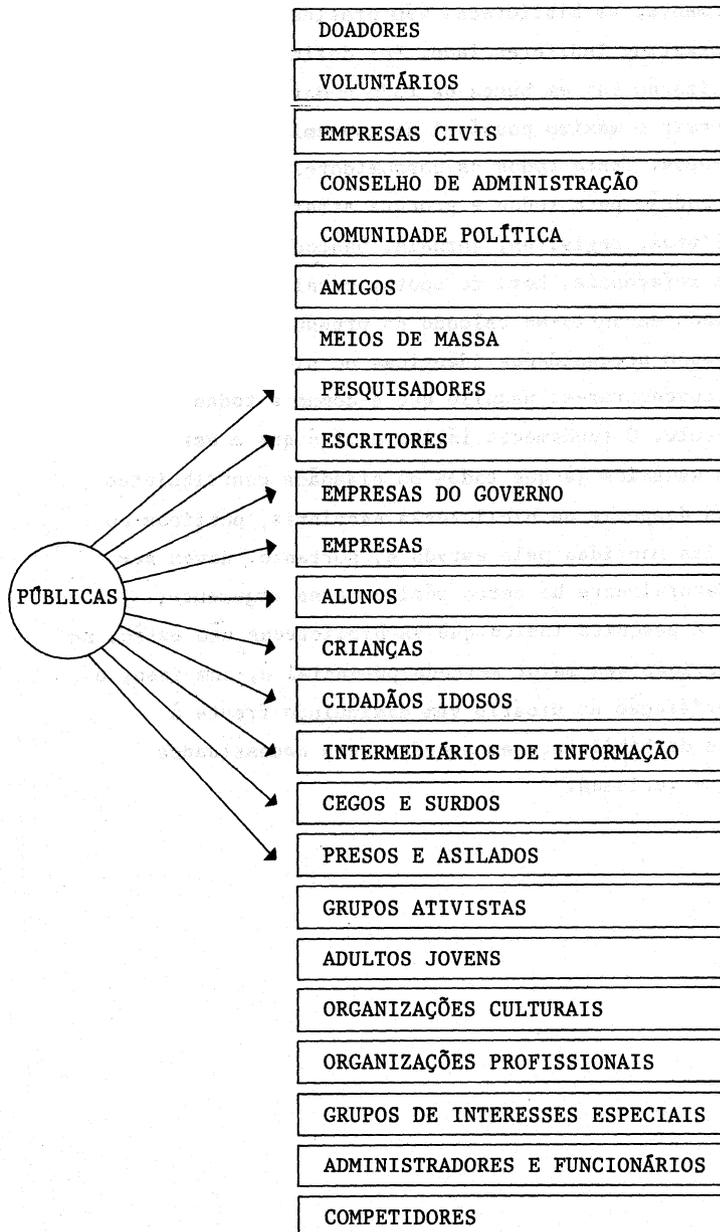
A segmentação de mercado da biblioteca leva em conta o fato de que os usuários de biblioteca que solicitam determinado produto ou serviço são todos, de certo modo, indivíduos únicos. Embora as bibliotecas públicas argumentem que servem o público em geral, poucas ou nenhuma realmente o faz. Na realidade, atendem a uma série de segmentos de mercado tais como: crianças em fase pré-escolar; jovens; administradores; donas-de-casa da classe média; homens e mulheres idosos que habitam moradias de baixa-renda próximas da biblioteca do cenro da cidade etc. As bibliotecas acadêmicas propõem-se a atender a todos os elementos da universidade. Realmente, atendem segmentos da comunidade acadêmica como: professores/pesquisadores na área de química; professores que buscam leitura de lazer; profissionais de informação que usam os serviços de índices e *abstracts* etc.

Nenhuma biblioteca ou entidade tem condições de atingir a todos os membros da comunidade. Conseqüentemente, é importante que as bibliotecas, assim como as demais organizações de fins lucrativos e não-lucrativos, identifiquem as fatias do mercado de massa que possam servir mais efetivamente. O primeiro passo nesse processo é atender aos usuários atuais — aqueles que possuem ficha na biblioteca e que pertencem a segmentos tais como os sugeridos no parágrafo anterior. As figuras 1-4 ilustram o princípio de identificação dos segmentos de mercado que se deseja atingir.

MARKETING INDIFERENCIADO

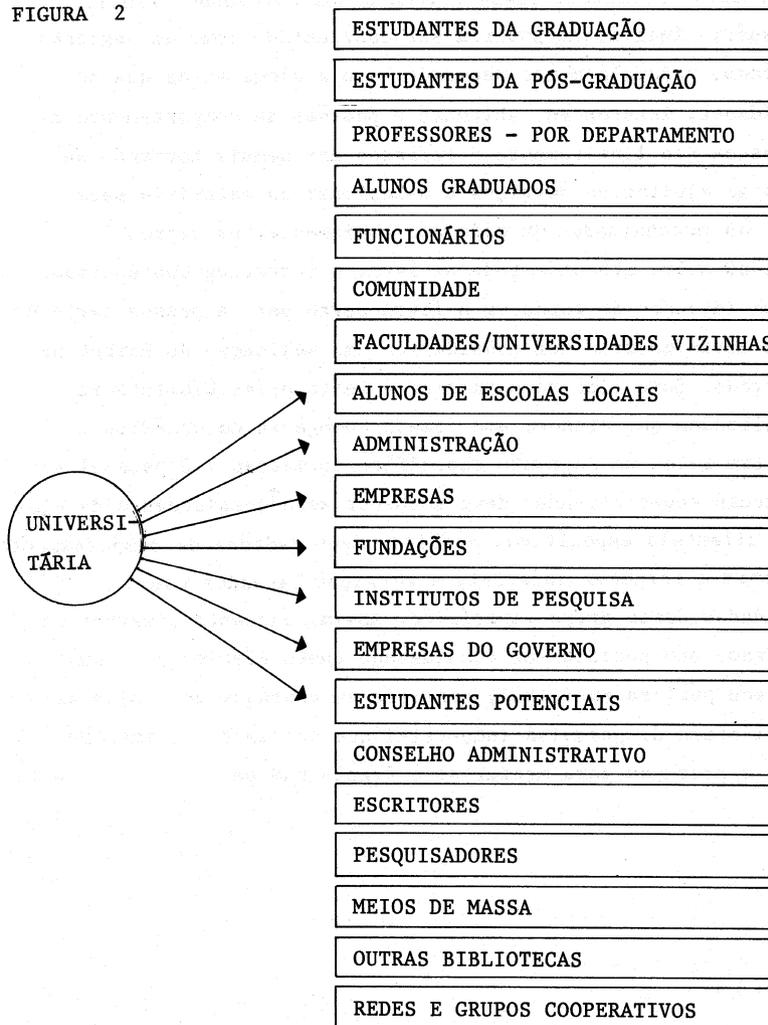
Tradicionalmente, as bibliotecas vêm praticando marketing de massa ou marketing indiferenciado. Por definição, isso significa que a organização vai em busca de todo o mercado com uma só oferta, tentando atrair o máximo possível de consumidores², procurando ser tudo para todos. Trata todos os consumidores igualmente, oferece um produto padrão para todos e procura atrair a todos para seus produtos (livros, registros, jornais, bancos e dados) e serviços (auxílio de referência, hora do conto, catalogação). O marketing indiferenciado encontra-se calcado no pressuposto de que todas as pessoas possuem necessidades idênticas ou similares, sendo importante concentrar-se naquilo que é comum a todas e não naquilo que é diferente. O fundamento lógico aqui é que é essencial atrair o máximo de usuários já que todos os cidadãos contribuintes financiam as despesas de bibliotecas escolares, públicas ou universitárias mantidas pelo estado e, portanto, devem ser servidos. Naturalmente há certo mérito nesse argumento; entretanto, a pesquisa indica que as bibliotecas não estão, no momento, servindo seu maior mercado potencial e, com isso, o nível de satisfação do usuário vem diminuindo frente à incapacidade da biblioteca em atender suas necessidades individuais e variadas.

FIGURA 1



O total de todos os indivíduos e grupos nas figuras 1-4 representa o mercado indiferenciado ou de massa de cada um dos tipos de bibliotecas. A Segmentação de Mercado divide o mercado total ou de massa em grupos menores. Uma biblioteca, que tenha por meta ou missão atender às "necessidades informacionais, recreativas e educacionais de toda a comunidade (ou universidade) através do fornecimento de uma coleção bem-equilibrada de materiais", necessita considerar uma das estratégias seguintes.

FIGURA 2



MARKETING CONCENTRADO

Enquanto as bibliotecas que praticam o marketing indiferenciado buscam atender às necessidades de toda a população, tratando todos os usuários atuais e potenciais da mesma forma, oferecendo uma coleção padrão para todos, o marketing concentrado está voltado para o extremo oposto, tentando concentrar todos os seus esforços em um segmento específico, servindo este grupo particularmente bem. Se esta estratégia fosse levada à sua conclusão final, cada usuário individual poderia ser considerado como um segmento do mercado, potencialmente separado, sob a alegação de que as necessidades, interesses, atitudes e padrões de comportamento de cada pessoa são ligeiramente diferentes das demais tornando-se necessário ajustar os serviços e selecionar os materiais para atender às necessidades de cada um. Obviamente, há certas limitações sobre até onde pode-se levar o marketing concentrado. A famosa injunção de fornecer o livro certo para a pessoa certa no momento certo poderia ser considerada uma aplicação do marketing concentrado. Este tipo de marketing é feito pelas bibliotecas especializadas que atendem uma camada homogênea de usuários e concentram-se em um segmento específico do mercado. O pessoal das bibliotecas especializadas deve conhecer as necessidades e desejos de sua clientela específica, analisar seus padrões de comportamento selecionar e fornecer materiais e serviços baseados nas necessidades desse grupo específico. Assim, enquanto o marketing concentrado não poderia ser considerado custo efetivo para uma biblioteca pública municipal, consiste em vantagem econômica para uma biblioteca de pesquisa industrial que necessita de informações rápidas e precisas para manter-se à frente num setor competitivo.

FIGURA 3

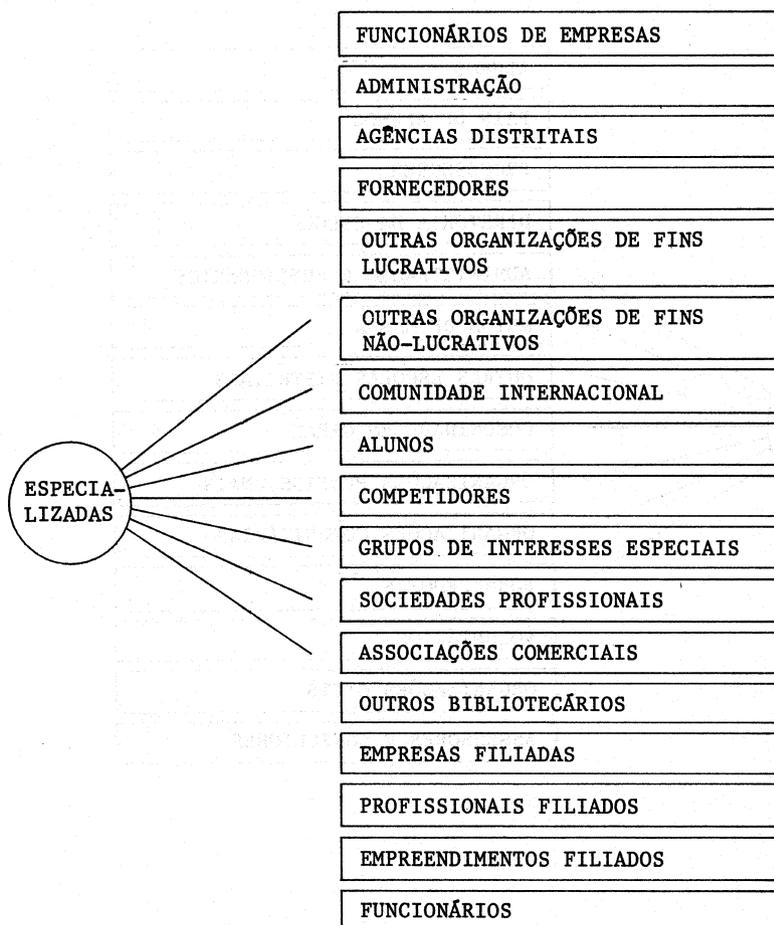
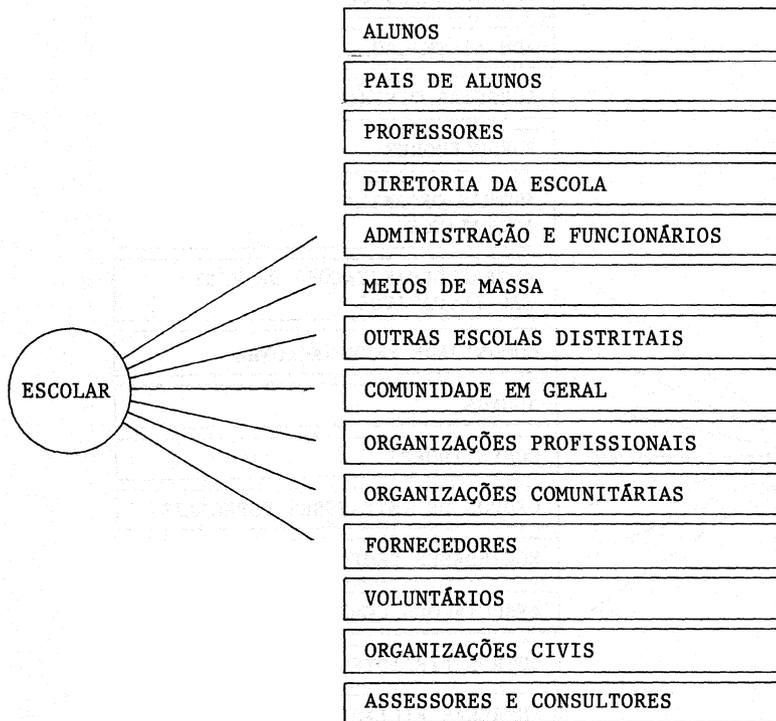


FIGURA 4



MARKETING DIFERENCIADO

Marketing diferenciado é o termo usado quando uma organização divide o mercado de massa em grupos menores (figuras 1-4) e opta por atender dois ou mais segmentos do mercado, desenvolvendo um serviço ou produto efetivo para cada um desses segmentos escolhidos. Este conceito agrupa os consumidores em segmentos com base nas similaridades intragrupais e diferenças intergrupais, como mostram as figuras 1-4³. A estratégia do marketing diferenciado reconhece as várias necessidades dos usuários e fornece a base para a análise de indivíduos e grupos não-usuários. Dividindo o mercado de massa em grupos alvo, torna-se possível determinar os segmentos do mercado cujas necessidades não estão sendo atualmente atendidas. Quando o administrador da biblioteca analisa grupos específicos, tem melhores condições de identificar suas necessidades específicas entrevistar membros do grupo para saber suas necessidades, desenvolver planos para atender às necessidades definidas e tentar motivar o grupo a utilizar os recursos da biblioteca. Esta estratégia de marketing adota os seguintes passos:

1. Classificar os usuários atuais e potenciais de acordo com suas necessidades e desejos básicos. (Necessidade é algo que o indivíduo precisa ter, e desejo é algo que gostaria de ter);
2. Identificar quais os benefícios que os membros do grupo procuram (Econômicos — economia na compra dos livros; tempo — pode pesquisar algum assunto rapidamente);
3. Considerar as características significativas de cada mercado alvo (faixa etária, estilo de vida, naturalidade, nível de escolaridade). Incluir, também, o tamanho do grupo alvo onde se localiza e a identificação dos competidores. (Livrarias, outras bibliotecas);

4. Isolar os aspectos ambientais que possam interferir sobre o grupo, tais como fatores econômicos, políticos, sociais e outros;
 5. Decidir sobre o número de grupos alvo que a biblioteca tem condições de atender ou atrair, definir e descrever cada segmento de mercado que for selecionado.
- Vários critérios devem ser aplicados na seleção dos grupos alvo. Entre eles incluem-se:
1. **Acessibilidade:** O segmento pode ser atingido de forma econômica?
 2. **O centro de interesse do grupo:** Há um ponto comum de interesses, necessidades, desejos e preferências?
 3. **Viabilidade:** O tamanho e composição do grupo é suficientemente grande para merecer um planejamento especial?
 4. **Oportunidade para a biblioteca criar novos programas, planejar novos serviços e eliminar produtos obsoletos.**
 5. **Considerações sobre o pessoal:** Melhor utilização dos especialistas e a oportunidade de encorajar a criatividade.
 6. **Relação com outros grupos do mercado:** Este é um grupo distinto, ou possui pontos que cobrem ou conflitam com outros grupos?
 7. **Tempo:** A biblioteca poderá atender às necessidades do grupo dentro de um período de tempo razoável, ou antecipar suas necessidades futuras?
 8. **Ênfase em relações públicas:** Este grupo fornece uma visão que poderá melhorar o planejamento de serviços apropriados que podem ser promovidos para proveito da biblioteca?

9. **Fidelidade:** Este é um grupo que pode ser encorajado a continuar utilizando os serviços e produtos da biblioteca?

10. **Alternativas:** Qual a vantagem de escolher este grupo dentre todos os demais considerados⁴?

Uma vez selecionados os grupos alvo, usando estes critérios ou critérios similares, a biblioteca deve planejar e/ou ajustar os produtos e serviços para suprir as necessidades do grupo, estabelecer o preço (quanto vai custar a prestação desses serviços à biblioteca e ao cliente) e decidir a melhor forma de comunicar ou divulgar o programa.

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO EM PROFUNDIDADE

Cada um dos mercados alvo, identificados nas figuras 1-4, pode ser segmentado mais adiante para melhor atender os indivíduos de qualquer outro grupo. Kotler afirma que não há uma única forma ou forma correta de se segmentar um mercado (um mercado sendo definido como o conjunto de usuários atuais e potenciais para seus produtos, programas e serviços). Um mercado pode ser segmentado de inúmeras formas, através de introdução de variáveis diferentes e da verificação daquelas que se revelem como as melhores para as oportunidades do mercado⁵. Por exemplo, na Figura 1, considere o grupo alvo **cidadãos idosos**. A biblioteca pública que opta por esse grupo como um de seus alvos principais, poderá estar fazendo isso por uma ou mais das seguintes razões:

1. Uma comunidade de aposentados está sendo planejada em um local próximo à biblioteca (segmentação geográfica);
2. Os dados do último censo apontam que a faixa etária média da população, dentre de um raio de uma milha da biblioteca, é de 55 anos (segmentação demográfica);

3. Um estudo sobre o estilo de vida da comunidade revela que os idosos têm renda acima da média, freqüentemente visitam museus e comparecem a conferências (segmentação psicográfica);
4. Um recente levantamento interno mostra um aumento de 10%, em 6 meses, no número de pessoas acima de 60 anos que utilizam a biblioteca — indicando um grupo de usuários crescente e cada vez mais fiel (segmentação behaviorista).

Qualquer um ou todos os dados acima são suficientes para convencer um administrador ou planejador de biblioteca que os **cidadãos idosos** compõem um grupo alvo significativo. A partir daí, será necessária uma análise profunda para se apurar, tanto quanto possível, informações acerca desse segmento de mercado específico. Várias perguntas-chave devem ser respondidas:

1. Quem são os usuários potenciais nesse mercado?
2. Quais são as necessidades de sua biblioteca?
3. Eles reconhecem suas necessidades?
4. Quais dessas necessidades já estão sendo atendidas no momento?
5. Que benefícios são recebidos por eles?
6. Onde habitam?
7. Dispõem de condições físicas para usar a biblioteca?
8. Que serviços apropriados somos capazes de oferecer-lhes?
9. Como podemos atingi-los com nossa mensagem?
10. Qual o potencial de troca em atingir esse grupo?
11. Quais são suas atitudes em relação à biblioteca?

Os instrumentos da pesquisa de marketing poderão ajudar o bibliotecário a encontrar respostas para estas perguntas. Algumas estratégias úteis são as entrevistas pessoais ou telefônicas, análise do arquivo de registros, questionários, pesquisas internas e observação dos padrões de uso atuais.

VARIÁVEIS DA SEGMENTAÇÃO

As quatro variáveis principais, mencionadas anteriormente, são amplamente utilizadas pelos agentes de marketing com o propósito de ter certos *insights* sobre o mercado.

Segmentação demográfica, tais como faixa etária, sexo, renda, ocupação, nível de escolaridade, religião, raça e nacionalidade, é um forma comumente utilizada para analisar grupo de consumidores. De acordo com o conceito geral, **cidadãos idosos** são todos os indivíduos com mais de 55 anos de idade. Obviamente, esta é uma definição muito ampla para ter significado e poderá ser necessária a separação, por categorias, dos idosos mais especificamente: abaixo de 70 anos (idosos mais novos) e acima de 70 anos (idosos mais velhos). Mesmo este detalhamento ainda nos deixa com várias dúvidas: Eles são ativos ou inativos? Saudáveis ou doentes? Outros dados demográficos importantes para as bibliotecas ligam-se à **educação**: Que tipos de materiais devem estar disponíveis; com **renda**: Eles compram seus próprios livros ou preferem tomá-los emprestados; com a **ocupação**: Eles são aposentados, ou trabalham horário integral ou parcial? Qual a sua profissão atual ou anterior? **Sexo**: São homens ou mulheres? Pesquisas geriátricas indicam que existem mais mulheres do que homens na faixa etária acima de 65 anos: Isso é verdadeiro no seu grupo? As mulheres eram donas-de-casa ou trabalhavam fora antes de se aposentarem?

Segmentação geográfica: Onde moram os cidadãos idosos? Moram em casa própria? Em apartamentos? Em moradias de baixa renda? Algumas comunidades de aposentados cobram taxas de inscrição e mensalidades muito elevadas. Isso poderá ser um indicador da **afluência** — e **homogeneidade** — dos idosos que moram em complexos particulares. Da mesma maneira, poderá também haver um interesse étnico ou religioso, atraindo os idosos para determinada vizinhança ou área geográfica. Existe uma tendência de mobilização para perto ou longe do centro da cidade? Eles mudaram-se recentemente para outras partes do país?

Segmentação psicográfica⁶: Analisa atitudes, estilos de vida, personalidades e classes sociais. Mesmo que os idosos tenham sido usuários assíduos das bibliotecas no passado e demonstrem uma atitude positiva em relação a estas, ainda assim os serviços precisam ser divulgados entre eles. Se os idosos forem pessoas de temperamento extrovertido e gregário, poderão ser considerados como voluntários potenciais. Por outro lado, poderão estar apenas experimentando novos estilos de vida (morar nas comunidades para evitar pagar impostos muito elevados). Outros idosos poderão estar em um meio novo, solitários e, por isso, necessitando de motivação para entrosar-se.

Segmentação behaviorista⁷: Pela análise do comportamento dos consumidores, as bibliotecas são capazes de identificar os usuários, não-usuários, ex-usuários e usuários iniciantes. A biblioteca poderá atrair os cidadãos idosos através da oferta de excelente serviço e programas que lhes sejam relevantes e úteis. Estes poderão estar particularmente interessados em atividades de lazer, preferir obras de ficção a não-ficção e desejar ler coisas que nunca tiveram tempo de ler. Os programas da biblioteca poderiam explorar tópicos oportunos, tais como nutrição, exercícios físicos, poupança, temas sobre saúde e conselho sobre pagamento de impostos. Em termos de predisposição do consumidor, os idosos encontram-se, provavelmente, mais inclinados a utilizar os serviços da biblioteca do que jamais estiveram: atualmente eles dispõem de tempo para desenvolver novos interesses, têm necessidade por certos tipos de material especializado (livros especiais impressos com tipos grandes, fitas gravadas), têm experiência e antecedentes suficientes para contribuir com a biblioteca. A base do marketing é a relação de troca: os cidadãos idosos podem ceder seu tempo trabalhando como voluntários para a biblioteca, levando livros a quem mora na periferia e atuando na oferta de livros em troca da utilização dos materiais e serviços da biblioteca.

SEGMENTAÇÃO DO PRODUTO/MERCADO

Além das variáveis concentradas no usuário, as bibliotecas podem segmentar seu mercado concentrando-se em seus produtos. Consideremos as seguintes questões:

1. Os produtos, programas e serviços atuais conseguem atender às necessidades dos grupos alvo que a biblioteca se propõe a atingir?
2. Será necessário desenvolver novos produtos para atingir um novo segmento do mercado?
3. Há concorrentes com produtos similares, tais como outras bibliotecas, livrarias ou museus? Por que esse grupo alvo deveria utilizar a sua biblioteca?
4. Há programas ou livros que deveriam ser eliminados? Lembrem-se do adágio que diz que a circulação geralmente aumenta depois que a coleção foi selecionada.
5. Os Produtos — livros, revistas, impressos — poderão ser expostos de forma mais atraente?
6. Caso exista um *Com Cat* ou catálogo *online*, ele é bem visível? Estão disponíveis instruções detalhadas e ilustradas para seu uso?
7. A coleção de referência reflete as necessidades dos usuários atuais ou apenas se baseia numa coleção-padrão?

Uma grade de segmentação do produto/mercado poderá auxiliar os administradores a analisar melhor uma série de variáveis durante o planejamento de mercado de suas bibliotecas. Por exemplo, um administrador de biblioteca acadêmica e um assessor de

planejamento, ao analisarem os usuários alvo atuais e potenciais da biblioteca, concordam que seu segmento primário de mercado são os professores. O próximo grupo mais significativo é o corpo discente, tanto da graduação e da pós-graduação. Eles sabem que a universidade recentemente conduziu uma pesquisa sobre as tendências de matrícula que constatou um aumento no número de estudantes que ingressaram nos cursos de pós-graduação nos últimos dois anos. Os responsáveis pelo planejamento da biblioteca decidem que este grupo alvo é merecedor de atenção. Eles, então, desenvolvem uma grade de mercado/produto, incluindo os três grupos alvo (usuários atuais) e os vários serviços oferecidos atualmente (produtos 1-4, Figura 5). Produto 5 é um serviço que será somado para motivar tanto os professores como os alunos de pós-graduação a utilizarem o banco de dados da biblioteca via computador.

A grade de segmentação do produto/mercado é um instrumento que propicia flexibilidade no processo decisório, enquanto força os administradores e planejadores a pensarem especialmente em quais mercados penetrar. De modo geral, as bibliotecas acadêmicas devem servir aos professores, alunos e administradores através de livros, periódicos, empréstimos entre bibliotecas, serviços de referência etc. É impossível eliminar qualquer um dos segmentos primários do mercado ou produtos básicos, porém a grade fornece um instrumento que o administrador poderá usar no seu planejamento anual. Enquanto as condições existentes determinem que alguns produtos e serviços são aplicáveis a todos os grupos alvo, recomenda-se penetrar em uma cela e injetar recursos extras nesta área por um ano. No exemplo acima, a grade mostra à equipe de planejadores que, como grupo, os professores recebem, comumente, maior número de serviços. Todavia, de acordo com uma pesquisa de usuário recente, a equipe constatou que os professores não vêm utilizando significativamente a biblioteca.

FIGURA 5

	M1	M2	M3
P1			
P2			
P3			
P4			
P5			

- M = Mercado
- M1 = Professores
- M2 = Todos os alunos
- M3 = Alunos de pós-graduação
- P = Produto
- P1 = Privilégios de empréstimo ilimitado
- P2 = Leitura de lazer
- P3 = Instrução bibliográfica
- P4 = Preparação da bibliografia
- P5 = Instrução através de base de dados automatizada

Os planejadores decidem que a biblioteca continuará a prestar **os serviços comuns** a todos os usuários, porém acham importante concentrar-se nos professores como segmento de mercado, desenvolvendo um composto de marketing para melhor atender às suas necessidades. O composto de marketing inclui um **produto** novo (neste caso, instrução de base de dados); a **praça** (instalar um terminal de computador em cada departamento, para que os professores busquem as bases de dados sem ter que ir à biblioteca); o **preço** (custo estimado para este serviço e aumento da alocação de

recursos); **promoção** (divulgar o que está sendo planejado entre os professores, enviando avisos para cada um; contactar, por telefone, pessoas-chave para falar sobre o novo produto; colocar cartazes no clube dos professores e escritórios dos departamentos e alertar todo o pessoal da biblioteca sobre este novo serviço).

Neste exemplo específico, dois segmentos do mercado irão beneficiar-se com a introdução do novo produto. Enquanto atinge o mercado prioritário — professores — a biblioteca estará também atingindo um mercado emergente — o dos estudantes de pós-graduação.

A grade produto/mercado propicia uma rápida representação gráfica dos produtos que estão sendo oferecidos para os mercados alvo. Ela auxilia os planejadores, em suas decisões, a acrescentar ou eliminar serviços, mudar o foco de concentração de um grupo para outro, ou a aprofundar-se em uma ou mais categorias. Obviamente, essas decisões terão que ser tomadas à luz dos objetivos propostos pela biblioteca e da sua disponibilidade financeira.

As bibliotecas encontram-se, hoje, comprometidas com o atendimento das pessoas em suas comunidades, com produtos que satisfazem suas necessidades e desejos informacionais, educativos, recreativos e sociais, da forma mais econômica possível. A segmentação do mercado propicia perspectivas e critérios para auxiliar os administradores de biblioteca a enfrentar esse desafio de forma responsável e dinâmica. Não é uma panacéia que irá solucionar todos os problemas, porém é uma abordagem inovadora para atingir a meta de um serviço dinamizado nas bibliotecas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 MCKAY, E. *The marketing mystique*. New York, American Management Association, 1972. p. 113.
- 2 KOTLER, P. *Marketing for nonprofit organizations*. 2.ed. New York, Prentice-Hall, 1982. p. 228.
- 3 LOVELOCK, C. H. A market segmentation approach to transit planning modeling and management. In: GAEDEKE, R. M. ed. *Marketing in private and public nonprofit organizations*. Santa Monica, Goodyear Publishing, 1977. p. 127-8.
- 4 Para uma discussão completa deste assunto veja MCKAY, Edward, *The marketing mystique*, cap. 11, p. 103-20.
- 5 KOTLER, P. op. cit., p. 219.
- 6 Outras abordagens de segmentação psicográfica são discutidas por Alan Andreasen em "Advancing library marketing", *Journal of library administration*, 1(3):17-32, Fall 1980 e Morris Massey em "Market analysis and audience research for libraries", *Library trends*, 24:473-81, Jan. 1976.
- 7 KOTLER, P. op. cit., p. 219-24.

MARKETING DOS SERVIÇOS DA BIBLIOTECA: UMA ESTRATÉGIA
DE SOBREVIVÊNCIA

Joyce A. Edinger

Tradução de Amélia Silveira

Direitos de tradução e reimpressão cedidos ao Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) pela American Library Association (ALA) do artigo **Marketing library services: strategy for survival**, de Joyce A. Edinger, publicado em *College and Research Libraries*, 41(4):328-32, July 1980.

© 1980. ALA.

MARKETING DOS SERVIÇOS DA BIBLIOTECA: UMA ESTRATÉGIA DE SOBREVIVÊNCIA

O marketing é uma atividade que vem sendo utilizada com sucesso há anos pelo setor lucrativo da economia, para promover a demanda de produtos e serviços. Entretanto, recentemente, as instituições sem fins lucrativos — incluindo as bibliotecas — começaram a perceber que as atividades de marketing são relevantes também para a administração de suas operações.

O termo **marketing** refere-se à administração efetiva, por parte de uma organização, de suas relações de troca com seus diversos públicos¹. O motivo óbvio para as bibliotecas começarem a envolver-se em um esforço formal dessa natureza, é melhorar a satisfação de seus usuários potenciais.

Há uma tendência muito grande por parte dos indivíduos de não pedir ajuda a outras pessoas, mesmo quando esse serviço está sendo oferecido prontamente e a pessoa habilitada **pode e quer ajudar**. Isso pode ser especificamente observado nos balcões de referência das bibliotecas, onde o usuário demonstra visivelmente tal atitude quando precede suas perguntas com frases como: — "Desculpe-me incomodá-lo", ou ainda quando os usuários passam uma hora folheando os últimos periódicos, antes de se dirigirem ao balcão de referência para procurar saber como poderão recuperar artigos sobre o assunto desejado.

De modo geral, esse tipo de problema é de difícil solução; entretanto, os bibliotecários que estão empenhados em desenvolver um sério trabalho de marketing, para contornar atitudes como essa, poderão realizar progressos significativos no sentido de atingir

usuários potenciais que necessitam da informação que os bibliotecários podem prestar, mas que não se dispõem a pedir ajuda e, por conseguinte, não ficam satisfeitos.

A segunda razão para que os bibliotecários comecem a envolver ativamente os serviços de suas bibliotecas com o marketing, refere-se à ênfase dada à prestação de contas nas atuais organizações sem fins lucrativos. Inúmeros autores têm enfatizado o relacionamento entre a real contribuição da biblioteca e o volume de recursos para os programas e serviços da biblioteca. Dougherty e Blomquist, por exemplo, sugerem que a melhor defesa de uma biblioteca frente aos cortes de orçamento é tornar-se uma fonte indispensável de informação e serviços².

Se a biblioteca é encarada por sua clientela e pelos dirigentes como vital para a universidade ou a comunidade, tanto menos estará na posição de justificar a existência de seus programas e políticas. Se a biblioteca não tem esse tipo de apoio, terá que lutar para obter os recursos necessários para aprovação de seus programas e, com o decorrer do tempo, estará prejudicando a qualidade dos serviços prestados.

Através de um marketing ativo de serviços, a biblioteca poderá atingir maior número de usuários potenciais, encorajar o uso dos seus recursos e trabalhar no sentido de tornar-se fonte de informação indispensável para a comunidade.

Estas não são as únicas razões para se empenhar no marketing dos serviços da biblioteca, mas estão entre as mais importantes e deveriam ser suficientes para que os bibliotecários tenham em conta as oportunidades oferecidas por esse recurso.

O restante deste artigo irá esboçar os meios pelos quais os bibliotecários podem tornar-se ativamente envolvidos no esforço de vender seus serviços. O propósito, entretanto, não será

oferecer soluções específicas aplicáveis a todas as bibliotecas, mas sim sugerir uma visão geral, para que os bibliotecários possam começar a questionar do modo correto e determinar a melhor linha de ação na situação particular de sua própria biblioteca.

O CONCEITO DE MARKETING

Provavelmente, o principal pré-requisito para o sucesso de qualquer programa de marketing dentro de uma organização é que todos os seus membros estejam comprometidos com o que foi chamado o **conceito de marketing**. O conceito de marketing é definido como "uma orientação para as necessidades do usuário, com base no marketing integrado, objetivando a satisfação do consumidor, como meio de alcançar os objetivos organizacionais", e chama para uma reavaliação básica da organização que passa da análise interna de seus produtos e serviços para a avaliação externa das necessidades dos consumidores³.

Em termos de biblioteca, este conceito significa uma mudança de atitude daquela em que os bibliotecários adquirem os tipos de materiais que acham adequados para a coleção, catalogam-nos, colocam-nos nas estantes e presumem que os usuários poderão localizá-los, caso necessário. Em vez disso, deve-se reconhecer que, se os usuários precisam de determinados itens para seu conhecimento e estes se encontram na coleção da biblioteca, eles devem estar aptos a localizá-los.

Se um item não estiver incluído no acervo, a biblioteca deverá estar apta a proporcionar acesso ao mesmo, no mínimo tempo, através do empréstimo entre bibliotecas ou convênio de cooperação com outras bibliotecas.

Logo, de acordo com o conceito de marketing, o foco principal é o usuário e não o bibliotecário; e o usuário é a razão da existência do bibliotecário.

O conceito de marketing requer um marketing integrado; os vários departamentos da organização devem conscientizar-se que suas ações têm um efeito significativo na capacidade de organização de criar, conservar e satisfazer os consumidores⁴.

Embora nas bibliotecas o pessoal da referência tenha, em geral, o maior contato com o usuário e provavelmente exerça maior influência sobre a atitude do usuário em relação à biblioteca, o pessoal das outras áreas também é importante. Os bibliotecários dos serviços técnicos, por exemplo, poderão promover um serviço orientado ao usuário, acelerando o processamento de um livro ou mesmo acrescentando referências ao catálogo de assuntos nos casos em que a entrada se apresente um tanto obscura. Assim, o principal objetivo em promover o marketing integrado dentro da organização é estimular todos os departamentos a concentrar seus esforços em aumentar ao máximo a satisfação do usuário.

EXECUTANDO O PROGRAMA DE MARKETING

Uma vez estabelecido o conceito de marketing entre os membros da organização — e esta não é uma tarefa tão fácil de realizar — o próximo passo é analisar a situação existente, avaliar os pontos fortes e fracos dos programas e políticas vigentes na biblioteca, determinar os objetivos a serem atingidos por um programa de marketing dos serviços da biblioteca e estabelecer os métodos específicos através dos quais estes objetivos serão atingidos. Essas atividades envolverão considerável quantidade de tempo do pessoal e recursos.

Um fator importante é garantir que todos os aspectos relevantes estejam incluídos na análise; nesse sentido, Kotler recomenda o uso de uma auditoria sistemática de marketing para evitar a omissão de aspectos relevantes⁵.

Em poucas palavras, o primeiro procedimento dessa auditoria é

avaliar os fatores ambientais que afetam a organização. Isso envolve questões como: "Quem compõe a clientela da organização?" e "Qual o volume, características e demandas atuais e futuras da clientela?". No cenário de uma universidade, por exemplo, cabe à biblioteca informar-se sobre os programas que estão planejados para os próximos cinco ou dez anos, de modo a poder realizar uma previsão da demanda futura.

Nesse estágio, é necessário enfatizar a importância de se obter informações precisas para não incorrer em estimativas errôneas.

O segundo estágio da auditoria de marketing envolve uma avaliação do sistema de marketing existente na organização, com vistas às necessidades gerais de um programa de marketing, os objetivos a longo e curto prazos determinados pela análise anterior dos fatores ambientais e a alocação ideal de recursos — dar maior apoio ao aspecto de serviços versus aquisições, por exemplo.

Os objetivos identificados, nessa fase de auditoria de marketing, devem concentrar-se em aumentar o conhecimento da comunidade quanto aos serviços da biblioteca, facilitando o acesso ao acervo, ampliando o nível de instrução da biblioteca ou em inúmeras outras áreas. As metas e planos de ação de cada biblioteca vão diferir em face das necessidades e restrições financeiras.

A fase final de auditoria de marketing consiste numa contínua reavaliação de todos os fatores envolvidos no programa global de marketing escolhidos pela organização, incluindo um contínuo controle da eficiência de cada aspecto do programa e, se necessário, a revisão dos objetivos da organização.

O COMPOSTO DE MARKETING

A idéia de uma auditoria sistemática de marketing fornece uma base sólida para a organização de um programa de marketing na

instituição. Partindo da análise das atividades envolvidas neste trabalho, parece que os serviços de marketing da biblioteca exigem o esforço conjunto de toda a organização que deve começar na alta administração e estender-se através de toda a hierarquia organizacional. Obviamente, também, o esforço de marketing envolve mais do que os serviços existentes de promoção e publicidade.

Na verdade, com as informações gerais obtidas pela auditoria de marketing, pode-se elaborar uma estratégia específica — ou o que se denomina de um **composto de marketing** apropriado de produto, canal de distribuição, preço e fatores de promoção — para melhor concretização dos objetivos identificados. Embora, aparentemente, o fator de promoção tenha mais aplicação nas bibliotecas, o produto, canal de distribuição e preço são também relevantes.

PRODUTO

Mesmo que as bibliotecas não estejam, de forma geral, delineadas para um produto, as decisões concernentes à aquisição de livros e itens, a serem comprados em forma de livros ou microformas, são exemplos de decisões sobre produtos que estão a cargo das bibliotecas. Um aspecto de grande importância nessa área é a determinação dos itens que a biblioteca deve conter em seu acervo e daqueles que precisará recorrer a outras bibliotecas do sistema, rede ou região para obter através de empréstimo entre bibliotecas. A determinação do tipo de material bibliográfico a ser adquirido e das áreas de estudo a serem enfatizadas são, então, decisões realmente básicas de marketing, que irão afetar a capacidade futura da biblioteca de satisfazer sua clientela.

PONTO DE DISTRIBUIÇÃO

O segundo fator de um composto de marketing é a decisão do ponto de distribuição — a decisão dos canais de distribuição que serão

adotados. Nas bibliotecas, um dos aspectos associados a esse fator, que imediatamente nos vem à mente, é a decisão de criar bibliotecas setoriais e não ampliar a biblioteca central. Isso requereria análise de custos, duplicação de recursos e conveniência para o usuário. Novamente, as decisões tomadas nesse sentido determinarão um grande impacto nas condições e tipos de serviços futuros prestados pela biblioteca e, por isso mesmo, não devem ser tomadas, sem primeiro serem considerados seus efeitos sobre o usuário e as operações internas da biblioteca.

PREÇOS

O preço é o terceiro fator do composto de marketing. Este é provavelmente o menos aplicável dos fatores de marketing, já que, geralmente, os serviços da biblioteca são oferecidos sem custo direto ao público; apesar disso, mais e mais bibliotecários estão sendo exortados a tomar decisões sobre a cobrança de serviços que estejam além daqueles ditos de nível básico.

Os serviços de base de dados são o melhor exemplo — a questão de se repassar ou não uma parte ou o total do custo envolvido em uma pesquisa em linha de uma base de dados para o usuário. A decisão tomada deve ser baseada em um levantamento criterioso dos objetivos globais da organização e de marketing. Se o objetivo da biblioteca é fornecer, acima de tudo, serviços gratuitos e o serviço de base de dados é considerado como mais um instrumento de referência, então nenhuma outra consideração é necessária. Porém, se o objetivo da biblioteca é colocar os serviços disponíveis de todas as maneiras possíveis, a taxação dos serviços poderá ser uma opção viável.

PROMOÇÃO

O último fator do composto de marketing é a promoção: comunicação com os usuários reais e potenciais para informá-los dos serviços

disponíveis. Os três principais meios de comunicação que uma biblioteca pode usar para promover seus serviços são: publicidade, contato pessoal e o que se pode chamar de atmosfera⁶.

Publicidade refere-se ao esforço para estimular a demanda de um produto ou serviço pela divulgação de informações importantes para a comunidade, através de vários meios como a mala direta, o uso de meios de comunicação etc. As bibliotecas já estão envolvidas nessa atividade: têm publicado artigos informativos no jornal da universidade sobre o programa de visitas orientadas aos alunos novos, pregam cartazes para divulgar políticas e serviços e enviam boletins aos usuários. Todas estas são formas eficazes pelas quais a biblioteca pode dizer: "Isso é o que podemos fazer por você". Se há um problema na promoção dos serviços da biblioteca é que este aspecto da promoção é excessivamente enfatizado, enquanto que a importância do contato pessoal e da atmosfera é negligenciado.

O contato pessoal pode ser um efetivo método para o marketing dos serviços da biblioteca, particularmente no caso de bibliotecas universitárias. Esse esforço requer que os bibliotecários saiam da biblioteca e falem aos professores e administradores sobre os serviços que estão disponíveis. Isso pode, também, envolver o escalonamento de bibliotecários como elementos de ligação com os departamentos no campus, para assistir aos professores nos processos de coleta de informações e de tomada de decisão.

Esse tipo de contato pessoal não só permite aos bibliotecários prestar um serviço mais satisfatório aos administradores e professores da universidade, mas propicia também a oportunidade dos bibliotecários se manterem atualizados com o desenvolvimento dos departamentos acadêmicos, tal como a criação de novas áreas de estudo. A comunicação através do contato pessoal é, também, um excelente meio para que os bibliotecários de serviços técnicos possam compreender os tipos de problemas enfrentados pelos usuários.

As vantagens são grandes em termos de relações públicas que podem advir no campus, resultantes do fato dos professores fazerem seus próprios contatos pessoais, uma vez que tenham começado a usar os serviços da biblioteca.

A atmosfera é a área final da promoção a ser considerada. O termo **atmosfera** refere-se à tentativa de projetar o ambiente físico da biblioteca, levando em consideração as pessoas que irão utilizá-la. O objetivo é fazer da biblioteca um lugar agradável, onde os usuários desejarem passar o tempo (ou, ao menos, onde não se **importem** de passar o tempo). O fator importante é que, se a biblioteca não é um lugar confortável, se não for apropriada ao estudo, se não parecer certa para o usuário, ou se sua distribuição física for tal que o usuário tenha que percorrer toda sua extensão para obter o material desejado, ele não irá permanecer aí além do tempo **estritamente necessário**.

JUNTANDO TUDO

A discussão acima considerou o reconhecimento do conceito de marketing pelos bibliotecários, como pré-requisito para o sucesso de um programa de marketing e enfatizou a importância de se identificar a situação atual da biblioteca, os objetivos a serem atingidos pelo programa de marketing e as estratégias ideais para a concretização destes objetivos.

Foram descritas as atividades gerais envolvidas em um programa de marketing e foi sugerido que cada biblioteca deve determinar, em seu próprio contexto, o composto de produto, preço, ponto de distribuição e variáveis de promoção, de modo a atingir mais satisfatoriamente seus objetivos dentro das limitações existentes.

Um importante fator a se observar, é que as políticas e práticas vigentes na biblioteca não foram necessariamente formuladas para o usuário e que elas não são inalteráveis. Não é simplesmente

porque as coisas sempre foram feitas de determinada forma que terão que continuar do mesmo modo no futuro. Há uma infinidade de meios possíveis para operacionalizar uma biblioteca, e cada biblioteca tem que determinar o composto de produtos e serviços que terá o máximo valor para seus usuários.

Finalmente, existe uma precaução para ser enfatizada. Os serviços oferecidos por uma biblioteca têm que conter o que foi anunciado no programa de marketing. Se a biblioteca divulgou que os materiais serão recebidos através de empréstimo entre bibliotecas no prazo de três dias, mas na verdade leva uma semana para recebê-los, ou se nos cartazes diz: "Estamos aqui para ajudá-lo", mas a atitude dos bibliotecários de referência contradiz esta mensagem, então, ainda que as pessoas tenham vindo para utilizar os serviços da biblioteca, o provável é que elas nunca mais retornem. Nesse caso, a moral é: Nunca prometa o que não pode cumprir.

As bibliotecas, hoje, encontram-se na mesma posição que muitas outras instituições sem fins lucrativos, quando se refere à questão de utilização de recursos no marketing de seus serviços. Daniel Fink, discutindo recentemente o marketing dos serviços hospitalares, concluiu com as seguintes palavras que expressam bem o espírito da discussão anterior:

"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. Porém um efetivo marketing dos serviços de saúde requer um esforço coordenado em todos os níveis, para compreender e atender às necessidades da comunidade e dos pacientes individuais. Essa não é uma tarefa fácil e, como está na área de produtos para o consumidor, frequentemente incorre em fracassos. Mas 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?"⁷

Uma avaliação do posicionamento das bibliotecas modernas conduz-nos, inevitavelmente, à mesma conclusão: como podem as bibliotecas operar **sem** o marketing de seus serviços?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 KOTLER, P. *Marketing for nonprofit organizations*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1975. p.x.
- 2 DOUGHERTY, R. M. & BLOMQUIST, L. L. *Improving access to library resources: the influence of organization of library collections, and of user attitudes toward innovative services*. Metuchen, Scarecrow, 1974. p. 84.
- 3 KOTLER, P. op. cit., p. 46. Veja também David J. Rachman, *Marketing strategy and structure*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1974. p. 12-17, ou Albert Wesley Frey, ed. *Marketing handbook*. New York, Ronald Press, 1965. p. 41-43.
- 4 KOTLER, P. op. cit., p. 46.
- 5 KOTLER, P. op. cit., p. 55-75. Veja também Albert Wesley Frey. *Marketing handbook*, p. 3-6-3-10, ou Douglas J. Dalrymple and Leonard J. Parsons, *Marketing management: text and cases*. Santa Barbara, John Wiley, 1976. p. 605-6.
- 6 KOTLER, P. op. cit., p. 202.
- 7 FINK, D. J. Marketing the hospital, *MBA* 12:56, Dec. 78/Jan. 79.

MARKETING DOS SERVIÇOS E PRODUTOS DA INFORMAÇÃO
SECUNDÁRIA

Donald W. King

Tradução de Amélia Silveira

Direitos de tradução e reimpressão cedidos ao Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) por John Wiley & Sons, Inc. do artigo **Marketing secondary information products and services**, de Donald W. King, publicado em *Journal of the American Society for Information Science*, 33(3):168-74, May 1982. © 1982. John Wiley & Sons, Inc.

MARKETING DOS SERVIÇOS E PRODUTOS DA INFORMAÇÃO SECUNDÁRIA

Embora os serviços e produtos de informação sejam parecidos em muitos pontos com os serviços e produtos ao consumidor, há muito pouca literatura sobre o seu marketing. Isso acontece tanto no campo da informação quanto no campo de marketing.

No entanto, os aspectos do marketing de serviços e produtos de informação são extremamente interessantes e desafiadores. Alguns dos aspectos discutidos neste artigo são componentes do marketing (isto é, mercado consumidor, desenvolvimento de novo produto, vendas, propaganda e promoção, embalagem, canais de distribuição, preço e pesquisa de mercado), o modo como os serviços e produtos de informação relacionam-se com esses componentes e o preço dos múltiplos produtos gerados por uma base de dados bibliográfica.

UM MODELO DE MARKETING CONCEITUAL PARA SERVIÇOS E PRODUTOS DE INFORMAÇÃO SECUNDÁRIA

O ambiente de marketing para informação secundária inclui os usuários finais, os intermediários, os produtores de bases de dados, os vendedores de bases de dados e as organizações de usuários. O mercado fundamental é o usuário final, ou seja, os cientistas, advogados, professores, médicos e empresários que são os beneficiários da informação secundária, embora eles possam, na realidade, não usar os serviços ou produtos da informação secundária porque um intermediário, como o bibliotecário de referência, o auxiliar ou o profissional autônomo de informação, fazem pesquisas para ele. Outros participantes incluem os

produtores de bases de dados que resumem e indexam materiais primários (ou adquirem os resumos ou índices), os processam e os distribuem de muitas formas. Além destes, há os vendedores de bases de dados que obtêm fitas de computadores de bases de dados, através de contrato, transformando-as, e fornecem informações *online* e através de outros meios por determinada taxa. Ainda um outro tipo de participantes são as organizações de usuários, que compram as fitas de bases de dados para fazer pesquisas internas para seus membros. O modelo de mercado conceitual de serviços de indexação e resumo aparece na Figura 1 que cobre o fluxo de informação secundária entre esses participantes.

Na parte superior do esquema, está o mercado consumidor; este consiste de usuários finais de informação secundária e de usuários que realmente compram os serviços e produtos secundários.

Serviços de resumos e indexação (A&I) às vezes usam técnicas de pesquisa de mercado para pesquisar o mercado consumidor, identificar novos produtos e serviços, determinar estratégias de preço, estabelecer vendas, propaganda e métodos promocionais a serem empregados e saber sobre os canais de distribuição.

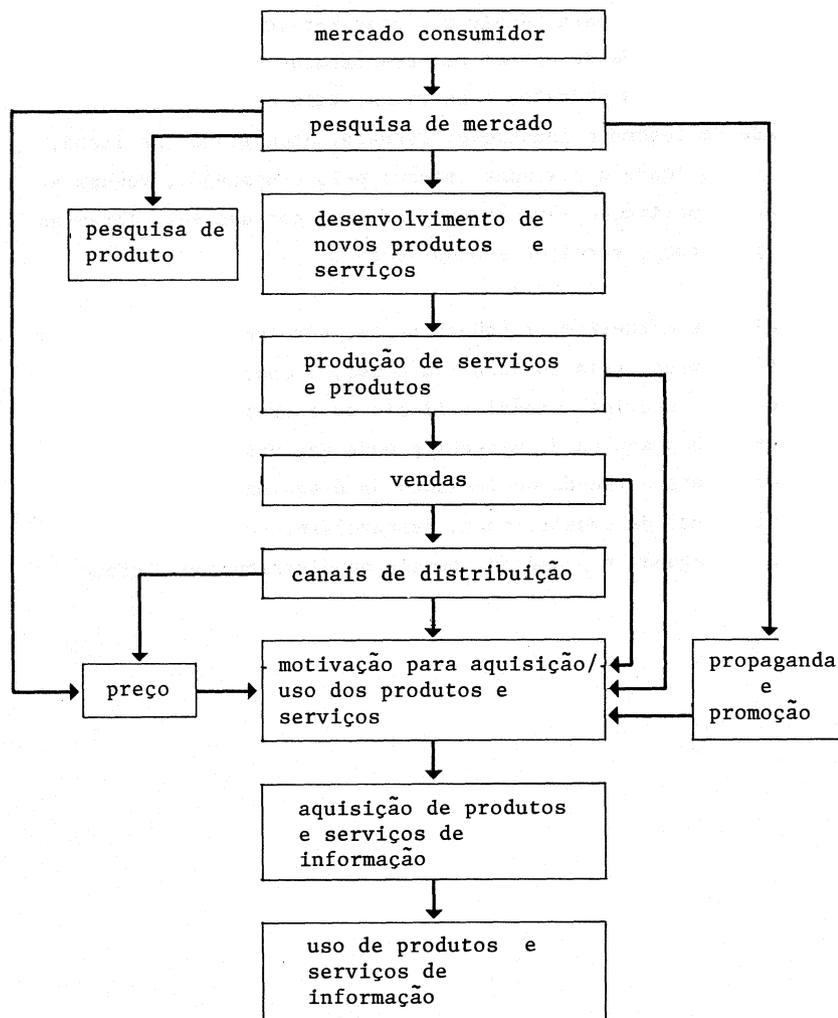
Produtores de bases de dados adquirem materiais primários, visando a processá-los para inclusão em suas bases de dados. Uma vez nas bases de dados, o material processado pode ser produzido como material impresso. As bases de dados podem, então, ser vendidas para algumas organizações, ou enviadas a vendedores de bases de dados sob contrato. Os vendedores de bases de dados normalmente adquirem as fitas a um preço que varia de centenas a milhares de dólares. Eles também pagam *royalties* para os produtores de bases de dados, baseados em fórmulas complicadas estabelecidas em função das taxas de comunicação em linha, número de pesquisas (ou solicitações) executadas e número de itens identificados pelas pesquisas.

Três canais de distribuição de marketing podem assim existir:

1) produtores de bases de dados, intermediários e usuários finais para materiais publicados; 2) produtores de bases de dados, vendedores, intermediários e usuários finais para pesquisa *online* e 3) produtores de bases de dados, organizações, intermediários e usuários finais para venda de fitas das bases de dados. A motivação para adquirir e usar serviços e produtos secundários depende de certas características específicas associadas a esses produtos e serviços, tais como totalidade, qualidade de resumo e indexação, formato, atualização de itens, preço, mentalidade e atitudes criadas pela propaganda, vendas e promoção. A motivação leva às compras que, por sua vez, levam ao uso de produtos e serviços secundários.

A pesquisa de marketing, frequentemente, envolve um retorno para os participantes, relacionados com o uso, o comportamento e as atitudes dos usuários, usuários finais ou outros participantes do sistema. A pesquisa de marketing pode ser usada para prover informação para a tomada de decisões na pesquisa do produto, desenvolvimento de produto novo, desenvolvimento de serviços, vendas, propaganda e promoção, canais de distribuição e preço.

FIGURA 1



Um modelo conceitual da relação dos componentes de mercado de serviços e produtos secundário de informação.

Vários métodos empregados em pesquisa de marketing do consumidor hoje em dia são ou poderiam ser usados no campo da informação.

A forma básica de pesquisa de marketing envolve a avaliação de fontes secundárias de dados, isto é, dados já coletados, digo, pelo governo.

Tal informação secundária incluiria dados sobre abrangência de mercado, por exemplo, o número de cientistas, engenheiros, médicos, advogados, bibliotecas ou agentes autônomos^{1,2}. Talvez mais importantes sejam as tendências e previsões do crescimento do mercado^{3,4}. Essa informação pode ser obtida de fontes secundárias que fornecem informações sobre o crescimento de serviços e produtos secundários específicos, como por exemplo, a quantidade de pesquisas bibliográficas *online* realizadas ou o número de bases de dados disponíveis para pesquisa por computador⁵.

Ainda outras importantes informações secundárias podem fornecer análise de novas tecnologias e o efeito que as novas tecnologias poderão ter sobre serviços e produtos de informação secundária⁶.

Outros métodos de pesquisa de mercado incluem entrevistas de grupo em profundidade, levantamentos e auditorias. Entrevistas de grupo em profundidade envolvem a convocação de um grupo de oito a dez pessoas para discutir assuntos de interesse^{7,8}. Tal pesquisa, normalmente, envolve um entrevistador altamente treinado que se senta com os usuários e discute suas necessidades de informação, padrões de comportamento, tendências e atitudes. Essas entrevistas são particularmente úteis na avaliação de novos serviços e produtos de informação ou seus conceitos. Essa forma de pesquisa é também útil na formulação de hipóteses que requerem testes em grande escala. Por exemplo, em uma entrevista de grupos, o entrevistador poderá constatar que os usuários percebem que um certo desempenho é essencial (ex.: na recuperação *online*, o acesso é mais importante do que a precisão). Uma vez que a entrevista do

grupo envolve somente um pequeno número de pessoas, é importante testar esse resultado em uma amostragem maior que possa ser projetada estatisticamente na população como um todo.

Levantamentos para pesquisa de marketing são conduzidos com usuários ou outros participantes do sistema. Os levantamentos — freqüentemente denominados estudos do usuário — podem ser feitos de vários modos; incluem entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionários auto-aplicáveis enviados ou entregues para os respondentes ou uma combinação destes métodos. Para se saber qual destes métodos é mais adequado, vai depender do tipo de pergunta feita, da extensão do questionário e do custo da coleta de dados. Normalmente, questionários mais extensos, que incluem perguntas interpretativas ou que não podem ser pré-codificadas, são aplicados através de entrevistas pessoais; entretanto, o custo de tais questionários é elevado. Por outro lado, questionários enviados pelo correio devem ser breves e facilmente compreendidos, do contrário não se poderá esperar mais do que 10-20% de respostas — índice que pode comprometer o resultado do levantamento. Entretanto, esse método é muito menos dispendioso. Uma técnica usada mais freqüentemente é a entrevista telefônica, método que está situado entre as entrevistas pessoais e questionários pelo correio, no tocante à despesa e capacidade.

Dois outros métodos empregados na pesquisa do mercado consumidor, mas ainda não usados no campo da informação, envolvem painéis de estudos e auditorias. Nos painéis de estudo, um grupo de respondentes — por exemplo, de 1 a 5 000 — concordam em responder perguntas periodicamente, a fim de relatar o comportamento das compras ou a eficácia da propaganda. Outros pontos, associados aos canais de distribuição do consumidor, são também observados. Um desses pontos envolve um serviço chamado retirada do depósito; ele fornece uma indicação das vendas (e portanto uma distribuição das marcas), pela anotação dos pedidos que chegam das lojas. Nas auditorias de lojas, as vendas de uma

loja são observadas, contando-se os suprimentos da loja periodicamente, digamos, uma vez por mês. Essa técnica fornece uma indicação das tendências nas vendas e na distribuição de marcas. Um tipo semelhante de serviço poderia ser empregado para serviços bibliográficos, como pesquisa *online*, observando-se a atividade nas bibliotecas. Esse tipo de auditoria seria extremamente útil para produtores de bases de dados.

Como foi mostrado na Figura 1, a pesquisa de marketing pode dar assistência à pesquisa de novos produtos. Inicialmente, a necessidade de um novo produto pode ser determinada pelo levantamento do mercado consumidor. Por exemplo, poderá ser determinado que um índice cumulativo é necessário ou que um produto bibliográfico deveria estar disponível *online*. Questões específicas relacionadas com características de produtos, tais como, formato, abrangência, frequência de distribuição, atualidade e a precisão da entrada dos dados, podem ser estudadas inicialmente através de entrevistas de grupo em profundidade e de hipótese, depois testadas através de um levantamento de usuários finais. O estudo de tais características através de pesquisa de mercado pode ser útil para o desenvolvimento de um novo produto e serviço, assim como da produção. Enquanto a pesquisa de produção pode determinar custos, atuação, produtividade e eficiência, a pesquisa de mercado é necessária para determinar a eficácia de novo produto ou serviço⁸.

A pesquisa de marketing é também útil nas vendas, promoção e propaganda. Aqui, venda é entendida como a venda direta através de vendedores. Os serviços secundários têm usado, de forma crescente, as vendas diretas nos últimos anos. Alguns produtores e vendedores de bases de dados também empregam agentes de venda que comercializam tanto os seus produtos como os de outros, trabalhando na base de comissão. Promoção inclui atividades como exposição de produtos e serviços em conferências e encontros profissionais e treinamento de usuários no uso de produtos e

serviços. Tal promoção pode, obviamente, resultar em vendas. Na propaganda, uma mensagem particular é transmitida aos usuários ou usuários potenciais. A mensagem poderá anunciar novos produtos ou serviços, tentar tornar novos usuários cientes de produtos e serviços, ou meramente reforçar o conhecimento sobre os mesmos. O meio mais comumente empregado por serviços secundários é o anúncio em revistas especializadas, boletins informativos ou meios de informação que vão para as bibliotecas e outras organizações de informação. Anúncio por mala direta é freqüentemente usado para anunciar novos produtos e serviços ou modificações.

A pesquisa de marketing pode ser usada para ajudar a determinar a amplitude da força de venda, onde deve ser localizada, o tipo de **conversa** de venda que deve ser empregada e quão efetivas são as atividades de vendas. Os levantamentos determinam opiniões e atividades que podem ser corrigidas ou reforçadas se necessário, através de vendas diretas, propaganda e promoção. Os levantamentos também podem determinar o potencial do mercado, estabelecendo quais poderiam ser os consumidores potenciais que não conhecem os produtos e serviços secundários. Esses consumidores podem ter certas características (por exemplo, disciplina científica, área geográfica, idade ou tipo de população). Determinando-se usar características, podem-se focalizar vendas, propaganda e promoção diretamente no mercado potencial.

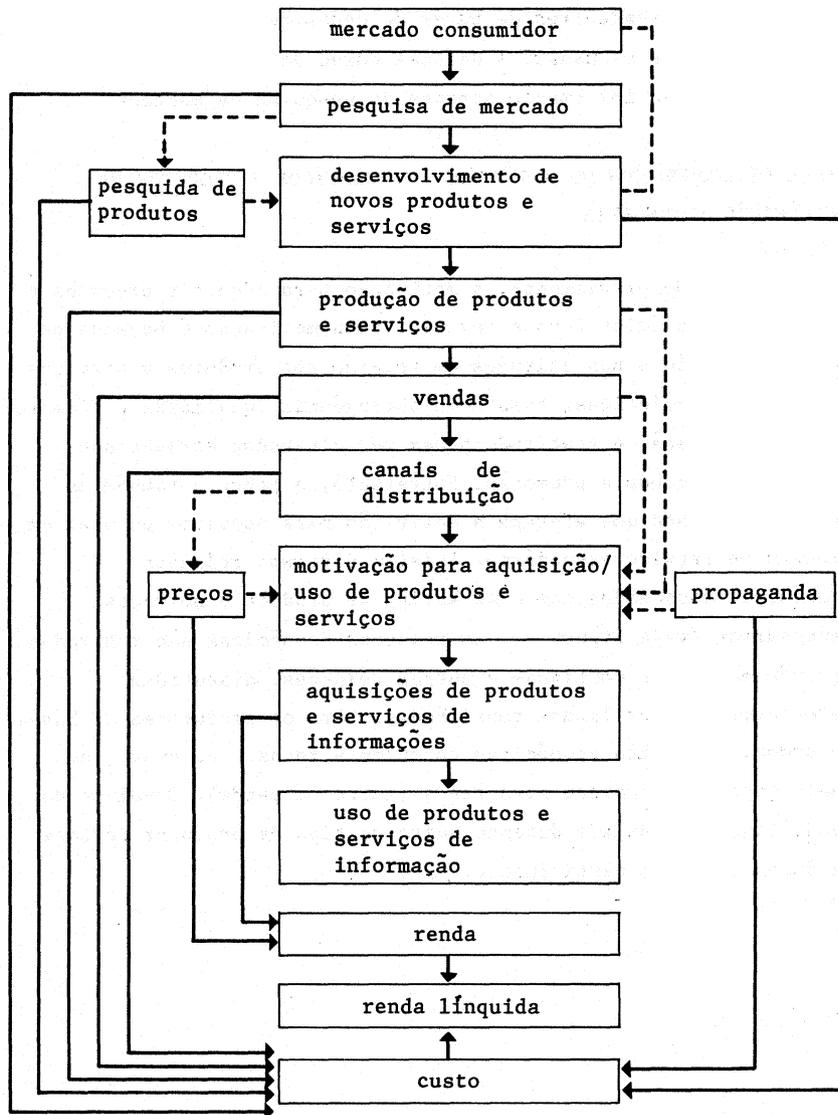
A pesquisa de marketing é também útil na determinação da eficácia dos canais de distribuição. Para produtores de serviços secundários, tais como bases de dados, os canais de distribuição incluem vendedores de base de dados, bibliotecas, profissionais autônomos de informação, departamentos de universidades ou outros grupos dentro das organizações. Um exemplo é o departamento de física ou de química da universidade que tem ultimamente aumentado sua pesquisa *online* porque recebeu uma recente subvenção governamental que permite a compra dos terminais (para outros propósitos) e verba para pesquisa. Tendo esse retorno, os

produtores de bases de dados podem vender, promover e anunciar seus produtos e serviços para um segmento de mercado específico. Uma vez que os vendedores de bases de dados relutam em informar os produtores sobre os usuários de suas bases de dados, os produtores devem obter essa informação através da pesquisa de mercado.

ASPECTOS ECONÔMICOS DO MARKETING DOS SERVIÇOS E PRODUTOS DE INFORMAÇÃO SECUNDÁRIA

Como mencionado previamente, a motivação para adquirir produtos e serviços secundários leva a seu uso. Essa motivação é baseada na conscientização e nas atitudes em relação aos produtos e serviços e suas características, tais como abrangência, qualidade e formato. A conscientização e a atitude podem ser alteradas através das vendas, propaganda e promoção. Entretanto, o preço é também um fator importante que afetará a motivação para adquirir ou usar um produto ou serviço secundário. Existem diversas relações econômicas associadas com o marketing de produto e serviços secundários (veja Figura 2). As relações econômicas são mostradas através de linhas contínuas e outras relações, discutidas anteriormente, por linhas pontilhadas. Para os produtores de bases de dados, as linhas econômicas conduzem à renda e ao custo, os quais juntos determinam nova renda (lucro ou perda). O volume da renda líquida desejada depende muito do tipo de produtor de base de dados ou outro participante.

FIGURA 2



Um modelo conceitual da relação econômica dos componentes de mercado de serviços e produtos de informação secundária.

Os produtores de bases de dados variam de agências governamentais, que normalmente tentam recuperar os custos de distribuição^{9,10}, serviços não lucrativos de indexação e resumos, que pelo menos precisam equilibrar receita e despesa, até organizações de fins lucrativos que precisam ter lucro para obter o retorno do investimento.

Custos de serviços e produtos secundários resultam de algumas atividades: produção de serviços e produtos; vendas; propaganda e esforços de promoção; distribuição para os vários participantes nos canais de distribuição; desenvolvimento e pesquisa de produto e pesquisa de marketing. Os custos podem ser subdivididos nos tradicionais custos fixos — variam ao longo do tempo, tais como a entrada nas bases de dados e custos indiretos, isto é, aluguel, arrendamento de equipamento etc. — e outros custos, tais como cópias de publicações e cópias de fitas de bases de dados, que variam com as quantidades solicitadas. A renda dos produtores de base de dados origina-se do preço cobrado e das quantidades solicitadas de produtos publicados, *royalties* de programas *online* e fitas de bases de dados. O número maior de vendas obviamente aumenta a renda, mas aumenta também os custos.

É interessante considerar o preço como o volume de dinheiro (ou possivelmente alguns bens) necessário para adquirir, em troca, algum produto e os serviços que o acompanham. Esta definição ajudaria a lembrar que um preço é simplesmente uma oferta, uma sugestão ou uma experiência para testar o pulso de mercado. Os usuários podem aceitar a oferta ou rejeitá-la. Nenhum preço jamais deverá ser considerado permanente. O estabelecimento de preços de produtos e serviços bibliográficos é complexo. Normalmente os preços não são estabelecidos de acordo com as normas da teoria econômica; ao contrário, a determinação de preço tem se tornado uma arte, e as decisões de preço têm refletido uma mistura de intuição, experiência passada e análise. Por exemplo, os produtores de bases de dados tomam suas decisões em um ambiente

que inclui outros produtores de bases de dados, vendedores de bases de dados, bibliotecas e outros intermediários do serviço de pesquisa e usuários finais. O preço que o produtor de base de dados estabelece influenciará todos esses participantes.

Do mesmo modo, os vendedores de bases de dados devem considerar os produtores de bases de dados e suas exigências de *royalties*, o número e a proximidade de serviços alternativos disponíveis aos usuários, os níveis de orçamento das várias classes de usuários e o preço das atividades de outros vendedores, tanto do setor público como do privado. Os vendedores, também, devem considerar as prováveis reações das atividades relacionadas, tais como serviços de telecomunicações, em suas decisões de preço. Finalmente, os serviços de pesquisa devem considerar as despesas do vendedor; as taxas de *royalties* dos produtores de bases de dados; as necessidades de informação e o nível de renda das várias classes de usuários e os preços que serão estabelecidos por outros serviços de pesquisa e profissionais autônomos de informação. Esses fatores são todos componentes relacionados à operação de suprimento. Para o sistema funcionar bem, nenhuma parte deve cobrar demais ou muito pouco. Os preços fixados muito baixos deixarão de fornecer os fundos e o incentivo necessário para os produtores e distribuidores. Esse processo complica-se mais ainda com a presença de organizações, tanto privadas como públicas, que rivalizam em todos os quatro grupos de participantes. Conseqüentemente, uma variedade de objetivos de preços reflete-se nos preços cobrados por base de dados: *royalties*, arrendamento ou licença; para acesso às bases de dados pelos vendedores e pelas pesquisas *online* nas bases de dados pelos intermediários de serviços de pesquisa.

Sabe-se que as organizações operam de acordo com muitos objetivos diferentes, explícitos ou não. Há uma grande variedade de objetivos para preços nas organizações: elevação ao máximo dos lucros a longo ou curto prazo, exigência de que a oferta cubra

todos os custos ou os custos variáveis e fixação de preço para desencorajar o uso desnecessário. Muito trabalho precisa ser feito para identificar a natureza e para quantificar a extensão da demanda de serviços e produtos secundários. É difícil avaliar a demanda de serviço com precisão; entretanto, a pesquisa comum de marketing tem condições de avaliar as prováveis reações dos clientes em relação às mudanças de preço, incluindo o levantamento de atitudes imediatas, análise estatística de relacionamento entre preço e os testes quantitativos de mercado e inferência analítica. Avaliar estratégias de estabelecimento de preço é muito difícil — como o é para quase todos os serviços ou produtos para o consumidor. Para começar, é quase impossível estabelecer-se uma relação entre preço e quantidade solicitada, mesmo em pequenas variações de preço. Entretanto, têm sido feitas tentativas para estabelecer-se tal relação, e vários modelos têm sido empregados para estimá-la.

Um enfoque bem simples para a avaliação de preço faz-se através da mera observação dos preços de um produto ou serviço por alguns anos e das mudanças de preço que afetam as quantidades pedidas ou o volume de uso de um serviço. O problema com este método é que outros fatores entram nas aquisições de publicações bibliográficas. Um fator frequentemente mencionado é o uso crescente de serviços de pesquisas bibliográficas *online*. Entretanto, poderá haver também outros fatores, tais como o decréscimo no número de pessoas (e bibliotecas) que estão interessados no campo coberto por uma publicação bibliográfica. Outro fator poderá ser a introdução de um produto competitivo, como índices de citação. Poderá, também, haver uma queda na qualidade do conteúdo da publicação bibliográfica ou na sua apresentação, ou os itens indexados e resumos poderão estar desatualizados.

Modelos de estabelecimento de preço mais sofisticados podem levar em consideração esses outros fatores tanto quanto o preço. Um exemplo de tal modelo é a regressão múltipla, desenvolvida por

Berg¹¹ para calcular a demanda (isto é, as assinaturas) de uma revista científica, em função de variáveis, tais como tamanho da revista (páginas), número de cientistas no campo, quadro de membros em uma sociedade profissional e preço. Outro exemplo de aplicação de regressão múltipla envolveu um estudo de Charles River Associates, Inc.¹² Tentaram identificar e estabelecer fatores que explicam a probabilidade de que cientistas em um certo campo assinariam sua revista mais importante. Um modelo diferente para avaliar o preço de produtos e serviços bibliográficos é chamado medida conjunta. Esse modelo, usado na pesquisa de marketing, tenta quantificar os sistemas de valores dos usuários¹³. O modelo de medida conjunta conta com a indicação, pelos usuários, de suas preferências por diferentes preços em relação a diferentes níveis de acesso, itens recuperados e tempo para resposta. Um modelo estatístico, então, determina a utilidade relativa de cada característica.

O DILEMA DE ESTABELECER O PREÇO DE PRODUTOS MÚLTIPLOS DE UMA MESMA BASE DE DADOS

Um problema que os produtores de bases de dados enfrentam é o dilema de estabelecer preço de três ou mais produtos ou serviços extraídos de uma única base de dados^{14,15}. O caso típico é aquele em que o produtor de base de dados vende serviços *online* através do vendedor, de uma publicação bibliográfica, e de fitas de base de dados — todas originárias da mesma base de dados. O problema é que esses produtos e serviços competem entre si. O volume de compra de um produto ou serviço varia de acordo com o preço; portanto, o custo, a renda e a renda líquida são todos afetados. As bibliotecas podem usar uma base econômica para escolher os meios de conduzir pesquisas bibliográficas¹⁶.

As várias alternativas de pesquisa incluem o uso de um profissional autônomo, pesquisa exclusivamente manual, pesquisa exclusivamente *online* (de um vendedor), pesquisa exclusivamente

doméstica por computador, uma combinação de pesquisas *online* e manual e uma combinação de pesquisa manual e doméstica por computador.

Os custos poderão envolver o grau de dificuldade das pesquisas e o volume de tempo de trabalho (e equipamento) gasto nas pesquisas, com base em um composto de vários estudos. Foi demonstrado que o número de pesquisas, realizadas em uma biblioteca, determina essencialmente o tipo de pesquisa ou combinação de pesquisas que deveriam ser adotadas sob o ponto de vista econômico. Por exemplo, para um certo serviço de resumo e indexação foi verificado que mudando-se o preço da US\$ 1 400, o tipo de pesquisa realizadas seria afetado:

Ao preço de US\$ 980

<u>nº de pesquisas</u>	<u>É mais econômico</u>
até 60	Usar um profissional autônomo
61 até 100	Usar pesquisa exclusivamente manual
101 até 6595	Usar pesquisa manual e <i>online</i>
Acima de 6595	Usar pesquisa manual e de doméstica por computador

Ao preço de US\$ 1 400

Até 70	Usar um profissional autônomo
71 até 175	Usar pesquisa exclusivamente manual
176 até 305	Usar pesquisa <i>online</i>
360 até 6570	Usar pesquisa manual e <i>online</i>
Acima de 6570	Usar pesquisa manual e de doméstica por computador

Assim, mudando-se o preço da publicação bibliográfica de US\$ 980 para US\$ 1 400, a decisão entre abordagens alternativas para a pesquisa muda de algum modo. A principal diferença entre os dois preços, mais o que o número de pesquisas envolvidas, é que ao preço de US\$ 1 400, a pesquisa exclusivamente *online* seria a menos

cara para bibliotecas que têm de 76 a 305 pesquisas por ano, enquanto que ao preço de US\$ 980, a pesquisa exclusivamente *online* não seria a mais econômica, em qualquer variação de número de pesquisas.

Poder-se-ia, também, alterar os outros preços que os produtores de base de dados controlam e, por esse meio, afetar também a decisão. Por exemplo, uma taxa de *royalties* mais alta, que seria repassada para o usuário na forma de taxa de uso da base de dados, afetaria a demanda associada com a pesquisa *online* (com e sem pesquisa manual). Isso ampliaria o volume das pesquisas exclusivamente manuais, abreviando o raio de ação das pesquisas *online* e tornando a pesquisa doméstica por computador mais econômica, determinando um ponto de equilíbrio menor no número de pesquisas. Se um produtor de base de dados aumentasse o preço das fitas vendidas para pesquisa doméstica por computador, a linha associada com a pesquisa doméstica também aumentaria, na mesma proporção, sem alteração na demanda. Dessa forma, a pesquisa doméstica seria econômica a um ponto de equilíbrio maior no número de pesquisas; e pesquisas manuais *online* teriam um alcance maior. Obviamente, qualquer mudança de preço teria um efeito sobre as vendas dos produtos e serviços, sendo que um aumento na venda de pesquisas *online* poderá descrever as vendas de publicações e vice-versa. Isso terá um efeito favorável ou desagradável sobre o lucro correspondente. A questão é: "Qual é o equilíbrio de preços apropriado, entre os produtos e serviços, que trará o lucro líquido máximo ou pelo menos a um ponto de equilíbrio, se este é objetivo da organização?"

O exemplo a seguir poderá elucidar melhor o assunto.

A fim de saber que efeitos a mudança de preços acarretará, é necessário saber o número de bibliotecas que têm diversas pesquisas por ano. Um estudo recente de ERIC¹⁷ fornece um exemplo da quantidade de tais bibliotecas. Cerca de 1 100 bibliotecas fazem pesquisas *online* para o ERIC, perfazendo uma média de 127

pesquisas por biblioteca, a um total de cerca de 140 000 pesquisas ano. A distribuição do número de bibliotecas, tendo quantidades variadas de pesquisas, aparece a seguir. Por exemplo, 25% das bibliotecas têm pelo menos 35 pesquisas por ano, 50% têm pelo menos 96 pesquisas por ano e 90% têm pelo menos 640 pesquisas por ano. O maior número observado foi de 5 600 em um ano. Voltando aos exemplos, os pesquisadores averiguaram que ao preço de US\$ 1 400 para a publicação bibliográfica, cerca de 42% das bibliotecas usariam um profissional autônomo, 24% usariam pesquisas exclusivamente manuais, 12% usariam pesquisas exclusivamente *online* e cerca de 21% usariam pesquisa manual e *online*. Seis bibliotecas (0,5%) usariam pesquisa manual e doméstica por computador. Pode-se chegar a uma noção aproximada em relação ao número de bibliotecas que usariam cada tipo de abordagem de pesquisa, com várias combinações de preço.

Isso, novamente, pressupõe que o único fator considerado pelos bibliotecários é a decisão de custo, o que naturalmente não é o caso.

Um outro problema é converter o número de bibliotecas com diferentes técnicas de pesquisas em lucro para os produtores de base de dados. A renda das vendas de publicações bibliográficas é simplesmente o número de bibliotecas que têm essas publicações vezes o preço. A renda da pesquisa *online* é derivada de *royalties* pagos normalmente em função de tempo e número de chamadas. Para simplificar o exemplo, usaremos apenas o tempo de ligação. Assim, a renda é o número médio de pesquisas vezes a média de tempo de pesquisa vezes o número de bibliotecas que conduzem pesquisas *online*. Quando são envolvidas pesquisas manuais e *online*, devemos multiplicar por 0,75, uma vez que 1/4 das pesquisas são as rápidas, que poderiam ser feitas manualmente. A renda da pesquisa doméstica seria o preço das fitas da base de dados vezes o número de bibliotecas que adquirem essas fitas. A renda total para uma certa combinação de preços é feita da maneira como mostra a

Tabela 1. Claramente, a maior renda é conseguida com preço de publicação de US\$ 3 000, 530 *royalties* por hora de ligação e preço de US\$ 10 000 pela fita de base de dados. Aumentar os pagamentos de *royalties* parece ser mais efetivo do que aumentar o preço da bibliografia publicada.

Os resultados da análise demonstram que o aumento de preço em pagamentos de *royalties* tem um efeito maior na renda do que aumentos de preços de bibliografias publicadas. O aumento de ambos tem um efeito ainda maior. Por exemplo, a maior renda é alcançada com o preço mais alto da bibliografia publicada (US\$ 3 000) e o mais alto pagamento de *royalties* (US\$ 30). O efeito sobre o lucro do aumento de preço da bibliografia publicada sobre um fator de 3 (de US\$ 980 a US\$ 3 000) tem um efeito relativamente menor sobre a renda ao produtor de base de dados a US\$ 15 de pagamento de *royalties* (um aumento de US\$ 140 mil), do que a US\$ 30 de pagamento de *royalties* (aumento de US\$ 540 mil). Dobrando-se o pagamento de *royalties* de US\$ 15 para US\$ 30, por hora de ligação, aumenta-se a renda em US\$ 610 mil com um preço de US\$ 980 da bibliografia publicada e uma renda US\$ 1 milhão ao preço de US\$ 3 000 da bibliografia publicada.

Tabela 1 - Renda computada para vários preços (bibliografia publicada — US\$ 1 000, US\$ 1 460, US\$ 3 000: pagamento de *royalty* por hora da ligação — US\$ 15 e US\$ 30: fitas de base de dados — US\$ 10 000): 1981.

Preço por bibliografia publicada	Preço por <i>royalty</i> /hora de ligação	Preço por fitas de bases de dados	Renda total
\$ 980	\$ 15	\$ 10 000	\$ 1.37 milhões
1 400	15	10 000	1.58 milhões
3 000	15	10 000	1.51 milhões
980	30	10 000	1.98 milhões
1 400	30	10 000	1.99 milhões
3 000	30	10 000	2.52 milhões

Fonte: King Research, Inc.

CONCLUSÃO

Os participantes do sistema de transferência de informação, tais como produtores de bases de dados, vendedores, bibliotecários e profissionais autônomos estão começando a empregar os instrumentos de marketing usados com sucesso por empresas de consumidores. Entretanto, a informação e os produtos e serviços empregados para transferi-la são diferentes da maioria dos produtos e serviços para consumidores. Este artigo foi escrito na tentativa de mostrar as semelhanças e diferenças, em comparação com o tradicional ambiente de marketing. Com uma compreensão dessas distinções, há muitas razões para acreditar-se que os instrumentos do marketing podem e deverão ser uma parte essencial do processo de transferência de informação. Entretanto, desde que a transferência de informação se encontra em uma área dinâmica, com evolução de novas tecnologias e constantes mudanças nos relacionamentos entre os participantes, a estrutura de marketing deve ser reconsiderada e apropriadamente alterada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 U.S. National Science Foundation. *U. S. scientist and engineers 1978*. Whashington, DC, National Science Foundation, 1980. p. 80-304.
- 2 U.S. Bureau of the Census. *Statistical abstract of the United States 1981*. Whashington, DC, U.S. GPO, 1981.
- 3 KING, D. W.; McDONALD, D. D. & RODERER, N. K. *Scientific journal in the United States; their production, use and economics*. Stroudsburg, PA, Hutchinson Ross, 1981.

- 4 RODERER, N. K. U.S. *Expenditures for biomedical communication, 1960-1985*. Rockville, MD, King Research, Aug. 1979.
(Prepared for the National Library of Medicine, Lister Hill National Center).
- 5 WILLIAMS, M. E. Database and online statistics for 1979. *Bulletin of the american society for information science*, 7 (2):27-29, Dec. 1980.
- 6 CLAYTON, A. Factors affecting future online services. In: NATIONAL ONLINE MEETING, 2. New York, March 24-26, 1981. *Proceedings*. Medford, NJ, Learned Information, 1981.
- 7 KING, D. W. & BRYANT, E. C. *Evaluation of information services and products*. Whashington, DC, Information Resources, 1971.
- 8 RODERER, N. K. et alii. *Evaluation of online bibliographic systems*. Rockville, MD, King Research, 1981. (Prepared for the National Science Foundation, Division of Information Science).
- 9 KING, D. W. & RODERER, N. K. Information pricing policies in the federal government. In: ANNUAL MEETING OF THE AMERICAN SOCIETY FOR INFORMATION SCIENCE, 41. New York, November 13-17, 1978. *Proceedings*. White Plains, NY, Knowledge Industry, 1978. v.15.
- 10 KING, D. W. & McDONALD, D. D. *Federal and non-federal relationships in providing scientific and technical information: policies, arrangements, flow of funds and user charges*. Rockville, MD, King Research, 1980. (Prepared for the National Science Foundation).

- 11 BERG, S. An economic analysis of the demand for scientific journals. *Journal of the american society for information science*, 23(1):23-29, Jan. 1973.
- 12 BERG, S. DEVELOPMENT of a model of the demand for scientific and technical information services. Boston MA, Charles River Associates, Apr. 1979. (Prepared for the National Science Foundation).
- 13 JOHNSON, R. M. Trade-off analysis of consumer values. *Journal of marketing research*, 11:121-127, May 1974.
- 14 KING, D. W. A Potential pitfall in the economics of information products and services. *Bulletin of the american society for information science*, 3(5):49-40, June 1977.
- 15 WILLIAMS, M. E. Relative impact of prindet database products on database producer expenses and income. *Information processing and management*, 17(5):263-276, 1981.
- 16 RODERER, N. K. et alii. *Evaluation of online*. Report to the National Science Foundation, Dec. 1981.
- 17 McDONALD, D. D. et alii. *Cost and usage study of the Educational Resources Information Center (ERIC) System*. Rockville, MD, King Research, Sept. 1981. (Prepared for the National Institute of Education).

DANDO PREÇO AOS SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO

Christine Whitehead

Tradução de Amélia Silveira

Direitos de tradução e reimpressão cedidos ao Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) pela ASLIB do artigo **Pricing information services**, de Christine Whitehead, publicado em *The marketing of library and information services*, p.225-27, 1981.
© 1981. ASLIB.

DANDO PREÇO AOS SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO

Sinto-me uma verdadeira leiga nesse campo, pois sou uma economista interessada em informação e não uma especialista em informação. Talvez isso explique a razão de algumas de minhas afirmações.

Um dos problemas que tive ao preparar o que iria falar foi precisamente o problema que surgiu na primeira parte do seminário, ou seja, a dimensão em que o grupo, como um todo, vê-se como um organismo gerador de lucros ou como fornecedor de informação para benefício social. Espero que o que tenho a dizer, tenha relevância para os dois grupos e que haverá áreas em que seus interesses coincidam. Áreas, também, onde os diferentes objetivos de melhorar ao máximo os serviços sociais ou satisfação das necessidades sociais, ampliação ou geração de lucro resultarão em conclusões bem diferentes na maneira pela qual se fixa o preço.

OBJETIVOS

O âmbito dos possíveis objetivos para as organizações é muitíssimo amplo — desde a elevação máxima do lucro a curto ou longo prazo, depois pela simples cobertura de todos os custos, que também é lucro ou cobertura de vários custos, até a simples prática de acabar com os desperdícios, usando-se algum tipo de cobrança. Há uma área na qual acho que os princípios têm se tornado próximos, seja em qualquer tipo de grupo. Em virtude da redução de custos que aconteceram em todo o mundo, concorda-se que deveríamos, pelo menos, tentar e exigir que quem se beneficia deve pagar, e que, mesmo onde o serviço no momento é fornecido gratuitamente, dever-se-ia fazer forte pressão para que cada centro pague, ao menos, pelo que foi gasto, por exemplo, os vários custos daquilo

que lhe foi fornecido. Isso está de acordo com a idéia geral de que a pessoa que obtém o benefício deve pagar por ele. Alguns desses benefícios são de natureza bem diferente e serão sempre, ou deveriam ser pagos pelo governo. O mais importante deles é a pesquisa básica geral na infra-estrutura dos serviços de informação que, normalmente, se relacionam com equipamento de primeira linha muito caros.

Mas houve uma evolução e penso que, cada vez mais, a aceitação do princípio de que cada grupo, mesmo se for do governo ou ligado a ele, deve pagar, e que os fornecedores devem cobrar pelo menos para cobrir os custos variáveis do suprimento de informações.

Há casos em que diferentes objetivos levam a princípios semelhantes. Contudo, objetivos diferentes também causam conflitos. Uma coisa que já foi levantada é que se um grupo está oferecendo um serviço com um alto subsídio e outro grupo está tentando fornecer o mesmo ou um tipo parecido de serviço sem tal subsídio, a concorrência será desleal; o grupo subsidiado vai ganhar. O setor privado não pode ser envolvido nessa situação. Podemos também encarar isso como já foi sugerido, parecido com o Serviço Nacional de saúde, que é o setor público fornecendo o material básico e o setor privado fornecendo material para necessidades específicas. Há, obviamente, no campo da informação, muito mais necessidades específicas que no Serviço Nacional de Saúde: particularmente, muitas informações que requerem especificação própria para o usuário e a principal intenção da maioria do setor privado deve ser reduzida aos custos do usuário, isto é, reduzir o custo para o consumidor, proporcionando-lhe o que realmente quer de todo o material existente. Em geral, o setor público não se envolve muito com esse elemento. Na verdade, acho que Jonathan Stanfield estava certo em enfatizar a idéia de que valores altos e serviços de custo elevado sejam fornecidos pelo setor privado. O fornecimento feito pelo setor público é quase sempre mais geral, em um nível aceitável pela sociedade como um todo. Haverá sempre

grupos com renda maior e com necessidade maior de informação, que irão precisar de muito mais informação do que o setor público pode oferecer. Então, há uma possibilidade para ambos, mas isso significa que haverá concorrência até em formas levemente diferentes entre o setor público e o privado ou entre os setores subsidiados e não-subsidiados. Isso produz um efeito importante na maneira com que você pode estimar preços.

UM PRINCÍPIO PARA FIXAÇÃO DE PREÇO

Bem, há então algum princípio básico para estimar preços que possa ser aplicado em toda a extensão? Eu diria que sim, que todos os serviços que tenham um custo direto de fornecimento e proporcionam ao consumidor benefício direto, deveriam requerer a cobertura do custo marginal a curto prazo, pelo menos. Isso quer dizer, os recursos imediatos envolvidos na satisfação de determinada demanda. Mas, é claro que, em muitos campos da informação, esse custo marginal a curto prazo será muito pequeno, em virtude do modo como a informação é fornecida. Geralmente, é um produto conjunto ou um produto derivado de outro produto, tendo quase sempre altíssimos preços fixados pela automação, exigências de base de dados e assim por diante e também as dificuldades principais em imputar esses custos mais gerais a uma unidade específica de fornecimento. Daí, o único princípio básico — nunca cobrar um preço abaixo do custo marginal a curto prazo. No entanto, isso não vai trazer lucro num mundo onde existem custos elevados — então, quais são as alternativas? Uma maneira bem comum de se estimar preços é pelo custo médio, quer dizer, tome seus custos, tanto os de curto como os de longo prazo, divida-os pelo número de unidades que espera vender e cobre esse preço. Esse jamais será um método correto de estimar preços, nem em termos de lucratividade nem em termos de benefício social, assim temos uma regra que se aplica tanto ao setor público quanto ao privado. O custo médio não aumenta ao máximo os lucros nem o bem-estar social, porque o custo do fornecimento de serviços para pessoas

diferentes, principalmente em informação, será muito diferente. Isso acontece primeiramente porque, muitas vezes, o tipo de produto tem que ser ligeiramente alterado de acordo com as pessoas, porque há, em alguns casos, maiores custos com transporte, custos elevados com comunicação, porque algumas pessoas vão solicitar grandes quantidades de informação, outras só querem uma determinada informação. Em outras palavras, haverá, pela própria natureza da informação, um amplo alcance de custos para fornecer a cada usuário na maioria dos casos. Se se proceder à cobrança do preço médio, tanto cobra-se menos às pessoas para quem o fornecimento teve alto custo como cobra-se mais do que o preço médio (que geralmente é o consumidor menor). Mais importante ainda, é o fato de que se excluem pessoas que estão preparadas para pagar o custo do fornecimento da informação. Quando o custo da informação para o indivíduo for mais baixo que o custo médio, mas são cobrados, estarão preparados para pagar se os benefícios forem menos do que o custo médio. Em uma atividade do tipo que temos aqui, como altos custos fixados e com muitos gastos conjuntos (isto é, proporcionar dois ou mais produtos de uma mesma entrada), os custos marginais, o custo de atendimento da demanda de uma pessoa extra, normalmente ficará bem baixo da média. Logo, a fixação de preço médio excluirá muitas pessoas que se beneficiariam com o serviço e, também, muitos daqueles que beneficiariam o fornecedor no sentido de acrescentar à receita e não à despesa.

PESQUISA DE MERCADO

Assim, dá-se preço não ao custo médio, porém mais acertadamente ao custo marginal ou acima dele. Além disso, gostaria de afirmar que a natureza da informação, a natureza desse **produto** indefinido um tanto especializado para o qual o mercado está crescendo visivelmente, de maneira rápida, é tal que o método correto de abordagem pelo setor privado é estimar preços, em termos do que o mercado pode suportar, ao invés de tentar relacionar, especificamente, a custos mais gerais que não são imputados ao custo do fornecimento

de uma determinada unidade. Isso quer dizer que temos que estudar o mercado — Cawkell insistia que a natureza da demanda do mercado é incrivelmente importante para delinear o tipo de estrutura de preço que pode ser usada e o nível de preço que se pode obter. Penso que há três, talvez quatro, pontos principais que têm que ser abordados aqui. Em geral, estamos lidando numa área de um produto novo. Mesmo a informação, que tem sido fornecida através dos séculos, apresenta-se agora de uma forma diferente e está em constante transformação. Dessa forma, os consumidores encontram grande dificuldade de dar valor ao produto que estão tentando comprar. Portanto, eles exigem informação sobre a informação e isso pode envolver várias técnicas novas de marketing. Há, também, vários outros fatores que envolvem a estrutura do preço. Principalmente, se for um produto novo, um produto que ainda não ganhou automaticamente a confiança das pessoas, aí normalmente não é conveniente ter uma assinatura ou uma tarifa dupla — isso é, um preço pelo uso do sistema e um preço por unidade. As pessoas não estão preparadas para pagar os custos iniciais para entrar no mercado. Logo, onde o produto não é bem definido, onde o consumidor está ainda um pouco inseguro sobre o que está recebendo, a única maneira pela qual o preço poderá ser eficiente será a cobrança por unidade. Isso, eu acho, partiu do trabalho que fizemos para a Euronet, quando perguntamos a grande número de consumidores, qual o tipo de sistema de preço que preferiam. As únicas pessoas que queriam alguma forma de assinatura foram os usuários que já estavam nesse campo há muito tempo, e que usavam muito o sistema e sabiam o que receberiam em troca, não tendo problemas quanto a isso. Sabiam o valor que tinha para eles e, por isso, pagavam uma quantia anual muito alta ou uma quantia alta mais o preço por unidade. Mas a grande maioria de usuários não sabia o que receberia — queria ainda descobrir; a forma como descobriria seria pelo acesso a uma pequena quantidade de informação, pelo exame dela e continuar a partir daí.

Logo, infelizmente, um exercício de marketing a longo prazo, com cobrança por unidade e possíveis mudanças nas estruturas de preço com o tempo, à proporção que o conhecimento do que se está comprando vai aumentando. Então, a natureza do produto, a novidade do produto dificultam muito a vida.

Por outro lado, há certo tipo de informação que é bem definida, de conhecimento altamente apreciado, que todos sabem que existe e o que querem extrair dela. Novamente, podem haver altos custos fixados de fornecimento da informação e, nessas situações, há uma razão bem forte para tentar-se convencer as pessoas a fazer uma assinatura e depois pagar um preço por unidade. Isso sugere que eles estão preparados para pagar pelo uso do serviço e depois preparados para usarem o serviço até o ponto onde o custo da última unidade, que compraram, é igual ao benefício que tiraram dela. Dessa maneira, há muitas áreas em que a forma de se estimar preços terá o efeito do serviço telefônico e de algumas assinaturas de jornal, em que o que se recebe é bem definido, as pessoas estão relativamente satisfeitas, e a natureza da assinatura e a tarifa dupla tornam a demanda mais clara para o fornecedor e liga o consumidor a ele até certo ponto e diferencia o produtor até certo ponto.

Assim, a estrutura de preço que se deve usar, penso que depende inteiramente do modo que você vê o seu produto como um produto novo que as pessoas não conhecem bem, ou você se vê como fornecedor de um produto já existente, onde o mercado é razoavelmente definido. Então, quanto aos níveis que podem ser cobrados — bem, como disse, penso que o principal ponto determinante do nível do preço será a existência da concorrência e, principalmente, a existência da concorrência de organizações subsidiadas pelo governo. Isso significa que o setor privado não será capaz de aumentar o preço acima daquele cobrado pelo governo, a não ser que se reduza o preço do produto para o usuário que está recebendo de alguma outra maneira, ou se forneça um produto muito diferente. Em

outras palavras, o usuário tem que pagar pelos seus próprios custos, pelo uso do item. Ele tem que usá-lo para separar o que quer dele, para transformá-lo em informação especificamente útil para ele. Esse é um elemento de custo tanto quanto de preço. Se for possível reduzir o custo do usuário ao invés do preço, então o preço poderá ser maior do que aquele cobrado pelos sistemas internacionais ou subsidiados pelo governo. Mas acho que o principal elemento determinante do preço será a existência da concorrência alternativa. Há um terceiro elemento muitíssimo importante que é a renda (ou o orçamento disponível), e penso de novo que esse foi um ponto levantado por nossas observações na Euronet. A maioria dos consumidores de pequenas quantidades de informação (e a maioria dos consumidores de informação está na verdade nesse grupo) não tem orçamento específico para informação. Portanto, se tiverem que pagar grandes quantias para comecar a usar o sistema, serão excluídos dele. Um elemento do marketing deve ser o de esclarecer, à alta administração, que comprar uma nova série reduzirá, de fato, o custo da organização como um todo. Então, as restrições do orçamento, principalmente a curto prazo, vão ao limite da capacidade dos produtores para aumentar seus preços, ou mesmo para gerar lucro.

CONCLUSÃO

Portanto, defendo que só há uma regra básica que é a cobertura dos custos marginais a curto prazo; cobertura dos custos do fornecimento real de um item para determinada pessoa. Acima de tudo, não se deve estabelecer um preço médio. O que se faz depende inteiramente da natureza do produto. Pode-se optar por assinaturas ou por tarifas duplas, situações onde se prende o consumidor. Pode-se discriminar entre diferentes tipos de grupos de consumidores que obtêm benefícios diferentes do consumo. Porém, se for um produto bastante novo e a demanda não for bem definida, use cobrança por unidade. Direi ainda mais uma coisa. Se eu fosse o produtor de serviços de informação, estaria muito mais preocupada

com política de preço dos outros elementos do produto, principalmente a telecomunicação, do que particularmente com as alternativas dentro de meu próprio campo. Estaria bem mais preocupada com o preço que o correio cobraria, levando parte do meu lucro, do que com a forma precisa da minha própria cobrança. Essa é uma visão muito céptica de uma leiga.

DISTRIBUIÇÃO DO PRODUTO DA BIBLIOTECA: A NECESSIDADE DE
INOVAÇÃO

Darlene E. Weingand, PhD

Tradução de Marília Salgado Gontijo

Direitos de tradução e reimpressão cedidos ao Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) por The Haworth Press, Inc., do artigo **Distribution of the library's product: the need for innovation**, de Darlene E. Weingand, publicado em *Journal of Library Administration*, 4(4):49-57, Winter 1983. © 1983. The Haworth Press, Inc.

DISTRIBUIÇÃO DO PRODUTO DA BIBLIOTECA: A NECESSIDADE DE INOVAÇÃO

O marketing, como estrutura conceitual, era quase totalmente desconhecido da comunidade bibliotecária, há uma década atrás. Durante essa época, Philip Kotler produziu duas edições do livro, que é um marco em seu trabalho, *Marketing for Nonprofit Organizations*, e as bibliotecas, como outras instituições sem fins lucrativos, começaram a perceber relações potenciais com o que, até o momento, era encarado como um grupo de técnicas aplicáveis unicamente ao setor lucrativo.

Essa brecha no pensamento administrativo abriu totalmente novas perspectivas e oportunidades de interação entre a biblioteca e suas várias comunidades. Este artigo procurará estabelecer uma relação entre as estratégias atuais de distribuição da biblioteca e alguns dos prováveis modelos para implementação futura — tendo como ponto de ligação entre eles a teoria de marketing. Embora a discussão gire em torno da biblioteca pública e sua comunidade, é importante observar que esses modelos são generalizados, que todos os tipos de bibliotecas e agências de informação têm uma comunidade a qual servem, e a inovação precisa ocorrer em todos os setores da atividade da informação, se as agências e seus clientes estiverem interessados em acompanhar as rápidas transformações do ambiente.

DISTRIBUIÇÃO COMO UMA VARIÁVEL CONTROLÁVEL DO MARKETING

Os pesquisadores de marketing estabeleceram categorias para as variáveis controláveis de marketing em quadro P's: Produto, Preço, Praça e Promoção. O P sobre o qual abordaremos aqui é o terceiro

da série: Praça. Em outras palavras, se supormos que o produto é de boa qualidade (pois não existe estratégia que consiga comercializar um produto ruim por muito tempo), que seus benefícios são transmitidos aos consumidores potenciais e que o preço da produção do produto é compatível, tanto para o produtor como para o consumidor (e portanto economicamente exequível e viável), então, a próxima estratégia a ser considerada será a distribuição (ou praça).

É necessário enfatizar que todos os elementos do composto de marketing são importantes porque a percepção do consumidor sobre o produto é baseada na soma total desses elementos. Todavia, a distribuição é freqüentemente negligenciada, ainda que a distribuição efetiva faça parte integrante da estrutura total de marketing. Sendo assim, sem estratégias de distribuição baseadas nas necessidades do cliente, o esforço de marketing não será equilibrado e dificilmente alcançará o sucesso desejado.

DISTRIBUIÇÃO COMO PARTE DA AUDITORIA DE MARKETING

A auditoria de marketing é uma avaliação das necessidades, tendo como função e propósito determinar onde a biblioteca se situa em termos de sua estratégia de marketing, seus competidores e as falhas existentes quanto às técnicas efetivas de marketing. Essa auditoria é uma tentativa de avaliação das práticas atuais de marketing e de identificação de possíveis melhoramentos na prestação e custo do serviço. (Para uma exposição mais detalhada do processo de auditoria de marketing, ver Kotler, edição 1975).

A auditoria de marketing, através de sua análise das necessidades dos usuários, das áreas atuais de distribuição do serviço, da duplicação e competição e das recomendações de mudanças nos serviços, é o alicerce básico sobre o qual é construída a estrutura de marketing. As implicações da distribuição poderão ser profundas sempre que a necessidade dos usuários for colocada em uma posição prioritária.

Por exemplo, a auditoria de marketing poderá constatar que a distribuição dos serviços da biblioteca está concentrada no tradicional modelo face a face: bibliotecário e beneficiário/ cliente/ usuário (dependendo do jargão mais popular). A auditoria poderá também verificar se a distribuição dos serviços da biblioteca é conduzida primordialmente através da localização física do espaço/prédio. Estes dois modelos, a interação face a face e o conceito de biblioteca como um local físico, embora gratificante para alguns bibliotecários e usuários, não podem ser vistos como os únicos modelos concebíveis para a distribuição. Outras alternativas que atendam mais eficientemente às necessidades do cliente atual e potencial precisam ser consideradas. Não existe fundamentalmente nenhuma razão para a manutenção destes dois modelos, a não ser por tradição e por um certo senso de eficiência pessoal. A inclusão de intermediários, como foi exemplificado no setor privado, através da utilização de canais de distribuição pessoais e tecnológicos, pode muito bem ser adaptada, sob certas circunstâncias, às operações da biblioteca.

Por exemplo, em uma comunidade onde a indústria local funciona ininterruptamente e onde uma televisão a cabo foi concedida para um sistema interativo, o modelo tradicional do prédio da biblioteca, que fica aberta durante 20-50 horas por semana, poderá atender apenas a uma pequena parcela da população. Se, por outro lado, a auditoria constatar um grande interesse da comunidade em aumentar o número de horas e o acesso por cabo, poderão ser feitas modificações no horário da biblioteca e o contato via cabo pode ser explorado.

Este é apenas um exemplo; muitos mais são possíveis. As oportunidades propiciadas pela tecnologia são inúmeras e serão discutidas com maior profundidade. A tecnologia facilita a penetração em novos métodos e padrões de pensamento e distribuição, podendo com isso fazer mudanças fundamentais no modo como as bibliotecas operam.

As bibliotecas têm alternativas de distribuição em vários níveis:

- 1) consulta e disseminação da informação;
- 2) atividades programáticas;
- 3) usuário que está sempre na biblioteca;
- 4) cooperação com agências congêneres.

Cada um desses níveis também tem o potencial de vários canais de distribuição, seja o canal a localização física ou um sistema eletrônico de distribuição. Conseqüentemente, o efeito de uma árvore poderá ser conseguido na medida em que a biblioteca estende seus ramos de distribuição em direção às necessidades do usuário. A coordenação da administração e dos serviços de uma biblioteca com os múltiplos canais de distribuição é uma tarefa desafiadora, porém os administradores deverão encará-los e aprender a usá-los bem se quiserem prestar os melhores serviços possíveis a seus usuários.

Dois tipos de resultados poderão decorrer desse emaranhado de contatos. Primeiro, as necessidades dos usuários poderão ser respondidas com maior rapidez e precisão, se estiver disponível uma gama maior de meios de recuperação da informação na agência local. Segundo, os requisitos financeiros e a cooperação para essa recuperação poderão ser obtidos através de redes interagências e interníveis.

É importante lembrar que a auditoria de marketing retratará um tipo de cenário diferente para cada biblioteca, entretanto, qualquer que seja o quadro descrito, há certos problemas decisórios que precisam ser solucionados com a auditoria, como base para a tomada de decisões.

PROBLEMAS DECISÓRIOS EM DISTRIBUIÇÃO

O modo como a biblioteca planeja colocar seus serviços à disposição de sua clientela é crucial para a decisão da distribuição. Há muitos fatores a serem considerados, incluindo a qualidade do serviço, o tempo (e distância), a conveniência, as

prioridades, o formato e a atitude da clientela. Considerados separadamente, surgem os seguintes resultados.

Qualidade do serviço

Desde que o serviço da biblioteca é simultaneamente produto e distribuição, torna-se ainda mais imperativo primar por um alto nível de qualidade — talvez a demanda pela qualidade necessite de um padrão ainda mais alto do que os demais produtos. Isso pode parecer indireto, uma vez que é muito fácil pensar em termos de um produto concreto, que é o que as bibliotecas vêm fazendo ao longo dos tempos ao enfatizar os materiais e os prédios. Embora esses elementos sejam reconhecidamente partes integrais do serviço da biblioteca, a reestruturação desse enfoque implica em muito mais do que uma simples mudança no formato, afeta todos os aspectos associados às operações da biblioteca, às tomadas de decisões, às atitudes do pessoal e, em última análise, à percepção da comunidade sobre a vocação e fim da biblioteca.

Porém o que é qualidade do serviço? Em termos simples, é atender, de forma rápida e precisa, a uma necessidade do usuário. Embora o conceito de qualidade do serviço seja de difícil mensuração, um passo importante nesse sentido foi dado por Wind, Grashof e Goldhar em recente artigo no *Journal of marketing*. De acordo com estes autores, "qualquer produto ou serviço pode ser visto como uma coleção de características estruturais, funcionais, psicológicas, sociais e econômicas" (1978, 27-28).

A lista de fatores e níveis, incluídos nessa tentativa de identificar as características dos serviços importantes para usuários especiais de biblioteca, incluía: natureza da saída, formato de saída, método de pesquisa, rapidez na obtenção da informação, distribuição, modo de pagamento, tipo de fornecedor, linguagem utilizada na solicitação, procedimentos de compra, abrangência do tópico, período de abrangência e preço/custo.

A utilização da técnica de **análise conjunta** permitiu aos autores formular quatro questões:

- 1) Qual a utilidade de cada característica do produto?
- 2) Qual a importância de cada classe das características?
- 3) Como podem ser contrabalançadas?
- 4) De que forma as respostas às perguntas acima variam entre os segmentos de mercado?

Assim, a análise conjunta permite ao fornecedor do serviço, neste caso a biblioteca, uma idéia razoável da reação do cliente potencial frente às várias mudanças planejadas. Além disso, permite segmentar os diferentes grupos na pesquisa, de modo que as estratégias de segmentação do mercado possam incorporar-se no experimento global.

É interessante observar que na pesquisa citada, os três mais altos valores atribuídos foram : 1) natureza da saída (desde citações simples até citações acompanhadas de soluções para os problemas); 2) formato da saída (listagem de computador, fotocópia, meio verbal etc.); 3) rapidez na obtenção da informação (Wind et al., 31). Todas essas funções relacionam-se diretamente à preocupação com a distribuição e mostram a importância da distribuição no esforço total de marketing.

Além dessa evidência empírica e uma vez que o suporte financeiro é essencial para a continuidade de qualquer produto, é importante lembrar que há muito pouco fundamento lógico para a aplicação de recursos, se as **somas** não estão diretamente incorporadas no conceito de serviço. A decisão da distribuição implícita no serviço associa qualidade do produto com facilidade de acesso (em termos de saída e velocidade desejadas). Embora os demais problemas decisórios também estejam vinculados ao acesso, esse é um aspecto primordial na realidade e na percepção do usuário sobre a qualidade do serviço e, por isso, terá que ser abordado como a meta principal do serviço.

Tempo, conveniência e alocação de recursos

Já que os usuários da biblioteca valorizam o tempo — particularmente em uma sociedade que sofre rápidas transformações e onde a informação se avoluma geometricamente — as necessidades devem ser seriamente consideradas por quem tem o poder e a responsabilidade de criar canais de distribuição mais efetivos. Quanto menos tempo o cliente de uma biblioteca dispender na busca de uma informação, melhor o nível do serviço e maior o grau de satisfação do usuário potencial. A pesquisa de análise conjunta, descrita acima, que determinou a rapidez da informação, foi um dos fatores mais importantes do sistema planejado, detectando que o maior volume de consultas se processava durante o período de trabalho (Wint et al., 1978:32).

O tempo pode ser abordado sob três perspectivas: o tempo gasto pelo pessoal da biblioteca para fornecer a informação; o tempo gasto para superar a distância física entre usuário e serviço; o tempo real em que o serviço da biblioteca está disponível para o usuário. Essas perspectivas descrevem um conceito importante: a conveniência. Se a biblioteca é conveniente para o usuário, então um aspecto do acesso foi satisfeito.

Entretanto, numa época de recessão econômica, torna-se difícil conceder canais de distribuição que melhorem significativamente a conveniência para o usuário. Pode-se julgar impossível ampliar o horário de funcionamento da biblioteca, conseguir mais distribuidores físicos, ou colocar mais pessoal em um esforço para apressar o processamento da informação. Tais impossibilidades são baseadas nos moldes limitados e tradicionais de distribuição. Quando as considerações financeiras são aplicadas, é vital incorporar as necessidades do usuário e estabelecer prioridades baseadas nessas necessidades no processo orçamentário.

O acompanhamento dos modelos tradicionais de distribuição tem sido

um método de alocação de recursos baseados na intuição: "uma intuição alimentada pela escola de biblioteconomia, desenvolvida por anos de experiência e transformada por novas invenções, porém raramente afetada por qualquer intervenção formal dos usuários, no sentido de expressar seus desejos". (Robertson, 1).

Ao invés de nos conformarmos com padrões tradicionais de distribuição e alocação de recursos, o que os usuários desejam deve dirigir a escala de prioridades, e os grupos de serviços que encabeçarem a lista deverão ser implementados primeiramente. Essa classificação de serviços, baseada nas necessidades dos usuários, resultará em uma maior variedade de serviços oferecidos pelos diversos tipos e tamanhos de bibliotecas. Entretanto, essa variação é mais apropriada e está em harmonia com a abordagem orientada para o usuário, de acordo com a moderna teoria de marketing.

Planejamento e prioridades

Essa concentração no estabelecimento de prioridades reflete as necessidades do usuário e deve ser realizada dentro de um contexto de reflexão e do processo de planejamento de rotinas. O estabelecimento, a cada ano, de um plano operacional para o ano seguinte e, também, um plano quinzenal é a estrutura básica, na qual o planejamento de inovações é criado.

Ansoff (1965) prestou importante contribuição no setor de planejamento, introduzindo o conceito de *stakeholder management* na literatura sobre planejamento. Numa ampliação posterior desse conceito, Davis, em 1980, examinou uma abordagem para a mudança planejada que observa as barreiras do planejamento iniciado por si próprio e propõe esforços estratégicos para redefinir o relacionamento entre a biblioteca e seu meio. Nesse modelo pró-ativo, Davis reafirma que "o planejamento através de apostas

ênfatiza a participação estratégica dos grupos que apostam seriamente na instituição e que se dispõem a buscar, em conjunto, soluções vantajosas para os problemas" (Davis, 1980: 17). Ele acentua que:

"Para a maioria das bibliotecas o amortecimento (econômico) terminou. A biblioteca está intimamente comprometida com o seu meio e deve adaptar-se a ele. Acabaram-se os dias em que a biblioteca podia chegar ao futuro apoiada sobre tradições antigas, amortecida por recursos fracos".
(Davis, 1980:20)

A administração *stakeholder* pode ser implementada através de um comitê de planejamento, composto por representantes dos vários grupos da clientela e de representantes internos da organização. Os benefícios gerados pelas contínuas colaborações ao processo de planejamento mais que compensam as despesas associadas à maior dedicação de tempo por parte do pessoal da biblioteca. De várias maneiras, esse comitê exerce o mesmo efeito que o desenvolvimento de uma auditoria de marketing: a contínua entrada de dados e os elos de comunicação ajudam à administração a acompanhar mais de perto as necessidades da comunidade.

Esse acompanhamento é vantajoso para todos os elementos do processo de marketing, embora as informações compiladas sobre os canais de distribuição sejam especialmente importantes. À medida que ocorrem transformações na comunidade e que as necessidades do usuário fluem e refluem no ritmo dessas transformações, muitas informações podem ser obtidas através desse tipo de comissão. Além disso, a idéia de envolver diretamente o usuário na estruturação de respostas para suas necessidades adapta-se perfeitamente ao modelo global de marketing orientado para o usuário.

A utilidade efetiva de recursos humanos intermediários

Há várias opções para expansão dos recursos humanos. Entre elas incluem-se: 1) cooperação com agências congêneres do governo, aproveitando o material humano em termos de programas conjuntos, fornecimento de informações e referências e uso comum dos recursos físicos; 2) acordos contratuais com agentes de serviços (tais como pessoas que trabalham com informação de forma independente para o desempenho de funções específicas que os bibliotecários não desejem ou não possam exercer); 3) desenvolvimento de um programa dinâmico de voluntários para atendimento aos usuários fisicamente incapacitados de vir à biblioteca (para serviços como envio de livros pelo correio, livros gravados em fita ou atendimento a domicílio). Tais medidas não são inéditas, porém dificilmente são consideradas como alternativas na expedição do serviço. O processo de planejamento deve prever várias mudanças no sentido de incluir o máximo de alternativas, constituindo-se em desafio que merece ser enfrentado.

Número e localização dos postos de informação

Associado diretamente ao conjunto de prioridades está o exame dos postos de serviço existentes e potenciais. Como se sabe, é uma experiência historicamente difícil tentar extinguir uma filial ou posto de serviço que sofreu um decréscimo no uso. Também é difícil motivar o senso de risco e inovação para garantir o necessário apoio financeiro para implementação de postos de serviço alternativos, tais como bancas ou quiosques (tanto em locais individuais como coletivos, tais como supermercados) e sistemas de disseminação em telecomunicação.

As estratégias de planejamento e de marketing, orientadas para o usuário, podem regular o acesso dessas formas alternativas de expedição do serviço. Os postos de serviço são, basicamente,

pontos de intersecção entre o usuário e o produto. Cada ponto deve refletir as necessidades do segmento de mercado que se propõe a servir. O tradicional agrupamento de clientes não é mais viável nesta sociedade que sofre permanentes transformações, uma vez que a tecnologia, as profissões, as diferentes necessidades e formações educacionais e as constantes mudanças políticas determinam novos padrões de interação e desenvolvimento humanos. Essa natureza mutante do cliente da biblioteca sugere que a segmentação de mercado — isto é, a concentração em subgrupos que possuem características mais homogêneas do que o todo — pode ser uma estratégia bastante útil. Esse trabalho envolveria constantemente a pesquisa de mercado e o contato com os segmentos identificados, além da estratégia de testar os protótipos dos produtos para determinar onde e como as necessidades podem ser melhor atendidas.

Formato e tecnologia

Provavelmente o maior desafio esteja no uso do formato e tecnologia apropriados para disseminação da informação. A inteligência humana está sempre atarefada na criação e no desenvolvimento de dispositivos de comunicação cada vez mais sofisticados. Tempo e distância não são mais fatores significativos, pois a utilização da tecnologia nas telecomunicações os torna obstáculos sem importância para a conveniência do usuário.

O formato pode ser considerado sob dois aspectos: 1) como formato de mídia — isto é, vídeo, áudio, filme, microforma, *software* para computador ou impressos — para conter a informação; 2) como estrutura para disseminação do serviço — isto é, canais de comunicação que podem ser na forma de televisão a cabo, redes interativas de vídeo ou computador, sistemas de radiodifusão, transmissão via satélite, vídeo-texto — além de variações e combinações destes meios. É necessário

observar que, enquanto o produto do serviço da biblioteca fluir de acordo com a necessidade da comunidade, dentro de padrões de qualidade, o sistema de disseminação do serviço pode gozar de grande e constante flexibilidade, se dispuser de recursos financeiros suficientes para adotar novas formas. As constantes inovações dos canais de distribuição propiciam novas opções e alternativas, porém esses canais devem ser desenvolvidos em função das necessidades dos usuários.

Por exemplo, os meios usados pela Standard and Poor's Corporation para distribuir a informação eletronicamente são quase tão variados quanto o volume de serviços de informação existentes no mercado (Newcomb, 1983:152). Essa variação reflete diretamente a grande diversidade de clientela e dos usos da informação, podendo ser adotada como modelo para estudo pelo setor público.

Consideremos o seguinte roteiro: para melhorar a conveniência do usuário, o acesso à informação deveria estar disponível durante 24 horas por dia. Entretanto são pouquíssimas as bibliotecas (se é que existe alguma) que dispõem de recursos para concretizar essa meta; esse tipo de acesso encontra-se fora da realidade. Porém estará mesmo? E se pudermos temporariamente dissociar o serviço da biblioteca de um ponto físico, aberto aos clientes com o apoio adequado dos bibliotecários? Em seu lugar poderíamos inserir uma nova estrutura:

1. Os postos físicos de serviço estão abertos para o público durante o mesmo número (ou menos) de horas; isso é, de 4 a 12 horas por dia.
2. Como complemento desse modelo de uso direto, uma rede local de televisão comunitária oferece um sistema interativo, onde os cidadãos podem comunicar-se diretamente com o catálogo ou serviço de referência da biblioteca, sem sair do conforto de suas casas. (Projetos-piloto já foram realizados via Canal 2000

em Columbus, Ohio; Maggie's Place em Pike's Peak, Colorado e na Biblioteca Pública de Iowa. Os progressos com as experiências em vídeo-texto aumentarão o uso potencial da biblioteca no país da próxima década).

3. Quando os postos de atendimento da biblioteca se fecham, a rede via cabo continua no ar, atendendo os usuários durante todo o dia, sendo que os bibliotecários se revezam para servir como suporte à comunidade na estrutura do sistema interativo de televisão. O resultado, portanto, seria um acesso à biblioteca durante um período de 24 horas ao dia, através da criação de um modelo de serviço diferente e inovador. Impossível? Nem tanto...

Newcomb (1983:155), em uma análise de distribuição eletrônica de informações na indústria editorial, encara o desafio como "uma tentativa de solucionar um enigma novo e complexo, contendo várias partes inter-relacionadas: avaliação das constantes mudanças na demanda de informações dos mercados novos que se estão formando e dos tradicionais; determinação do veículo de distribuição apropriado; decisão de compor uma estrutura própria de distribuição ou formar uma associação conjunta de organizações; julgamento de sistemas complexos de preço e mudança ... das áreas de concentração". Tal atitude tem que ser repensada e envolve risco.

Portanto, é importante que uma organização avalie conscientemente a sua posição no mercado (Sterngold, 1982: 255), os grupos que pretende atingir, as necessidades informativas que pretende satisfazer e os canais de distribuição para esse fim.

A inovação nos canais de distribuição só tem limites na imaginação, criatividade e dinheiro. Quando associados às necessidades informativas da comunidade, esses diversos canais podem transformar a biblioteca em um veículo que corresponda verdadeiramente às expectativas dessa comunidade. Quando o acesso à informação for

permanente e os preços e estratégias promocionais de marketing encorajarem a participação do cliente, então, a biblioteca poderá finalmente atingir seu tão almejado objetivo de tornar-se o centro de comunicação e informação da comunidade a que serve. Os clientes irão, por sua vez, encarar a biblioteca como um serviço essencial. Essa atitude positiva por parte do cliente poderá conduzir à estruturação de um suporte financeiro que permita contínua expansão do serviço — tanto do produto como dos canais.

Dos quatro P's do Método de Marketing, a distribuição é a que freqüentemente recebe menos atenção. Entretanto, para aqueles que se propõem agir sobre o futuro da biblioteca de maneira inovadora, as possibilidades de uma distribuição criativa oferecem um desafio real e, talvez, até representem o **tiro certo** para lidar com o mundo de amanhã.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DAVIS, P. Libraries at the turning point: issues in proactive planning. *Journal of library administration*, 1(2):11-24, Summer 1980.

KOTLER, P. *Marketing for nonprofit organizations*. 2.ed. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1982.

NEWCOMB, J. Electronic information distribution *special libraries*, 74(2):150-155, Apr. 1983.

ROBERTSON, W. D. *A user-oriented approach to setting priorities for library services*. (Unpublished paper presented at the Special Library Association Conference, Honolulu, Hawaii, June 1979).

STERNGOLD, A. Marketing for special libraries and information
lenders: The positioning process. *Special Libraries*, 73(4):254-
259, Oct. 1982.

WEINGAND, D. E. ed. *Marketing for libraries: a reader*. Norwood,
Ablex Publishing Corporation (in process).

WIND, Y; GRASHOF, J. F. & GOLDBAR, J. D. Market based guidelines
for design of industrial products; a new application of
conjoint analysis to scientific and technical information (STI)
services. *Journal of marketing*, 42(3):27-37, July 1978.

MELHORANDO SUA IMAGEM: COMO PROMOVER A BIBLIOTECA OU
SERVIÇO DE INFORMAÇÃO

Douglas Wood

Tradução de Amélia Silveira

Direitos de tradução e reimpressão cedidos ao Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) pela ASLIB, do artigo **Improving your image: how to promote a library or information service**, de Douglas Wood, publicado em *ASLIB Proceedings*, 36(10):401-408, Oct. 1984. © 1984. ASLIB.

MELHORANDO SUA IMAGEM: COMO PROMOVER A BIBLIOTECA OU SERVIÇO DE INFORMAÇÃO

O objetivo deste estudo é ajudar ao pessoal de bibliotecas e de informação a fazer promoção tanto de si próprios como de seus serviços, para que assim apresentem uma imagem eficiente e capaz de seu trabalho. Este estudo agrupa algumas idéias objetivas e métodos práticos de marketing que podem ser usados na biblioteca e no campo da informação.

Mencione o termo **marketing** às pessoas de informação e encontrará certamente um sem número de reações. Alguns encaram-no como um misto de curiosidade e fascinação, achando-o muito glamoroso através de imagem do Saatchi & Saatchi. Alguns encaram-no com certa confusão. Marketing pode ser muito bom para um fabricante de detergentes, mas o que tem a ver com o trabalho diário de um centro de informação? E alguns, infelizmente, acham toda a matéria desagradável, rejeitando-a como assunto meramente comercial, o tipo de coisa da qual esperavam escapar quando se tornaram bibliotecários.

No entanto, os métodos de marketing, se aplicados apropriadamente, podem trazer contribuição vital para o trabalho da biblioteca e da informação. Muitas bibliotecas e centros de informação estão sob a ameaça de serem reduzidos ou fechados, obrigando seu pessoal a dar justificativas de sua existência a seus administradores e colegas. Os bibliotecários têm que lutar contra a crítica de que são uma carga financeira para sua instituição. Precisam fazer campanhas para ganhar apoio financeiro e se promoverem.

O marketing ajuda os bibliotecários e o pessoal de informação a

melhorar sua reputação, tanto dentro das instituições quanto como profissão dentro da sociedade. Uma das grandes fraquezas do bibliotecário tradicional é que ele é muito cauteloso, nem mesmo se aproximando do tipo agressivo. Os bibliotecários são frequentemente ingênuos quando se trata de política interna das organizações onde trabalham. O que precisam é tornarem-se mais sensíveis às linhas de administração de suas organizações e, em particular, a quem controla os gastos. Eles têm de promover um bom trabalho de relações públicas para estarem seguros de que sejam ouvidos e que estejam bem representados. Um dos lados do problema é que os administradores, na maioria, tendem a não compreender bem o que o pessoal da informação faz e, na verdade, um serviço de informação deve educar os chefes e colegas, fazendo-os ver porque a informação é uma fonte muito importante para seu trabalho. Alguns administradores, é claro, em setores industriais, tais como o eletrônico e o farmacêutico, entendem perfeitamente que informação válida é o elemento vital de suas organizações. Para eles é essencial controlar patentes, avanços tecnológicos e desenvolvimento do mercado. Em outras instituições, no entanto, os administradores são quase sempre ignorantes, bibliograficamente falando, tendo sido treinados para agir e não para ler e, geralmente, nem mesmo sabem onde fica a biblioteca de sua empresa.

Um dos benefícios das rápidas e recentes transformações na tecnologia da informação, é que o governo e a empresa estão se conscientizando do potencial de uma administração da informação eficiente. Isso é um ponto sobre o qual os bibliotecários devem se firmar. É uma pena que muitos administradores estejam aprendendo sobre as possibilidades da revolução eletrônica da informação em casa, através dos computadores pessoais de seus filhos, quando no trabalho ignoram que sua biblioteca e o pessoal da informação têm desenvolvido técnicas eficientes da manipulação da informação e usado a tecnologia da informática já há alguns anos.

Muitos daqueles que lidam com a informação estão cõscios da necessidade de uma melhor promoçãõ do seu trabalho, e este estudo descreve alguns dos métodos que podem ser usados. Antes de tudo, no entanto, será útil colocar a promoçãõ dentro de seu contexto no campo de marketing, pela simples razão de que se não sabemos o que vamos promover, não fazemos promoçãõ de maneira efetiva.

Como podemos definir marketing? Uma das razões pelas quais esta matéria é tão desinteressante para o pessoal de informação, é que os livros teóricos de marketing são difíceis e tediosos de se ler, e suas definições são por demais teóricas e inapropriadas para o trabalho da biblioteca¹. Ainda assim, os conceitos básicos de marketing são simples e práticos. A definição funcional que prefiro é:

O papel do marketing é combinar suas capacidades com as necessidades dos seus consumidores para que eles reajam de forma lucrativa para você.

O marketing é mais do que venda, embora a venda seja, acredito, elemento importante. Na teoria clássica, essa definição cobre os quatro P's:

promoção;
produto (ou serviço);
praça (onde se promove);
preço (ou lucro).

O preço é, naturalmente, um problema para muitos técnicos da informação, pois a profissão, tradicionalmente acredita que a informação é gratuita. Já que não sai de seu orçamento, parece que não custa nada. Embora represente uma heresia para muitos bibliotecários formados nos moldes tradicionais, acredito que, sempre que possível, os serviços de informação devem ser cobrados.

Dar preço a algo também lhe confere valor.

A grande força do marketing, é que ele oferece uma abordagem disciplinada que nos possibilita afastar das tarefas diárias e adquirir uma perspectiva completamente nova no nosso trabalho. Ajuda-nos a diagnosticar problemas e oferece algumas soluções. Sobretudo ajuda-nos a planejar para o futuro.

Em qualquer análise de mercado, é essencial que entenda em que tipo de empresa você está. Os bibliotecários não são simplesmente responsáveis pelo fornecimento de livros, embora seja assim que os outros o vejam e algumas vezes até eles mesmos se vejam assim. Os bibliotecários estão num campo muito mais amplo que, pela falta de um termo melhor, pode ser descrito como o ramo da **comunicação**.

A chave para qualquer análise de marketing é o **exame das necessidades dos seus usuários**, ao invés da avaliação dos serviços e produtos que estão sendo oferecidos no momento

Há três maneiras pelas quais pode-se analisar o trabalho da biblioteca e da informação e é importante distingui-las. Pode-se avaliar o trabalho do ponto de vista da organização, dos usuários e dos serviços oferecidos.

A ORGANIZAÇÃO

A empresa ou organização para a qual você trabalha tem objetivos organizacionais, e é importante que a biblioteca ou serviço de informação se ajuste neles. Por exemplo, a organização é orientada principalmente para o lucro? Se não o for, ela tem objetivos sociais ou filantrópicos?

Qual é o seu papel dentro da instituição? Está mudando?

Há outras pessoas dentro da organização com competência para realizar algumas atividades melhor do que você? Os usuários têm

condições de acessar as fontes de informação por si mesmos? Há duplicação desnecessária do seu trabalho e o de outras unidades de informação dentro da sua empresa? O departamento de EDP pode tomar-lhe algumas de suas funções?

Quais as atividades que lhe parecem úteis e que você não está executando presentemente? Quais as áreas da empresa que estão se expandindo e que, portanto, terão não apenas necessidade de informação como financiamento para pesquisa? Quais as áreas que estão se enfraquecendo e que, se extinguidas, afetarão seu orçamento ou campo de ação?

Quem são seus concorrentes? O que se pode aprender com outras bibliotecas e centros de informação como um todo? Até as bibliotecas públicas atualmente enfrentam a concorrência de serviços de informação oferecidos por escritórios de comunicação das comunidades locais etc.

SEUS USUÁRIOS - E SEU CHEFE

Quem são seus consumidores? Os profissionais de informação são incomuns no sentido de que devem satisfazer tanto seus empregados como os usuários de seus serviços.

É importante conseguir o apoio dos administradores da organização no mais alto nível possível. Se os diretores estiverem envolvidos, as possibilidades são grandes de que os outros os seguirão. Certifique-se de que o chefe esteja informado de suas atividades da maneira correta. Se, por exemplo, você está anunciando a introdução de um novo banco de dados, providencie para que seu chefe receba, como cortesia, uma cópia do memorando a ser enviado aos usuários.

Quem são seus usuários? Em muitas empresas aplica-se a regra de 80/20. Em outras palavras, 80 por cento do que a empresa vende é

comprado por somente 20 por cento de seus clientes. Você está subordinado a poucos indivíduos ou departamentos?

Tente segmentar seus usuários em diferentes categorias, identificando as mais importantes e as mais influentes. Há outros que poderiam usar os seus serviços? Estariam preparados para pagar pela assistência que lhes der?

Para que seus clientes usam seus serviços? Quais os benefícios que lhes oferece? Você pode apresentar seus serviços de modo mais efetivo?

Acima de tudo, reconheça que o sucesso de sua biblioteca depende principalmente de como o chefe e usuários encaram seu trabalho. Se você planeja introduzir novos serviços, tente ganhar o apoio do máximo de usuários possível, mas tenha em mente que a maioria das pessoas é lenta em se tratando de aceitar mudanças.

Há uma teoria proposta por Everett M. Rogers, denominada difusão de inovações. Segundo Rogers, quando um novo produto ou serviço é lançado, este é normalmente absorvido de modo rápido por somente uma porcentagem — talvez 16 por cento — de seu mercado potencial total. O segredo reside, portanto, em identificar aqueles que são suficientemente inovadores para aceitar e defender seus novos serviços. Uma vez conseguido o apoio destes, outros provavelmente os seguirão.

SEUS SERVIÇOS

Quais dos serviços fornecidos são os de maior necessidade? Pode classificá-los em ordem de prioridade? Os serviços podem ser melhorados quanto ao oferecimento de respostas mais rápidas às solicitações, ou quanto à distribuição de resultados por um meio mais eficiente? Você atualmente cobra por seus serviços? Se não, já pensou se seus usuários estariam preparados para pagar?

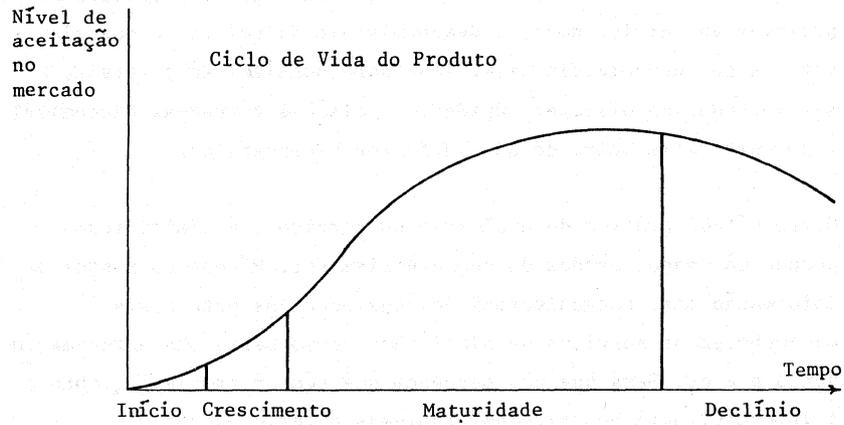
Quais novos serviços você poderia oferecer? Não expanda suas atividades sem razão. Mais não significa necessariamente melhor. Se o número de pesquisa *online* for dobrado, por exemplo, isso não significa automaticamente que seu serviço se tornou duas vezes mais eficiente que antes, a não ser que a informação que fornecer vier em auxílio dos usuários. A maneira mais fácil e efetiva de se promover um serviço novo, é desenvolvê-lo de tal forma que ele venha a se autocomercializar. Isso será possível se o serviço a ser introduzido oferecer rapidez, precisão e tornar-se disponível a um custo mais baixo do que as fontes alternativas.

Outro método prático de avaliar seus serviços, é identificar porque são menos usados do que deveriam ser. Há outras fontes de informação mais convenientes? Se seus usuários potenciais desconhecem os serviços da biblioteca, como seria sua aproximação junto a eles? Será que não percebem que têm um problema quanto à informação? Será que tiveram problemas anteriores com bibliotecas? Será que preferem falar do que ler e, se assim for, não deveria você visitá-los ao invés de enviar-lhes informação? Será sua biblioteca inóspita e não haveria maneiras de torná-la mais atraente?

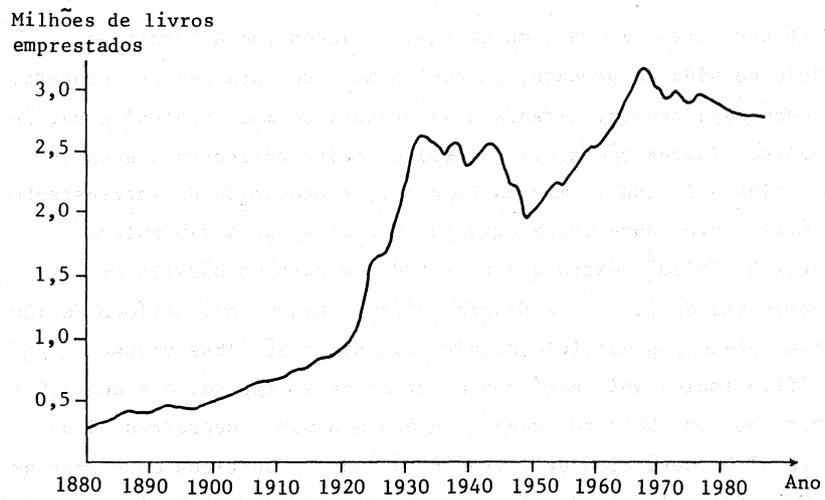
Você deve estar provavelmente familiarizado com a teoria do **ciclo de vida do produto**, na qual o mercado para um novo produto cresce rapidamente, alcança a maturidade de modo gradual e depois declina. Talvez não sinta que tal conceito aplica-se a suas próprias atividades, mas na Figura 1, reproduzida do interessante e útil livro sobre estratégias de marketing para bibliotecas, Barry B. Smith² mostra que no estudo de caso do serviço de empréstimo de livros da Bradford City Library, num período de 100 anos, elementos de ciclo de vida clássicos são observados. O gráfico indica dois períodos de crescimento rápido, nos anos 20 e entre os anos 50 e 60, depois do que a demanda decresceu. E no futuro? O empréstimo de livros dará lugar a serviços concorrentes como o fornecimento de vídeos e *software* de computador?

FIGURA 1

Comparação dos empréstimos da Bradford City Libraries com o clássico **Ciclo de Vida do Produto**.



Serviço de Empréstimo de Livros da Bradford City Libraries - Ciclo de Vida do Produto



Fonte: Bradford City Libraries data

O ponto importante para se ter em mente, é que o mercado para qualquer serviço muda inevitavelmente e, em alguns casos, desaparece. Será que você está continuando a encomendar periódicos, substituir diretórios e livros técnicos por hábito, ao invés de verificar se ainda existe demanda para eles?

Depois que você houver realizado uma avaliação sobre sua instituição, usuários e serviços, e decidido quais os aspectos de seu trabalho que quer promover, então estará pronto para programar uma campanha promocional.

O aspecto mais importante de qualquer promoção é o contato pessoal com seus usuários. Você já deve ter visitado os usuários para averiguar suas necessidades. Se deseja convencê-los de que seus serviços têm valor e explicar-lhes qualquer nova atividade que está lançando, deverá gastar o máximo de tempo na visita pessoal. É de grande ajuda se puder imaginar que se identifica com eles e for considerado como um deles, ao invés de um indivíduo isolado que algumas vezes empresta livros. Os bibliotecários sofrem a exclusão do grupo de seus usuários, e esse pode ser um fator importante para o insucesso de se defender contra cortes no orçamento, ou até encerramento de atividade.

Quando planejar uma campanha promocional, comece considerando as necessidades de seus usuários no lugar de fazer publicidade dos serviços que você oferece atualmente. Venda os benefícios de seus produtos e não os próprios produtos. Seus usuários querem saber como os serviços podem auxiliá-los. Não têm interesse algum nas especificações técnicas de uma base de dados via *online* ou no sistema de classificação da biblioteca. O uso da sua biblioteca parece-se com a entrega de um carro numa oficina mecânica para ser consertado. Tão logo seus usuários recebam serviço de alta qualidade, provavelmente não vão se interessar em saber exatamente como o trabalho foi feito. Certifique-se de que seu próprio pessoal fique a par do que está

sendo feito. Seus esforços promocionais provavelmente provocarão curiosos vindo à biblioteca ou telefonando para consultas. Se não forem recebidos pelos funcionários que nada saibam sobre o assunto, sua credibilidade será seriamente afetada.

Seja comedido. Não faz sentido lançar uma campanha que dispare como um foguete e logo fracassa após uma semana. Sem falar que você poderá enfrentar resistência da parte do seu chefe quando tentar ressuscitar a idéia da campanha promocional mais tarde.

Junte todas as estatísticas que puder sobre a efetividade de sua campanha, principalmente qualquer aumento na demanda de serviços. No mínimo, elas lhe servirão como evidência de peso para impressionar seu chefe. Acompanhe os resultados durante a campanha e nos vários meses subseqüentes.

Acima de tudo, selecione o que for apropriado para seus usuários e para a instituição. Não inunde seus usuários com informação que não queiram. Pergunte-lhes o que querem, em lugar de enviar-lhes o que você acha que seria bom para eles. Desenvolva uma campanha que enfatize a qualidade do seu serviço. Não tente vendê-lo como se fosse pasta de dentes, ou estará arriscando-se a ser taxado de superficial. Certifique-se de que está apto a cumprir todas as promessas que fizer, para que seus esforços promocionais não resultem em decepção para seus usuários.

A melhor publicidade que se pode ter é o cliente satisfeito. Se você oferece um serviço confiável e respeitado, sua reputação espalhar-se-á naturalmente.

Promoção efetiva exige boa qualidade na apresentação. Pequenos detalhes como a forma física de se enviar a informação aos seus colegas pode provocar grande impacto. Se, por exemplo, pedem-lhe para compilar dados sobre determinado assunto, organize o material numa ordem cronológica racional. Coloque os dados numa

capa ou pasta plástica. Se possível, desenvolva sua própria apresentação da informação padronizada e marque a capa de forma bem clara com os dizeres **Preparado pelo Centro de Informação**, para que mostre claramente quem fez o trabalho.

Uma das formas mais eficientes de promover seu serviço é produzir um folheto descritivo. Esse folheto deverá ser tão sintético quanto possível, e a apresentação verbal e visual bem clara. Use impressão de boa qualidade, cores atraentes e coloque nela o logotipo de sua organização. Talvez você até queira desenvolver seu próprio logotipo ou marca da biblioteca. No folheto, evite termos complexos, jargões, ou combinações de palavras com os quais seus usuários podem não estar familiarizados. Certifique-se de que o folheto inclui a lista de seus serviços e os nomes e número de telefones para quaisquer contatos. Assegure-se de que o folheto não pareça nem muito barato nem muito caro. Deve ser atraente o bastante para impressionar seu chefe — e a secretária do chefe, que poderia até jogá-lo fora antes que o chefe tenha a oportunidade de vê-lo. No entanto, se for extravagante, você corre o risco de ser criticado por estar desperdiçando dinheiro.

O folheto pode ser feito de várias maneiras. Se você estiver precisando de idéias, o Centro de Informação da ASLIB tem uma grande coleção de folhetos de biblioteca que podem ser emprestados a seus membros.

Além de preparar o folheto, você talvez queira criar um guia de apresentação dos serviços, um boletim informativo eventual ou um boletim para dar conhecimento das novas aquisições da biblioteca. Poderia também preparar um guia sistemático, descrevendo as várias fontes de informação disponíveis. Se fizer isso, lembre-se de incluir glossário de termos técnicos, sumário e índice. Se sua instituição dispõe de um folheto descrevendo suas várias atividades, faça com que se inclua nele a biblioteca. Se houver um jornal interno na instituição, não deixe de escrever um artigo

sobre algum aspecto do seu serviço, enfatizando sua utilidade para o usuário.

Cartazes podem ser bastante eficientes. Sua colocação nos lugares certos é vital. Coloque-os sempre em áreas onde podem ser vistos claramente, como perto do balcão da referência ou nos quadros de avisos do departamento. Notas breves de informação — em quadros de avisos utilizando cores vivas — atraem atenção, principalmente se são encabeçadas por perguntas bem em destaque que comecem com frases assim: "Você sabia que...?" ou "Você já ouviu dizer que...?"

Outras promoções, nas quais poderia pensar, são as sessões de demonstrações e projeções de *slides*. Exposições também atraem a atenção para seus serviços e podem versar sobre temas como os produtos da empresa, uma coleção histórica ou acompanhamento de um prédio novo. Se possível, faça com que a exposição aconteça numa área pública como a entrada da empresa, ao invés de usar a biblioteca, onde só seria vista pelos seus usuários atuais.

Sua organização tem um catálogo interno de ramais telefônicos? Se tiver, verifique se os serviços da biblioteca estão registrados claramente com os nomes e números. Se você trabalha em um lugar grande, certifique-se de que as indicações do caminho para a biblioteca sejam claras. Se a instituição tem um programa de treinamento para o pessoal novo, faça com que a biblioteca seja incluída, para que você tenha a oportunidade de explicar para os novatos como a biblioteca pode servi-los.

Neste artigo, delinee a maneira pela qual as idéias de marketing ajudam o bibliotecário a rever seus serviços, ajustando-os às necessidades dos usuários e da organização como um todo. Também descrevi alguns dos métodos promocionais de que os bibliotecários podem dispor. Acima de tudo, gostaria de chamar a atenção para a importância do contato pessoal. Tanto quanto possível, a biblioteca não deveria ser o lugar onde você trabalha

o dia inteiro, mas sim onde você deixa seu casaco para, imediatamente, começar a atender seus usuários.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 Uma exceção para isto é *The Marketing of Library and Information Services*, que reúne muitos dos textos básicos em teoria de marketing e promoção de serviços de biblioteca. Editado por BLAISE CRONIN e publicado pelo ASLIB. ISBN 0-85142-153-9.
- 2 SMITH, B. B. *Marketing strategies for libraries*. Bradford, MCB University Press, 1983. ISBN 0-86176-128-6.

