



**MARIA DA GRAÇA  
MÓNICA DO CASAL  
BREDAS**

**O PLANO DE MARKETING EM SERVIÇOS  
PÚBLICOS: APLICAÇÃO AOS SBIDM DA UA**



**MARIA DA GRAÇA  
MÓNICA DO CASAL  
BREDAS**

**O PLANO DE MARKETING EM SERVIÇOS  
PÚBLICOS: APLICAÇÃO AOS SBIDM DA UA**

Trabalho de projeto apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizada sob a orientação científica da Doutora Cláudia Sofia Magalhães de Carvalho, Professora Auxiliar da Universidade Portucalense.

Dedico aos meus filhos e marido pelo apoio, compreensão e carinho que tiveram ao longo da realização de todo o trabalho.

A uma amiga especial que me acompanhou no meu percurso acadêmico de forma incondicional.

## **o júri**

### **Presidente**

**Doutor Hugo Casal Figueiredo**

Professor Auxiliar Convidado da Universidade de Aveiro

### **Arguente**

**Doutora Helena Cristina Rocha Figueiredo Pereira Marques Nobre**

Professora Auxiliar Convidada da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho

### **Orientadora**

**Doutora Cláudia Sofia Magalhães de Carvalho**

Professora Auxiliar da Universidade Portucalense

## **Agradecimentos**

À minha orientadora, Professora Doutora Cláudia Carvalho, pela sua partilha de conhecimento e pelo constante apoio.

À Diretora dos Serviços de Biblioteca, Informação Documental e Museologia, Dr<sup>a</sup> Ana Bela Jesus Martins, pela orientação e atenção dispensada.

Aos colaboradores dos Serviços de Biblioteca, Informação Documental e Museologia pela disponibilidade e contribuição prestada nos momentos cruciais deste trabalho de projeto.

## **palavras-chave**

Marketing; Marketing de Serviços; Bibliotecas do Ensino Superior; Plano de Marketing

## **Resumo**

Este trabalho de projeto tem como objetivo fulcral apresentar uma proposta de Plano de Marketing para os Serviços de Biblioteca, Informação Documental e Museologia (SBIDM) da Universidade de Aveiro, descrevendo todos os passos essenciais para a sua elaboração. No âmbito da aplicação do Marketing ao contexto específico dos Serviços Públicos, este Plano de Marketing tem como propósito proporcionar a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelos SBIDM, no sentido de alcançar um patamar de excelência, ou seja, transformar esta biblioteca, prestadora de serviços no âmbito da informação, numa instituição de eleição por parte da diversidade de utilizadores que a ela recorrem. Assim, foi efetuada uma revisão da literatura na área do marketing, um domínio de atuação cada vez mais importante numa sociedade tecnológica e modernizada como é a atual. Se bem que o marketing parece ter pouco a ver com os serviços prestados por uma biblioteca do ensino superior, a verdade é que se tornou numa ferramenta imprescindível para dotar estas instituições de competências e qualidades que lhes permitam obter sucesso e conseguir um posicionamento de liderança face a outros da concorrência. A aplicação das ferramentas e estratégias de Marketing pode influenciar de forma positiva o grau de sucesso de uma biblioteca, com base numa gestão mais eficiente e numa preocupação generalizada em proporcionar serviços de qualidade que satisfaçam os seus utilizadores.

**keywords**

Marketing; Marketing of Services; Higher Education Libraries; Marketing Plan

**Abstract**

This research project aims mainly to propose a Marketing Plan for the Library Services, Documental Information and Museology (SBIDM) of the University of Aveiro, describing all the essential steps for its preparation. Within the scope of marketing applied to the specific context of Public Services, this Marketing Plan aims to provide an improved quality of the services provided by the SBIDM, so as to achieve a level of excellence, that is to make this library, a service provider of information, an institution of choice by a diversity of users. Thus, this research project includes a review of the literature in marketing, an area of expertise increasingly important in a technological society and modern as is the current. Although marketing seems to have little to do with the services provided by a library of higher education, the truth is that it has become a vital tool for institutions to provide them with the skills and qualities that enable them to succeed and achieve a leading position in the face of other competition. The application of tools and marketing strategies can positively influence the degree of success of a library, based on a more efficient management and a general concern in providing quality services that meet their users' needs.

## Índice

Índice de figuras .....	4
Índice de quadros .....	5
Lista de siglas .....	6
<b>Capítulo I - Introdução .....</b>	<b>8</b>
<b>Capítulo II – O Plano de Marketing como ferramenta para a gestão dos Serviços Públicos</b>	
2.1 Introdução .....	11
2.2 Do Marketing ao Marketing dos Serviços .....	12
2.2.1 Conceito de Marketing .....	13
2.2.2 Marketing de Serviços .....	17
2.3 O Marketing aplicado aos Serviços Públicos: as Bibliotecas do Ensino Superior .....	21
2.3.1 Caracterização das Bibliotecas do Ensino Superior .....	21
2.3.2 O Marketing em Bibliotecas do Ensino Superior .....	23
2.3.3 Vantagens da aplicação do Marketing nas Bibliotecas do Ensino Superior .....	25
2.4 Plano de Marketing .....	27
2.5 Desenvolvimento de um Plano de Marketing .....	30
2.5.1 Sumário executivo .....	32
2.5.2 Definição dos objetivos de Marketing .....	33
2.5.3 Análise ambiental .....	33
2.5.4 Segmentação do mercado – segmento alvo .....	36
2.5.5 Posicionamento .....	38
2.5.6 Marketing-mix .....	39
2.5.7 Orçamentação .....	49
2.5.8 Implementação do Plano .....	49
2.5.9 Avaliação e controlo .....	50

<b>Capítulo III - O Plano de Marketing dos Serviços de Biblioteca, Informação Documental e Museologia da Universidade de Aveiro</b>	
3.1 Introdução .....	52
3.2 A Biblioteca da Universidade de Aveiro .....	53
3.2.1 Breve evolução histórica .....	53
3.2.2 Estrutura organizacional .....	55
3.3 Plano de Marketing .....	59
3.3.1 Sumário executivo .....	59
3.3.2 Definição dos objetivos de Marketing .....	60
3.3.3 Análise ambiental .....	61
3.3.4 Segmentação do mercado – segmento alvo .....	67
3.3.5 Posicionamento .....	69
3.3.6 Marketing-mix .....	73
3.3.7 Orçamentação .....	93
3.3.8 Implementação do Plano .....	93
3.3.9 Avaliação e controlo .....	94
<b>Capítulo IV - Conclusão .....</b>	<b>95</b>
<b>Referências bibliográficas</b>	
1. Bibliografia .....	97
2. Webografia .....	103
<b>Anexos</b>	
Anexo I – Decisões na aplicação dos 7P’s .....	107
Anexo II – Um Plano de Marketing completo .....	108
Anexo III – Roteiro resumido do Plano de Marketing .....	108
Anexo IV – Roteiro simplificado para um Plano de Marketing .....	109
Anexo V – Orgânica das unidades e serviços da UA (resolução do Senado em 1993) .....	109
Anexo VI – Organograma dos serviços da UA (completo) .....	110
Anexo VII – Segmentação comportamental .....	110

Anexo VIII – Segmentação demográfica .....	111
Anexo IX – Segmentação geográfica .....	112
Anexo X – Segmentação psicográfica .....	112
Anexo XI – Regulamento de preços dos serviços da UA (parte) .....	113
Anexo XII – Tabela de preços aprovados pelo Senado (incompleta) .....	114
Anexo XIII – Proposta de agenda a elaborar .....	115
Anexo XIV – Exemplo de como trabalhar o evento “Aniversários” .....	118
Anexo XV – Modelo de questionário .....	120
Anexo XVI – Questionário modelo SERVQUAL (avaliação da qualidade dos serviços) .....	121
Anexo XVII – Questionário modelo SERVQUL (avaliação da posição sobre a concorrência) .....	125
Anexo XVIII – Proposta de grelha para avaliação e controlo do Plano de Ação .....	126

## Índice de Figuras

Figura 1 - Evolução do conceito de Marketing pela AMA .....	16
Figura 2 - Características dos serviços .....	18
Figura 3 - Os 4 P's do Marketing-mix .....	20
Figura 4 - Marketing-mix: 7 P's .....	21
Figura 5 - Composição do Plano de Marketing .....	28
Figura 6 - Matriz SWOT .....	36
Figura 7 - Ciclo de Vida do Produto .....	40
Figura 8 - Exemplo do ciclo de vida de um produto .....	41
Figura 9 - O sistema de comunicação .....	43
Figura 10 - Formas de comunicação .....	44
Figura 11 - Outras formas de comunicação .....	45
Figura 12 - Canal de comunicação de “boca a orelha” .....	45
Figura 13 - Os três tipos de Marketing .....	47
Figura 14 - O pessoal-mix das instituições .....	47
Figura 15 - Processo de controlo de Marketing .....	50
Figura 16 - Organograma parcial dos serviços da UA .....	56
Figura 17 - Organograma dos serviços da UA (descrição dos SBIDM) .....	57
Figura 18 - Organograma parcial dos SBIDM .....	58
Figura 19 - Distribuição dos colaboradores conforme conhecimentos .....	64
Figura 20 - Ações de formação (2004-2010) .....	71
Figura 21 - Número de formadores (2004-2010) .....	71
Figura 22 - Distribuição dos serviços da Área de Biblioteca .....	74
Figura 23 - Distribuição dos serviços da Área de Recursos Eletrónicos e Apoio ao Utilizador .....	76
Figura 24 - Distribuição dos serviços da Área de Arquivo e Museu .....	80
Figura 25 - Proposta do Núcleo de Extensão Cultural .....	81
Figura 26 - Homogeneização de processos e sua publicitação .....	90
Figura 27 - Fatores para avaliação da evidência física .....	91
Figura 28 – Proposta de grelha para Plano de Ação a implementar .....	93

## Índice de Quadros

Quadro I - Definições do conceito de Marketing .....	15
Quadro II - Marketing-mix .....	19
Quadro III - Vantagens da aplicação de estratégias de Marketing .....	26
Quadro IV - Benefícios, problemas e barreiras do Plano de Marketing .....	29
Quadro V - Passos para o Plano de Marketing .....	31
Quadro VI - Elementos essenciais do Plano estratégico de Marketing .....	32
Quadro VII - Passos e estratégias para a comunicação de Marketing .....	44
Quadro VIII - Colaboradores dos SBIDM .....	63
Quadro IX - Análise SWOT .....	67
Quadro X - Divisão por grupos do público-alvo .....	68
Quadro XI – Exemplos de eventos a realizar ao longo do ano .....	86
Quadro XII – <i>Mix</i> de comunicação para cada segmento-alvo .....	88

## Lista de Siglas

AAM – Área de Arquivo e Museu

ABI – Área de Biblioteca

ALEPH – *Integrated Library System*

AMA – *American Marketing Association*

AREAU – Área de Recursos Eletrónicos e Apoio ao Utilizador

BAES – Biblioteca Aberta do Ensino Superior

BES – Biblioteca do Ensino Superior

CFE – Curso de Formação Especializada

CET – Curso de Especialização Tecnológica

CVP – Ciclo de Vida do Produto

ERASMUS – *European Community Action Scheme for the Mobility of University Students*

ESAN – Escola Superior Aveiro-Norte (Oliveira de Azeméis)

ESTGA – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda

IFLA - *International Federation of Library Associations and Institutions*

ISCAA – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro

NA – Núcleo de Arquivo

NAE – Núcleo de Atendimento e Empréstimo

NAGC – Núcleo de Aquisições e Gestão de Coleções

NAU – Núcleo de Apoio ao Utilizador

NM – Núcleo de Museu

NRE – Núcleo de Recursos Eletrónicos

NTT – Núcleo de Tratamento Técnico

OJS – *Open Journal Systems*

PORBASE – Base Nacional de Dados Bibliográficos

QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização

RIA – Rede Institucional da Universidade de Aveiro

SBIDM – Serviços de Biblioteca, Informação Documental e Museologia

SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública

SILO – Sistema integrado de Localização de Obras

SWOT - *Strengths Weaknesses Opportunities Threats*

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

UA – Universidade de Aveiro

UNESCO – *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*

## Capítulo I - Introdução

O Marketing teve a sua origem no meio empresarial e facilmente se tornou numa filosofia de gestão e simultaneamente numa ferramenta de trabalho à escala mundial. A literatura sobre Marketing é ampla e muito diversificada. Foi no domínio empresarial que as técnicas de Marketing se foram desenvolvendo e mais tarde foram progressivamente alargando a outras áreas, nomeadamente ao setor dos serviços. Assim, nas organizações sem fins lucrativos, tem-se verificado um maior uso das técnicas ou ferramentas de Marketing de forma a melhorar o seu desempenho, capacidade de resposta e qualidade.

Por outro lado, no âmbito do ensino e gestão dos seus serviços, tem-se procurado igualmente implementar técnicas semelhantes no intuito de melhorar os serviços prestados. A isto acresce que a sociedade de informação tem vindo a evoluir em várias vertentes, quer na revolução documental, na diversificação dos tipos de documento, no desenvolvimento das tecnologias quer mesmo na forma de gestão dos próprios serviços. Assiste-se, assim, a uma preocupação em disponibilizar a informação e os serviços aos seus utilizadores no sentido de identificar, satisfazer e mesmo antecipar as suas necessidades.

Neste contexto, as bibliotecas do ensino superior têm vindo a sentir necessidade de aplicar na gestão dos seus serviços as estratégias e ferramentas de Marketing, com o propósito de aumentar a qualidade dos serviços prestados e melhorar a imagem da própria organização. Deste modo, as vantagens de adoção destas ferramentas incrementam o relacionamento entre as bibliotecas e os seus reais ou potenciais utilizadores, pois ajudam a detetar as suas necessidades e a criar produtos e serviços de excelência que as possam satisfazer.

Na prática, a definição e aplicação de um Plano de Marketing permitem ir ao encontro das necessidades acima referidas e proceder à sua implementação nas áreas que se pretendem melhorar de forma organizada, faseada e controlada, por forma a atingir-se os objetivos definidos, ultrapassando problemas inesperados ou já previstos. No fundo, o Plano de Marketing permite sistematizar a política de Marketing, relacionando as estratégias, o ambiente, os objetivos, os procedimentos e os resultados esperados, com o propósito último de fomentar a qualidade do desempenho.

No contexto mais específico das bibliotecas do ensino superior, o futuro dependerá enormemente da capacidade de gestão e da implementação de um Plano de Marketing que possibilite respostas eficientes e eficazes, na gestão de serviços e de qualidade, na divulgação da informação e uma constante melhoria dos serviços, e da relação entre profissionais e os seus utilizadores.

No seguimento destas reflexões, o objetivo deste trabalho de projeto assenta na elaboração de um Plano de Marketing para a biblioteca, mais precisamente para os Serviços de Biblioteca, Informação Documental e Museologia da Universidade de Aveiro (SBIDM), consciencioso e realista, baseado em práticas de promoção eficazes com o desígnio de inovar e aperfeiçoar significativamente o nível de qualidade e satisfação dos seus utilizadores. A importância de um Plano de Marketing advém do facto de este exigir uma implementação refletida e faseada, que vá ao encontro da realidade e necessidades de toda a comunidade académica. O Plano de Marketing para os serviços de uma biblioteca torna-se extremamente relevante, na medida em que contribui para atingir objetivos de excelência de forma organizada, estruturada e sem desperdício de recursos.

O motivo pelo qual surge este trabalho de projeto tem por base a escassez de trabalhos científicos nesta área do Marketing de serviços públicos, a existência de uma resistência na aplicação do mesmo por parte dos profissionais da informação e por ser um serviço de profundo conhecimento pessoal.

Para a realização do Plano de Marketing, foi empregue uma Metodologia Qualitativa e análise documental, bem como conhecimentos pessoais auferidos ao longo de anos de trabalho nos serviços em causa, numa entrevista à Diretora dos SBIDM, em entrevistas a colaboradoras de três serviços pertencentes a duas áreas dos SBIDM, debate de ideias com coordenadoras dos vários núcleos e em literatura dispersa relativa ao Marketing e Plano de Marketing aplicado à Sociedade de Informação, mais precisamente às bibliotecas do ensino superior.

Relativamente à sua estrutura, este trabalho de projeto encontra-se dividido em quatro capítulos. No Capítulo I – Introdução – descrevem-se os principais objetivos do trabalho a desenvolver e a relevância do mesmo. No Capítulo II – O Plano de Marketing como ferramenta para a gestão dos Serviços Públicos - é apresentada uma revisão da literatura

baseada em autores que se debruçaram sobre a temática do Marketing e Marketing de Serviços ao longo dos anos, explanação sobre o Plano de Marketing e o desenvolvimento de um Plano de Marketing.

Ainda neste capítulo são caracterizadas as bibliotecas do ensino superior, o Marketing associado a estas instituições e as vantagens inerentes à aplicação das ferramentas do Marketing neste contexto específico.

No Capítulo III – O Plano de Marketing dos Serviços de Biblioteca, Informação Documental e Museologia da Universidade de Aveiro - procede-se a uma breve descrição da evolução histórica da Universidade de Aveiro, incluindo a própria biblioteca, onde serão descritos os principais marcos da sua história bem como a sua estrutura organizacional. Neste capítulo são ainda descritos os principais passos a seguir para a elaboração de um Plano de Marketing para os SBIDM, de acordo com uma estrutura que contempla oito aspetos fundamentais: definição de objetivos, análise ambiental, segmentação do mercado, posicionamento, Marketing-mix, orçamentação, implementação, avaliação e controlo.

No Capítulo IV – Conclusão – serão feitas algumas considerações finais sobre uma possível implementação do Plano de Marketing nos SBIDM, tendo em conta que, estando estes serviços incluídos numa instituição pública, existem constrangimentos que limitam a sua atuação. O Plano de Marketing foi estruturado para os serviços em geral; contudo, num momento posterior, seria de todo o interesse elaborar um Plano de Marketing vocacionado para cada uma das áreas que compõem os SBIDM.

Por fim, são descritas as referências bibliográficas que auxiliaram a execução e fundamentação deste trabalho de projeto e listados os vários Anexos referidos ao longo do trabalho.

## **Capítulo II – O Plano de Marketing como ferramenta para a gestão dos Serviços Públicos**

### **2.1 Introdução**

Este capítulo debruça-se sobre a existência de uma evolução, quer nas reformas quer nos conceitos, do setor dos serviços públicos, que originou a introdução de ferramentas e técnicas utilizadas do setor privado de forma a proporcionar possíveis melhorias de gestão, ao nível da eficácia, eficiência, qualidade e até mesmo na relação entre os profissionais e os seus clientes.

Neste sentido, será inicialmente efetuada uma revisão da literatura do Marketing e do Marketing de Serviços, onde se explana os principais contextos e se resume a evolução que se tem verificado. O Marketing começou por ser aplicado em organizações com fins lucrativos, mas rapidamente as organizações de carácter não lucrativo perceberam que poderiam beneficiar da criação e implementação de Planos de Marketing.

Dessas organizações sem fins lucrativos, inseridas no terceiro setor, fazem parte as Bibliotecas do Ensino Superior, que prestam serviço a utilizadores internos, externos e comunidade em geral. Estas prestam serviço público no domínio da informação, que é um produto em constante produção e exige, por isso, estratégias muito específicas no seu tratamento.

De salientar que, já há algum tempo que se vem discutindo o Marketing na Ciência da Informação, igualmente objeto de estudo deste trabalho de projeto, mas foi na década de 90, com o crescimento do terceiro setor e todas as atividades de responsabilidade social, que este se evidenciou e começou a ser aplicado no seio das próprias bibliotecas. Segundo Renborg (2000), esta importância acentuou-se com a introdução nas escolas de Biblioteconomia do livro de Philip Kotler intitulado *Marketing para organizações que não visam o lucro* (cuja primeira edição, *Marketing for non-profit organizations*, data de 1975) que fez com que as bibliotecas se aproximassem mais do marketing.

Na prática, as Bibliotecas do Ensino Superior (BES) concluíram que a adoção do Marketing lhes traria uma panóplia de benefícios que permitiriam mais facilmente

favorecer os seus objetivos de servir a comunidade que procura e utiliza os serviços por si prestados, ou seja, de cumprir a sua missão. Para além disto, o delinear de um Plano de Marketing permite frequentemente a deteção de problemas e situações de risco/oportunidade no seio da organização, que de outra forma não seriam observados. De acordo com Vieira (2000, p. 36), “o Marketing sintetiza duas vias confluentes na eficácia comercial de qualquer actividade económica: a primeira, de análise, dirigida a identificar oportunidades de mercado; a segunda, de programação e decisão, com objectivo de desenhar os meios necessários para usufruir dessas oportunidades.” Simultaneamente, o Plano de Marketing permite ao utilizador ser melhor atendido na sua procura de informação. Em suma, o Marketing demonstra-se vantajoso para a própria biblioteca e para os seus utilizadores.

De seguida, será efetuada uma breve revisão de literatura sobre o que se entende por Plano de Marketing, dado que o propósito fulcral deste trabalho de projeto é a posterior delineação de um Plano de Marketing adaptado aos SBIDM, e serão delineadas as sucessivas fases do seu desenvolvimento.

O presente capítulo aborda estas questões por forma a melhor se compreender a relevância do Plano de Marketing explanada no Capítulo III. Com as devidas adaptações, dada a natureza de cada organização, todo o Plano de Marketing terá de contemplar características comuns, que permitam à organização que o implementa ter sucesso na prossecução dos objetivos que almejam.

## **2.2 Do Marketing ao Marketing dos Serviços**

O Marketing surgiu entre o ambiente empresarial e estendeu-se, ao longo do tempo e por necessidade de desenvolver práticas idênticas, aos serviços públicos. De acordo com Lindon *et al.* (2004), “Inicialmente, foi nas empresas que produzem bens de grande consumo (...) que a concepção moderna do marketing apareceu e se impôs. Hoje, ainda, são as empresas deste setor (...) as mais avançadas neste domínio. Depois, o marketing estendeu-se progressivamente ao setor dos bens semiduráveis (...), ao dos serviços destinados ao grande público (telecomunicações, banca, viagens e turismo, bens culturais, discos, livros, espectáculos, etc.) e às empresas de distribuição e restauração (...).”

Nesta subsecção é efetuada uma breve revisão dos principais conceitos de Marketing e de seguida uma análise particular do caso dos serviços.

### **2.2.1 Conceito de Marketing**

O conceito de Marketing tem sido amplamente referido e tratado e a sua evolução tem sido marcante na última década. Ao longo dos tempos a abordagem sobre Marketing foi-se alterando e autores como Keith (1960), Fullerton (1988), Andreasen (1996), Kotler (1996), Berman (1997) e Evans (1997) consideram mesmo a existência de diferentes fases, também denominadas de “eras” ou “orientações”. Contudo, a sucessão dessas fases não é consensual entre os referidos autores. Deste modo, de acordo com Evans e Berman (1997), o Marketing surgiu quando os indivíduos iniciaram a troca de produtos (a denominada era da troca). Por sua vez, outro autor, Fullerton (1988) refere que por volta de 1600 existiam já algumas formas de distribuição de produtos através de grossistas e mercadores e formas incipientes das atuais instituições financeiras, como bancos e mecanismos de crédito que já recorriam a métodos de incentivo à procura, o que o autor entende ser um antecedente direto do Marketing moderno (era da antecedentes).

Outros autores, como Keith (1960), Kotler e Andreasen (1996) e Pride e Ferrell (2000), situam o início da evolução do conceito de Marketing no final do século XIX, com o surgimento da revolução industrial, a denominada era da produção, dado que o Marketing se cingia apenas à produção e distribuição de bens. Nesta altura, o consumo superou em grande escala a oferta, originando um aumento e rapidez da produção – a produção em massa.

No período Pós-Revolução Industrial e em consequência de alguma prosperidade, o consumidor assume um relevo predominante, o que fez com que a produção e as técnicas de venda se debruçassem sobre as características e necessidades dos mesmos. A crise económica que se abateu sobre os mercados na década de 1930 provocou um excesso de oferta face à baixa procura de produtos, determinada pelo fraco poder de compra. Em consequência, as organizações tiveram que se adaptar às dificuldades e adequar os seus produtos à realidade do mercado e às possibilidades dos consumidores.

A partir da II Guerra Mundial, o incremento da concorrência, a crise do petróleo da década de 1970 e a revolução tecnológica contribuíram para o abandono do sistema de massificação ou fordista, que deu lugar a um novo sistema pós-fordista de produção. Este caracteriza-se pela flexibilidade na organização da produção, especialização, subcontratação e pela realização de estudos de mercado, cruciais para a enunciação de estratégias. O consumidor continua a ser o foco da organização, exigindo maior conforto e qualidade. Segundo Silva (2011), “neste período [final de 1940 e começo da década de 50], o marketing começou a analisar e a interpretar conceitos sobre produtos, canais de venda, preços, promoção e pontos de venda. A pesquisa e os procedimentos metodológicos começaram a nascer para compreender essa visão a partir do ponto de vista do consumidor. (...) Nesse sentido, a discussão sobre o desenvolvimento do *mix* de marketing e segmentação de mercado aparece como uma proposta para compreender o comportamento do consumidor e como uma ferramenta em busca da diferenciação dos produtos e marcas.”

Deste modo, nos anos oitenta o Marketing focou os segmentos de mercado de forma a aproximar-se do cliente, ou seja, correspondendo às suas exigências e necessidades. A década que se seguiu foi marcada pelo aparecimento da Gestão de Relacionamentos ou Marketing Relacional, que consiste na construção e manutenção de relacionamentos entre a organização e o cliente. Esta evolução faseada permite verificar que o Marketing evoluiu de um ponto de vista interno para outro ponto de vista externo, em que se afirma a interação com o ambiente externo.

Alguns autores propuseram algumas definições para o conceito de Marketing, que se encontram sistematizadas no Quadro I.

**Quadro I – Definições do conceito de Marketing**

<u>Autores</u>	<u>Definição</u>
Kotler (1998)	“[...] processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando valores uns com os outros.”
Alves (2001)	“Processo de gestão que consiste na identificação, antecipação e satisfação dos desejos e necessidades dos clientes. Uma operação de Marketing de um produto requer tarefas tais como a previsão de alterações na procura (normalmente na base de pesquisa de Marketing), a promoção do produto, assegurar que a qualidade, a disponibilidade e o preço satisfaçam as necessidades do mercado e a promoção de serviço pós-venda.”
Boyer (2001)	“A noção de Marketing baseia-se na satisfação das necessidades dos consumidores. Uma empresa que adopte uma abordagem de Marketing deve analisar as necessidades dos seus clientes potenciais antes de tomar as suas decisões comerciais.”
Las Casas (2002)	“Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade.”
Pires (2002)	“O Marketing consiste na gestão da relação que qualquer organização tem com o mercado onde actua, no sentido de atingir os objectivos que persegue e satisfazer as necessidades do mercado.”
Melgarejo (2005)	“[...] toda a actividade dirigida para a satisfação das necessidades e desejos do consumidor, sendo que tais necessidades e desejos são satisfeitos mediante a utilização de bens e serviços.”

Fonte: sistematização própria

Da análise deste quadro, verificamos que existem vários elementos comuns nas definições dos vários autores. Todos eles referem o Marketing como sendo uma atividade para satisfazer as necessidades e desejos dos clientes/consumidores; como uma prática que consiste em identificar, planear e gerir de forma a alcançar o objetivo e está inserida numa área de conhecimento em que existe uma relação entre um negócio e o mercado. O Marketing deixou de ser exclusivo do setor lucrativo para abranger as instituições ou organizações que não visam o lucro.

A *American Marketing Association*<sup>1</sup> (AMA) revê a definição de Marketing num esforço disciplinado para refletir sobre o estado do campo do Marketing. Este processo, tal como definido pelos estatutos da Associação, é orientado por um comité, formado em 2006, cujos membros representam várias áreas do Marketing. A definição original de Marketing

<sup>1</sup> A *American Marketing Association* (Associação Americana de Marketing) iniciou atividade em 1 de Janeiro de 1937, sendo formada pela fusão da Sociedade Americana de Marketing e Associação Nacional de professores de Marketing. O preâmbulo da AMA, estatutos e regimento interno, incluem a definição de Marketing desenvolvida e aprovada pela Associação Nacional de Professores de Marketing, em 1935.

data de 1935 e a atual definição será alvo de revisão em 2012, tal como a Figura 1 sintetiza a evolução do conceito:

### Figura 1 – Evolução do conceito de Marketing pela AMA

Tal como adotado pela Associação Nacional de Professores de Marketing, a precursora da AMA, o Marketing é o desempenho de atividades de negócio que dirigem o fluxo de bens e serviços dos produtores para os consumidores.	Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor aos clientes e para gerir as relações com os clientes de forma a beneficiar a organização e os seus acionistas.
<b>1935</b>	<b>2004</b>
<b>1985</b>	<b>2007</b>
[Marketing é] o processo de planear e executar a conceção, o preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e da organização.	Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e a sociedade em geral.

Fonte: AMA - *The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing*, 2008, p.2 (adaptado).

Como se verifica na Figura 1, desde a primeira definição, em 1935, houve uma evolução significativa até à sua última revisão em 2007. Inicialmente, o Marketing era definido como sendo o desempenho de actividades de negócio em que se direccionam o fluxo de bens e serviços de quem produz para os consumidores. Na década de 1960, definiu o Marketing como sendo o desenvolvimento de actividades empresariais de bens ou serviços ao consumidor, focando basicamente a troca como o fundamento do Marketing. Em 1985, evolui no sentido de, para além de incluir o que foi referido em 1935, ser um processo de planear e executar a conceção, o preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para a satisfação de objetivos individuais e da própria organização.

Em 2004, a AMA, numa conferência em Boston, introduziu na definição uma função organizacional e a gestão de relações com os clientes de forma a beneficiar a organização e os seus acionistas. A AMA assumiu ter aceitado a intervenção de muitos comerciantes de todo o mundo, académicos e profissionais, na formulação da nova definição.

A partir de 2007, a satisfação é direcionada não só para os clientes mas também para os parceiros e sociedade em geral.

A AMA tentou padronizar o conceito do Marketing a nível internacional, contudo a evolução dos conceitos vai surgindo conforme as necessidades de inovar e aperfeiçoar as suas ferramentas e atuação em benefício do consumidor.

### **2.2.2 Marketing de Serviços**

Até 1969, o conceito de Marketing foi sempre conotado como sendo uma função específica das organizações com fins lucrativos. É nesse mesmo ano que os autores Kotler e Levy (1969) avançam com uma nova visão na aplicação do Marketing, ou seja, o Marketing é aplicável a todas as organizações. Assim, começaram a surgir estudos para estas instituições e foi então que as bibliotecas, os museus e os hospitais consideraram úteis as técnicas do Marketing. Estas estenderam-se também às instituições de ensino, pois iriam atravessar problemas de mercado face a um meio envolvente em constante mutação.

No Marketing de Serviços existe uma preocupação fundamental com a qualidade que o torna diferente do Marketing de produtos tangíveis. Neste sentido, Kotler (1989) salienta que deverão existir técnicas adicionais de Marketing para o caso específico dos serviços, ou seja, todos os elementos estratégicos que são incluídos no Marketing-mix para os bens (produto, distribuição, preço e comunicação), mas também com a inclusão de mais três (pessoas, processo e evidência física).

No contexto de Marketing de serviços, surgiu em primeiro os quatro Ps: produto (*product*), preço (*price*), promoção (*promotion*) e distribuição (*place*). Foi seu criador McCarthy (1960) que delineou o “composto de Marketing” e o divulgou no seu livro “*Basic Marketing*”. Como o setor dos serviços começou a crescer significativamente e a ter um maior conhecimento do Marketing, este Marketing-mix dos quatro Ps evoluiu para incluir ainda as pessoas (*people*), processos (*process*) e evidência física (*physical evidence*), ou seja, passou a existir sete Ps. Assim, em 1981, Booms e Bitner<sup>2</sup> introduziram estas três variáveis pois, segundo os autores, os quatro P’s estavam mais direcionados para os

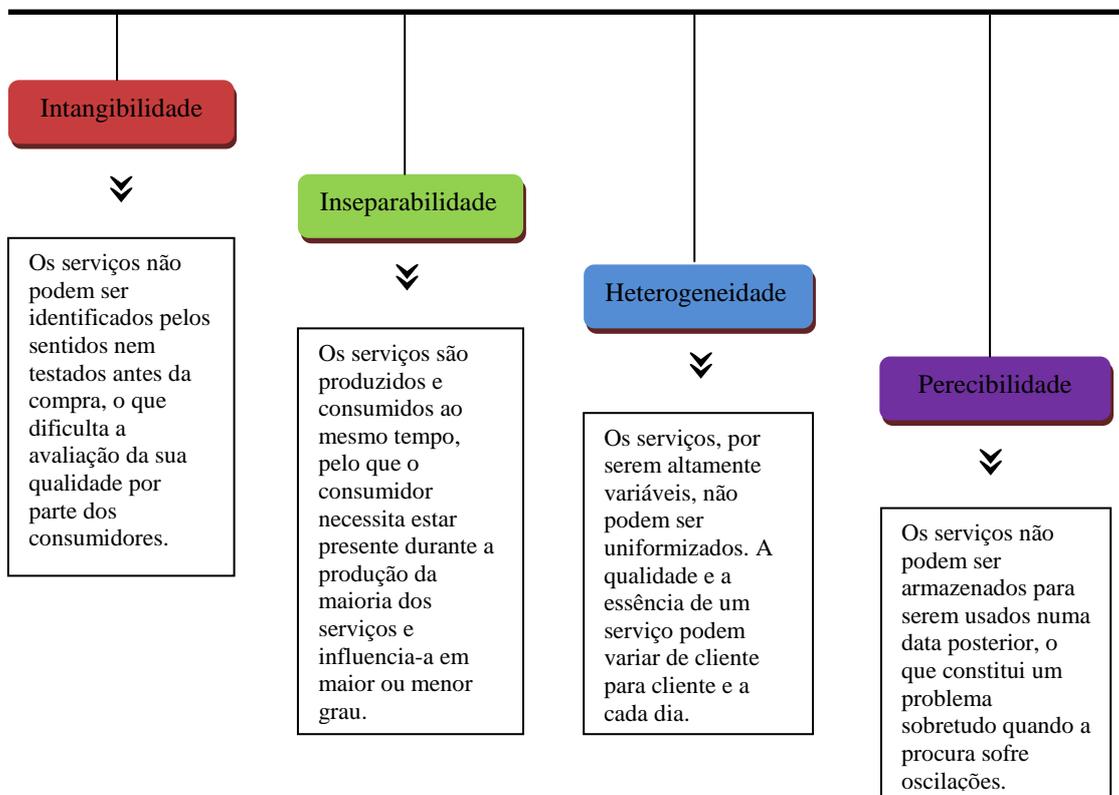
---

<sup>2</sup> Modelo dos 7 P’s conhecido também por “*Extended Marketing-mix*”.

produtos tangíveis e quando aplicados a serviços ou sectores do conhecimento apresentavam algumas carências.

Vários autores (Zeithaml *et al.*, 1985; Edget e Parkinson, 1993; Kotler e Armstrong, 1993; Hill, 1995; Nicholls *et al.*, 1995; Zeithaml e Bitner, 1996; Lamb *et al.*, 2000; Vieira, 2000) consideram quatro características que distinguem serviços e produtos ou bens tangíveis. Também Berkowitz, Kerin e Rodelius (1986), na ampla literatura com referência ao Marketing de serviços, mencionam as características dos serviços, e que estão sistematizados na Figura 2:

**Figura 2 – Características dos serviços**



Fonte: sistematização própria

Segundo Kotler e Andreansen (1996), pelas suas características, os serviços necessitam de alguns cuidados específicos por parte das organizações: i) pela sua intangibilidade, é necessário que se possa adicionar aos serviços evidências físicas para que a incerteza sentida pelo consumidor seja reduzida; ii) pela sua inseparabilidade, é necessário que a organização/instituição, no seu todo, compreenda que todo o encontro com o cliente é “um

momento de verdade”<sup>3</sup>; iii) pela sua heterogeneidade, é fundamental: desenvolver um programa de formação que qualifique e forme os seus funcionários que estão em contacto direto; padronizar o processo de prestação de serviços ou até mesmo automatizar alguns setores; criar ou desenvolver sistemas de sugestões, reclamações que permitam conhecer/avaliar a satisfação dos clientes e iv) pela sua perecibilidade, torna-se imprescindível implementar estratégias que permitam a possibilidade de contrabalançar a oferta e a procura dos serviços.

Depois de feita a distinção dos aspetos principais entre Marketing de serviços e Marketing dos produtos ou bens tangíveis, teremos que considerar as variáveis de Marketing controláveis que a organização/instituição utiliza para atingir os seus objetivos, junto do seu mercado-alvo, ou seja, o Marketing-mix (Kotler e Fox, 1994).

O Quadro II delinea precisamente o desenvolvimento dos vários aspetos tidos em conta pelo Marketing-mix, distinguindo entre os dois momentos já referidos:

**Quadro II - Marketing-mix**

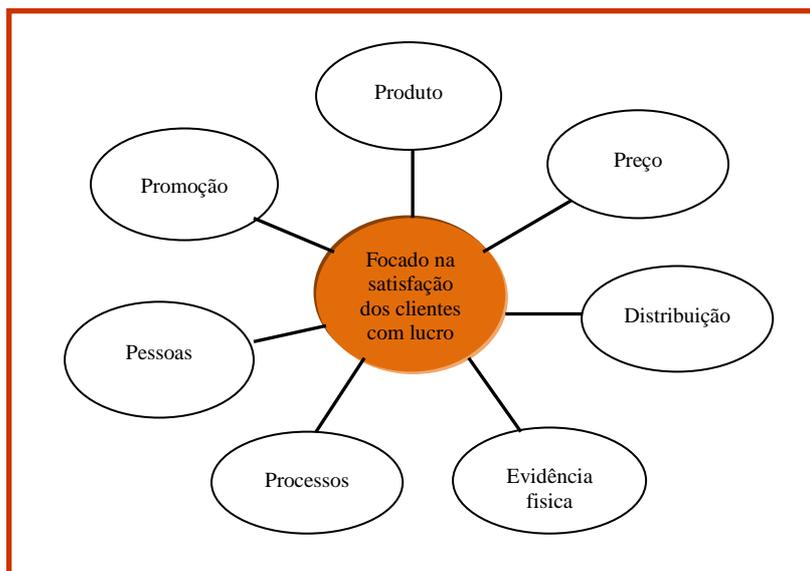
<b>Bens</b>	<b>Produto</b>	Bens ou serviços que são oferecidos ao mercado (qualidade, garantias...).
	<b>Distribuição</b>	A localização e a acessibilidade dos bens/serviços.
	<b>Preço</b>	Os recursos que os clientes necessitam para obter os bens/serviços (descontos, condições de pagamento...).
	<b>Comunicação</b>	Atividades que comuniquem os benefícios dos bens/serviços a potenciais clientes (relações públicas, publicidade...).
<b>Serviços</b>	<b>Pessoas</b>	Aqueles que estão envolvidos nas vendas e executam o serviço, e a interação com os clientes que recebem o serviço.
	<b>Processo</b>	O sistema operacional no qual a distribuição está organizada (fluxo de atividades, procedimentos...).
	<b>Evidência física</b>	O ambiente em que o serviço é fornecido (equipamento, mobílias...) e alguns bens que facilitem a execução e comunicação do serviço (símbolos, cartões da organização...).

Fonte: Adaptado de Gray (1991, p.31)

<sup>3</sup> “Um momento de verdade” é qualquer ocasião em que o cliente entra em contacto com algum aspeto da organização e tem a oportunidade de formar uma impressão (Kotler e Andreasen, 1996). Nesta comunicação interativa intervêm não só a organização e o consumidor, mas também o processo de operacionalização do serviço, o ambiente físico, os equipamentos/tecnologia e a adequação destes elementos às necessidades dos consumidores (Bitner, 1992).



**Figura 4 – Marketing-mix: 7P's**



Fonte: Adaptado de Palmer (2004)

## **2.3 O Marketing aplicado aos Serviços Públicos: as Bibliotecas do Ensino Superior**

Nesta secção será realizada uma breve caracterização das BES, uma abordagem ao Marketing associado aos serviços públicos e ao caso específico dos serviços prestados pelas Bibliotecas e, por fim, é apresentado um breve resumo das vantagens da aplicação de estratégias de Marketing nas BES.

### **2.3.1 Caraterização das Bibliotecas do Ensino Superior**

Uma das muitas definições ou conceptualizações do termo biblioteca é a que está disponível no *Dicionário do Livro* (2008, p. 147): "qualquer colecção organizada de livros e de publicações em série e impressos ou de quaisquer documentos gráficos ou audiovisuais disponíveis para empréstimo, consulta ou estudo, criada com determinados fins de utilidade pública ou privada".

Contudo, as bibliotecas do ensino superior, ao contrário de outras – antiguidade, monásticas, particulares, hospitalares, municipais e infantis - estão especificamente vocacionadas para um público vasto, ao mesmo tempo especializadas e com um elevado

nível de disponibilização de informação. A sua existência está quase sempre relacionada com as universidades, pois a sua missão está ligada à ideia de salvaguardar e disseminar o conhecimento.

Segundo vários autores, Dias e Pires, (2003) *apud* Dias e Ferraz, (2006), as bibliotecas do ensino superior são órgãos de apoio informacional às atividades de ensino, pesquisa e extensão de instituições de ensino superior; atendem alunos de graduação, pós-graduação, professores, pesquisadores, funcionários e comunidade em geral.

O papel da biblioteca do ensino superior é também descrito como sendo “servir como repositório e disseminador do conhecimento de uma universidade, de uma especialidade, de um centro de pesquisa. É o elo de ligação entre o conhecimento e o utilizador final, mesmo perante os actuais acervos digitalizados na *Internet*, que contemplam pequena parte do conhecimento especializado” (Damásio, 2004, p.6).

Este papel não pode ser dissociado do contexto socioeconómico em que se insere a instituição, tal como é da opinião Ferreira (1980), segundo o qual a Universidade deve satisfazer as necessidades educacionais, culturais, científicas e tecnológicas do país. Do mesmo modo, as bibliotecas do ensino superior devem partilhar e prosseguir esses mesmos objetivos.

Ainda focando o aspeto social, mas também o cultural, e de acordo com Pinheiro (2008), a biblioteca do ensino superior pode ser encarada como meio de inclusão social através da disseminação cultural, pois facilita a informação a diferentes membros da sociedade (professores, pesquisadores e alunos). No momento atual, é impossível imaginar o ensino dissociado do uso da biblioteca.

Sendo as bibliotecas instituições que têm por objetivo principal a prestação de serviços à comunidade, académica ou não, sem fins lucrativos, são consideradas o terceiro setor da sociedade e que para que este setor sobreviva os diversos serviços que oferece necessitam de uma divulgação eficaz. Para cumprir este objetivo e devido à falta de meios financeiros para o fazer tendo como principal recurso a informação, é de grande interesse usar o Marketing como ferramenta na gestão e promoção dos serviços de informação. Traduzindo as palavras de Green (1876) para demonstrar a importância do Marketing, um bibliotecário não deve permitir que um utilizador abandone a biblioteca com uma pergunta por

responder, tal como um vendedor não deve deixar um cliente abandonar a loja sem efectuar uma compra<sup>4</sup>. Neste sentido, Green antecipou mais de 100 anos a inclusão do Marketing nas bibliotecas.

### **2.3.2 O Marketing em Bibliotecas do Ensino Superior**

A sociedade atual e a sociedade da informação em particular deparam-se com uma infinidade de serviços que são oferecidos pelas bibliotecas aos seus utilizadores. Sejam as bibliotecas ligadas ao cidadão comum, sejam as ligadas ao ensino superior, os seus serviços têm que ser divulgados, promovidos e disponibilizados de forma mais eficaz e com maior qualidade, com vista à perceção e satisfação do utilizador, é através das ferramentas que o Marketing disponibiliza que se pode ter sucesso nesta área.

Neste sentido, as razões principais que levaram as bibliotecas do ensino superior a aplicar conceitos e ferramentas de Marketing são as seguintes:

- ✓ Indica um conjunto de técnicas e instrumentos amplamente testados para identificar as necessidades, desejos e preferências dos utilizadores/clientes;
- ✓ Faz com que seja avaliado ou questionado o relacionamento que existe entre a biblioteca e o seu público;
- ✓ Favorece a relação de troca, ou seja, a biblioteca empenha-se em oferecer produtos baseados nas necessidades dos seus utilizadores para que, através do uso, o trabalho realizado seja reconhecido;
- ✓ Incentiva a comunicação fazendo com que os próprios funcionários saiam do seu imobilismo tradicional;
- ✓ Atrai novos recursos, visto que a biblioteca passa a ser vista como peça fundamental na satisfação dos seus utilizadores/clientes.

A sociedade da informação veio trazer novos desafios às bibliotecas e mesmo aos seus profissionais: uma revolução na produção de documentos e novos tipos de documentos

---

<sup>4</sup> “A librarian should be as unwilling to allow an inquirer to leave the librarian with his question unanswered as a shop-keeper is to have a customer go out of his store without making a purchase.” In: GREEN, Samuel Swett. Personal relations between librarian and readers. American Library Journal, vol 1, nov. 30, p. 79, 1876.

introduzidos pelas novas tecnologias fazendo com que o conceito de biblioteca tradicional desse lugar a uma biblioteca com serviços dinâmicos e associados às necessidades dos seus utilizadores. Neste sentido, o Marketing de serviços e das bibliotecas torna-se uma realidade e é encarado como ferramenta de difusão da informação, pois as bibliotecas terão que adotar estratégias e novas atitudes para tornar a informação mais atrativa e alcançar uma divulgação maior sobre a sua existência.

Esta ideia de Marketing associado a bibliotecas não é nova, havendo como prova disso Renborg (1997) que refere que a história do Marketing dos serviços da biblioteca começou muito antes do nascimento do conceito, ou seja, em 1896 na *American Library Association Conference*<sup>5</sup>, Stearns já tinha falado acerca da publicidade das bibliotecas. Desta forma, a palavra publicidade foi acrescentada ao vocabulário dos bibliotecários.

Assim, as bibliotecas do ensino superior, tal como outras organizações com fins lucrativos, procuram manter uma relação de troca com o seu público tendo que adotar estratégias ou técnicas que auxiliem essa relação. É neste sentido que cada vez mais se impõe a aplicação dos princípios de Marketing às bibliotecas e unidades de informação.

No que diz respeito às bibliotecas, o Marketing significa maximizar a satisfação e desejos do utilizador, bem como uma abertura para a comunicação entre quem oferece o serviço e quem o recebe, como refere Mayère (1997).

Na opinião de Mañas Moreno (2003) o Marketing é mais do que uma ciência empresarial, é um fenómeno social atual e um elemento fundamental de qualquer organização do qual os serviços de biblioteca não podem viver isolados, pois são geradores, transmissores e distribuidores de um produto designado por informação.

Para além de autores de várias nacionalidades (ingleses, franceses, americanos, espanhóis, italianos, brasileiros) e alguns já referidos darem o seu contributo para justificar a existência do Marketing em serviços de biblioteca, existem também associações como a *International Federation of Library Associations and Institutions* - IFLA e a *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organizations* - UNESCO que foram publicando documentos neste sentido.

---

<sup>5</sup> <http://archive.ifla.org/IV/ifla63/63reng.htm> - acedido em 23 de julho 2011.

Em 2001, a IFLA, juntamente com a UNESCO publicou um documento para as bibliotecas públicas: *The public library service: IFLA/UNESCO guidelines for development* onde refere que “os gestores das bibliotecas podem utilizar as técnicas de Marketing para os habilitar a compreender as necessidades dos utilizadores e a planificar eficazmente de acordo com essas necessidades. A biblioteca deverá também promover os seus serviços perante o público para o manter informado acerca dos mesmos (...) [deverá possuir] política que inclua estratégias de Marketing e de comunicação e métodos de avaliação dos programas promocionais” (Henry; Carol Ed.,2001, p.82-83).

Vários documentos baseados em conferências foram publicados pela IFLA, onde se torna evidente e onde se pode confirmar a importância do reconhecimento das bibliotecas na comunidade global que desenvolvem e implementam programas de Marketing eficazes. Esta associação premeia anualmente as organizações que implementam projetos ou campanhas de Marketing orientados para resultados. Pretende igualmente encorajar o Marketing nas bibliotecas e funcionar como fórum de partilha de experiências de Marketing das diversas bibliotecas.

O autor Mullins (2007), com o objetivo de divulgar tudo o que se tem realizado no âmbito do Marketing ligado às bibliotecas, e em parceria com a IFLA, trata os últimos desenvolvimentos no Marketing e na gestão de bibliotecas no mundo, reconhecendo os desafios em ir ao encontro das necessidades locais numa sociedade da informação e global. Usou diferentes abordagens de modo a identificar tendências, oportunidades e necessidades, bem como a eficiência e a avaliação em países que vão da Austrália, Bélgica, China, Dinamarca, até aos Estados Unidos e outros países do mundo.

### **2.3.3 Vantagens da aplicação do Marketing nas Bibliotecas do Ensino Superior**

Aplicar estratégias de Marketing a organizações que produzem serviços não é consensual, pois é como introduzir ideias comerciais e estratégias que são incompatíveis com os serviços, neste caso, ligados ao ensino. Neste sentido, existem sempre autores que discordam destas opiniões. De acordo com Pinto e Barrulas (2004), sendo o Marketing uma técnica da gestão moderna com origem nas organizações com fins lucrativos, só poderá ser aplicado às bibliotecas após se ter em conta as características muito próprias

desta instituição, como a sua missão e a ausência de uma vertente comercial. O Quadro VII a seguir apresentado elenca as vantagens da aplicação de estratégias de Marketing de acordo com vários autores, todas elas partilhando a ideia de melhoria e maior eficiência no produto ou serviço prestado.

### Quadro III - Vantagens da aplicação de estratégias de Marketing

Autores	Vantagens da aplicação de estratégias de Marketing
Kotler e Fox (1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Um maior sucesso no cumprimento da missão institucional, pois ajuda a identificar problemas e a encontra soluções que permitirão à instituição cumprir a sua missão;</li> <li>- Melhorar a satisfação do público da instituição. Tendo o Marketing como grande objetivo identificar e satisfazer as necessidades dos consumidores, faz com que aumente o nível de qualidade de um serviço prestado e assim a satisfação do consumidor;</li> <li>- Melhorar a atratividade de recursos, pois o Marketing ao esforçar-se por satisfazer as necessidades dos consumidores atrai recursos (estudantes, patrocinadores e outros apoios);</li> <li>- Melhorar a eficiência das atividades de Marketing, ou seja o Marketing ajuda na gestão e coordenação racional na tomada de decisões relacionadas com o desenvolvimento de programas, preço, comunicações e distribuição.</li> </ul>
Harvey e Busher (in Alves, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite à instituição agir de forma mais efetiva, quando se dirige ao seu público-alvo;</li> <li>- Permite o esclarecimento dos potenciais estudantes facilitando, deste modo o processo de decisão da escolha;</li> <li>- Exige processos de melhoria contínua que tornam a instituição mais eficiente na satisfação das necessidades dos seus utilizadores.</li> </ul>
Litten (in Alves, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite conjugar os interesses dos estudantes e dos educadores;</li> <li>- Permite detetar necessidades que de outra forma não seriam perceptíveis;</li> <li>- Estimula a diversidade das ofertas e uma concorrência salutar entre as instituições de ensino.</li> </ul>
Gómez Hernandez (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tem em conta as necessidades dos leitores e a comunidade em geral, canalizando os seus serviços de acordo com as funções que esta deseja destacar e a missão que tem com a comunidade;</li> <li>- Estimula a mentalidade criativa aplicada ao desenvolvimento de programas, serviços e atividades e ajudar a estabelecer prioridades na distribuição dos recursos;</li> <li>- Promove a contabilidade organizada;</li> <li>- Possibilita a avaliação dos serviços e das atividades da biblioteca;</li> <li>- Permite melhorar a utilização dos recursos existentes, preparar-se para possíveis mudanças no orçamento e, no fundo, melhorar a gestão global;</li> <li>- Possibilita melhorias na comunicação dentro da biblioteca e entre esta e a comunidade;</li> <li>- Estabelece prioridades no serviço;</li> <li>- <u>Facilita a adequação dos serviços da biblioteca às necessidades da comunidade.</u></li> </ul> <p>(Para o bibliotecário ou profissional de informação)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite identificar múltiplas opções e possibilidades, centrar a sua atenção na eficiência e eficácia, aprender, adaptar e melhorar o trabalho da biblioteca;</li> <li>- Permite renovar o seu futuro reconhecendo o seu valor.</li> </ul>

Fonte: sistematização própria

Relativamente às vantagens da aplicação de estratégias de Marketing, os diversos autores salientam que o Marketing ajuda na gestão da própria instituição, na tomada de decisões e no sucesso do cumprimento da sua missão. Todos os aspetos mencionados concorrem para a satisfação das necessidades da comunidade, seja ela académica ou geral.

As vantagens de implementar um Plano de Marketing nas bibliotecas do ensino superior podem ser direcionadas não só para os serviços da própria biblioteca, como também para o próprio bibliotecário. Contudo, poderá haver pela parte de um bibliotecário mais conservador algumas dificuldades na aplicação do Marketing, pois vêem-no como uma disciplina a ser aplicada somente em organizações com fins lucrativos.

## **2.4 Plano de Marketing**

Para que as ferramentas do Marketing sejam sistematizadas, é fundamental elaborar um documento escrito de suporte à implementação e controlo das atividades de Marketing de uma empresa/organização. A formalização do Plano de Marketing serve precisamente para identificar as informações, análises e resultados de um processo de planeamento de estratégias e saber como implementá-las.

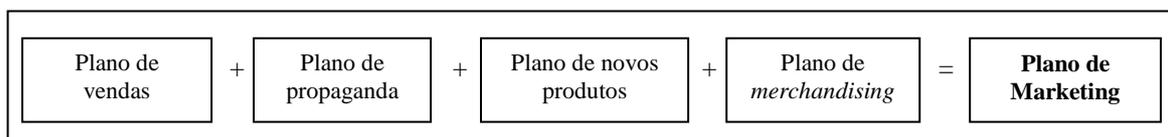
Westwood (1996) explica que o Plano de Marketing é como um mapa que revela à organização a direção a seguir e as estratégias a implementar para lá chegar. É tanto um Plano de ação como também um documento escrito.

Churchill (2003) refere-se ao Plano de Marketing como sendo documentos elaborados pelas organizações de forma a registar os resultados e as conclusões das análises ambientais e detalhar estratégias de Marketing, bem como os resultados pretendidos por estas. Refere também que o Plano de Marketing oferece benefícios à própria organização de forma a que os membros do departamento de Marketing possam reconhecer onde devem estar concentrados os seus esforços, observar e tirar maior proveito das oportunidades no mercado.

Kotler e Fox (1994) apontam que a elaboração de um Plano de Marketing resume as informações e análises relativas a uma estratégia e explica pormenores de como esta será implementada.

Por outro lado, Las Casas (1999, p.19) comenta que “o Plano de Marketing é composto de vários subplanos. As actividades de propaganda, venda pessoal e promoção de vendas também têm Planos respetivos para alcançar os objetivos de Marketing.” A Figura 5 demonstra a composição do Plano de Marketing:

**Figura 5 – Composição do Plano de Marketing**



Fonte: Las Casas (1999, p.19)

Existem questões e respostas que são essenciais na construção de um Plano de Marketing, estando as primeiras aqui enumeradas por Lambin (2000):

Qual é o mercado de referência e qual a missão estratégica da empresa no mercado?

Nesse mercado de referência, qual a diversidade nos produtos/mercados e quais os posicionamentos possíveis de serem adotados?

Quais os atrativos intrínsecos dos produtos/mercados e quais as ameaças e as oportunidades do ambiente?

Para cada produto/mercado, quais são os trunfos da empresa, suas forças e fraquezas e o tipo de vantagem competitiva possuída?

Qual a estratégia de cobertura de mercado e de desenvolvimento a serem adotadas e qual o nível de ambição estratégica definida para os produtos/mercados que fazem parte da oferta da empresa?

Como traduzir os objetivos estratégicos definidos pela empresa para cada item do composto de Marketing (produto, preço, distribuição e comunicação)?

De acordo com Bowen (2002), o Plano de Marketing implica alguns benefícios (referidos no Quadro III), mas segundo McDonald (2004) surgem alguns problemas que podem resultar da ausência de um Plano de Marketing e também variadas barreiras que têm

origem na própria organização quando o assunto é Plano de Marketing. O Quadro III elenca os benefícios, problemas e barreiras destes dois autores:

**Quadro IV – Benefícios, problemas e barreiras do Plano de Marketing**

BENEFÍCIOS	PROBLEMAS	BARREIRAS
Bowen (2002)	McDonald (2004)	McDonald (2004)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientação de todas as atividades de Marketing da organização para o ano seguinte;</li> <li>- Concordância das atividades de Marketing com o alinhamento estratégico da organização;</li> <li>- Obrigação dos gerentes de Marketing a reverem e a pensarem objetivamente todas as fases do processo de Marketing;</li> <li>- Informação do planeamento financeiro permitindo combinar os recursos com os objetivos do Marketing;</li> <li>- Monitorização dos resultados atuais comparando-os com os esperados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidades de lucro perdidas;</li> <li>- Números sem sentido em Planos a longo prazo;</li> <li>- Objetivos irrealistas;</li> <li>- Falta de informações acionáveis de mercado;</li> <li>- Disputa interfuncional;</li> <li>- Frustração da administração;</li> <li>- Proliferação de produtos e mercados;</li> <li>- Desperdício de verbas promocionais;</li> <li>- Confusão na precificação;</li> <li>- Crescente vulnerabilidade à mudança ambiental;</li> <li>- Perda de controlo do negócio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fraco apoio do conselho director;</li> <li>- Falta de um Plano para o planeamento;</li> <li>- Confusão sobre os termos de planeamento;</li> <li>- Números no lugar de objetivos e estratégias de Marketing por escrito;</li> <li>- Muito detalhe;</li> <li>- Ritual que acontece uma vez por ano;</li> <li>- Separação entre o planeamento operacional e o planeamento estratégico;</li> <li>- Não integração do planeamento estratégico de Marketing ao planeamento corporativo;</li> <li>- Delegação do planeamento a um planeador.</li> </ul>

Fonte: sistematização própria

Resumidamente, observa-se que quando existe um Plano de Marketing todo o trabalho é planeado e orientado com recurso a estratégias específicas e concordantes com os objetivos que se pretendem atingir. A inexistência de um Plano de Marketing suscita problemas não só de falta de organização, mas também de perda de oportunidades diversas e de falta de coordenação entre os elementos que o devem implementar.

## 2.5 Desenvolvimento de um Plano de Marketing

Sendo o Plano de Marketing um instrumento essencial para dirigir, orientar e coordenar o esforço do Marketing, é pertinente executar uma abordagem aos elementos essenciais a aplicar na elaboração deste Plano. Existem várias formas de o fazer, contudo o Plano de Marketing adotado segue uma estrutura relativamente consensual, de acordo com a revisão da literatura realizada.

Assim, após o sumário executivo, o Plano de Marketing deverá ter em conta os princípios da missão e visão da organização, adicionando dados sobre o público-alvo a que se dirige (o segmento dos utilizadores), as estratégias a serem implementadas e a avaliação das atividades desenvolvidas. O Plano de Marketing deve ainda estabelecer o que deve ser feito, como deve ser feito, onde deve ser executado, quem deve ser o orientador ou responsável, o que faz com que os esforços sejam orientados para obter o melhor resultado para a organização. Na realização de um plano de ação, Souza (2006) refere a utilização da ferramenta da qualidade denominada 5W1H, que coloca questões (*why, what, who, when, where e how*) de modo a identificar os subplanos imprescindíveis. Estas palavras inglesas definem o motivo, as etapas, as pessoas envolvidas, o prazo, o lugar e os métodos.

Ao elaborar-se um Plano de Marketing é necessário seguir alguns passos importantes, sendo que Las Casas (2001) cita e realça alguns como os mais comuns: levantamento de informações, enumeração dos problemas e oportunidades, determinação dos objetivos, aperfeiçoamento de estratégias, orçamentação, projeção das vendas, e lucros e controlo.

Muito embora os elementos que constituem o Plano estratégico de Marketing variem consoante as circunstâncias de cada organização, Kotler (2000), propõe sete passos a incluir num Plano de Marketing (Quadro IV):

**Quadro V - Passos para o Plano de Marketing**

1. Resumo executivo e sumário	Apresenta uma rápida visão geral do Plano proposto;
2. Situação actual do Marketing	Apresenta antecedentes relevantes sobre vendas, custos, lucros, mercado concorrentes, distribuição e macroambiente;
3. Análise de oportunidades e questões	Identifica as principais oportunidades/ameaças, forças/fraquezas e questões relacionadas à linha de produtos;
4. Objectivos	Define as metas financeiras e de Marketing do Plano de em relação a volume de vendas, participação de mercados e lucros;
5. Estratégia de Marketing	Apresenta a abordagem geral de Marketing que será utilizada para alcançar os objectivos do Plano;
6. Programas de ação	Apresenta os programas especiais de Marketing projectados para atingir os objectivos do negócio; Projecta os resultados financeiros esperados pelo Plano;
7. Controlo	Indica como o Plano será monitorado.

Fonte: Kotler, 2000, p. 111

Para além de Kotler, outros autores como Westwood (1996), Las Casas (1999), Ambrosio e Siqueira (2002), propõem modelos de Plano de Marketing. No entanto, estes modelos encerram elementos que são essenciais e comuns às várias abordagens sobre os passos a seguir, o que significa uma proximidade e semelhança entre os modelos apresentados. O que os diferencia é a quantidade da informação e aspectos metodológicos em cada um dos passos ou etapas do processo (Anexos II, III e IV).

O quadro acima apresentado foi selecionado de entre os vários encontrados, dado que Kotler é um precursor no domínio do Marketing e um autor que tem desenvolvido trabalhos nesta área de forma continuada e por listar sucintamente os principais passos para a elaboração de um Plano de Marketing.

Neste contexto, o Quadro V descreve os elementos essenciais e comuns à maior parte dos modelos de Planos de Marketing existentes e que irão ser utilizados como referência neste trabalho:

## Quadro VI - Elementos essenciais do Plano estratégico de Marketing

- 
- Sumário executivo
  - Definição dos objetivos do Marketing
  - Análise ambiental: ambiente interno e externo
  - Segmentação do mercado – segmento alvo
  - Posicionamento
  - Marketing-mix:
    - Produto
    - Preço
    - Distribuição
    - Comunicação
    - Pessoas
    - Processo
    - Evidência física
  - Orçamentação
  - Implementação do Plano
  - Avaliação e Controlo
- 

Fonte: sistematização própria

Qualquer organização que pretenda adotar a elaboração de um Plano de Marketing deverá diagnosticar a sua situação, o que existe e o que se está a fazer para depois estabelecer objetivos no futuro que possam ser concretizados nas atividades de Marketing dessa organização.

É nas subsecções seguintes que se explicam os elementos essenciais de um Plano de Marketing.

### 2.5.1 Sumário executivo

O sumário executivo faz parte do primeiro ponto de um Plano de Marketing. Contudo, este é habitualmente elaborado no final, pois é um resumo do próprio Plano de Marketing. Nele deve ser dada uma visão geral do Plano de forma a ser analisado rapidamente pelos executivos.

Deve conter de forma clara determinados dados referentes à organização: a sua situação presente; visão geral do mercado e público-alvo, da concorrência e do produto; pontos

fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças; metas e objetivos; estratégias; Plano de ação e implementação do Plano e por último métodos de avaliação.

### **2.5.2 Definição dos objetivos de Marketing**

Para Las Casas (1999, p.89), “os objetivos são os resultados operacionais, financeiros ou qualquer outro que a empresa deseja atingir em determinado período com seu Plano estratégico, podendo ser quantitativos ou qualitativos e determinados a curto, médio e longo prazo.” Assim, a primeira tarefa que deve ser realizada é verificar os objetivos a longo e curto prazo.

Segundo Bernardo (2006, p. 23), “Os objetivos empresariais são hierarquizados. Inicia-se dos objetivos globais (topo) até os objetivos denominados operacionais (base da hierarquia)”. Já Chiavenato (1993) afirmara que ocorre um desdobramento dos objetivos nos quais a empresa/organização fixa as suas políticas, diretrizes, metas, programas, procedimentos, métodos e normas.

Os objetivos não devem ser vagos, pois poderão conduzir a falhas fatais na definição de políticas, de estruturas e de estratégias e têm-se tornado um instrumento de medição de eficácia de aplicação de recursos humanos, físicos e financeiros dentro da organização.

De acordo com Churchill e Peter (2003, p.89), “os objetivos descrevem os resultados pretendidos com a realização da missão, como o nível de lucro desejado pela empresa, posição do mercado, reputação, responsabilidade social ou nível de qualidade.”

Verifica-se que a determinação dos objetivos é o ponto fundamental para a realização do processo de Marketing, como é defendido por Contursi (2003, p.11) “os objetivos devem ser encarados como parte de uma cadeia contínua de meios, fins, e metas ao longo do caminho para o lucro”.

### **2.5.3 Análise ambiental**

Todas as organizações enfrentam grandes desafios devido à permanente mutação do meio envolvente. Assim, um Plano de Marketing terá que começar por efetuar um estudo da

própria organização, da sua missão (análise interna) e do seu meio envolvente (análise externa). Neste contexto, as organizações não podem somente limitar-se ao ambiente interno, mas sim a um composto entre os externos e internos, pois são estes dois aspetos que, analisados em conjunto e de forma eficiente, formarão um ambiente futuro.

- **Ambiente interno**

A análise ao ambiente interno permite verificar os recursos que a organização tem disponíveis e identificar as suas fraquezas. Com esta análise é possível confrontar as qualidades e dificuldades da organização em relação a outras do mesmo setor.

De acordo com Ferrell e Hartline (2005), a análise interna abrange a avaliação crítica sobre determinados aspetos:

- objetivos, estratégias e desempenho da organização, no momento presente;
- disponibilidade dos recursos atuais e previstos, incluindo a alocação de recursos humanos e financeiros, e capacidade dos equipamentos e tecnologia;
- características estruturais (análise da cultura e estrutura da organização).

Para além destes aspectos, é relevante considerar-se a informação histórica das organizações, visto esta poder fornecer dados importantes para a elaboração do Plano de Marketing.

- **Ambiente externo**

Na análise do ambiente externo, poder-se-á avaliar a posição da organização em relação a outras similares, ou seja, avaliação dos seus concorrentes (estratégias e métodos) e avaliar o ambiente que pode influenciar a organização (clima económico, político, questões demográficas, necessidades educacionais, forças tecnológicas).

A avaliação deste ambiente é geralmente feita através de uma análise PEST – factores **P**olíticos, **E**conómicos, **S**ociais e **T**ecnológicos. Todos estes factores podem ter efeitos futuros na organização, no sentido de beneficiar ou prejudicar o sucesso dos esforços de Marketing. Os factores políticos referem-se a questões que podem afetar o produto ou serviço, podendo ser aspetos legais ou apenas relacionados com o ambiente político. Os económicos referem-se a forças financeiras. Relativamente aos factores sociais, estes referem-se às mudanças nas tendências sociais, grupos demográficos, opiniões atuais e até

mesmo mudança de hábitos e crescimento populacional. As mudanças tecnológicas que afetam o produto ou serviço são fatores tecnológicos e incluem a *internet*, comunicações sem fios, aparelhos eletrônicos portáteis, etc.

Estes fatores estão interligados entre si e podem influenciar os pontos fortes e fracos e as oportunidades e riscos que foram identificados no próprio serviço.

A forma mais utilizada para executar a análise ambiental é através da análise SWOT – *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) - onde se confronta a informação que envolve a análise interna (pontos fortes e fracos) e a análise externa (oportunidades e fraquezas). Na opinião de Ferrell e Hartline (2005), aqueles quatro fatores devem ser analisados em conformidade com as necessidades do mercado e a própria concorrência. É com esta análise que a organização pode avaliar ou analisar o que faz de bem e onde poderá ter de melhorar.

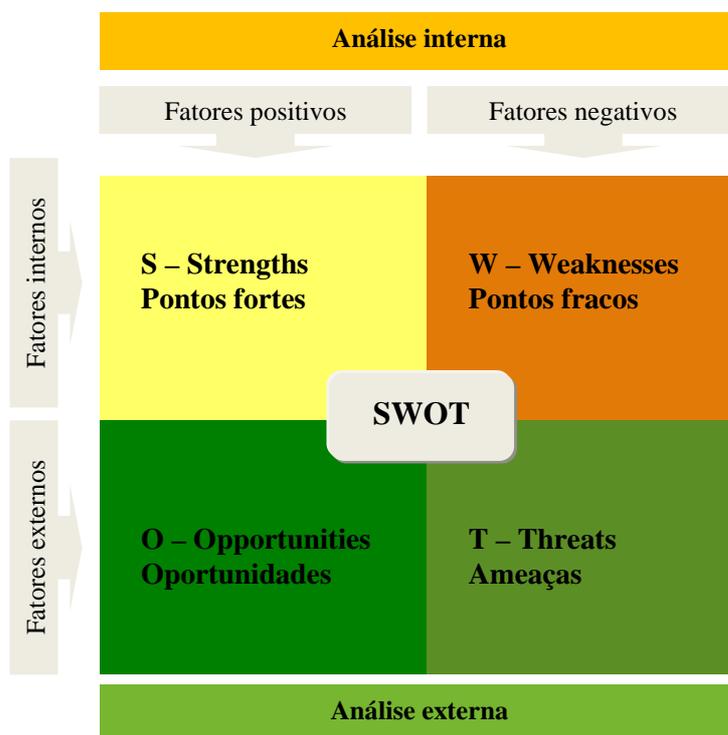
As oportunidades facilitam a possibilidade da organização atingir os seus objetivos ou de melhorar a sua posição competitiva ou ainda a sua rentabilidade. Já as ameaças colocam a organização perante as dificuldades em atingir os seus objetivos, de possível perda de mercado ou redução da sua rentabilidade.

Quanto aos pontos fortes, estes referem-se a elementos internos e oferecem uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, bem como a possibilidade de atingir os objetivos pretendidos. Os pontos fracos são limitações que colocam a organização em desvantagem perante os seus concorrentes e interferem negativamente na organização, pois dificultam a prossecução dos seus objetivos.

Ainda segundo Ferrell e Hartline (2005), a análise SWOT tem em vista eliminar os pontos fracos em áreas com riscos e ameaças e consolidar os pontos fortes em áreas onde se situam oportunidades.

De forma a sistematizar o que foi descrito, a análise SWOT pode ser esquematizada da seguinte maneira:

**Figura 6 - Matriz SWOT**



Fonte: sistematização própria

### 2.5.4 Segmentação do mercado – segmento alvo

Através da análise do mercado conseguimos perceber a sua dimensão para, depois, se poder dividir em segmentos mais pequenos com características semelhantes ou o mais homogéneos possível.

Para Las Casas (1999, p.95), “segmentos são grupos de consumidores homogéneos entre si. Segmentação é o processo de separação desses grupos à parte de um mercado heterogéneo.”

Segundo Kotler e Armstrong (1999), a escolha de um mercado-alvo é feita com base na avaliação e posterior seleção de um ou mais segmentos do mercado, que permitam à organização cumprir os seus objetivos.

Na segmentação do mercado é possível a utilização de várias variáveis, sendo que cada segmento-alvo pode ser caracterizado por variáveis de diferente índole. Vários autores, como Kotler (1999), Las Casas (1999), Ferrell e Hartline (2005), defendem que o processo

de segmentação é composto por várias categorias, e dentro delas vários fatores, sendo os principais os seguintes:

- Segmentação comportamental – está relacionada com as razões pelas quais o consumidor compra ou usa os produtos e está estritamente associada às suas necessidades. Volume de uso, benefício e estado de lealdade são alguns dos exemplos;
- Segmentação demográfica – o mercado é dividido em fatores demográficos como sexo, idade, profissão, religião, família, rendimento, etc. Esta segmentação é a mais utilizada pois é relativamente fácil de medir e as informações são largamente disponíveis;
- Segmentação psicográfica – está ligada a questões do estado mental, como por exemplo motivações, atitudes, opiniões, valores, personalidade, etc.;
- Segmentação geográfica – reúne os consumidores por áreas geográficas. Este tipo de segmentação combinado com outras variáveis torna-se muito útil. Temos como exemplo país, cidade, densidade (urbano, rural), região, etc.

Depois de a organização avaliar os diversos segmentos, deve decidir quais devem ser usados.

Associadas a estes critérios de segmentação do mercado estão características fundamentais das quais as organizações devem escolher as mais vantajosas e que se ajustam à própria bem como ao seu produto. Dos vários autores consultados (Churchill e Peter, 2000) estas serão quatro:

- **Homogeneidade** (conjunto de características que são comuns a todos os elementos que compõem o segmento);
- **Mensurabilidade** (a existência de dados estatísticos sobre o segmento de mercado deve ser constante);

- **Acessibilidade** (o segmento de mercado a ser utilizado de forma prática, elegendo os canais de comunicação e distribuição mais ajustados para que este possa ser atingido da melhor forma);
- **Substancialidade** (a sua dimensão deve ser ajustado de tal forma a que proporcione uma exploração rentável, ou seja, pode ser constituído por apenas um consumidor se este tiver necessidades especiais).

Contudo, Kotler e Keller (2006) acrescentam uma nova característica:

- **Acionabilidade** (a empresa deve ser capaz de se adaptar às solicitações e exigências do segmento).

### **2.5.5 Posicionamento**

O mundo de hoje é caracterizado por um ambiente competitivo onde as organizações estão inseridas. Deste modo, estas procuram utilizar uma metodologia para criar uma imagem favorável ao produto ou serviço assegurando, assim, o seu posicionamento perante as outras organizações, comunidade e seus segmentos de mercado-alvo.

Entende-se por posicionamento, segundo Kotler (2003), o ato de conceber a imagem e a oferta da organização de forma a ocupar um lugar distinto na mente dos consumidores-alvo. O autor esclarece ainda que posicionamento é a forma como o produto é definido pelos seus consumidores quanto aos seus atributos mais importantes, ou seja, é o lugar que este ocupa na cabeça dos consumidores com relação aos produtos concorrentes.

Para melhorar o seu posicionamento, a organização deve inicialmente definir a sua posição atual através da visão e opinião dos seus clientes. Seguidamente, dependendo da avaliação positiva ou negativa, a organização terá que desenvolver junto dos segmentos-alvo ou encetar estratégias de modo a reposicionar-se.

A determinação do posicionamento está correlacionada com a qualidade do produto ou serviço. De acordo com Las Casas (1999, p. 100), “um produto com boa qualidade pode ser posicionado com atributos de qualidade elevada. Um produto com má qualidade será

identificado pelos consumidores como um produto de má qualidade.” Deste modo, será a própria organização a definir o seu posicionamento, com base na qualidade oferecida.

A avaliação do posicionamento de uma organização deve ser realizada como sendo uma rotina, para que não se chegue a um extremo em que se torna difícil o seu reposicionamento. Este reposicionamento pode ser através da tomada de decisões em relação a como distinguir a oferta dos seus serviços (produtos) às demais organizações. Assim, é possível avaliar o posicionamento da organização através da localização, qualidade, natureza do currículo – geral ou focalizado, tecnologias usadas e disponíveis, atmosfera da instituição, preço cobrado, pela cortesia, responsabilidade, competência e habilidade de comunicação do pessoal e ainda pelos eventos realizados pela organização.

### **2.5.6 Marketing-mix**

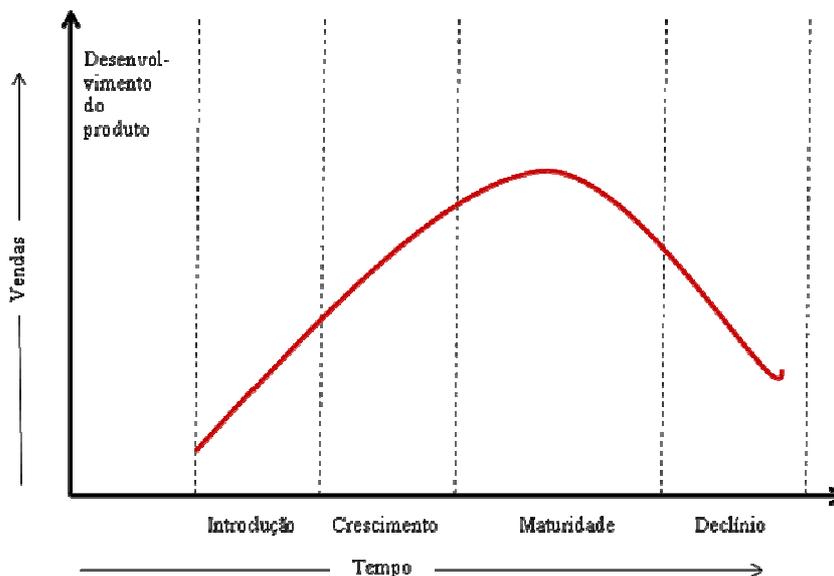
De seguida serão explicados os sete componentes principais que compreendem o composto de Marketing ou Marketing-mix em serviços.

#### **2.5.6.1 Produto ou serviço**

Em Marketing um produto significa bem, serviço ou ideia e deve ser apresentado ou oferecido ao mercado de forma a satisfazer as necessidades e expectativas do consumidor. Kotler e Armstrong (1999) definem-no como sendo uma combinação de bens e serviços que cada organização disponibiliza ou oferece ao seu mercado-alvo.

O produto deverá ter em conta aspetos como a sua diversidade em relação a qualidade e design, características e benefícios que oferece, tamanho e embalagem, bem como garantias posteriores e ofertas de atendimento ao cliente.

Uma ferramenta muito utilizada pelos profissionais do Marketing é o Ciclo de Vida do Produto (CVP) que passa por quatro fases distintas, cada uma com características específicas e, por conseguinte, estratégias diferentes: introdução, crescimento, maturidade e declínio. O gráfico da Figura 7 descreve esse ciclo:

**Figura 7 - Ciclo de Vida do Produto**

Fonte: Adaptado de Gray (1991)

A fase da introdução é o período que corresponde ao lançamento ou colocação do produto ou serviço à disposição do seu consumidor/utilizador. Assim, o seu crescimento é lento, pois a primeira estratégia é enfatizar a sua inovação e qualidade, portanto à necessidade de muita divulgação.

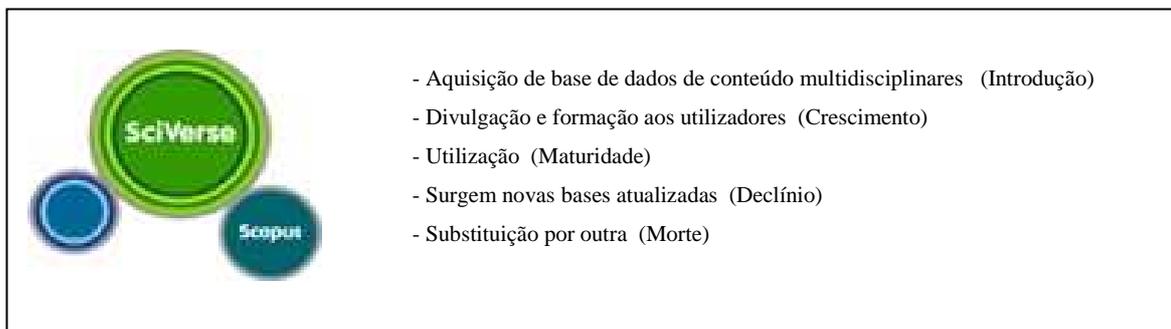
De seguida, a fase de crescimento caracteriza-se por um grande interesse pelo produto ou serviço, sendo que a sua procura aumenta. Contudo, a ênfase terá que permanecer na qualidade bem como na atualização de novas versões do produto ou serviço. É a fase onde se ganha mais concorrência ou utilizadores.

Quando o ritmo de procura começa a estabilizar, é atingida a fase de maturidade na qual se revelam os fortes níveis de concorrência. Neste momento, devem lançar-se novos produtos ou serviços com o objetivo de se conquistar o domínio dos grupos de interesse. A estratégia primordial a usar será a comunicação.

A última fase, ou seja, o declínio, é o período em que o produto ou serviço deixa de ter o interesse inicial e desejado. Neste momento, terá que ser retirado ou revitalizado por outro com mais impacto no momento.

A aquisição de uma base de dados referencial, com conteúdos multidisciplinares, para permitir a pesquisa aos utilizadores, é um exemplo para demonstrar o ciclo de vida de um produto ou serviço.

**Figura 8 - Exemplo do ciclo de vida de um serviço**



Fonte: sistematização própria

### 2.5.6.2 Preço

É considerado preço todo o valor justo pago na obtenção de um produto: bem ou serviço. Este é determinado por influências externas, ou seja, varia consoante determinados fatores: colocado na fábrica, no cliente, no distribuidor, líquido com desconto, bruto sem desconto, desconto pela qualidade, condições de pagamento, etc.

De acordo com Las Casas (2002, p. 104), preços são variáveis controláveis e decisivas para o Marketing de serviços. A razão disso é que os preços são determinados para cobrir custos operacionais e também proporcionar lucro, além de afectar as expectativas do cliente. Quando um produto tem preço alto, cria uma expectativa de muita qualidade, e os clientes são mais exigentes. Por outro lado, um preço baixo pode deixar o cliente desconfiado de que os produtos não têm boa qualidade.

Nas organizações do setor público, o preço pode ser cobrado através de custos cobertos pelos impostos, taxas ou outros valores que nem sempre cobram o valor do próprio serviço, pois depende do benefício que o cliente aufer e pode o seu valor ser diferente para a mesma operação. Além disso, existem serviços pagos que torna difícil a compreensão do seu cliente bem como outros que são justificáveis.

### **2.5.6.3 Distribuição**

A distribuição dentro do Marketing-mix é toda a atividade que influencia a disponibilidade e acessibilidade do produto até ao seu mercado-alvo. A acessibilidade terá sobretudo a ver com a localização do serviço ou produto, localização esta que deve facilitar o seu acesso pelo consumidor. Já a disponibilidade, está relacionada com o período de tempo em que o serviço ou produto se encontra disponível para ser acedido pelo consumidor. Segundo Freiberg (2000), as organizações devem procurar que o seu produto ou serviço esteja acessível e disponível para o cliente ou consumidor no local certo e no tempo certo.

Todos os profissionais de Marketing são responsáveis para que isto aconteça de forma eficaz. Para tal terão que estar atentos às expectativas dos consumidores para saber como devem dispor o produto/serviço e realizar esta função em conformidade com os objetivos da organização.

Deste modo, Kotler e Lee (2008) definem distribuição como sendo o meio que é utilizado para disponibilizar a oferta acessível aos consumidores, e onde as escolhas afetam profundamente a resposta do consumidor.

Para além da escolha dos locais de venda ou disponibilização do produto/serviço, terão que ser selecionados os canais de distribuição com os objetivos de divulgação e dinamização do mesmo. A divulgação pode ser efetuada através do telefone (obter informação sobre eventos, horários, onde decorre determinada atividade, etc.), fax, correio, *internet* (informação e procedimentos de serviços disponíveis), *e-mail* (procura e oferta de informação), boletins, *call-center*, *outdoors*, *folders* e conferências.

É de salientar que estes canais de distribuição podem ser vistos ou confundidos com canais de comunicação, embora não transmitam informações mas produtos e serviços.

### **2.5.6.4 Comunicação**

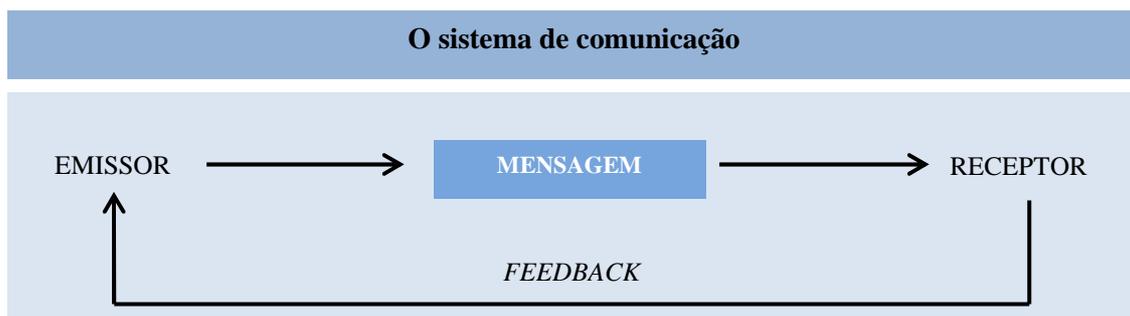
A promoção ou comunicação é uma das ferramentas de Marketing mais conhecida, que muitas das vezes e por ser a que se aproxima mais da divulgação e melhorias para expandir ou dar a conhecer o produto, se confunde com a palavra Marketing.

O objetivo da promoção ou comunicação será fazer com que os produtos e serviços oferecidos sejam mais conhecidos, demonstrando os seus benefícios de maneira a que se mostrem atrativos para utilização por todo o mercado-alvo. Na opinião de Kotler e Armstrong (1999), promoção significa as atividades que comunicam os atributos do produto e persuadem o consumidor alvo a adquiri-los.

Contudo, um processo de comunicação compreende alguns elementos-chave para que o sistema de comunicar seja eficaz. São eles: fonte ou emissor, mensagem, destinatário ou recetor e um vetor ou suporte de mensagem que permita que esta chegue ao recetor (*feedback*).

Este processo de comunicação é o procedimento usual que no dia a dia utilizamos para conversar e que o Lindon *et al.* (2004) esquematiza da seguinte forma:

**Figura 9 – O sistema de comunicação**



Fonte: *Mercator XXI* (2004, p.300)

Com efeito, se alguma destas fases falhar, podem ocorrer perturbações na comunicação entre a organização e o seu público-alvo, prejudicando o sucesso do objetivo.

Os autores Kotler e Fox (1994) descrevem como sendo seis os passos essenciais que envolvem uma comunicação de Marketing e Kotler e Keller (2006) definem oito estratégias para desenvolver uma comunicação eficaz.

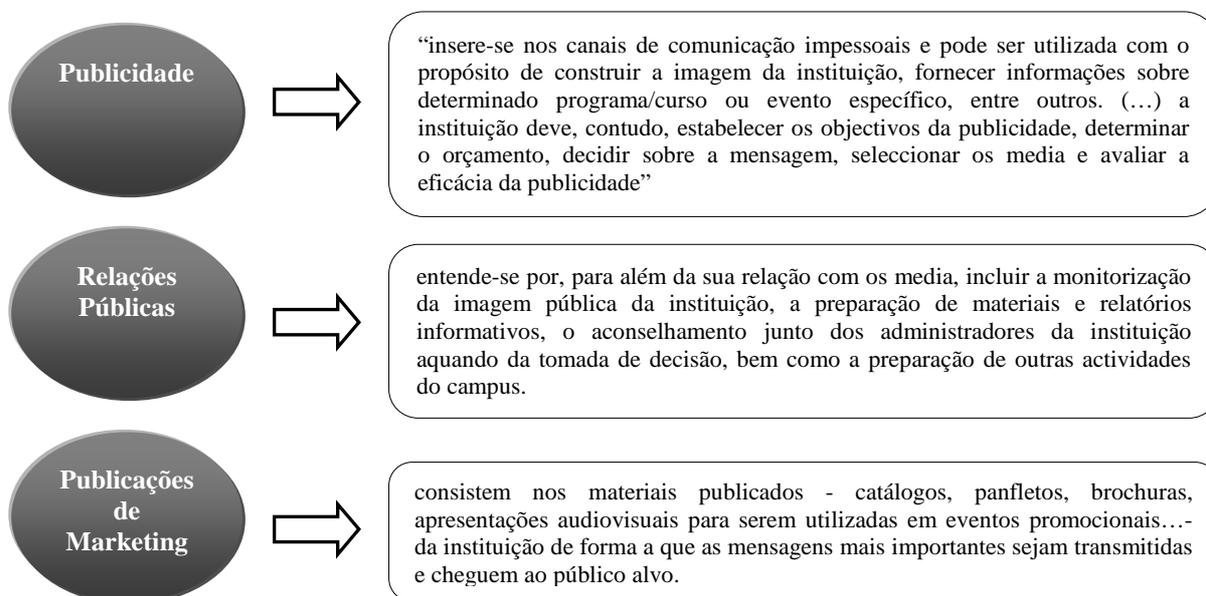
**Quadro VII – Passos e estratégias para a comunicação de Marketing**

<b>PASSOS</b>	Identificar o público-alvo com o objetivo de caracterizar as suas diferenças e interesses, bem como identificar o tipo de mensagem adequada, evitando uma linguagem árida e irrelevante;	Identificar o público-alvo;	<b>ESTRATÉGIAS</b>
	Facilitar o entendimento da resposta procurada ao definir o que se pretende;	Determinar os objetivos;	
	Desenvolver a mensagem por meio do modelo AIDA <sup>6</sup> ;	Elaborar a mensagem;	
	Escolher o canal de comunicação mais adequado, tendo em conta a utilização da comunicação pessoal (contacto direto com o público-alvo) e impessoal (utiliza canais);	Selecionar os canais da comunicação;	
	Selecionar o canal de emissão de mensagens que transmita confiança no público-alvo;	Estabelecer o orçamento de promoção;	
	Obter <i>feedback</i> do público-alvo, o que permite verificar se a mensagem foi eficaz para poder, caso necessário efetuar correções.	Decidir as ferramentas do <i>mix</i> da comunicação que irão ser utilizadas;	
		Medir os resultados da comunicação;	
		Gerir o processo de comunicação integrada de Marketing.	

Fonte: sistematização própria

Existem variadas formas de comunicação adotadas pelas organizações. Kotler e Fox (1995) fazem referência a três: publicidade, relações públicas e publicações de Marketing.

**Figura 10 – Formas de comunicação**

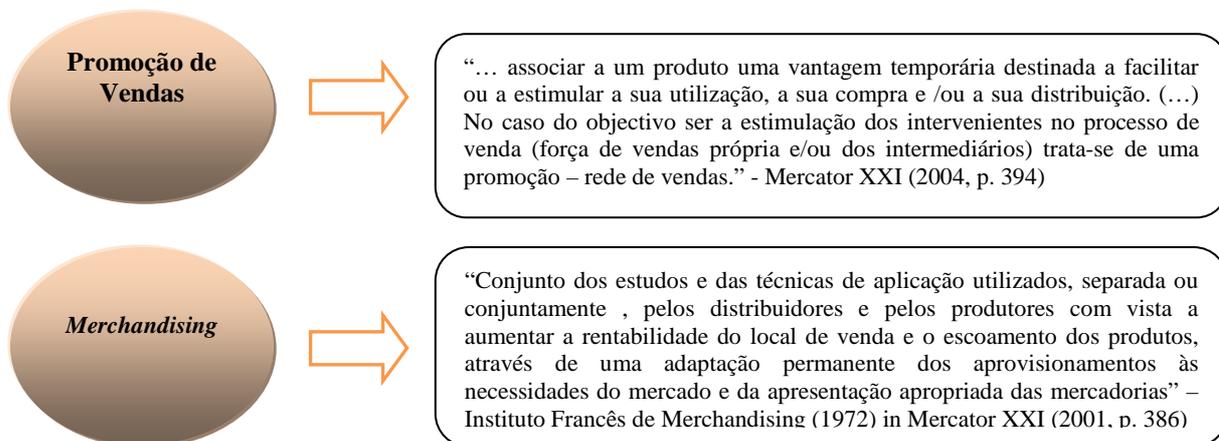


Fonte: sistematização própria, baseado em Kotler e Fox (1995)

<sup>6</sup> Mensagem é desenvolvida para atrair **A**tenção, captar o **I**nteresse, despertar o **D**esejo e obter a **A**cção. Kotler e Armstrong (2003). *Princípios de Marketing*.

Cobra (1997) indica, para além das descritas por Kotler e Fox (1995), a promoção de vendas e o *merchandising*, sempre a pensar no seu público-alvo.

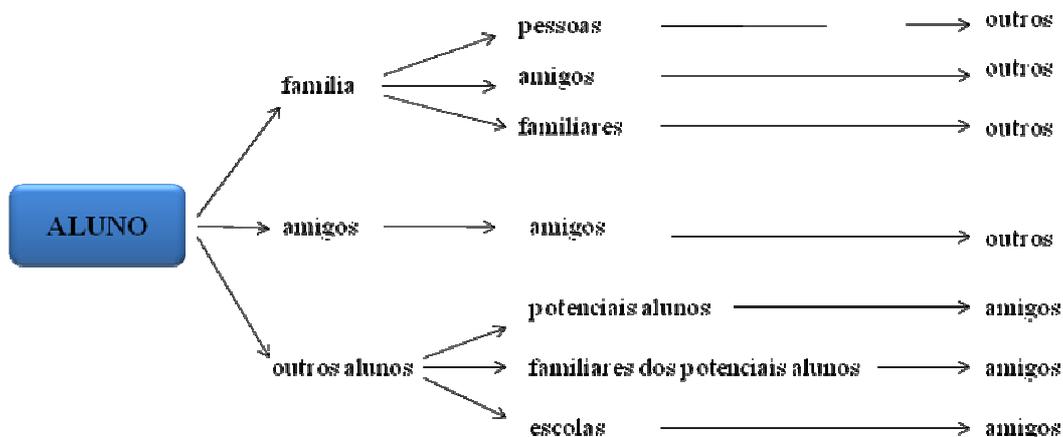
**Figura 11 – Outras formas de comunicação**



Fonte: sistematização própria

Para além destas, Alves (1995) refere ainda a importância da comunicação “boca-a-orelha” (Figura 12) em que a mensagem é levada através do consumidor que, após ter experimentado o produto ou serviço, transmite-o através de informações positivas (satisfeito) ou negativas (insatisfeito).

**Figura 12 – Canal de comunicação de “boca a orelha”**



Fonte: Alves (1995)

### 2.5.6.5 Pessoas

As pessoas são de grande importância no Marketing-mix, pois são elas que prestam o serviço e são outras que o recebem, ou seja, efetiva-se uma relação longa e formal entre elas, principalmente no contexto dos serviços.

Neste sentido, o impacto das pessoas no Marketing não pode ser subestimada. Este aspeto é considerado pelo pessoal das áreas de vendas e serviços ao cliente, pois são estes colaboradores que podem avaliar como o produto é recebido.

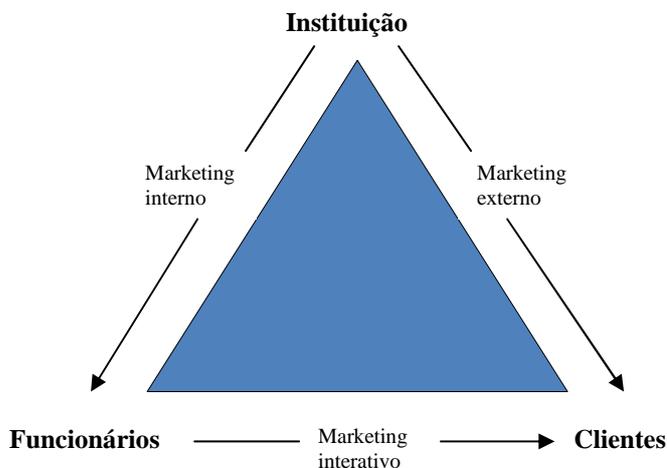
A organização terá que ter em consideração o conhecimento e as capacidades da sua equipa, a sua motivação e o seu investimento no apoio à sua marca. Todos os elementos do Marketing-mix têm a sua importância. Contudo, as pessoas são um elemento em que se torna claro que se deve considerar o Marketing como uma parte integrante na forma de efetuar os negócios de forma eficiente.

No contexto de Marketing de Serviços, à preocupação com a interação entre os funcionários e os clientes dá-se o nome de Marketing interativo. Segundo Gremler *et al.* (1994), estas interações, também designadas como “encontro de serviços”, possuem uma grande influência relativamente à perceção da qualidade do serviço pelos clientes. Para Kotler e Armstrong (1993), essa qualidade subdivide-se em dois tipos: a qualidade técnica (competência) e a qualidade funcional (atenção, amabilidade, preocupação) de quem está a prestar o serviço.

Contudo, para além do Marketing interativo, existe o Marketing interno, em que, segundo Cowell (1984), a organização terá que se preocupar com os seus colaboradores como clientes internos que têm necessidades e desejos e que também têm que estar preparados de forma a prestar um serviço de qualidade.

O Marketing externo é onde se inclui o Marketing-mix dos quatro P's e que sucede entre a organização e os seus clientes, como refere Gremler *et al.* (1994) e que Kotler (2003) esquematizou da seguinte forma:

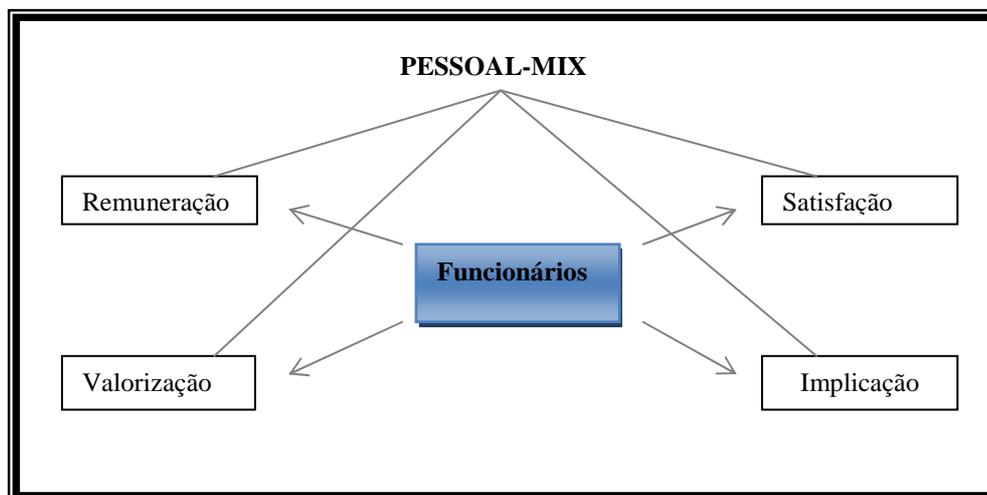
**Figura 13 – Os três tipos de Marketing**



Fonte: Kotler, 2003, p. 451

Quanto ao Marketing interno, Pessoa (1989) explica que, não se pode conquistar e motivar os colaboradores somente com base na remuneração, mesmo esta sendo elevada. Assim, o autor esquematiza um “pessoal-mix” em que se destacam quatro elementos que se inter-relacionam: remuneração (benefícios fiscais, políticas de aumento, remuneração especial – desempenho), valorização (carreiras, promoções, formação, condições de trabalho), satisfação (ausência de conflitos sociais, trabalho interessante e criativo, boa supervisão e relacionamento) e implicação (trabalho em equipa, imagem e comunicação interna, responsabilização/autonomia, grupos de trabalho – qualidade) (Figura 14).

**Figura 14 – O pessoal-mix das instituições**



Fonte: Pessoa, 1994, p. 9

Segundo Herzberg, autor da teoria bifatorial, segundo a qual as pessoas têm dois grandes tipos de necessidades (as necessidades motivadoras e as necessidades higiénicas), a motivação é um dos fatores que mais influencia o comportamento dos indivíduos. Quando o colaborador sente satisfação no desempenho das suas funções, este preocupa-se com o seu ambiente de trabalho, que compreende aspetos como o conforto, as condições de trabalho, as relações interpessoais e o salário. A satisfação do colaborador reflete-se depois positivamente no seu trabalho, trazendo melhorias ao seu desempenho.

#### **2.5.6.6 Processo**

Há uma variedade de perceções quanto ao conceito de processo na literatura sobre Marketing. Alguns vêem-no como um meio para atingir um resultado, outros consideram que o Marketing utiliza uma série de processos integrados que criam um processo global de Marketing.

Em relação ao processo, Zeithaml e Bitner (2000) descrevem-no como sendo os procedimentos, mecanismos e fluxos de atividades através dos quais os serviços são executados e que são essenciais à estratégia de Marketing.

Os processos são igualmente importantes para estabelecer uma cultura organizacional que permeie toda a organização, do topo para a base, fazendo com que exista um bom ambiente e boas relações não só entre os membros da organização e os clientes, mas também entre os próprios funcionários. De acordo com Smith (2002), a instituição/organização obtém uma estratégia forte e de qualidade quando o processo de desenvolvimento da estratégia está de acordo com o ambiente do mercado e a cultura da organização.

Segundo Proença (2008), não sendo possível oferecer uma “resposta à medida” a cada caso concreto, devem desenvolver-se procedimentos/processos que possam antecipar respostas ao que é homogéneo e gerir a exceção do que é heterogéneo, assegurando-se a qualidade do bem ou serviço prestado.

### **2.5.6.7 Evidência física**

A venda de produtos tangíveis permite ao cliente experimentar um qualquer produto antes de o comprar, ou pelo menos vê-lo, tocá-lo ou cheirá-lo. O mesmo não acontece com os serviços: a não ser que se ofereça um período experimental, o cliente terá de confiar e comprar. Para que isto aconteça, o fornecedor terá que dar evidências de qualidade. Deste modo, a evidência física diz respeito a todos os pontos de vista tangíveis e visíveis que o cliente encontra antes da compra, desde a área de receção e sinalização, à apresentação dos funcionários e às imagens de descrição do produto patentes num panfleto da organização.

### **2.5.7 Orçamentação**

Toda e qualquer atividade desenvolvida requer determinados custos. Num Plano de Marketing, todos os gastos para cada atividade programada de forma a atingir os objetivos, também se devem prever.

De acordo com Las Casas (2001), o Plano de Marketing deve ser convertido em termos financeiros, como por exemplo: quanto custa executar a tarefa, passo a passo?; qual a verba que deve ser disponibilizada para que seja desenvolvido o produto, distribuição ou para promoção?

Assim, após a elaboração do Plano estratégico de Marketing, far-se-á uma avaliação orçamental dos custos para que o Plano de Marketing seja implementado. Todo este trabalho é realizado na área de contabilidade. Contudo, poderão existir determinados custos que não podem ser avaliados numericamente, mas pela perceção da qualidade.

### **2.5.8 Implementação do Plano**

A implementação de um Plano de Marketing requer um grande empenhamento da parte de cada membro que constitui a organização pois é uma das áreas que é imprescindível ser eficaz.

Para Simkin (1996) a implementação do Plano não deve ser o foco dominante deve sim existir um equilíbrio entre os elementos da análise de Marketing, estratégia e implementação dos seus programas.

Apesar do Plano de Marketing ajudar as organizações este está sujeito a várias complexidades durante o seu processo de implementação de Marketing. Segundo David (2002) a ameaça principal respeitante a uma implementação bem sucedida é a resistência à mudança. Esta resistência, por vezes, é demonstrada através de sabotagem de máquinas, faltas ao trabalho e falta de vontade de cooperar. Geralmente as pessoas resistem a esta implementação por não compreenderem o motivo de mudança, neste caso será através de uma comunicação interna eficaz e eficiente que pode resolver este problema.

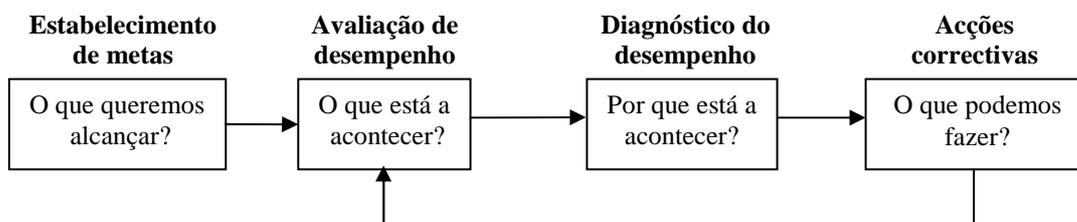
### 2.5.9 Avaliação e controlo

Depois de ter sido elaborado um Plano de Marketing, passo a passo, como uma ferramenta a utilizar nos serviços e adequá-lo às necessidades dos utilizadores é necessário, antes de o colocar em prática, efetuar uma primeira avaliação. A avaliação do Plano será efetuada ao longo do processo e no final do mesmo.

Os critérios de avaliação deverão ser baseados nos objetivos do Plano de ação a atingir e os indicadores de desempenho serão as reações favoráveis ou desfavoráveis do utilizador, através da presença e uso.

Quaisquer que sejam as estratégias a utilizar ou o Plano de Marketing, deve existir um controlo permanente, que Kotler (2006) representou da seguinte forma:

**Figura 15 - Processo de controlo de Marketing**



Fonte: Kotler (2006), retirado do livro “Google Marketing: a mais poderosa arma para atingir os seus clientes” (2010)

A organização deverá proceder à elaboração de relatórios de desempenho interno ou pesquisas de mercado, assim como a duas ou três revisões anuais do Plano para avaliar o seu funcionamento. Contudo não poderá existir uma energia de controlo maior do que a utilizada na implementação do mesmo.

Assim, é de ter sempre presente que os resultados reais devem ser sempre comparados com os resultados planeados, pois caso haja divergências é necessário reavaliar o Plano sugerindo correção, numa ótica de melhoria contínua.

Lindon *et al.* (2004) abordam o controlo como sendo uma necessidade e referem três etapas a seguir: a primeira diz respeito à definição de objetivos pretendidos e normas a respeitar; em segundo lugar, a comparação da situação real, num dado momento, com a situação esperada, registando-se e explicando-se desvios que possam ocorrer; e, por fim, a tomada de medidas corretivas de forma a contrariar os desvios, adotar novas medidas e até, se necessário, a reformulação dos objetivos.

As três etapas de implementação do Plano de Marketing podem ser avaliadas e controladas através de indicadores, como aqueles referidos por Gomes (2005): formação e seleção de funcionários, alocação de recursos (humanos e financeiros), comunicação interna, comprometimento da equipa e número de reclamações dos consumidores.

## **Capítulo III - O Plano de Marketing dos Serviços de Biblioteca, Informação Documental e Museologia da UA**

### **3.1 Introdução**

Na atualidade, o Plano de Marketing tornou-se numa preciosa ferramenta de trabalho que permite abordar questões variadas e conseguir soluções para problemas específicos que afetam ou prejudicam o desempenho. Se primariamente o Marketing foi empregue apenas em organizações com objetivos lucrativos, como forma de aumentar o seu potencial financeiro, posteriormente o Marketing foi também utilizado por organizações e instituições de natureza diversificada. As bibliotecas do ensino superior seguiram esta tendência e têm vindo a desenvolver alguns projetos e campanhas que se podem incluir neste domínio.

A ideia de desenvolvimento e proposta de implementação de um Plano de Marketing adveio do profundo conhecimento do meio. Este Plano intenta detetar possíveis falhas nas diferentes áreas que compõem os serviços, oferecendo propostas de resolução exequíveis com o intuito final de colmatar ou até eliminar essas falhas e, simultaneamente, melhorar a qualidade dos serviços prestados aos utilizadores.

O Plano de Marketing proposto neste trabalho de projeto destina-se a ser implementado na globalidade dos serviços prestados pelos SBIDM. Contudo, na senda de resultados mais positivos e adequados, seria imprescindível a delineação e implementação de outros Planos de Marketing mais específicos e adaptados às diversas áreas dos SBIDM.

A nível do conteúdo e estrutura do Plano de Marketing, foi consultada bibliografia sobre o assunto e outros Planos de Marketing, ainda que com objetivos distintos, para que este fosse elaborado de acordo com as normas (com base na revisão da literatura) e posteriormente implementado com eficácia. Para além da experiência pessoal, a estruturação do Plano de Marketing teve em conta uma entrevista com a diretora dos SBIDM, debates de ideias com os coordenadores das várias áreas e entrevistas a três colaboradores que serão citados como C1, C2 e C3.

Sendo objetivo primordial deste trabalho de projeto elaborar um Plano de Marketing para os serviços de uma biblioteca do ensino superior é pertinente efetuar uma abordagem sobre a evolução da biblioteca da Universidade de Aveiro (UA) e, por fim, a caracterização dos SBIDM, nomeadamente dos serviços a serem objeto do projecto de um Plano de Marketing.

## **3.2 A Biblioteca da Universidade de Aveiro**

Uma vez que a secção seguinte focará a criação de um Plano de Marketing a aplicar nos SBIDM da UA, depreende-se como útil e necessária uma breve contextualização da história e estrutura organizacional desta organização.

### **3.2.1 Breve evolução histórica**

Foi a 15 de dezembro de 1973 e com as palavras do então Ministro da Educação Nacional, Prof. Doutor José Veiga Simão, que se deu o ato de posse do Reitor da Nova Escola: “Na serena construção do futuro e na defesa de valores sagrados e permanentes, vai erguer-se a Universidade de Aveiro (...) será uma data a ser lembrada pelos vindouros”. Nesta cerimónia deu-se a tomada de posse da primeira comissão instaladora da Universidade de Aveiro, constituída pelo Prof. Doutor Victor Simões Gil e por ilustres da sociedade académica e aveirense. A sua constituição era formada por um reitor, um administrador e cinco vogais nomeados por despacho ministerial, para além de um representante nomeado pelo ministro das Obras Públicas.

Em 1974 as atividades pedagógicas e científicas tiveram início com apenas 46 alunos e com o curso de Telecomunicações. Em 1976, e de forma gradual, foram-se constituindo Conselhos Pedagógicos de vários cursos: Ciências do Ambiente e Educação, Ciências da Natureza e Educação, Matemática e Educação, Inglês-Português e Educação e Francês-Português e Educação, com uma população estudantil de 338 alunos. Foi neste ano que se deu início à construção das primeiras infra-estruturas próprias, onde viria a ser implantado o que é agora o Campus Universitário de Santiago. Na década de 80 definiu-se o regulamento, a criação dos órgãos fundamentais e conclusão da compra dos terrenos para o

campus. A 24 de setembro de 1988 e através da Lei da Autonomia das Universidades consolidou-se a estrutura orgânica da UA, que obteve a homologação dos seus Estatutos em junho de 1989.

A Universidade foi crescendo ao longo dos anos, atualmente com cerca de 13.000 alunos, tendo sempre o cuidado de proporcionar aos seus estudantes e docentes espaços de trabalho, infra-estruturas e condições de ensino com um nível de qualidade muito elevado. É prova disto mesmo o reconhecimento que a equipa de avaliação internacional – Comissão de Avaliação do Conselho de Reitores Europeus (1996) - , quando escreve no seu relatório final o seguinte: “*A focus of light and liberty within its region, AU (Aveiro University) clearly has all the assets required to become one of the best universities in Portugal*”.<sup>7</sup>

Para além dos seus cursos de licenciatura, a UA desfruta de um vasto leque de cursos de formação especializada (CFEs), cursos de especialização tecnológica (CETs), ciclos de mestrado e de doutoramento. É também uma das universidades portuguesas mais evoluídas em termos de mobilidade de estudantes (ERASMUS).

No ano em que realizou o seu 25º aniversário, a UA avançou para uma nova fase com a incorporação do Ensino Politécnico, daí a existência de edifícios em Águeda e Oliveira de Azeméis. Pelo Decreto-lei nº 97/2009, de 29 de abril de 2009, foi aprovada a passagem para o regime fundacional. Como a uma Universidade deve estar sempre associada uma Biblioteca para apoio aos seus utilizadores internos e externos, os Serviços de Documentação foram nascendo com a própria UA.

Neste sentido, em 1974, com a origem da Universidade de Aveiro<sup>8</sup>, criou-se a Biblioteca, a que se veio sempre a dar especial destaque. A Biblioteca iniciou a sua atividade com o tratamento técnico dos fundos bibliográficos, apoio aos docentes e aos seus alunos, com recursos humanos reduzidos: um técnico superior, um técnico auxiliar, um encarregado de biblioteca, para além do seu diretor. Estava instalada num pequeno espaço com 23 estantes e 33 lugares de leitura. Em 1976, a Biblioteca acompanhou a Universidade na sua implantação no Campus Universitário de Santiago.

---

<sup>7</sup> <http://www.ua.pt/PageImage.aspx?id=152> – acedido em 23 de julho de 2011.

<sup>8</sup> Criada pelo Decreto-Lei nº 402/73 (D.R., nº 188, I Série, de 11 de agosto de 1973).

A rápida expansão da Universidade gerou o aumento do número de alunos e docentes, bem como a diversificação dos cursos ministrados levando a que, também fossem afetados, o crescimento do fundo bibliográfico. Assim, em pouco tempo o espaço tornou-se insustentável.

Em 1987 os SDUA deram início à informatização das suas tarefas, iniciando em 1988 a conversão retrospectiva e no mesmo ano passou a cooperar com a Base Nacional de Dados Bibliográficos - PORBASE.

Com a alteração na política definida para as Bibliotecas da Universidade, em que deveriam estar todos os fundos bibliográficos num só edifício, em 1995 e com a construção do novo edifício da Biblioteca, cujo projeto tem a assinatura do arquitecto Álvaro Siza, deu-se a reintegração de todas as coleções documentais num só edifício.

Com as exigências e as necessidades dos diferentes tipos de utilizadores e com a carência de uma gestão cada vez mais eficaz da informação bem como a urgência em dar resposta, foram razões suficientes para aquisição de um sistema informático que respondesse a todas estas exigências. Assim em 1995, foi adquirido o sistema integrado de gestão de bibliotecas (ALEPH – *Integrated Library System*) que pela primeira vez era usado em bibliotecas portuguesas.

Com o forte crescimento da UA foram exigidos novos desafios aos Serviços de Documentação que estenderam a sua acção a outros edifícios da instituição.

A 12 de novembro de 2009, e com a publicação do regulamento da Orgânica da UA, os Serviços de Documentação estenderam as suas áreas de atuação e de missão. As áreas de Museu e de Arquivo, que até esta data estavam fora da tutela destes serviços integraram os novos serviços que, por este motivo, passaram a designar-se por Serviços de Biblioteca, Informação Documental e Museologia - SBIDM.

### **3.2.2 Estrutura organizacional**

Ao longo da história e devido ao seu crescimento, quer físico quer institucional, a Universidade foi alterando a sua organização interna, ou seja, a sua estrutura organizacional.

Em 23 de dezembro de 1975 foi apresentada a primeira proposta de estrutura organizacional da UA onde se encontravam sete órgãos de gestão central (Conselho Universitário, Assembleia Geral Universitária, Reitor, Subcomissão, Conselho Científico, Conselho Pedagógico e Conselho de Extensão Cultural), os departamentos, centros de investigação e desenvolvimento, os serviços (Administrativos, Académicos, Relações Exteriores, Técnicos e Documentação) e a organização de estudantes e trabalhadores.

Devido a divergências no funcionamento interno que, por vezes, levavam a entendimentos diferentes pelos diversos departamentos e serviços, houve a necessidade de criar um regulamento, em 1979, dos órgãos provisórios de gestão, cujo objetivo incidia na uniformização de atribuições e competências.

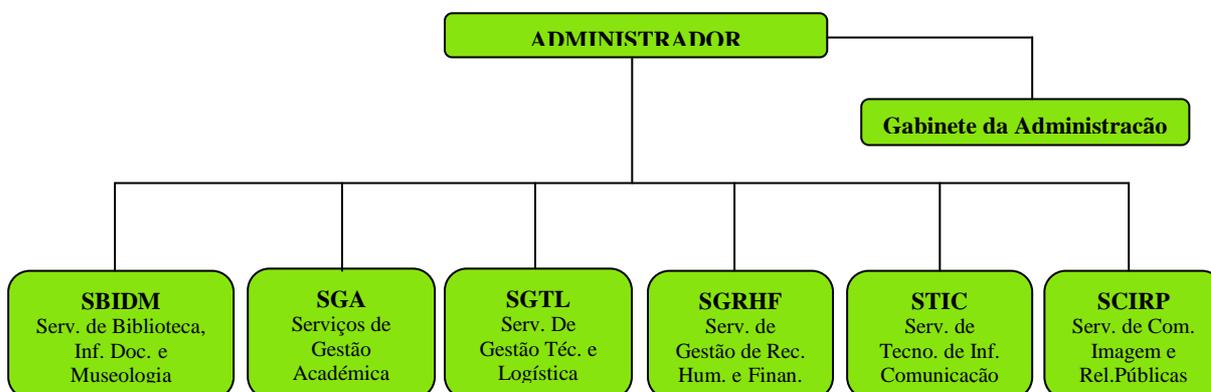
Em 1993 e através de deliberação do Senado foi elaborado novo organograma que se aproxima da realidade em que todos os serviços estão devidamente contemplados (Anexo V).

A UA é constituída por 14 departamentos, 4 escolas politécnicas e 2 secções autónomas, unidades de investigação e laboratórios associados. Cada uma destas unidades possui uma estrutura organizacional interna.

O organograma da Figura 16 evidencia existir uma clara separação entre os serviços de apoio à Reitoria e os Serviços executivos, onde se incluem os Serviços de Documentação.

Atualmente, após redefinição da sua estrutura organizacional, os serviços estão dispostos da seguinte maneira:

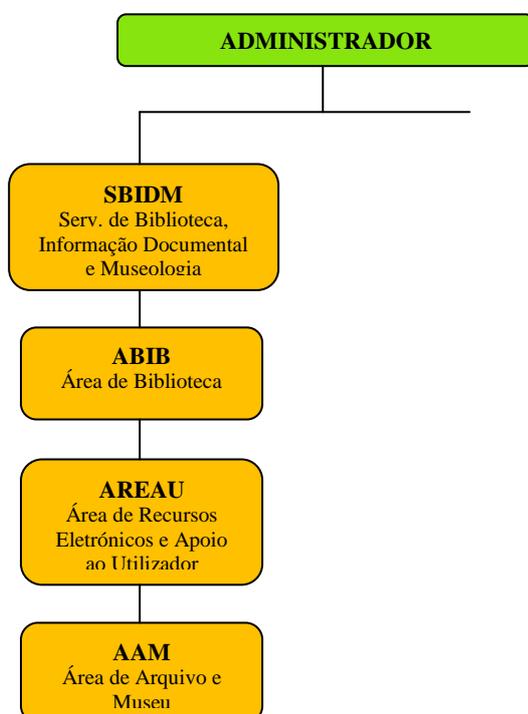
**Figura 16 – Organograma parcial dos serviços da UA**



Fonte: adaptado de <http://www.ua.pt/adm>, acedido em 12 de julho de 2011

Todos os seis serviços que foram criados ou redefinidos, devido à necessidade de ajuste à evolução das novas tecnologias e da concorrência ao nível da disseminação do conhecimento, dependem do administrador. Cada um obedece a uma organização interna específica e subdividem-se em áreas mais específicas (Anexo VI). São eles: Serviços de Gestão Académica (direcionada para a parte académica desde o registo académico à mobilidade e saída profissional), Serviços de Gestão Técnica e Logística (engloba obras, infra-estruturas e equipamentos, segurança e desenvolvimento técnico, assim como toda a parte contratual e apoio logístico), Serviços de Gestão de Recursos Humanos e Financeiros (para além dos recursos humanos e financeiros abrange também o património e a contabilidade), Serviços de Tecnologias de Informação e Comunicação (vocacionada para áreas de infra-estruturas de serviços, comunicações e segurança, sistemas e gestão de informação e apoio ao cliente) e Serviços de Comunicação, Imagem e Relações Públicas. Os serviços onde se encontra integrada a Biblioteca são os SBIDM, secção esta que se encontra organizada conforme a Figura 17:

**Figura 17 - Organograma dos serviços da UA (descrição dos SBIDM)**



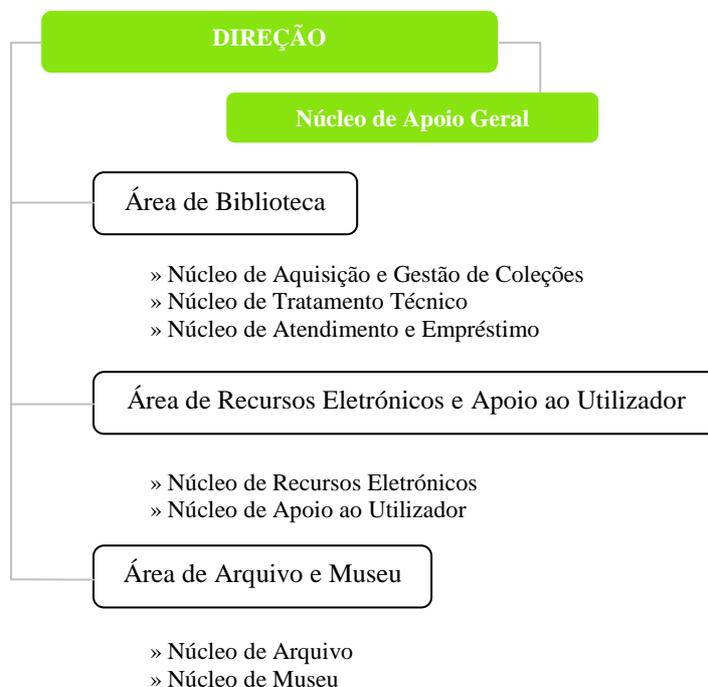
Fonte: adaptado de <http://www.ua.pt/adm>, acedido em 12 de julho de 2011

Os SBIDM estão estruturados em três grandes áreas: biblioteca, recurso eletrónicos e apoio ao utilizador e arquivo e museu. São geridos por um Diretor de Serviços que detém a responsabilidade de chefia e de coordenação geral de todo o serviço.

Cada uma destas áreas é subdividida em núcleos consoante a especificidade das funções e são coordenados por técnicos superiores que têm como responsabilidade assegurar a qualidade técnica necessária para que as atividades sejam desenvolvidas. Transversalmente existe um núcleo de apoio geral que exerce cooperação ao nível administrativo, financeiro e logístico.

Neste sentido a sua estrutura interna está organizada segundo o organograma da Figura 18:

**Figura 18 – Organograma parcial dos SBIDM**



Fonte: adaptado de <http://www.ua.pt/sbidm/PageText.aspx?id=12603>, acessado em 12 de julho de 2011

Na área de Biblioteca toda a cadeia documental está representada desde a aquisição de material bibliográfico, sua gestão e controlo, seu tratamento técnico e a sua disponibilização ao utilizador final em sala de leitura de acesso livre.

Na área de Recursos Eletrónicos e Apoio ao Utilizador encontra-se toda a parte logística e de gestão da informação que disponibiliza, divulga e apoia todo e qualquer utilizador que

pretenda aprofundar os seus conhecimentos bem como aceder aos serviços dos SBIDM na concretização dos seus objetivos finais.

Na área de Arquivo e Museu insere-se todo o trabalho de recolha, análise, organização e preservação documental ligado ao núcleo de arquivo e colecionar, guardar, preservar e divulgar todas as coleções, ao núcleo de Museu.

Para além das atividades dos SBIDM, que são maioritariamente tarefas técnicas - tratamento bibliográfico e documental, tratamento de coleções museológicas, bem como tarefas ligadas ao atendimento, apoio e formação de utilizadores no acesso à informação disponibilizada – engloba também a Rede de Bibliotecas da Universidade que compreende a Biblioteca da UA, Mediateca, Biblioteca do Instituto Superior de Contabilidade e Administração (ISCA), Centro de Recursos em Conhecimento da Escola Superior Aveiro Norte (ESAN), Biblioteca da Escola Superior e Tecnologia e Gestão de Águeda (ESTGA), o Arquivo da Universidade e o Núcleo Museológico que ainda se encontra em crescimento.

### **3.3 Plano de Marketing**

Nesta secção será apresentado o Plano de Marketing para os SBIDM da Universidade de Aveiro, de forma a que este seja um suporte para a prossecução de melhores resultados nas metas a atingir e nas áreas em que atua.

#### **3.3.1 Sumário executivo**

Os SBIDM fazem parte da Universidade de Aveiro e têm como objetivos fulcrais a disseminação do conhecimento e a resposta às necessidades dos seus utilizadores através das diferentes valências disponibilizadas. Neste sentido, estes serviços subdividem-se em três grandes áreas de forma a que a sua atuação junto do público-alvo seja mais eficaz.

Os objetivos gerais encontram-se em linha com a missão e visão dos SBIDM, apresentadas no seu portal e especificadas no ponto 3.3.3, e são traçados de forma a enfatizar a qualidade e a eficiência, aproximando o serviço prestado de um patamar de excelência.

As metas estabelecidas para este Plano de Marketing seguem igualmente este sentido da procura da excelência nos serviços, através da correção e eliminação dos aspetos negativos existentes e reforço dos aspetos positivos, bem como a introdução de novas ideias e estratégias.

O Plano de Marketing delineado pretende posicionar os SBIDM desta instituição universitária face a outras com a mesma natureza num elevado nível de qualidade dos serviços prestados, utilizando a estratégia do composto de Marketing - 7 P's. Para controlo e avaliação do referido Plano foram elaboradas duas grelhas que permitem fazer a sua avaliação durante a sua implementação e no final da mesma.

O sentido deste Plano de Marketing engloba-se numa constante procura de formas de garantir a satisfação dos utilizadores dos SBIDM, tornando-os numa referência a nível do atendimento especializado e dos recursos de informação disponíveis.

### **3.3.2 Definição dos objetivos de Marketing**

Os Serviços de Biblioteca, Informação Documental e Museologia – SBIDM inserem-se na estrutura organizacional de uma instituição da administração pública, a Universidade de Aveiro, sendo que estão sujeitos a um sistema de avaliação de desempenho dos serviços públicos. O Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública - SIADAP é o sistema de avaliação adotado pela UA e, em conformidade com este sistema, os SBIDM têm por sujeição elaborar as linhas gerais do Quadro de Avaliação e Responsabilização - QUAR. São estas que definem o que os serviços pretendem atingir como objetivos principais.

Neste contexto, foram elaborados pela direção e os coordenadores dos vários núcleos, que fazem parte dos SBIDM, e à luz do SIADAP, até final de Fevereiro de 2011, cinco objetivos principais que têm por base a procura de excelência, qualidade, consolidação e crescimento dos serviços:

**OBJETIVO 1**  
Biblioteca Digital

Consolidar a biblioteca digital (Biblioteca Aberta do Ensino Superior - BAES, livro antigo, revistas não científicas, repositório científico e fundo condicionado) como reforço de apoio às atividades de ensino, aprendizagem e investigação da UA.

**OBJETIVO 2**  
Comunicação, impacto e  
imagem dos SBIDM

Reforçar a comunicação dos serviços com os públicos utilizadores e potenciais utilizadores, bem como o impacto junto da comunidade académica e a imagem geral dos serviços.

**OBJETIVO 3**  
Normas e procedimentos

Estabelecer e consolidar regulamentos, normas e procedimentos.

**OBJETIVO 4**  
Produção e qualidade

Reforçar a produtividade e a qualidade dos SBIDM que são oferecidos à comunidade académica e externa.

**OBJETIVO 5**  
Promoção e divulgação

Reforçar a capacidade dos SBIDM como promotores de atividades de divulgação cultural no âmbito das suas diversas competências.

Os objetivos expressam tudo o que os SBIDM pretendem para vislumbrar um futuro ambicioso, de maneira a impulsionar todos os seus serviços, quer no envolvimento de todos os intervenientes, quer na máxima satisfação dos seus utilizadores. Para tal, o Plano de Marketing possui como objetivo global associar os SBIDM a serviços de referência e a melhoria da sua imagem perante a concorrência, ou seja, outras organizações que prestem igualmente serviços nas diversas áreas do conhecimento.

Deste modo, o Plano de Marketing vai orientar todo o processo que pretende colocar em prática e atingir os seus objetivos, de que são exemplo:

- promover a comunicação e uma imagem positiva dos SBIDM;
- atingir um nível de qualidade e de produtividade nos serviços oferecidos aos utilizadores;
- suscitar o interesse para as suas atividades de divulgação cultural.

### 3.3.3 Análise ambiental

Os SBIDM fazem parte integrante da Universidade de Aveiro, uma instituição que serve um grande número de utilizadores internos e externos. A sua missão<sup>9</sup> é:

“adquirir, tratar, tornar acessíveis e disseminar os recursos de informação, mas também enriquecer, conservar e preservar as coleções bibliográficas que integram o conjunto da Rede de Bibliotecas da UA (Biblioteca da UA, Mediateca, Centro de

---

<sup>9</sup> <http://www.ua.pt/sbidm/PageText.aspx?id=11514>, acedido em 19 de julho de 2011.

Documentação Europeia<sup>10</sup>, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro - ISCAA, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda - ESTGA, e Escola Superior Aveiro-Norte de Oliveira de Azeméis - ESAN), o arquivo institucional e as coleções museológicas, contribuindo para facilitar a descoberta, a troca de ideias, a criação, preservação e partilha do conhecimento com vista ao desenvolvimento do ensino e aprendizagem da investigação, da formação profissional e social da comunidade académica, bem como para um melhor conhecimento e promoção da instituição”.

Na execução da missão, os princípios éticos pelos quais os SBIDM se regem são os mesmos da Administração Pública<sup>11</sup>, ou seja, promover: i) os valores da qualidade, ii) a responsabilidade, iii) o conhecimento e inovação, iv) a transparência, v) a cidadania e vi) os serviços ao utilizador.

- **Ambiente interno**

Os SBIDM têm acompanhado todos os grandes desafios que têm surgido quer ao nível das novas tecnologias quer na difusão e disseminação do conhecimento. Possuem um leque variado de serviços à disposição não só do seu público-alvo, mas também do utilizador comum.

Estes serviços podem dividir-se em serviços internos ou *back-office* que são aqueles que dizem respeito a todo o tratamento técnico do conjunto de material bibliográfico, seja ele em formato impresso, seja em formato eletrónico. Para isso, possui um bom sistema integrado de biblioteca denominado de ALEPH<sup>12</sup>, que, estando em rede, torna o trabalho do colaborador mais eficiente e eficaz tendo por objetivo um acesso rápido à informação, em qualquer suporte. Outro serviço interno é a produção de conteúdos informativos, em diversos suportes, de apoio ao uso da informação e dos recursos informacionais disponibilizados pelas bibliotecas da UA.

Ao nível dos serviços para o exterior ou *front-office*, possui: i) atendimento de empréstimo e informações gerais, acompanhado com formações internas para atualização do conhecimento; ii) serviço de referência presencial e à distância que, devido à ajuda que efetua em pesquisas especializadas para a realização de trabalhos académicos, requer um

---

<sup>10</sup> Apesar de constar da rede de bibliotecas, este centro, inicialmente criado no âmbito da adesão de Portugal à UE, foi posteriormente incorporado no acervo da biblioteca dado que a maior parte das publicações se encontram disponíveis *online*.

<sup>11</sup> <http://www.dgap.gov.pt/index.cfm?OBJID=bd3a4a45-982b-433c-aefa-bd311ee64f28> – acedido em 22 de julho de 2011.

<sup>12</sup> <http://www.exlibris.co.il/category/Aleph> - acedido em 1 de outubro de 2011.

conhecimento mais aprofundado de todos os serviços e de recursos de apoio ao utilizador; iii) páginas *web* em constante atualização de dados; iv) ações de formação diversificadas para todo o público académico; v) aquisição de material bibliográfico vi) e empréstimo interbibliotecas.

Ao nível dos recursos humanos disponíveis, os serviços são compostos por uma equipa dinâmica e maioritariamente jovem, com grande número de técnicos especializados na área de documentação e informação e que estão distribuídos da seguinte forma:

### Quadro VIII - Colaboradores dos SBIDM

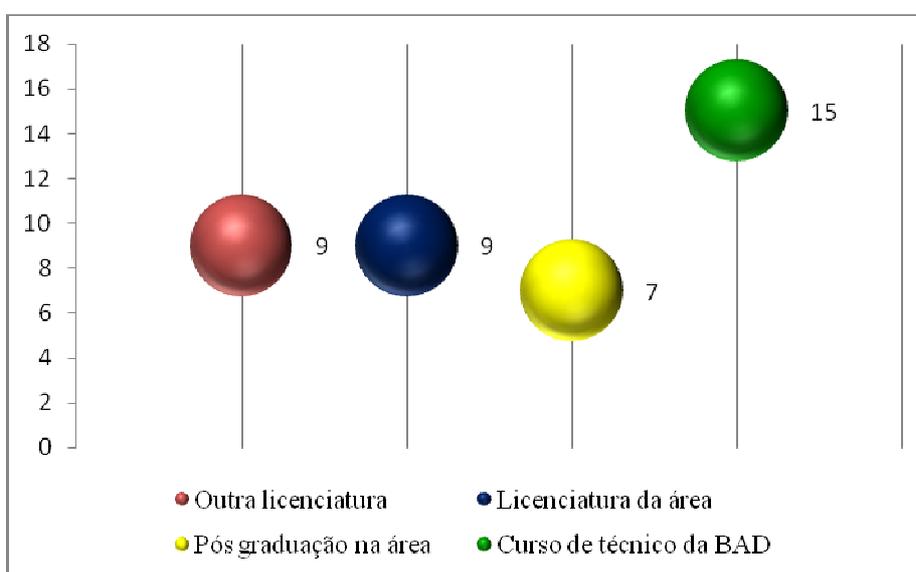
Áreas de funcionamento - Ano de 2011	Colaboradores	Média de Idade
<b>Núcleo de Apoio Geral</b>		
Secretaria		
Chefe de secção	1	54
Assistente administrativo	1	
Auxiliar técnico	1	
<b>Área de Biblioteca</b>		
Núcleo de aquisições e gestão de colecções		
Técnicos superiores	4	44
Assistente técnico	1	
Auxiliar técnico	1	
Núcleo de tratamento técnico		
Técnicos superiores	2	48
Assistente técnico	9	
Núcleo de atendimento e empréstimo		
Técnicos superiores	4	44
Assistente técnico	8	
Auxiliar técnico	3	
Operário principal	2	
<b>Área de recursos electrónicos e de apoio ao utilizador*</b>		
Núcleo de recursos electrónicos		
Núcleo de apoio ao utilizador		
Técnicos superiores	5	33
Assistente técnico	3	
*Nota: sendo núcleos transversais, os colaboradores fazem parte integrante dos dois		
<b>Área de Arquivo e Museu</b>		
Núcleo de Arquivo		
Técnicos superiores	3	39
Assistente técnico	2	
Núcleo de Museu		
Técnicos superiores	2	35
Assistente administrativo	1	
Assistente técnico	1	
Operário principal	1	
<b>Total</b>	55	42

Fonte: sistematização própria

Com efeito, existem colaboradores que, mesmo tendo curso superior, encontram-se noutra categoria. Neste quadro foi tido em conta as suas categorias no quadro da UA (função pública) e no quadro da UA fundação (direito privado).

De salientar que 73% dos colaboradores possuem formação e conhecimentos na área de bibliotecas, documentação e arquivo. Sendo que existem 9 colaboradores que possuem licenciatura de outras áreas similares. Pode-se verificar esta distribuição através da figura seguinte:

**Figura 19 – Distribuição dos colaboradores conforme conhecimentos**



Fonte: sistematização própria

Para além do serviço que os colaboradores prestam nos seus respectivos núcleos de trabalho, 63% efetuam também serviço de empréstimo. Assim se conclui que a equipa de colaboradores dos SBIDM possui um nível elevado de conhecimento na área das Ciências da Informação.

Ao nível de equipamento, os SBIDM estão equipados com tecnologia eficaz para responder às necessidades do utilizador e da equipa de trabalho, embora, dados os contínuos avanços tecnológicos da atualidade, haja já disponível equipamento mais moderno e se verifique escassez de alguns equipamentos, nomeadamente informáticos. Para utilizadores com necessidades especiais, devido às suas deficiências físicas, os

serviços reúnem as condições indispensáveis para que estes utilizadores se sintam integrados e sem qualquer problema ao nível de acesso à informação.

As infra-estruturas, para além de serem recentes (1995), foram concebidas com o intuito de criar grandes espaços de leitura, salas individuais e de grupo para que o seu utilizador se sinta confortável quando estuda. Contudo, ao longo do tempo e mediante as necessidades dos utilizadores, têm-se verificado algumas incongruências relativamente aos espaços. A este propósito, a colaboradora C2 constata que o próprio balcão de atendimento constitui uma barreira, na medida em que dificulta um atendimento mais personalizado.

Os SBIDM localizam-se num ponto central ao campus universitário para um melhor acesso à deslocação dos seus utilizadores. Possuem também uma rede de bibliotecas em pólos pertencentes à Universidade de Aveiro situadas em Águeda, Aveiro e Oliveira de Azeméis, respectivamente ESTGA, ISCAA e ESAN.

- **Ambiente externo**

Analisando os fatores externos que podem influenciar os SBIDM, podemos mencionar que existem muitos concorrentes nesta área e com características idênticas, ou seja, todos os serviços de bibliotecas do ensino superior e que, encontrando-se próximos, podem ser um entrave ao bom funcionamento e qualidade dos mesmos, no sentido de disponibilizar de forma mais eficaz os mesmos serviços. A análise da concorrência foi baseada em pesquisas das próprias páginas *web*, consulta das ações de divulgação, promoção e imagem, os serviços de que dispõem e através do seu atendimento, bem como o “passar a palavra” ou a comunicação “boca a orelha” entre utilizadores dos mesmos concorrentes.

Nesta base, os concorrentes mais próximos e diretos que podem influenciar a capacidade de inovar e melhorar a qualidade dos SBIDM são os Serviços de Documentação da Universidade de Coimbra, do Porto e de Braga. Esta selecção teve como base a proximidade de Aveiro, a sua gestão ser idêntica aos SBIDM (alguns deles utilizam as mesmas tecnologias) e, por fim, a sua dimensão enquanto instituição (Universidade) ser comparável.

Sendo a Universidade um organismo autónomo, podendo regularizar e decidir sobre as estratégias a seguir nos seus serviços e unidades orgânicas, os fatores políticos influenciam

na medida em que regulamentam as leis dos recursos humanos e parte jurídica. No fator financeiro, os SBIDM recebem a comparticipação da verba a gastar dos serviços centrais da UA, sendo que esta tem estado em conformidade com as suas necessidades internas, mas sempre com influência de contenção de despesa conforme o ambiente económico externo.

Como serviços de grande apoio cultural e social, os SBIDM pautam-se pela atualização e constante atenção às mudanças das necessidades que o seu público-alvo vai exigindo. Podem estas ser mudanças de hábitos, por exemplo, na utilização em maior escala das salas de leitura para trabalhos; na exigência de um horário mais alargado<sup>13</sup>; na forma como os utilizadores expressam a sua opinião, ou seja, fornecendo sugestões e opiniões sobre vários aspectos dos serviços, sejam elas de crítica construtiva ou negativa<sup>14</sup>; num aumento acrescido de utilizadores mais novos que fazem deslocações à biblioteca antes mesmo de serem universitários de modo a corresponderem às exigências do seu estudo; na importância de efectuar eventos para troca de informação e comunicação com outros públicos; na necessidade de formação nas bases de dados existentes e na aquisição de competências de literacia informacional, de forma a melhorar o seu sucesso académico ou mesmo de investigação.

Ao nível dos fatores tecnológicos, os SBIDM têm detido grande vigilância às evoluções tecnológicas no sentido de disponibilizar serviços que possam satisfazer as necessidades dos seus utilizadores: *wireless*, computadores com acesso à internet, equipamento para leitura de microfimes, digitalização, *internet* – contemplam todos os meios de comunicação, divulgação e promoção dos serviços, através da *Web 2.0* (*blogs, moodle* e redes sociais).

De seguida, conjugando a análise interna e a externa, é possível efetuar a análise ambiental elaborada com base em entrevista à Diretora dos SBIDM e debates de ideias com os seus colaboradores. Assim, o Quadro IX apresenta a análise SWOT destes serviços:

---

<sup>13</sup> Horário noturno em tempo de exames (22:00h) e ainda abertura aos sábados (9:00h às 17:00h), durante todo o ano letivo.

<sup>14</sup> Sem periodicidade, mas em momentos cruciais, através da realização de questionários sobre alterações e/ou inovações a implementar nos serviços; caixa de sugestões.

## Quadro IX - Análise SWOT

ANÁLISE INTERNA	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Imagem</li> <li>➤ Localização</li> <li>➤ Grande quantidade de recursos à informação</li> <li>➤ Formação de utilizadores</li> <li>➤ Equipa dinâmica</li> <li>➤ Recursos tecnológicos, audiovisuais e multimédia adequados ao desenvolvimento da ação</li> <li>➤ Espírito de colaboração entre os colaboradores e entre os serviços</li> <li>➤ Organização e participação em eventos de formação/sensibilização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Escassez de recursos financeiros</li> <li>➤ Qualidade do ar</li> <li>➤ Ausência de análise dos dados relativos à avaliação dos serviços</li> <li>➤ Sinalética</li> <li>➤ Carência de colaboradores especializados em áreas-chave de intervenção (sobretudo em informática - Aleph)</li> <li>➤ Carência de infra-estruturas físicas para utilizadores de deficiência motora</li> <li>➤ Escassez de ferramentas informáticas</li> <li>➤ Ruído</li> </ul>
ANÁLISE EXTERNA	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificação de novos públicos</li> <li>➤ Relacionamento institucional ou entre serviços para partilha de informação</li> <li>➤ Conferências e exposições</li> <li>➤ Consolidação de atitudes e comportamentos recetivos à realidade das pessoas com necessidades especiais</li> <li>➤ Emergência de novas competências e saberes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Concorrência</li> <li>➤ Diminuição do financiamento público</li> <li>➤ Imposição de regras para redução de recursos humanos</li> </ul>

Fonte: sistematização própria

A Diretora dos SBIDM mostrou concordância com a análise acima efetuada, tendo realçado que a maior fraqueza evidenciada são as ferramentas eletrónicas relativas à informação, nomeadamente à plataforma dos serviços.

### 3.3.4 Segmentação do mercado – segmento alvo

O mercado alvo ou público-alvo principal dos SBIDM é toda a comunidade académica composta por 15 mil pessoas: corpo docente, investigadores, funcionários e alunos da Universidade e das Escolas associadas, todos eles com necessidades distintas. No entanto, para além do público-alvo, existem outros utilizadores pertencentes à sociedade em geral.

De acordo com o vasto público, é necessário efetuar uma segmentação do mercado de modo a exercer um atendimento e uma prestação de serviços sustentados na qualidade e na satisfação das necessidades do seu utilizador.

No universo da UA, os utilizadores dos SBIDM podem estar divididos em vários grupos, subdividindo-se estes grupos noutros com necessidades específicas de acesso a diferentes serviços, conforme demonstra o Quadro X.

**Quadro X - Divisão por grupos do público-alvo**

Aluno	Docente / Investigador	Funcionário	Comunidade em geral
Licenciatura	Ensino	Estudante	Alunos do ensino básico
Mestrado	Investigação	Geral	Alunos do ensino secundário
Doutoramento/ Pós doutoramento			Alunos de outras Universidades
			Cidadão comum
			Cartão de utilizador individual externo
			Cartão de utilizador Institucional externo

Nota: Em cada um dos grupos e subgrupos apresentados, incluem-se os utilizadores com deficiências e atendimento especiais.

Fonte: sistematização própria

Contudo, e porque o leque de utilizadores é vasto e não se pode apenas dirigir os serviços para um único público, é possível fazer-se uma avaliação através dos fatores comportamentais, demográficos, geográficos e psicográficos.

Cada um dos grupos e respetivos subgrupos, possuem uma diversidade de necessidades, podendo ser analisada separadamente para melhor satisfação do público. Neste sentido, para cada subgrupo de cada grupo será aplicado um estudo de análise através dos quatro fatores acima referidos.

Os fatores comportamentais (Anexo VII) dizem respeito aos utilizadores que detêm hábitos de estudo próprios na utilização dos serviços que a biblioteca lhes proporciona. São muitos os utilizadores que gostam de bibliotecas em livre acesso e as utilizam como espaço de

estudo, individual e em grupo, e de pesquisa. A observação direta permite verificar um aumento na procura das salas de leitura nos períodos de exames no final dos semestres. É possível verificar igualmente que um grande número de utilizadores procura a biblioteca apenas para usar os serviços de internet disponibilizados. Este facto poderá ser comprovado através da análise estatística do acesso à internet, que é efetuada por programas informáticos já existentes e em uso na biblioteca.

Quanto aos fatores demográficos (Anexo VIII), importará segmentar os utilizadores por grau de ensino e profissão. No respeitante à classe social e/ou rendimento, podendo esta ser média ou alta, poderá haver divisão de grupo conforme a atribuição ou não de uma bolsa.

Quanto aos aspetos geográficos (Anexo IX), a sua divisão não é possível pois a biblioteca abrange todo o público que pretenda frequentar e aceder aos seus serviços. No caso de utilizadores que pretendam “cartão de utilizador externo” para poder fazer uso do serviço de empréstimo e porque a afluência é grande, através de procedimento interno que posteriormente será colocado em regulamento, passou a ser restrito aos utilizadores que pertençam ao distrito de Aveiro. Os estudantes do programa Erasmus poderiam, numa primeira análise, ser considerados um segmento distinto, mas tal não se verifica dado que usufruem exatamente das mesmas condições que outro aluno da UA.

Nos fatores psicográficos (Anexo X) importa verificar que existem utilizadores com maior ou menor empenho no seu sucesso académico. Tal é passível de avaliação através da observação direta por parte dos colaboradores das bibliotecas e do próprio sucesso do aluno. Estes fatores dizem igualmente respeito aos interesses dos utilizadores, aspeto que é possível apreciar pela análise do serviço de referência e requisições efectuadas.

### **3.3.5 Posicionamento**

O posicionamento dos SBIDM diz respeito à forma como estes pretendem posicionar-se nos diferentes segmentos-alvo que servem, ou seja, tem a ver com a imagem que os SBIDM desejam transmitir. Em Marketing, procura-se obter um dado posicionamento realçando as qualidades e atributos de um bem ou serviço.

Em relação ao posicionamento dos SBIDM, a Diretora considera que:

“Na UA, os SBIDM, mais precisamente os serviços disponibilizados pela rede de bibliotecas, são vistos como tendo importância central para a comunidade universitária e os membros da instituição têm deles uma boa imagem.”

No presente, os SBIDM têm-se destacado por uma forte afluência de pedidos de formação da comunidade académica da UA, principalmente docentes, investigadores e alunos do 2º e 3º ciclo de estudos, situação que vem reconhecer e reforçar o excelente posicionamento dos serviços nesta área. A este propósito, a colaboradora C3 afirma o seguinte:

“Os serviços de formação dos SBIDM, comparativamente com outras congéneres, são a organização que realiza mais formações a nível nacional.”

Perante isto, têm surgido pontualmente pedidos de formação de instituições de ensino superior externas. Estes casos são previamente avaliados e, mediante a disponibilidade da equipa de formação, bem como dos custos envolvidos, são ou não atendidos. De referir que a formação ministrada nos SBIDM tem como público-alvo a comunidade académica da Universidade de Aveiro.

As ações de formação ministradas estão divididas em duas tipologias:

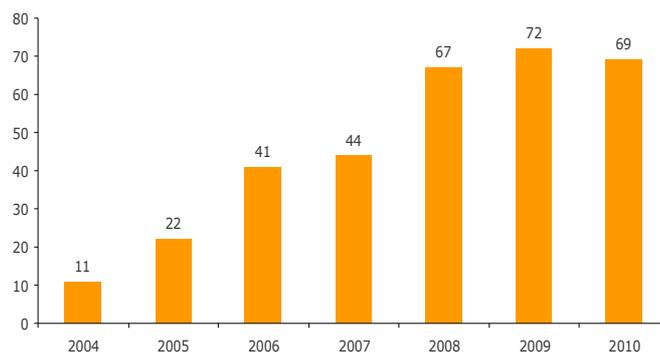
- **A pedido:** os docentes solicitam uma ou mais formações aos SBIDM, dentro da oferta existente. Estas podem decorrer na sala de formação dos serviços ou na própria unidade orgânica, desde que esta ofereça as condições para a sua realização. As formações são agendadas de acordo com o horário solicitado pelo professor, uma vez que são integradas no horário de uma disciplina e conforme a disponibilidade dos colaboradores dos SBIDM. A duração das sessões pode ser de duas ou três horas.
- **Workshops calendarizados:** sessões previamente agendadas pelos SBIDM, que decorrem na Biblioteca da UA e requerem a inscrição prévia do participante. Têm a duração de duas horas.

Durante o ano de 2010 foram realizados 21 workshops em várias áreas temáticas: “EndNoteX4”, “ERIC: base de dados de educação”, “Eurostat: informação estatística europeia”, “Índices de avaliação de revistas científicas”, “Mantenha-se actualizado: RSS

feed”, “*PubMed* e *Thesaurus Mesh*: informação em ciências da Saúde”, “Referências bibliográficas” e “*Web of Science e Researcher ID*”.

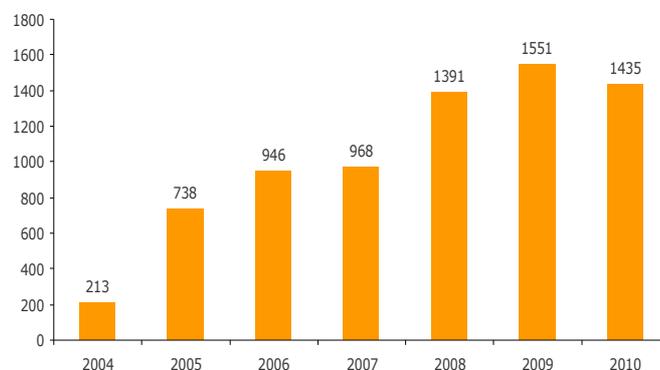
Neste sentido, seguem-se dois gráficos para demonstração de como este serviço tem vindo a evoluir e que ilustram a evolução de ações de formação e do número de formandos:

**Figura 20 - Ações de formação (2004 – 2010)**



Fonte: relatório estatístico interno 2010

**Figura 21 - Número de formandos (2004 – 2010)**



Fonte: Relatório estatístico interno 2010

O reforço do posicionamento dos SBIDM passa pela aposta nestas formações para outros públicos, extra comunidade académica, como, por exemplo, escolas do ensino secundário, para uma melhor preparação dos alunos aquando da sua entrada na via académica e empresas que procuram informação na área da pesquisa em bases de dados e da investigação.

Ainda relativamente ao posicionamento dos SBIDM, pode apostar-se na disponibilização de um serviço de boa qualidade através de um atendimento personalizado. De modo a

incrementar a qualidade oferecida, estes têm uma boa posição ao nível de horário de funcionamento, pois este foi idealizado de forma a possibilitar que os seus utilizadores possam usufruir do maior número de horas e, se possível, em horas livres (trabalho ou aulas). São grandes os esforços para manter a biblioteca aberta por períodos maiores, apesar de os recursos humanos nem sempre serem suficientes.

Quanto aos serviços de *back-office*, será de repensar ou avaliar se existem serviços que poderiam alargar o seu funcionamento, dado que apenas cumprem o horário normal de serviços pertencentes à administração pública. Antes de se implementar uma tal mudança, ter-se-ia de averiguar a sua necessidade. Isto poderia ser conseguido através de um inquérito dirigido aos utilizadores dos serviços que os questionasse acerca da utilidade de um horário mais alargado, uma vez que, em princípio, uma tal alteração implicaria uma reestruturação dos horários dos funcionários implicados.

Como qualquer instituição que presta serviços públicos, esta deverá colocar a sua posição perante o utilizador a um nível elevado no atendimento, quer seja presencial ou por vias tecnológicas (*email*, telefone, página *web*). É através de sugestões, opiniões e auscultações que podemos avaliar esta qualidade exigida e que ainda pode ser melhorada ao nível da cortesia, comunicação pessoal e igualdade de tratamento. Na prática, a caixa de sugestões já existente no espaço, deveria ser colocada num lugar bem visível e em posição estratégica (como, por exemplo, na passagem da entrada da biblioteca, bem assinalada e identificada), para assim se obter o maior número de opiniões, que são posteriormente avaliadas e usadas para futuras mudanças no sentido da melhoria dos serviços.

Os SBIDM são reconhecidos por disponibilizar grande variedade de serviços para satisfazer as necessidades de qualquer tipo de utilizador. Por este motivo, exercem um papel de extrema importância, dentro da comunidade académica, para o sucesso de todos os que fazem uso dos seus serviços e para reafirmar a sua missão. Tendo um bom posicionamento, os SBIDM devem continuar a apostar num serviço de qualidade e excelência.

### **3.3.6 Marketing-mix**

Como já foi abordado anteriormente, existem variáveis de promoção das organizações que são designadas por sete P's. Neste ponto irá ser explicitado de que forma estas variáveis se constituem na base do programa do Plano de Marketing para os SBIDM.

#### **3.3.6.1 Produto ou serviço**

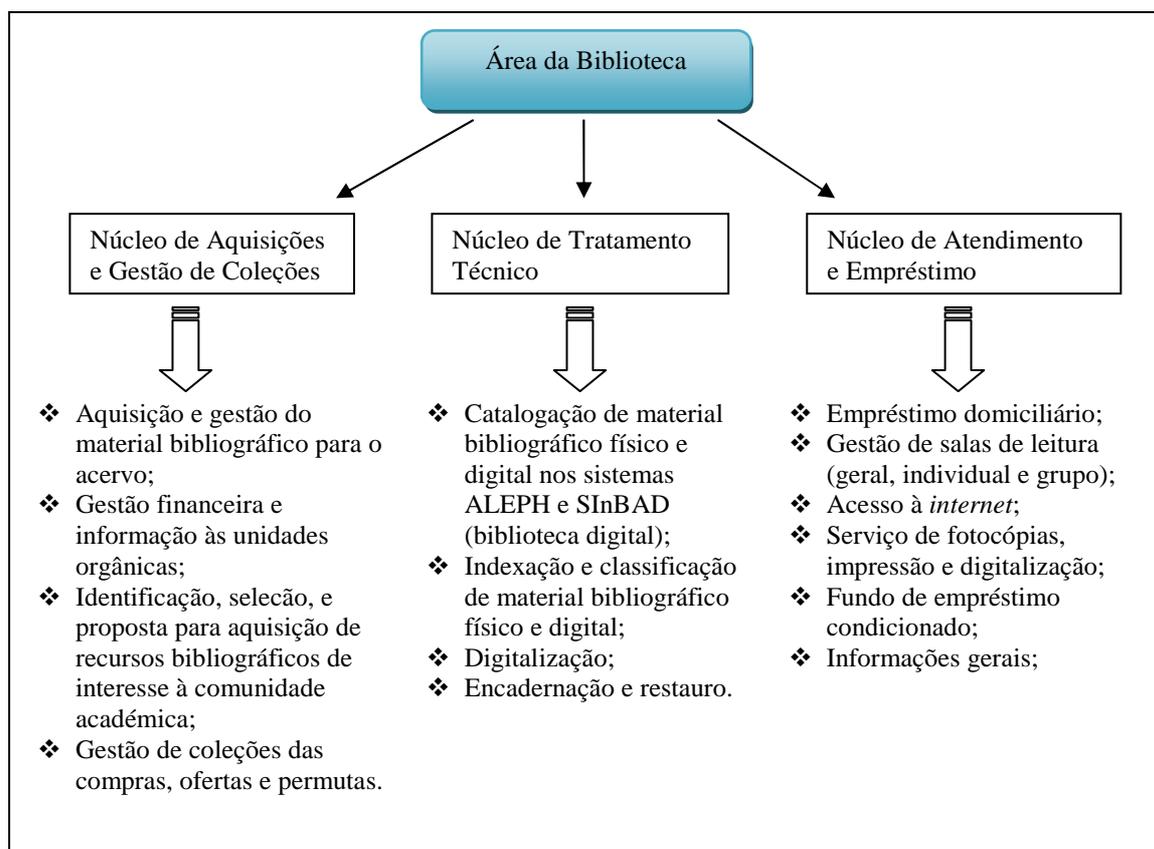
Considerando como produto os bens tangíveis (produto) e os bens intangíveis (serviço), este é colocado à disposição de quem o pretende consumir ou utilizar e deve revestir-se de características essenciais às necessidades do seu consumidor ou utilizador.

Como os SBIDM pertencem a uma instituição pública, os produtos que oferece são bens intangíveis, ou seja, serviços. Nem para todos os serviços que são oferecidos se pode considerar que têm o seu ciclo de vida, pois existem serviços disponibilizados e consumidos no mesmo momento, como, por exemplo, o empréstimo do material bibliográfico ou até mesmo o serviço de fotocópias.

Todas as três grandes áreas dos SBIDM (Área de Biblioteca, Área de Gestão de Recursos Eletrónicos e Apoio ao Utilizador e Área de Arquivo e Museu) disponibilizam serviços aos seus diversos utilizadores, sendo que alguns deles são para consumo dos utilizadores internos, ou seja, que pertencem à própria instituição e só faz sentido serem consumidos por estes.

Para ilustrar o que cada uma das áreas e seus respectivos núcleos associados possuem como serviços disponíveis para serem consumidos, apresentam-se as Figuras 22, 23 e 24.

**Figura 22 – Distribuição dos serviços da Área da Biblioteca**



Fonte: sistematização própria

Relativamente aos três núcleos que compõem a Área de Biblioteca (ABI), dois deles estão vocacionados para um público restrito, ou seja, utilizador interno que pertence à própria Universidade e para o próprio serviço, respectivamente o Núcleo de Aquisições e Gestão de Coleções (NAGC) e o Núcleo de Tratamento Técnico (NTT).

No primeiro núcleo, para além de tarefas de manutenção e atualização de todo o sistema que disponibiliza o acesso a serviços por parte do utilizador, existem os serviços que são realizados em conformidade com as unidades orgânicas e que estão direcionados somente para estes utilizadores.

Podem ser introduzidas novas práticas dentro deste núcleo onde a comunicação entre este e os diretores, a priori, e delegados, à posteriori, para criar elos de ligação mais estreitos e colmatar falhas como são os casos do acervo desatualizado, das novidades bibliográficas e até mesmo a gestão dos próprios fundos da biblioteca. Tudo isto canalizado com o intuito

de valorizar e melhorar os documentos e a informação que pode ser disponibilizada ao utilizador. Neste sentido, a criação de um formulário disponibilizado via *moodle*, onde fosse canalizada toda a “bibliografia recomendada” para apoio às aulas como forma de adquirir o que não existe em termos de material bibliográfico, atualizar o já existente e colocá-lo em acesso restrito de forma a que todos os utilizadores pudessem aceder.

Quanto ao segundo núcleo, as duas primeiras são consideradas tarefas que se realizam para disponibilizar, via catálogo online, os registos bibliográficos das coleções existentes no fundo documental das bibliotecas da UA, permitindo a sua pesquisa e posterior recuperação pelos utilizados. O serviço de encadernação e restauro é disponibilizado internamente e para consumo interno com o objetivo de recuperar e preservar o acervo.

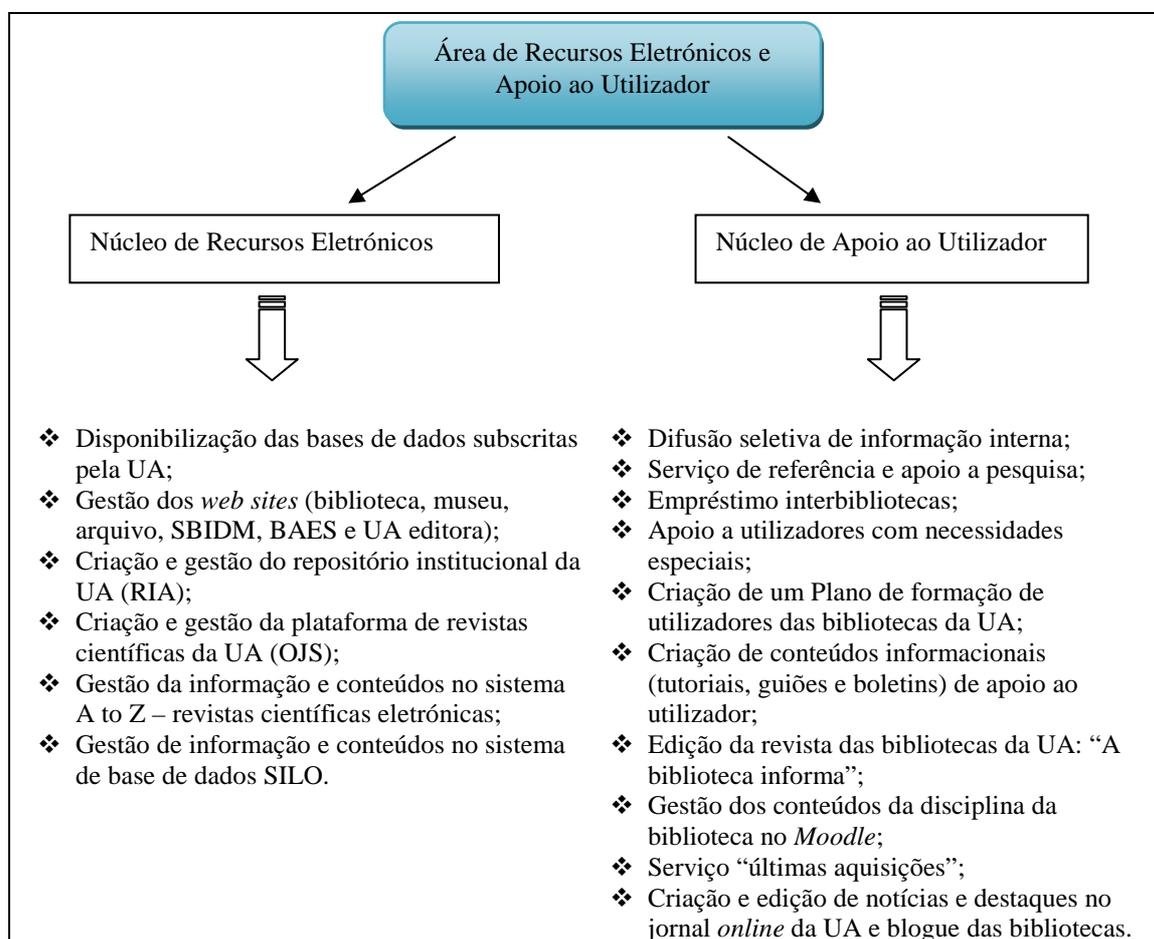
No último, o Núcleo de Atendimento e Empréstimo (NAE), todos os serviços estão diretamente ligados ao utilizador. Conforme colaborador (C2) existem melhorias a implementar relativamente ao utilizador de deficiências motoras, como ilustra o seguinte exemplo:

“ os alunos em cadeira de rodas que pretendam requisitar um computador para aceder à Internet necessitam de mais espaço para a sua cadeira. (...) Existe um computador destinado exclusivamente a estes alunos, mas isso provoca discriminação e exclusão.”

Em relação ao empréstimo, estes utilizadores teriam um atendimento personalizado, solicitando o material ao balcão ou fazendo outro tipo de solicitação a que não tenha acesso fácil. O colaborador responsável por esta tarefa teria de possuir competências e sensibilidade para efetuar o atendimento sem constrangimento para ambos.

Outro dos serviços que tem uma grande importância para o utilizador, especialmente para os alunos de licenciatura e mestrado, é a disponibilização dos livros de apoio às aulas. Estes encontram-se num fundo designado como fundo de empréstimo condicionado, no balcão de atendimento. Contudo, para um mais fácil acesso a estes livros, estes deveriam estar acondicionados num lugar visível aos utilizadores, facilitando, deste modo, a sua procura.

**Figura 23 – Distribuição dos serviços da Área de Recursos Eletrónicos e Apoio ao Utilizador**



Fonte: sistematização própria

A Área de Recursos Eletrónicos e Apoio ao Utilizador (AREAU) é das que disponibiliza mais serviços ao público, seja ele interno, externo ou pertencente a qualquer grupo (ver Quadro X, pág.71). O Núcleo de Recursos Eletrónicos (NRE) contempla em grande parte a criação, disponibilização e gestão de conteúdos informacionais para uso de qualquer utilizador. O acesso a estes recursos nem sempre pode ser executado em qualquer lugar visto que alguns estão restritos ao *campus* da UA.

Resultante de uma ligação entre o primeiro núcleo e o Núcleo de Apoio ao Utilizador (NAU), surgem outros serviços com apoio presencial para auxiliar o utilizador na utilização dos serviços e recursos de disseminação do conhecimento para uso científico e académico. Existem outras tarefas que são elaboradas para informar (a revista – “A Biblioteca Informa”) e outras que têm como objetivo a divulgação de notícias, anúncios,

recursos de informação (tutoriais, *links* de bases de dados, bibliografia recomendada pelos docentes, etc.) a utilizar durante o percurso académico do aluno da UA, um fórum geral de discussão em que se dá a possibilidade ao aluno de interagir com um técnico da biblioteca e com os colegas, com o objectivo de solicitar esclarecimento às suas dúvidas ou necessidades de informações adicionais aos recursos de informação e serviços prestados pelas bibliotecas da UA (*Moodle*). De salientar que o serviço de difusão seletiva da informação é efetuado somente para as unidades orgânicas e escolas da UA.

Atualmente as plataformas *web* são consideradas um dos suportes mais utilizados e com tendência a crescer, como forma de divulgar, socializar e inovar a informação ao utilizador que assim o pretenda, em qualquer parte que se encontre. Neste contexto, faz com que exista a necessidade de criar produtos e serviços de informação.

Com as novas tecnologias da informação e comunicação (TIC), a informação passou a estar mais próxima do utilizador e a sua disponibilização em bases de dados, portais e diretórios *web*, repositórios institucionais, etc., tornou-se uma prática cada vez mais comum entre o mundo académico. Adquirir competências de literacia de informação, tais como a pesquisa, recuperação, análise e seleção de informação disponível, torna-se imperativo nos nossos dias em que se assiste a um “*overload*” de informação em ambiente *web*. Cabe aos profissionais de informação orientar e dotar os utilizadores dessas competências, para que estes possam gerir a informação de maneira a ir de encontro aos seus objetivos.

Segundo a colaboradora C1 o serviço de referência:

“não presta apenas apoio na pesquisa de informação, contribui também para a literacia informacional dos utilizadores, dotando-os de competências na pesquisa, análise e recuperação da informação, bem como da orientação a nível dos recursos que os utilizadores devem usar para a elaboração dos seus trabalhos.”

Assim, os SBIDM têm vindo a atualizar e a criar novos produtos e a inovar o serviço de referência e informação, apostando na formação dos seus técnicos eletrónicos, realizando um atendimento com qualidade e oferecendo, de forma previamente selecionada, recursos de informação ao seu utilizador, quer presencialmente quer por via *online*.

Uma vez que grande parte dos recursos e informação se encontra disponibilizado na *web*, o serviço de referência não verifica tanta afluência por parte dos utilizadores. Contudo, a

continua a tratar-se de um serviço indispensável e imprescindível numa biblioteca universitária, conforme relatado pela colaboradora C1.

O serviço de referência, já existente, deveria ser melhorado aplicando um horário contínuo e alargado, conseguido através da alternância de colaboradores, em que seria dado apoio presencial e à distância ao utilizador e, eventualmente, a realização de mini-workshops pontuais (grupo reduzido de 2 a 3 utilizadores), poderia ser uma das estratégias a colocar os SBIDM num nível elevado perante a concorrência.

Quanto à sua localização, esta seria um lugar de fácil acesso, bem sinalizado mas, ao mesmo tempo, recatado de forma a ser facilitado o atendimento presencial e a não perturbar os utilizadores das salas de leitura.

Outro dos serviços com grande impacto na maior parte dos grupos de segmentação de mercado é a formação. Segundo a colaboradora C3, este serviço tem aumentado substancialmente ao longo dos anos e especialmente nos últimos dois:

“De facto, as inscrições nos Workshops, divulgados à comunidade académica, às 15h30 de 28/09/2011, esgotaram em menos de 24 horas. Neste contexto, passámos de **69** formações, em 2010, para **96** em 2011, um acréscimo de **28%** comparativamente com o período homólogo.”

A formação é um serviço que deve ser continuamente melhorado e inovado através da introdução de novas temáticas e do seu alargamento a outros públicos alvo. Relativamente às novas temáticas e segundo a colaboradora C3, estas podem estar relacionadas com as metodologias de investigação, como a análise documental, de conteúdo (para os softwares NVivo e WebQDA) e de estatística (SPSS). Quanto aos potenciais públicos, estes poderiam ser conquistados em empresas com recurso a temáticas do seu interesse, como por exemplo, a área de arquivo, nomeadamente o arquivo corrente para as pequenas e médias empresas.

Por outro lado, sendo a formação recomendada aos alunos pelos docentes, para orientação dos recursos a usar, pesquisa e recuperação de informação (conforme informação da colaboradora C3) esta poderia ser contemplada nas unidades curriculares das licenciaturas, mestrados e doutoramentos ministrados pela UA. Poderiam ser introduzidas através de módulos ou conferências.

Uma proposta para melhorar estes dois serviços seria a criação de um “Gabinete de referência e formação”, que contemplaria e fundiria ambos os serviços, dado estarem muito ligados entre si. Os próprios utilizadores confirmam esta possibilidade, visto que, após receberem formação procuram no serviço de referência um apoio mais aprofundado que lhes permita dissipar dúvidas e executar os seus trabalhos académicos com sucesso.

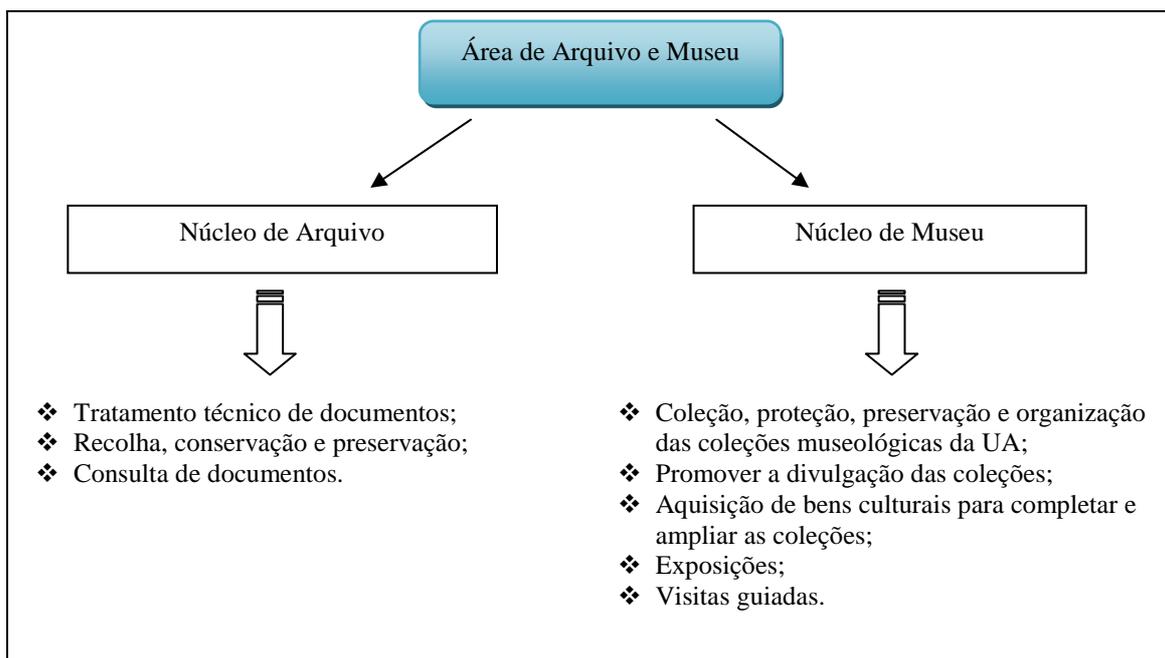
No mesmo contexto, a criação de uma ferramenta colocada no portal com a designação “Pergunte à biblioteca”, em forma de *chat*, daria a possibilidade ao utilizador de poder tirar as suas dúvidas em tempo útil e permanente. Esta ferramenta envolve esclarecimentos a questões relacionadas com recursos de informação, espaços e serviços prestados pelas Bibliotecas da UA, lembrando sempre que existe um serviço presencial disponível no “Gabinete de referência e formação” na biblioteca. As solicitações que requerem uma resposta mais elaborada serão efetuadas através de um formulário próprio disponível ou presencialmente para posterior resposta.

No NAU encontram-se serviços que poderiam ser deslocados para outro núcleo, não retirando a sua intenção de ser de apoio ao utilizador, porque nos SBIDM todos eles servem as suas necessidades. Estes são os serviços de EIB e o da difusão seletiva da informação que, pelos processos a eles inerentes, estão muito relacionados com o núcleo de aquisição e gestão de coleções.

Nesta subsecção sobre o produto ou serviço não houve a introdução de novos produtos ou serviços, visto os SBIDM contemplarem um bom acervo, quer em livros quer em bases de dados. Deste modo, foi dada maior importância à sua comunicação e divulgação como forma de melhorar a imagem dos mesmos. Sobre este assunto, a Diretora afirmou:

“É importante inovar e utilizar as novas tecnologias e redes sociais para estarmos mais próximos dos nossos públicos e divulgar, pelos vários meios de que dispomos na UA, os nossos recursos, os serviços que criamos, as novidades informativas, as ações de formação e as atividades de extensão cultural que organizamos.”

**Figura 24 – Distribuição dos serviços da Área de Arquivo e Museu**



Fonte: sistematização própria

O Núcleo de Arquivo (NA) realiza tarefas de recolha, análise, organização e preservação de documentação de valor administrativo, probatório, histórico, organizacional e cultural. As suas tarefas destinam-se a um utilizador específico, ou seja, interno, pois a consulta dos documentos aí existentes só podem ser solicitados ou efetuados por colaboradores, pessoa afeta ou que já tenha tido ligação à Universidade. No que diz respeito ao Núcleo de Museu (NM), este vai mais além de colecionar, organizar, guardar e preservar as coleções museológicas da Universidade, dado que adquire bens culturais para enriquecer o espólio museológico completando as coleções e ampliando-as. Outra das suas funções é a de promover a divulgação das mesmas assim como efetuar exposições e visitas guiadas.

Tratando-se de dois núcleos introduzidos recentemente no organograma dos serviços, estão ainda a ser organizados, pelo que não se avançam quaisquer propostas de alteração ou melhoria.

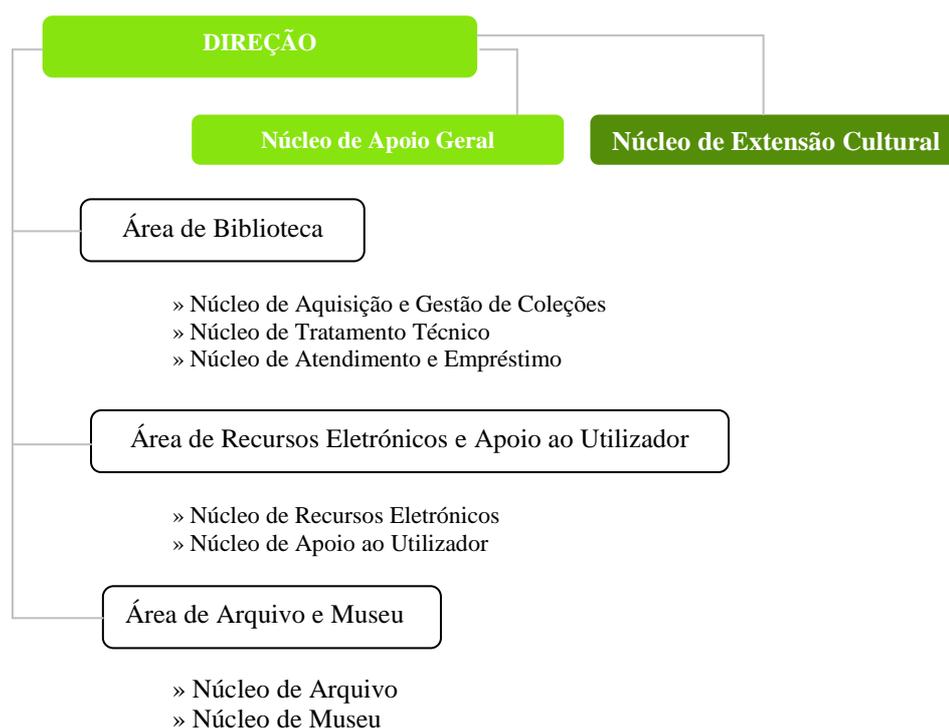
No organograma dos SBIDM existe um Núcleo de Apoio Geral, não menos importante e que também disponibiliza serviços para o utilizador, relacionados sobretudo com a manutenção dos espaços e materiais informáticos, bem como toda a logística interna para uso dos colaboradores. Uma forma de enriquecer a qualidade de todos os serviços dos

SBIDM poderia ser conseguida através da criação de uma tarefa dentro deste núcleo, cujo trabalho incidisse sobre todo o levantamento e tratamento de estatísticas, sugestões, reclamações e questionários para posteriormente se elaborarem estratégias de melhoria da qualidade e dos pontos fracos.

Outra proposta que ajudaria a melhorar todas as áreas dos serviços seria a criação de um novo núcleo junto à direção, que contemplaria as tarefas de comunicação e marketing, isto é, a elaboração de toda a parte logística relacionada com eventos e a agenda cultural dos SBIDM. Este novo núcleo seria igualmente responsável pela aplicação do Plano de Marketing aqui proposto.

Assim, o organograma estaria representado da seguinte forma:

**Figura 25 - Proposta do Núcleo de Extensão Cultural**



Fonte: sistematização própria

### 3.3.6.2 Preço

No Marketing público, especificamente em instituições públicas, os preços não são controlados, na maior parte das vezes, pela instituição que presta o serviço, pois estão sujeitos a aspetos legais – propinas, taxas e emolumentos. Neste sentido, esta é uma variável limitada em estratégia de Marketing de sete P's.

Considerando a UA como uma instituição pública, sem fins lucrativos, os preços são aprovados superiormente pelo Senado, sendo que a maioria dos serviços são “gratuitos”.

Os serviços prestados pelos SBIDM e pagos são aprovados em reunião de Conselho de Gestão e revistos sempre que necessário. Nesta reunião, são aprovados todos os preços respeitantes aos produtos ou serviços, de todas as unidades orgânicas, escolas e serviços da UA e elaborado regulamento e tabela de preços (Anexos XI e XII) a ser enviada posteriormente a todos.

Existem também as penalizações<sup>15</sup> relativamente ao empréstimo e que são valores estipulados pelos SBIDM.

Contudo, existem serviços que, para estarem disponíveis para acesso aos utilizadores, é necessário efetuar aquisições com um preço elevado (incluído no orçamento da Universidade), como é o caso das bases de dados. Antes da sua aquisição, deverá efetuar-se uma prospeção de mercado e, caso se justifique, uma divulgação da empresa que as distribui, através de uma exposição sobre a mesma, para avaliar o preço/qualidade. São maioritariamente pagos pela Universidade visto abranger as suas áreas científicas. Outro caso semelhante é a disponibilização de máquinas fotocopiadoras *self-service* aos utilizadores, o que implicou a aquisição das mesmas pela UA e o pagamento da sua manutenção. Os utilizadores podem, mediante carregamento de um cartão, tirar fotocópias numa sala no interior da biblioteca. Podem ainda fazer impressões através do mesmo método.

---

<sup>15</sup> **Artigo 19.º**

Penalização por atraso

A não devolução de publicações cedidas em regime de empréstimo domiciliário dentro dos prazos de devolução fixados no presente Regulamento implica a suspensão do direito de requisição de publicações enquanto se verificar o atraso e o pagamento de uma penalização monetária, fixada em 0.50€ por publicação e por cada dia de atraso, incluindo os dias de encerramento das bibliotecas da UA.

Com efeito, será de reavaliar se haverá outros serviços que poderiam ser aproveitados como fonte de fundos, cujos valores a cobrar teriam que ser levados à aprovação do Senado. São eles: as formações em várias áreas para os diferentes utilizadores pertencentes a qualquer grupo; a disponibilização dos espaços (sala equipada com computadores) a utilizadores externos (instituições ou particulares) para formações; e para exposições, diversos eventos ou conferências (Sala *Hélène de Beauvoir*), sempre no âmbito da disseminação do conhecimento ligada ao ensino superior. Assim, com o valor auferido efetuar-se-ia uma análise profunda do acervo de forma a enriquecer e preservar a sua vasta coleção.

No mesmo contexto e para empresas possuidoras do “cartão de utilizador institucional”, a prestação de diversos serviços (por exemplo: formação em recursos eletrónicos - normas, estatísticas, patentes -, pesquisas sobre variados assuntos, solicitação de artigos científicos) seria uma forma benéfica de obter projeção fora do domínio académico e ao mesmo tempo divulgar os próprios serviços perante a comunidade em geral.

### **3.3.6.3 Distribuição**

Como foi referido anteriormente, na análise ambiental, o edifício da biblioteca possui uma localização privilegiada, pois encontra-se num ponto central relativamente ao campus universitário e com grande acessibilidade ao nível de acessos, transportes públicos e parques de estacionamento.

Relembrando o que já foi mencionado na caracterização dos serviços, os SBIDM possuem, para além da biblioteca geral ou central e a mediateca, uma rede de bibliotecas localizadas em três pólos – ESTGA, ESAN e ISCAA – noutra localização geográfica, pois era necessário não descurar a influência que iriam ter perante concorrentes que pudessem disponibilizar serviços similares. É de extrema importância ajustar, em termos de procedimentos e serviços disponíveis, os da biblioteca “central” ou “mãe” com as redes de bibliotecas. Contudo, há serviços que só são efetuados mediante solicitação devido à comunidade académica desses pólos ser reduzida e não compatível com tão grande número de tarefas.

Um dos canais que é mais usado para divulgação dos serviços a prestar ao utilizador é o portal dos SBIDM, que, estando em fase de remodelação, consegue dar uma visão geral do que os serviços possuem e como são prestados.

Em paralelo com a disponibilização de uma grande parte dos serviços, via *online*, correspondendo em todas as vertentes as necessidades do utilizador e para melhor as satisfazer, os SBIDM foram ao longo dos anos auscultando a necessidade de alargar o seu horário devido à afluência de novos utilizadores que foram surgindo. Assim, o horário foi-se alargando (sábado e noturno) para que a acessibilidade não fosse só via *internet*, mas também presencial.

Outro aspeto de relevo e no qual os SBIDM estão presentes através da área de biblioteca é a plataforma *Moodle*,<sup>16</sup> com a disciplina “bibliotecas da UA”. Nesta plataforma os alunos e docentes da UA podem interagir através da informação dos conteúdos programáticos, avaliação, esclarecimentos e informações. De salientar que nesta plataforma só pode ter acesso quem tem ligação à UA.

É importante mencionar que uma grande parte dos serviços disponibilizados, via *online*, (sejam eles de informação, pesquisa, empréstimo e solicitação de serviço) encontram-se disponíveis para serem acedidos comodamente em casa.

#### **3.3.6.4 Comunicação**

A promoção é o elemento do Marketing-mix mais visível. Esta deve ter como base alguns objetivos, a referir: informar de forma clara os reais e potenciais utilizadores da existência dos serviços, as suas características e vantagens, onde e como obter esses serviços bem como lembrá-los da existência dos mesmos. De referir que a promoção (ou comunicação) contribui substancialmente para a criação da imagem do próprio serviço; opostamente, a ausência desta comunicação pode ser interpretada negativamente, ou seja, o utilizador pode considerar que a qualidade está posta em causa.

Nem todos os canais de comunicação são utilizados para promover os serviços, pois alguns destinam-se sobretudo a produtos vendáveis. Neste sentido, serão contemplados os que

---

<sup>16</sup> <http://moodle.ua.pt/>

mais se coadunam aos serviços que os SBIDM pretendem promover, bem como o próprio serviço físico. Deve-se, portanto, ter sempre em atenção que uma comunicação eficaz significa chegar às **pessoas certas** com a **informação certa** através dos **meios corretos** e no **momento adequado**.

Os SBIDM efetuam a divulgação de todos os seus serviços via o seu portal. Neste momento, encontra-se em atualização e remodelação que, em colaboração com o serviço de imagem da Universidade, segue as normas gráficas em vigor para todos os portais de cada unidade orgânica e serviços da mesma instituição.

Cada área tem os seus serviços específicos, o que implica meios de divulgação que requerem canais de comunicação diferentes dependendo do seu público-alvo. De referir que o sucesso da comunicação depende da mensagem ser coerente, consistente, clara e convincente, isto é, terá que ser sempre a mesma em qualquer um dos canais.

A publicidade é um meio e um canal de comunicação que visa despertar no público-alvo a vontade de realizar uma ação, mas também é o conjunto de técnicas e estratégias para promover algum produto ou serviço. Neste sentido, os serviços existentes, que estão devidamente caracterizados e a maior parte com tutoriais associados via *online*, requerem, contudo, publicidade presencial e direta, no momento de atendimento, que pode materializar-se em folhetos, pequenos manuais e manual de acolhimento.

Uma forma de publicitar o esforço desenvolvido pelos SBIDM é a elaboração de uma agenda trimestral ou anual (Anexo XIII) onde consta a realização de eventos a decorrer ao longo do ano. Esta deverá listar todas as atividades a realizar e ser publicitada no jornal da UA, no portal e em *banners* e *outdoors*.

O Quadro XI serve como proposta dos eventos que poderiam ser realizados e que constariam da agenda a elaborar.

## Quadro XI – Exemplos de eventos a realizar ao longo do ano

<i>Evento</i>	<i>Títulos</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Período</i>	<i>Local</i>	<i>Material</i>
<i>Conferências</i>		Todas as relacionadas com as várias áreas dos SBIDM; Temas relacionados com as áreas de conhecimento existentes; Os fundos oferecidos.	Longo do ano	Sala “Hélène Beauvoir”; Outro local dentro dos SBIDM.	Desdobrável; marcador com informação dos SBIDM; bloco de notas.
<i>Visitas</i>	“Conhecer a Biblioteca”	Receção ao caloiro, aos alunos ERAMUS; outros visitantes (escolas e universidades)	Início escolar; primeiro e segundo semestre; datas a marcar.	Biblioteca (3 pisos)	Manual de acolhimento.
<i>Aniversários</i>	Dia da UA; Dia do bibliotecário; Dia do livro.	Promover e divulgar os dias relacionados com a UA, os SBIDM e o conhecimento.	Nos dias ou durante a semana.	Espaço a designar.	Desdobrável; material relacionado com o evento.
<i>Conversas</i>	“Um dia com...”	Convide a um ilustre (docente, aluno, funcionário) com ligação à UA; um investigador das várias áreas do conhecimento para divulgar o que está a investigar.	Dois em dois meses	Sala “Hélène Beauvoir”	
<i>Formações</i>	“O que nós oferecemos”; “EndNote”; “PubMed”; “Scopus”; “Seleção de fontes de informação científica”; etc...	Todas as que estão ligadas aos SBIDM, a recursos eletrónicos e apoio a utilizadores.	A designar	Sala de formação	Capa com os conteúdos abordados em cada sessão.
<i>Ofertas</i>	“Os SBIDM oferecem!”; “Troca por troca: traga um livro e leve outro”	Oferecer livros ou revistas de diferentes áreas de ensino (por tema ou assunto); Trocar livros.	Mensalmente	Nas bibliotecas que fazem parte da rede de bibliotecas.	
<i>O que se faz</i>	Livro do mês; Artigos científicos editados pela comunidade académica.	Divulgação de livros ou artigos científicos editados por docentes ou investigadores da UA (com a colaboração dos colaboradores e docentes das unidades orgânicas)	Mensalmente	Nas bibliotecas que fazem parte da rede de bibliotecas.	
<i>Testemunhos</i>	“O que fui na UA”; “A minha história de vida”	Divulgação do percurso de pessoas que passaram na UA.	A definir	Em <i>outdoors</i> ; nos boletins editados pelos SBIDM;	

Fonte: sistematização própria

Cada um destes eventos deverá ser trabalhado individualmente (o evento “Aniversários” é apresentado, a título de exemplo, como o poderia ser no Anexo XIV) de forma a obter maior eficiência e maior impacto diante do público-alvo. De acordo com esta ideia os eventos seriam canalizados para os respetivos núcleos consoante as diferentes áreas. É relevante que toda a comunidade académica esteja envolvida com os próprios SBIDM nestes eventos para assim existir uma interação entre os mesmos, bem como serem efetuados nas várias redes de bibliotecas.

As relações-públicas constituem outra forma de promover determinado produto ou serviço e podem ser definidas como a oferta de uma variedade de funções a serem executadas pelas diversas instituições com vista à manutenção do equilíbrio entre estas e os públicos com que interagem. A função de relações públicas nos SBIDM pode ser desempenhada pelo próprio colaborador quando interage com os utilizadores, cumprindo um propósito de divulgação dos serviços, tal como um “*part time marketer*”. De acordo com Gummerson (1991), os “*part time marketers*” são colaboradores que, não fazendo parte do departamento de marketing (ou vendas), têm contactos habituais com os clientes. Normalmente estas pessoas não são formadas em termos de técnicas de marketing, mas quando executam as suas tarefas influenciam direta ou indiretamente a satisfação dos consumidores e o futuro comportamento de compra dos clientes.

Por vezes, mais importante do que uma qualquer campanha publicitária, é a comunicação “boca-a-orelha”, que consiste na transmissão de informações positivas e de satisfação por parte de um utilizador a outro ou outros que irão procurar os serviços. Desta forma, o atendimento aos utilizadores torna-se num ponto primordial na boa divulgação dos serviços e da sua qualidade.

No momento de promoção de um determinado evento ou serviço, deve ter-se em conta as vantagens e desvantagens de cada meio de comunicação acima descritos, como sejam os custos envolvidos, bem como as preferências dos segmentos-alvo. Deve considerar-se uma abordagem genérica do composto de comunicação, podendo ainda propor-se um *mix* de comunicação para cada segmento-alvo, como se demonstra no Quadro XII:

**Quadro XII – Mix de comunicação para cada segmento-alvo**

<i>Segmento-alvo</i>	<i>Mix de comunicação</i>
Aluno	<p><i>R.P.:</i> formações, boletins, folhetos, tutoriais e serviço de referência.</p> <p><i>Publicidade:</i> portal dos SBIDM, <i>flyers</i>, <i>newsletters</i>, notícias UA, <i>moodle</i>, redes sociais.</p> <p><i>Marketing Directo:</i> <i>outdoors</i>; <i>emails</i>; telefone; eventos; “boca a orelha”.</p> <p><i>Publicações de Marketing:</i></p>
Docente / Investigador	<p><i>R.P.:</i> <i>workshops</i>; sessões de esclarecimento e serviço de referência.</p>
Colaborador	<p><i>Marketing directo:</i> boletim interno, reuniões, <i>email</i>, telefone, actividades, <i>outdoors</i>.</p>
Comunidade em geral	<p><i>Publicidade:</i> portal dos SBIDM, redes sociais</p> <p><i>R.P.:</i> formações, exposições e eventos</p>

Fonte: sistematização própria

**3.3.6.5 Pessoas**

Numa organização em que o serviço prestado não se evidencia como um bem tangível, torna-se difícil avaliar a grande importância que os colaboradores têm dentro da mesma. É através da opinião dos seus utilizadores que essa avaliação pode ser realizada e faz-se em grande parte com base no seu comportamento e atitudes.

A imagem dos SBIDM encontra-se evidente no *front-office*, Área da Biblioteca, mais precisamente no NAE, que exige maior atenção. Os colaboradores que exercem funções nesta área teriam preferencialmente uma boa apresentação (aparência), identificação (placa) e uma postura digna de um serviço de qualidade, sendo necessário que estejam motivadas nas funções que exercem. Os colaboradores terão que compreender que um bom atendimento gera maior satisfação dos utilizadores e uma maior procura dos serviços.

Uma das estratégias a utilizar para melhorar o serviço de atendimento e empréstimo será efetuar entrevistas de avaliação da motivação, dos conhecimentos, averiguar como resolvem os problemas ao utilizador e avaliar da sua postura durante o atendimento. Contudo, e porque algumas destas estratégias podem ser corrompidas, poder-se-ia igualmente recorrer a um “utilizador-fantasma”, ou seja, a alguém (devidamente qualificado e selecionado pelas chefias) que entrasse na biblioteca como um utilizador

comum e questionasse os colaboradores sobre um qualquer assunto de modo a aferir a qualidade do seu desempenho.

A manutenção de um colaborador por muito tempo no balcão de atendimento pode criar “vícios”, para além de cansaço (para o utilizador e para o colaborador), devendo existir rotatividade entre pessoal especializado.

No *back-office* também deverá existir uma preocupação ao nível de atendimento, seja ele via telefone ou por escrito, para que transpareça uma sabedoria e qualidade desejada.

Neste sentido, a formação interna e as reuniões para estes colaboradores é de grande interesse. As reuniões devem ser mensais ou sempre que se justifique e, quanto às formações, estas devem ser direcionadas para cada tema específico, no sentido de passar a informação aos funcionários que promovem e conduzem a informação para o público-alvo.

É necessário, para além do desenvolvimento e gestão de programas de formação interna, elaborar um guia de acolhimento do funcionário, para melhor o integrar no serviço. Na mesma linha, as reuniões para informação de decisões, alterações e possíveis debates de ideias a implementar devem ser constantes.

A área de recursos humanos requer um cuidado especial, pois os colaboradores de um serviço são os responsáveis pela imagem, qualidade e produção desses serviços. Assim, antes de serem colaboradores, são pessoas e para isso têm sentimentos, atitudes e valores que devem ser respeitados e vice-versa. Muito para além da remuneração e do saber trabalhar em equipa está a sua valorização e satisfação como pessoa e com o decorrer dos anos tornou-se exigente também ao nível da sua cultura pessoal querendo estar atualizado nos seus deveres como colaborador e nos seus direitos como pessoa. Uma boa logística interna, efetuando um trabalho em que o colaborador seja tratado de igual forma independentemente da sua categoria, leva a uma harmonia dentro do grupo de trabalho. Uma forma de atingir este ambiente harmonioso poderia ser a canalização de sugestões, opiniões e reclamações por parte dos colaboradores, que permaneceriam no anonimato, cabendo à direção fazer a sua avaliação por forma a proceder a alterações se assim o entendesse.

De acordo com a parte administrativa, o Núcleo de Apoio Geral deve integrar-se no mesmo objetivo dos SBIDM, ou seja, ter as mesmas metas a atingir perante os seus colaboradores fazendo com que estes se sintam apoiados em termos logísticos e ir de encontro aos seus direitos como colaboradores. Como colaboradora dos SBIDM e por auscultação de outros colaboradores, existem alguns pontos menos bons que podem posteriormente ser analisados e trabalhados.

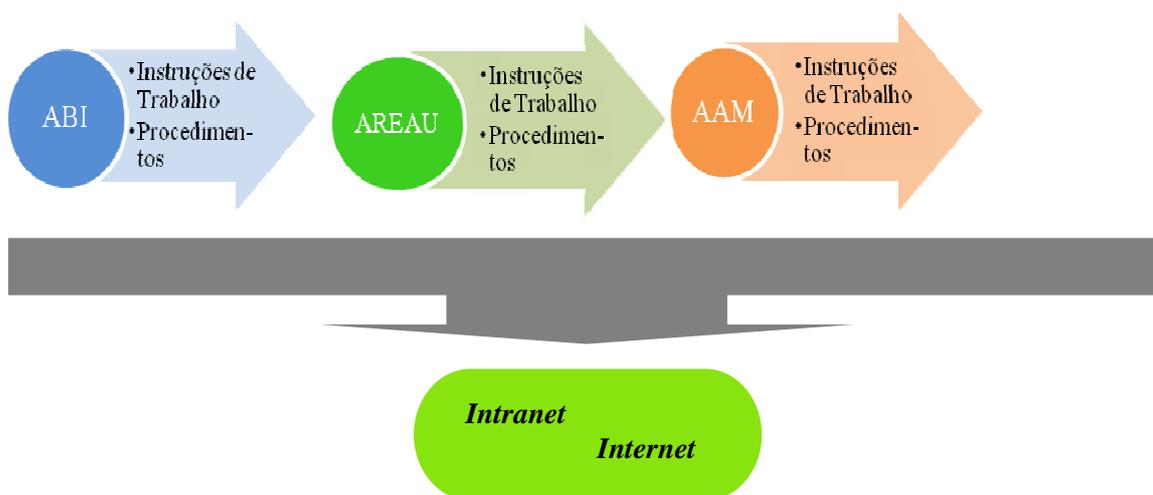
### 3.3.6.6 Processos

Atualmente, um serviço que não possua uma boa gestão dos processos e que não facilite uma resposta à medida de cada caso concreto e até mesmo de cada serviço disponibilizado, poderá produzir consequências ao nível da sua eficácia.

Neste sentido, todos os procedimentos a realizar para satisfazer as necessidades do público-alvo deverão desenvolver-se no sentido de existir homogeneidade nas respostas.

Cada área dos SBIDM e cada núcleo deverá elaborar instruções de trabalho internas, procedimentos a seguir e tutoriais específicos para determinadas áreas. Todo este material terá que estar disponível aos colaboradores (para melhor executarem as suas tarefas), ao utilizador interno e ao externo através da *web* (*internet* ou *intranet*).

**Figura 26 – Homogeneização de processos e sua publicitação**



Fonte: sistematização própria

Conforme informação da Diretora, o Gabinete de Qualidade elaborou instruções de trabalho e procedimentos iguais para todas as tarefas, de cada área, de forma a serem homogêneas. Estão a ser elaboradas a fim de serem colocadas na *intranet* e *internet*.

### 3.3.6.7 Evidência física

Os SBIDM, através dos serviços que disponibiliza nas redes de bibliotecas e no seu portal, terá que ter em mente uma qualidade por excelência de forma a que as evidências físicas sejam apreendidas pelos utilizadores. É de grande importância que isto aconteça, pois os serviços, não sendo produtos tangíveis, que podem ser tocados, cheirados e em algumas situações provados, terão que inspirar confiança, demonstrar qualidade e uma boa visibilidade.

Os fatores que mais determinam a forma do utilizador avaliar a qualidade e confiar no serviço são a receção aquando da procura do serviço, a sinalização do espaço, a apresentação dos colaboradores, o ambiente do espaço e a forma como o serviço é divulgado e dado a conhecer:

**Figura 27 – Fatores para avaliação da evidência física.**



Fonte: sistematização própria

No que concerne a estes fatores, nem sempre é fácil conseguir alcançá-los na totalidade. Contudo, será de grande interesse que estejam na mente dos responsáveis, de forma a que sejam atingidos com a qualidade e a eficiência exigidas. Dos vários pontos listados, alguns são de fácil execução (nomeadamente os aspetos relativos à receção, sinalização e divulgação), sendo que outros são de mais difícil aplicação (os relacionados com os colaboradores e o ambiente), devido à resistência dos colaboradores e utilizadores e ainda à dependência de alguns fatores (como o ar e a temperatura) de elementos externos ao serviço.

A respeito da dificuldade em alterar evidências físicas que obstam a qualidade e a eficiência dos serviços prestados, a Diretora dos SBIDM justifica que:

“Apesar de haver sempre pequenas falhas a colmatar, esta é uma tarefa complicada quando há trâmites rígidos a seguir (normas da instituição).”

Analisando cada domínio da evidência física, pode avaliar-se o que se encontra aquém da qualidade desejada e propor formas de o resolver. Por exemplo, a biblioteca é parca em sinalização que forneça indicações precisas sobre os vários espaços, podendo existir, logo à entrada da mesma, uma planta geral com a especificação dos diferentes pisos e conteúdo dos mesmos. As próprias infraestruturas da biblioteca colocam algumas barreiras a uma boa utilização por parte dos utilizadores portadores de deficiências motoras. O balcão de atendimento surge de imediato como uma dificuldade a ultrapassar, visto ser demasiado alto para um utilizador que se desloque em cadeira de rodas, por exemplo.

O próprio ambiente em que se inserem os SBIDM, o meio envolvente e o interior do edifício, que deverá ser atrativo e acolhedor, desempenham um papel na promoção da qualidade e dos serviços proporcionados. O ambiente refere-se a aspetos tão diversificados como a iluminação, a disposição do mobiliário, a sinalização, a existência de salas com intuitos diferenciados (leitura, estudo, fotocópias) e a existência de locais de exibição das novidades e aquisições recentes. A melhoria do ambiente poderia passar pela criação de um placard informativo que, oportunamente, desse conta das ações levadas a cabo para resolver alguns inconvenientes que possam existir nos SBIDM.

Apesar das diferenças, todos os aspetos são importantes para enfatizar a qualidade que se pretende veicular através das evidências físicas.

### 3.3.7 Orçamentação

Após a elaboração do Plano de Marketing, é necessário efetuar um orçamento que implica a execução de um estudo de mercado para obter uma previsão dos custos. De salientar que o levantamento de todos os custos (que não cabe neste estudo, dado tratar-se de uma área com especificidades que requerem uma abordagem financeira) terá que contemplar todas as tarefas, passo a passo.

Assim, deve ser realizado um relatório de todos os gastos a apresentar aos serviços financeiros da UA de modo a averiguar se a verba poderá estar disponível no ano de implementação do Plano, visto que os SBIDM dependem monetariamente da distribuição das verbas da Universidade. Este trabalho terá que ser realizado em parceria com a área de contabilidade.

### 3.3.8 Implementação do Plano

Após a estruturação de um Plano de Marketing segue-se a sua implementação. Todavia, nesta fase poderão surgir algumas dificuldades que se prendem sobretudo com a aversão dos colaboradores afetados à mudança a cumprir. Deste modo, a implementação do Plano exige um empenho muito grande por parte dos colaboradores e uma planificação atenta por parte dos seus superiores, de modo a antecipar, corrigir atitudes e comportamentos que sejam contrários a uma implementação bem sucedida. Neste sentido, a Figura 28 representa uma proposta de grelha para um plano de ação a implementar:

**Figura 28 – Proposta de grelha para Plano de ação a implementar**

Descrição da ação ou tarefa	Responsável	Custo estimado	Cronologia	Observações complementares
			Período / mês a implementar	

Orçamento: o valor a ser colocado deve ser real (custos incluídos nas ações propostas, tais como custos de criação, confeção, materiais promocionais, custos de pessoal, entre outros). A verba deve ser contemplada a partir da faturação.

Fonte: sistematização própria

No caso específico dos SBIDM, esta implementação será facilitada se for faseada nas diversas áreas que o compõem, ou seja, aplicar o Plano de Marketing primeiramente numa das três áreas que formam os SBIDM, alargando-o posteriormente às restantes.

### **3.3.9 Avaliação e controlo**

Para avaliar os SBIDM quanto à sua qualidade, será de todo o interesse efetuar questionários no sentido de se saber como os utilizadores veem e identificam os serviços disponibilizados. Como primeira abordagem, este seria um questionário simples, do tamanho de um folheto, de forma a ser facilmente manuseado e contendo perguntas breves e focalizadas, cujo conteúdo permita avaliar os SBIDM ao nível da qualidade e permita identificar como estes estão a ser percecionados pelo público-alvo. De acordo com esta ideia, este folheto seria colocado no balcão de atendimento, dentro de material bibliográfico emprestado, mesas da sala de leitura, na *internet* e enviado por *e-mail* (Anexo XV), com o objetivo de obter o maior número possível de respostas. A longo prazo poderiam ser efetuados questionários mais elaborados, utilizando o modelo SERVQUAL, para uma avaliação mais perspicaz sobre a qualidade dos SBIDM (Anexo XVI) e a sua posição sobre a concorrência (Anexo XVII).

Relativamente à avaliação do Plano de Marketing deve ser obrigatoriamente realizada em vários momentos da sua implementação através de reuniões semanais de análise de processo e bimestrais de análise crítica, permitindo, assim, atualizações para corrigir e detetar falhas que afetem a sua concretização. O controlo e a avaliação desta implementação podem ser realizados através de relatórios que listem os objetivos a atingir, descrevam as estratégias delineadas para concretizar e atingir esses mesmos objetivos e, por fim, os indicadores que demonstram a realização ou não dos mesmos (Anexo XVIII).

## Capítulo IV – Conclusão

Na área dos serviços públicos, nomeadamente, nas bibliotecas do ensino superior é importante estar atento não só à constante evolução e os diversos desafios que o “mercado” acarreta bem como aos seus concorrentes. No entanto, e perante este contexto, existem sempre resistências à mudança e por consequência entrave aos benefícios que um Plano de Marketing pode propiciar.

O objetivo deste trabalho incide na importância da implementação de um Plano de Marketing no setor dos serviços públicos, particularmente, nos Serviços de Biblioteca, Informação Documental e Museologia da Universidade de Aveiro. Assim, foi proposto um Plano de Marketing, elaborado com o desígnio de ser um instrumento fundamental de melhoria da qualidade e projeção dos mesmos, tendo como base a execução de um levantamento de “campo”, ou seja, conhecer o que se faz, como se faz e como se pode vir a fazer para melhorar.

Partindo deste pressuposto, foi elaborada a fundamentação teórica em torno dos conceitos de Marketing, Marketing de serviços e Plano de Marketing, com base na revisão da literatura, conforme autores referidos. De seguida, apresentou-se uma caracterização das bibliotecas do ensino superior, da instituição Universidade de Aveiro e dos serviços para os quais foi proposto um Plano de Marketing.

O Plano de Marketing contempla os seguintes elementos: sumário executivo, definição dos objetivos de Marketing, análise ambiental, segmentação do mercado, posicionamento, Marketing-*mix*, orçamentação, implementação do Plano e avaliação e controlo. Cada um destes elementos foi trabalhado sempre no sentido de como e o que se faz em tempo real e propor melhorias à luz do Marketing. Um Plano de Marketing não é estático, pois pode ser alterado em conformidade com o ambiente interno e externo, assim como ser adaptado às áreas específicas dos SBIDM, quando tratadas isoladamente.

Relativamente à gestão da Biblioteca, algumas das estratégias mencionadas no Plano de Marketing já são colocadas em prática, apesar de o serem de forma dispersa. As vantagens que esta ferramenta apresenta têm sobretudo a ver com a organização do processo de implementação de estratégias, de forma integrada (abordagem consistente e sistemática),

que visam o incremento da qualidade dos serviços. O Plano permite igualmente detetar e minorar aspetos menos positivos, fomentar outros que sejam positivos e coordenar esforços dos diferentes setores que atuam no seio dos serviços.

É de referir que este Plano de Marketing para ser implementado terá que existir motivação, empenho e grande esforço da parte dos colaboradores e das chefias porque a mudança é sempre difícil de realizar mas é necessária nos tempos de mudança que vivemos ao nível dos recursos de informação e das tecnologias. Neste mundo, é fundamental que os SBIDM apliquem todas as estratégias possíveis para se dinamizarem, pois a oferta torna-se cada vez mais diversificada e a concorrência é também cada vez mais exigente.

O trabalho focalizou principalmente todas as ferramentas de um Plano de Marketing, colocando maior relevo nos primeiros seis elementos, uma vez que relativamente aos últimos três (orçamentação; implementação do plano; avaliação e controlo) existe escassez de dados e seria necessário o acesso a informação privilegiada. Para além disto, apenas com a implementação prática da proposta de Plano de Marketing seria possível avaliar com maior rigor e profusão estes três aspetos.

Por fim, a realização e redação deste trabalho de projeto implicou algumas dificuldades e limitações, em especial relativamente à caracterização e explanação de aspetos que se consideram menos positivos na atuação dos serviços. A nível do Plano de Marketing proposto, outras ideias poderiam ter sido propostas, não fossem as exigências do Gabinete de Imagem que limitam o trabalho criativo e que pretenda instaurar mudanças na senda da inovação.

Como projeto futuro, seria interessante ver até que ponto o Plano de Marketing aqui proposto pode realmente ser aplicado com sucesso e ainda servir como ponto de partida para o desenvolvimento de um plano integrado de Marketing alargado à UA.

## Referências bibliográficas

### 1. Bibliografia

ABDALLA, Eidi Raquel Franco *et al.* – Marketing em biblioteca universitária pública: uma década de atividades. In: **Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, XV, 2008, São Paulo: Anais.** Campinas : UNICAMP, 2008.

ALVES, Caetano; BANDEIRA, Sílvia – **Dicionário de Marketing.** 2ª ed. Porto : IPAM, 2001. ISBN 972-52-0121-3.

ALVES, Gonçalo C. - Marketing de Serviços de Educação. **Revista Portuguesa de Marketing.** Vol. 1, nº 1 (1995) p. 55-65.

AMARAL, Sueli Angelica do – Marketing da informação: entre a promoção e a comunicação integrada de Marketing. **Inf. & Soc..** Vol. 18, nº 1 (2008) p.31-44.

AMARAL, Sueli Angelica do – Marketing e desafio profissional em unidades de informação. **Ciência da Informação.** Vol. 25, nº 3 (1996).

AMARAL, Sueli Angelica do – Marketing e gerência de biblioteca. **R. Bibliotecon..** Vol. 18, nº 2 (1990) p.311-317.

AMORIM, Inês - **História da Universidade de Aveiro : a construção da memória: 1973-2000.** Aveiro: Universidade, 2001. ISBN 972-789-052-0.

ASCENSÃO, Carlos Pinto – **Google Marketing: a mais poderosa arma para atingir os seus clientes.** Lisboa: Edições Sílabo, 2010. ISBN 978-972-618-614-4.

BAPTISTA, Sofia Galvão – A importância do estudo sobre a imagem organizacional para as unidades de informação e para seus gestores. **Biblios,** Vol. 5, nº 18-19 (2004) p. 48-59.

BAPTISTA, Sofia Galvão – Aplicação de Marketing em bibliotecas e serviços de informação: uma introdução. **R. Bibliotecon.,** Vol. 16, nº 1 (1988) p. 95-112.

BERKOWITZ, Eric N.; KERIN, Roger A. e RODELIUS, William. – **Marketing.** St. Louis: Mosby College Publishing, 1986.

BERNARDO, Marcelo Osvaldo – **Desenvolvimento de um Plano de Marketing para a empresa Qualificar**. São José: Universidade do Vale do Itajaí, 2006.

BICHO, Leandro; BAPTISTA, Susana – **Modelo de Porter e análise SWOT: estratégias de negócio**. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra, 2006.

BRIGO, Jocenara – **Plano de Marketing para captação de recursos em uma organização sem fins lucrativos**. Porto Alegre: Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.

CARVALHO, José Luis Felício dos Santos de; VERGARA, Sylvia Constant – Repensando os roteiros de Marketing de serviços: análise crítica da teoria dos *scripts* cognitivos. In: **Encontro Nacional dos programas de pós-graduação em Administração. Anais do XXV ENANPAD**, São Paulo, 2001.

CASTRO, João Pinto e – **Comunicação de Marketing**. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2007. ISBN 978-972-618-463-8.

CHURCHILL, Gilbert A. de; PETER, J. Paul – **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CONTURSI, Ernani Bevilaqua. – **Plano de Marketing: como vender mais**. Rio de Janeiro: Sprint, 2003.

COWELL, Donald – **The Marketing of Services**. London: Heinemann, 1984.

CUNHA, Miguel Pina e *et. al.* – **Manual de comportamento organizacional e gestão**. Lisboa: Editora RH, 2005. ISBN 972-98823-5-5.

DALFOVO, Michael Samir; FLORES, Larissa Caroline. Elaboração de um Plano de Marketing para a FAE – Blumenau. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**. Vol. 2, nº2 (2008) p. 01-26.

DALOSTO, William de Oliveira – **Marketing em bibliotecas do ensino superior: as bibliotecas do ensino superior do Rio Grande do Sul no contexto do final da primeira década do século XXI**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, 2009.

DIAS, Maria Matilde Kronka; FERRAZ, Maria Cristina Comunian - **Marketing em ciência e tecnologia: conceitos e princípios básicos para ambientes informacionais acadêmicos e organizacionais**. São Carlos: EdUFSCar, 2006.

DZIEKANIAK, Gisele Vasconcelos *et al.* – Avaliação de websites de Bibliotecas do ensino superior da Região Sul. **Biblos: revista do Departamento de Biblioteconomia e História**. Vol. 19, (2006) p. 171-200.

FARIA, Maria Isabel; PERICÃO, Maria da Graça – **Dicionário do livro: da escrita ao livro electrónico**. Coimbra: Edições Almedina, 2008.

FERREIRA, Lusimar Silva – **Bibliotecas do ensino superior brasileiras: análise de estruturas centralizadas e descentralizadas**. São Paulo: Pioneira, 1980.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D. – **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FREIBERG, Frantisek – **Marketing of outreach programmes**. In Marketing of Higher Education Institution: compendium of good practice. Prague: Czech Technical University – Faculty of Mechanical Engineering, 2000.

GIRALDI, Janaina de Moura Engracia; CAMPOMAR, Marcos Cortez – Implementação eficaz de Planos de Marketing. **eGesta – Revista Eletronica de Gestão de Negócios**. Vol. 1, nº 3 (2005) p. 37-54.

GOMÈZ HERNÁNDEZ, José Antonio - **Gestión de bibliotecas**. Murcia: DM, 2002.

GONÇALVES, José Ernesto Lima – As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**. Vol. 40, nº 1 (2000) p. 6-19.

GRAY, Lynton – **Marketing Education**. 1st ed., Milton Keynes: Open University Press, 1991.

GRÖNROOS, Christian – **Service management and Marketing: customer management in service competition**. 3rd ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2007.

GUIMARÃES, Tatiara Paranhos – Técnicas de Marketing em websites de bibliotecas do ensino superior brasileiras. In: AMARAL, Sueli Angélica do – **Marketing na ciência da informação**. Brasília: Unb, 2007. Cap. 9, p. 143-159.

KOTLER, Philip - **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ANDREASEN, Alan R. – **Strategic Marketing for NonProfit Organizations**. 5th ed., New Jersey: Prentice-Hall, 1996.

KOTLER, Philip *et al.* – **Marketing management: an Asian Perspective**, 2nd ed. [S.l.]: Prentice Hall, 1999.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. – **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip; LEVY, Sidney – Broadening the concept of Marketing. **Journal of Marketing**. Vol. 33, nº 1 (1969) p. 10-15.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi – **Plano de Marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 1999. ISBN 85-224-2265-6.

LINDON, Debis *et al.* – **Mercator XXI: teoria e prática do Marketing**. 10<sup>a</sup> ed..Lisboa: Edições Dom Quixote, 2004. ISBN 972-20-2744-1.

MACIEL, Saulo Emmanuel Vieira; SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de – Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg. **Studia Diversa**, Vol. 1, nº 1 (2007) p. 62-86.

**Marketing the small library**. Kansas: Library Development Division, 2002.

MARQUES, Isabel Gonçalves – **Comunicação de Marketing na rede Universidade de Coimbra: relatório de estágio**. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 2010.

MCCARTHY, Jerome E. – **Basic Marketing: a managerial approach**. [S.l.] : Homewood, 1960.

MCDONALD, Malcolm. – **Planos de Marketing: planejamento e gestão estratégica: como criar e implantar**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MULLER, Paula Carolina de Amorim – **Plano de Marketing: Morro da Silveira Eco Village**. São José: Universidade do Vale do Itajaí, 2005.

NEUHAUS, Chris; SNOWDEN, Kent – Public relations for a university library: a Marketing programme was born. **Library Management**. Vol. 24, nº 4/5 (2003) p. 193-203.

OLIVEIRA, Ângela Maria de - A internet como ferramenta de Marketing nas bibliotecas. **Inf. Inf.**. Vol. 7, nº 2 (2002) p. 105-112.

OLIVEIRA, Ângela Maria de; NOVAIS, Eunice Silva de; SILVA, Ivani da – Sistema de informação de Marketing em unidades de informação. **Biblios**. Vol. 5, nº 18-19 (2004) p. 30-38.

OLIVEIRA, Sitas Marques de – Marketing e sua aplicação em bibliotecas: uma abordagem preliminar. **Ci. Int.**. Vol. 14, nº 2 (1985) p. 137-147.

OTTONI, Heloisa Maria – Bases do Marketing para unidades de informação. **Ciência da informação**. Vol. 25, nº 2 (1995).

PESSOA, Luís - O Marketing Interno – Novos Actores para Novos Desafios. **Revista Pessoal**. Jan./Mar., nº 67 (1994) p. 8-9.

PINHEIRO, Edna Gomes *et al.* – Marketing olfativo: um jeito inovador de sentir a biblioteca universitária. In: **Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, XV, 2008, São Paulo: Anais**. Campinas : UNICAMP, 2008.

PROENÇA, João F. – **Marketing de serviços públicos: casos de estudo portugueses**. Lisboa: Escolar Editora, 2008. ISBN 978-972-592-218-7.

RENBORG, Greta – Marketing Library services: how it all began. In: **IFLA Conference: adapting marketing to libraries in a changing and worldwide environment, XXIII, 1997**. Copenhagen: Saur, 2000.

RIBEIRO, Rejane Maria Rosa – Importância do Marketing para melhoria do *Status* das bibliotecas do ensino superior. In: **Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, XV, 2008, São Paulo: Anais**. Campinas : UNICAMP, 2008.

SANTOS, Jovenilda Freitas dos – **Marketing e sua aplicabilidade na gestão das bibliotecas universitárias: um estudo de caso da Universidade Federal da Bahia**. Salvador: Instituto de Ciência da Informação da Universidade Federal da Bahia, 2008.

SANTOS, Francisco Lopes dos - **Estratégia e Competitividade**, [S.l.: s.n.], 1990.

SELBACH, Clarissa Jesinska – **Websites de bibliotecas especializadas no Rio Grande do Sul: um caso de webMarketing**. Porto Alegre: Universidade Federal de Rio Grande do Sul. Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, 2010.

SILVA, André Luiz B. da – Marketing e sua história: uma reflexão teórica. **Revista Científica**. Nº 11 (2011).

SILVA, Milena Celere de Sousa e – Marketing em bibliotecas universitárias. In: **Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, XV, 2008, São Paulo: Anais**. Campinas : UNICAMP, 2008.

SILVA, Marioni Inês Dornelles da – **Potencialidades do Marketing cultural em bibliotecas públicas: o caso da Biblioteca Pública Municipal de Venâncio Alves**. Porto Alegre: Universidade Federal de Rio Grande do Sul. Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, 2009.

SILVEIRA, Amélia - **Marketing em bibliotecas do ensino superior**. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 1992.

SMITH, Brian – The effectiveness of marketing strategy making processes: a critical literature review and a research agenda. **Journal of targeting, measurement and analysis for Marketing**. Vol. 11, nº 3 (2002) p. 273-290.

SO, Denise Rodrigues – **A segmentação de clientes em bibliotecas**. São Paulo: Escola de Comunicação e Artes. Universidade de São Paulo, 2007.

SPALDING, Helen H.; WANG, Jian – The challenges and opportunities of Marketing academic libraries in the USA: experiences of US academic libraries with global application. **Library Management**. Vol. 27, nº 6/7 (2006) p. 494-504.

STEWART, David W. – Academic publishing in Marketing: best and worst practices. **European Business Review**. Vol. 20, nº 5 (2008) p. 421-433.

TOLEDO, Luciano Augusto; PRADO, Karen Perrotta Lopes de Almeida; PETRAGLIA, José – O Plano de Marketing: um estudo discursivo. **Comportamento organizacional e gestão**. Vol. 13, nº 2 (2007) p. 285-300.

TORRES, Maria João Martins Saraiva – **Função do Marketing em Instituições do Ensino Superior**. Guimarães: [s.n.], 2004.

VIEIRA, José Manuel Carvalho – **Inovação e Marketing de serviços**. Lisboa: Editorial Verbo, 2000.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo – **Services Marketing**. New York: The McGraw-Hill Companies, 1996.

WAKEHAM, Maurice – Marketing and health libraries. **Health information and Libraries Journal**, Vol. 21, (2004) p. 237-244.

## 2. Webografia

DAS, Basanta Kumar; KARN, Sanjay Kumar – **Marketing of Library and information services in global era: a current approach**. [Em linha]. [Consult. 20 Jul. 2011]. Disponível em WWW:<<http://www.webology.org/2008/v5n2/a56.html>>.

GOI, Chai Lee – **Marketing-mix: a review of “P”**. [Em linha]. [Consult. 25 Set. 2011]. Disponível em WWW:<<http://www.arraydev.com/commerce/JIBC/2005-08/goi.HTM>>.

MAÑAS MORENO, José Eugenio – **Marketing y difusión de servicios en una biblioteca universitária del próximo milénio**. [Em linha]. [Consult. 5 Out. 2010]. Disponível em WWW:<<http://www.cobdc.org/jornades/7JCD/63.pdf>>.

**Marketing in the public sector.** [Em linha]. [Consult. 23 Fev. 2011]. Disponível em WWW: <[ftp://ftp.pearsoned-ema.com/HPE\\_Samples/SampleChapters/9780273708094.pdf](ftp://ftp.pearsoned-ema.com/HPE_Samples/SampleChapters/9780273708094.pdf)>.

**Marketing público: projecto Ad Personam.** [Em linha]. [Consult. 25 Jul. 2011]. Disponível em WWW:<[http://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/15104/5/5.TRABALHO DE PROJETO%20%C3%BAtima%20vers%C3%A3o%20EM%20FRENTE%20E%20VERS O.pdf](http://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/15104/5/5.TRABALHO_DE_PROJETO%20%C3%BAtima%20vers%C3%A3o%20EM%20FRENTE%20E%20VERS%20O.pdf)>.

PINTO, Maria Leonor; BARRULAS, Maria Joaquina – **A disciplina de Marketing e a prática do bibliotecário: estudo de caso em bibliotecas da RNBP.** [Em linha]. [Consult. 1 Out. 2011]. Disponível em WWW: <<http://www.apbad.pt/Edicoes/EdicoesCongresso8.htm>>.

ROWND, Mary; HEATH, Christine - **The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing.** [Em linha]. [Consult. 13 de Mar. 2011]. Disponível em WWW:<<http://www.Marketingpower.com/AboutAMA/Documents/American%20Marketing%20Association%20Releases%20New%20Definition%20for%20Marketing.pdf>>.

SILVA, André Luiz B. da – **Marketing e sua história: uma reflexão teórica.** [Em linha]. [Consult. 22 Nov. 2011]. Disponível em WWW:<[http://www.fai-mg.br/biblioteca/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=128&Itemid=99999999&mosmsg=You+are+trying+to+access+from+a+non-authorized+domain.+%28www.google.pt%29](http://www.fai-mg.br/biblioteca/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=128&Itemid=99999999&mosmsg=You+are+trying+to+access+from+a+non-authorized+domain.+%28www.google.pt%29)>.

**ANEXOS**



## Anexo I – Decisões na aplicação dos 7P's

Os 7 P's e as decisões dos gestores						
Produto	Preço	Distribuição	Comunicação ou promoção	Pessoas	Processo	Evidência física
Funcionalidade; Caraterísticas; Qualidade; Marca; Embalagem; Serviços Opções.	Preço base; Condições praticadas; Descontos; Formas e prazos de pagamento; Crédito.	Escolha dos canais de distribuição; Cobertura; Localização; Conveniência; Disponibilidade.	Publicidade; Vendas; Promoção de vendas; Relações públicas.	Aqueles envolvidos na entrega do serviço, o seu comportamento, atitudes e interação.	Visto como um sistema de “inputs” e “outputs” (ex. informação, pessoas); Mecanismos envolvidos na distribuição de um serviço ou produto; Políticas e procedimentos.	Informação nos folhetos; Componentes facilitadores do desempenho e comunicação do serviço.
<i>O serviço</i>  Caraterísticas, localização, design, marca.	<i>Gestão financeira</i>  Contratos de adjudicação.	<i>A organização</i>  Onde está situada, horário.	<i>Visão, valores, cultura</i>  Marca, design da literatura, cabeçalhos, folhetos.	<i>Stakeholders</i>	<i>Sondagens</i>  Avaliação de sondagens, reclamações, gestão da qualidade, consultoria.	<i>Prospetos</i>  Website, newsletters, instalações e edifícios da organização.

Fonte: Sistematização própria traduzida de “Marketing in the public sector” – consultar [ftp://ftp.pearsoned-ema.com/HPE\\_Samples/SampleChapters/9780273708094.pdf](ftp://ftp.pearsoned-ema.com/HPE_Samples/SampleChapters/9780273708094.pdf)

## Anexo II – Um Plano de Marketing completo

- Conteúdo
- Introdução
- Sumário
- Análise da situação incluindo: Suposições
  - Vendas (histórico e orçamento)
  - Revisão dos Mercados Estratégicos
  - Revisão dos Produtos-chave
  - Revisão das Áreas-chave de Vendas
- Objectivos do Marketing
- Estratégias de Marketing
- Prazos, custos e responsabilidades
- Promoção de Vendas
- Orçamentos
- Demonstrativo de Resultados
- Controles
- Processos de Actualização

Fonte: Westwood (1996)

## Anexo III - Roteiro resumido do Plano de Marketing

### **Parte I. Oportunidade**

- Secção 1. Situação
- Secção 2. Objectivos

### **Parte II. Marketing estratégico**

- Secção 3. Consumidor
- Secção 4. Mercado
- Secção 5. Aspectos legais
- Secção 6. Posicionamento do produto/serviços

### **Parte III. Marketing tático**

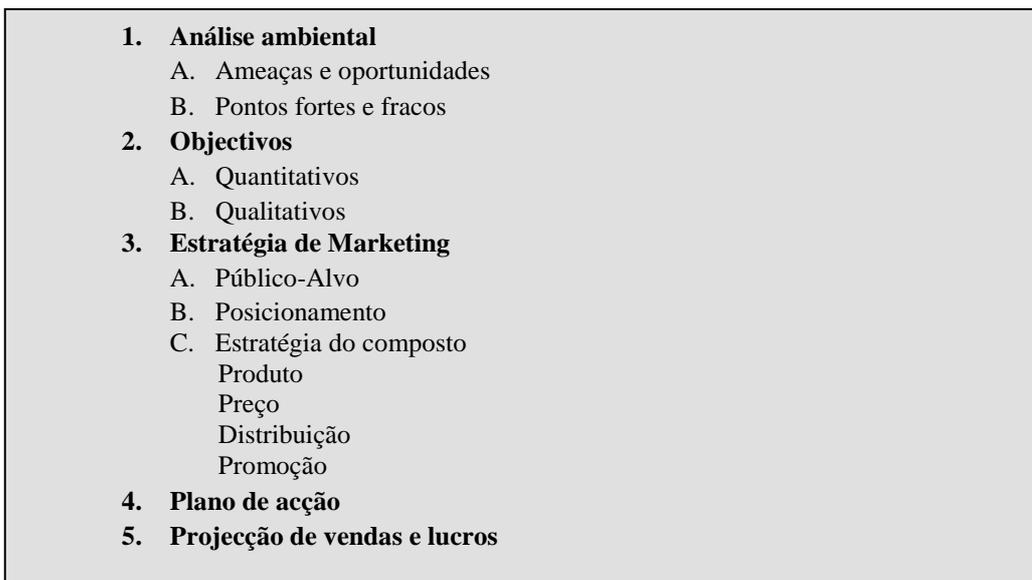
- Secção 7. Produto (serviço)
- Secção 8. Ponto
- Secção 9. Promoção
- Secção 10. Preço

### **Parte IV. Acção e controlo**

- Secção 11. Resultados financeiros
- Secção 12. Análise de equilíbrio
- Secção 13. Programação

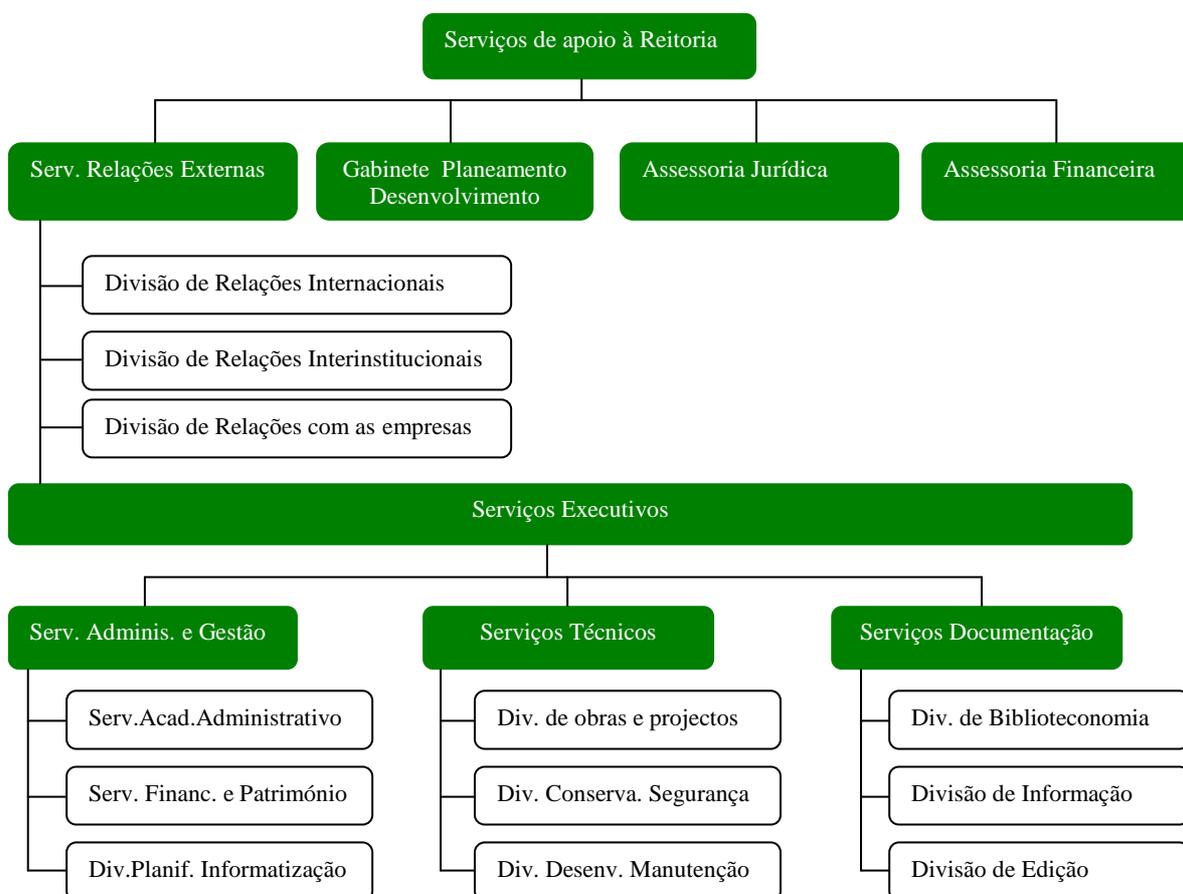
Fonte: Adaptado de Ambrósio e Siqueira (2002)

## Anexo IV – Roteiro simplificado para um Plano de Marketing



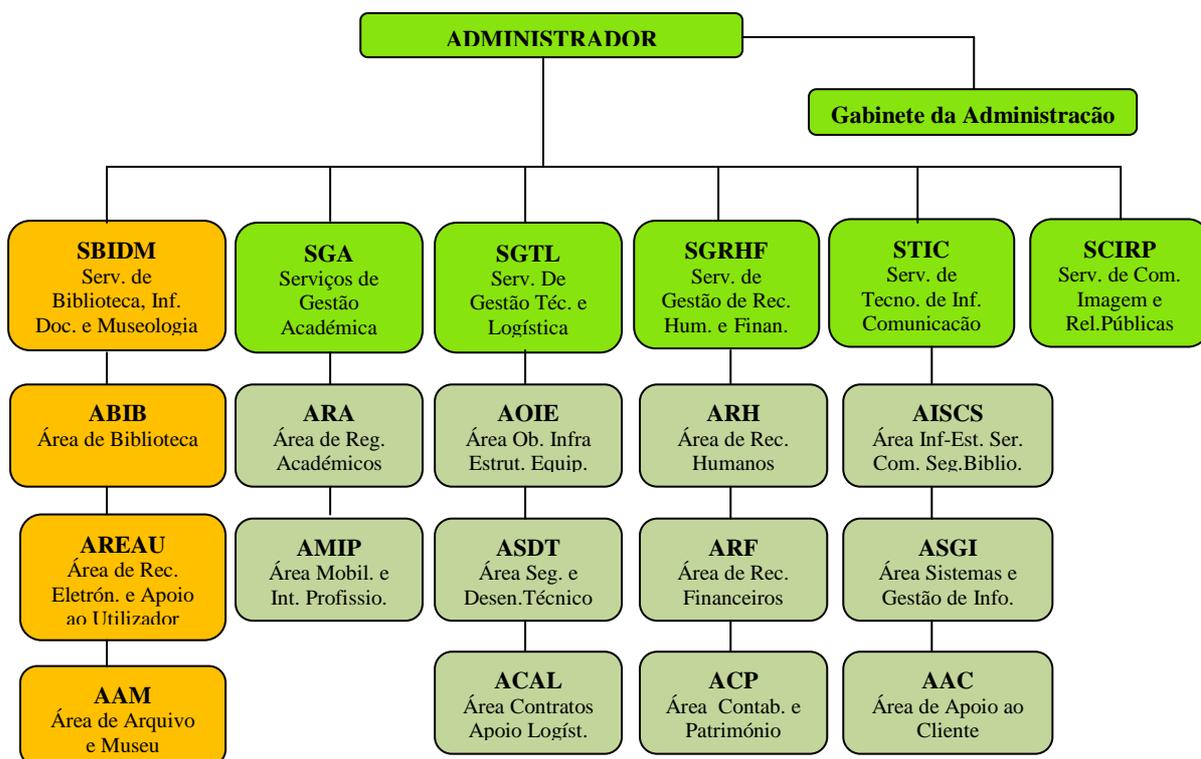
Fonte: Adaptado de Las Casas (1999)

## Anexo V – Orgânica das unidades e serviços da UA (resolução do Senado em 1993)



Fonte: Amorim, Inês - História da Universidade de Aveiro, 2001

### Anexo VI - Organograma dos serviços da UA (completo)



Fonte: <http://www.ua.pt/adm>, acessido em 18 maio de 2011

### Anexo VII - Segmentação comportamental

Grupo	Subgrupos	Variável	Possibilidade de segmentação	
Aluno	Licenciatura	Regular	Frequência de utilização	Utilizador pela primeira vez; regular; de vez em quando
		Maiores de 23		
		Trabalhador estudante		
		Erasmus		
		Regular	Hábitos de estudo	Em grupo; individual; silêncio
		Maiores de 23		
		Trabalhador estudante		
		Erasmus		
		Regular	Taxa de uso	Muito uso; pouco uso
		Maiores de 23		
		Trabalhador estudante		
		Erasmus		
	Regular	Ocasião	Pesquisa; internet; empréstimo	
	Maiores de 23			
	Trabalhador estudante			
	Erasmus			

Fonte: sistematização própria

**Anexo VIII - Segmentação demográfica**

Grupo	Subgrupos	Variável	Possibilidade de segmentação	
<b>Aluno</b>	<b>Licenciatura</b>	Regular	De 18 a 28	
		Maiores de 23	De 23 a 33; de 34 a 49; + de 50	
		Trabalhador estudante	De 18 a 29; de 30 a 49; + de 50	
		Erasmus	De 19 a 29; de 30 a 49; + de 50	
		Regular	Género	Masculino; feminino
		Maiores de 23		
		Trabalhador estudante		
		Erasmus		
		Regular	Estado civil	Solteiro; casado; casado com filhos
		Maiores de 23		
		Trabalhador estudante		
		Erasmus		
		Regular	Origem	Africana; europeia; latino-americana; asiática
		Maiores de 23		
		Trabalhador estudante		
		Erasmus		
		Regular	Classe social	Baixa; média; alta
		Maiores de 23		
		Trabalhador estudante		
		Erasmus		
Regular	Ocupação principal	Estudante; profissional por conta de outrem; aposentado; desempregado		
Maiores de 23				
Trabalhador estudante				
Erasmus				

Fonte: sistematização própria

### Anexo IX - Segmentação geográfica

Grupo	Subgrupos	Variável	Possibilidade de segmentação	
<b>Aluno</b>	<b>Licenciatura</b>	Regular	Local de origem	Sul; centro; norte; país; outros países
		Maiores de 23		
		Trabalhador estudante		
		Erasmus		
		Regular	Densidade populacional	Urbana; suburbana; rural
		Maiores de 23		
		Trabalhador estudante		
		Erasmus		
		Regular	Tamanho da cidade	Menos de 10 000; 10 000 a 100 000; mais de 100 000 habitantes
		Maiores de 23		
		Trabalhador estudante		
		Erasmus		
		Regular	Clima	Quente; frio; moderado
		Maiores de 23		
		Trabalhador estudante		
		Erasmus		

Fonte: sistematização própria

### Anexo X - Segmentação psicográfica

Grupo	Subgrupos	Variável	Possibilidade de segmentação	
<b>Aluno</b>	<b>Licenciatura</b>	Regular	Interesse	Quantidade de informações; serviço de referência; empréstimo; formações
		Maiores de 23		
		Trabalhador estudante		
		Erasmus		

Fonte: sistematização própria

## Anexo XI – Regulamento de preços dos serviços da UA (parte)



**REGULAMENTO DE PREÇOS A PRATICAR NO ÂMBITO DAS ACTIVIDADES DOS SERVIÇOS DA UNIVERSIDADE DE AVEIRO**

A ligação à sociedade em geral, nos diversos domínios que integram o seu âmbito de intervenção, constitui-se numa das mais relevantes atribuições da Universidade de Aveiro.

Esta importante área de missão, claramente evidenciada na Lei n.º 62/2007, de 10 de Setembro (RJIES) e igualmente contemplada nos Estatutos, encontra-se devidamente regulamentada, nomeadamente pelo denominado *Regulamento de Prestação de Serviços de Investigação & Desenvolvimento por Contrato e Transferência de Tecnologia e Conhecimento*, não sendo, portanto, esse o objecto do presente normativo.

Contudo, também no âmbito da actividade dos serviços de apoio às diferentes áreas de missão da Universidade, existe a capacidade, e o dever, de colocar à disposição da comunidade em geral, os bens e recursos disponíveis, desde que para fins de interesse e relevância conexas com a missão institucional.

Esta disponibilização só pode ser continuamente concretizada se houver uma contrapartida que corresponda ao ressarcimento, senão na totalidade, pelo menos de uma parte do custo suportado.

Importa, pois, definir um quadro coerente e único que, sem prejuízo das regras próprias aplicáveis aos Serviços de Acção Social, sistematize a disciplina aplicável a esta particular realidade, sendo esse o propósito do presente normativo.

Nessa conformidade, e uma vez cumprido o disposto no artigo 110.º da Lei n.º 62/2007, de 10 de Setembro, aprova-se o "Regulamento de preços a praticar no âmbito das actividades dos Serviços da Universidade de Aveiro", nos termos que se seguem:

Reunião de CGest. n.º 4  
Data: 31/01/2011  
Doc. Nº: 2010/06

**CAPÍTULO I**  
**Disposições gerais**

**Artigo 1.º**  
**Objecto**

O presente regulamento define os termos e as condições em que se devem aplicar os preços, constantes da tabela anexa, devidos pela disponibilização à comunidade, de bens e recursos, no âmbito das actividades dos Serviços da Universidade de Aveiro, adiante designada por UA.



---

**CAPÍTULO V**  
**Serviços das Bibliotecas**

**Artigo 15.º**  
**Actos no âmbito das actividades das Bibliotecas**

1 – Os termos e condições dos actos que consubstanciam a actividade das Bibliotecas da UA, constam de regulamento próprio, o *Regulamento das Bibliotecas da UA*, que aqui se dá por reproduzido na parte aplicável.

2 – Os valores a cobrar para esse efeito constam da tabela anexa ao presente regulamento.

Fonte: divulgação interna via diretora dos SBIDM

**Anexo XII - Tabela de preços aprovados pelo Senado (incompleta)**



universidade de aveiro  
theoria poiesis praxis

TABELA DE PREÇOS A PRATICAR NO ÂMBITO DAS ACTIVIDADES DOS SERVIÇOS DA UNIVERSIDADE DE AVEIRO

CEDÊNCIA DE INSTALAÇÕES, EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS DE APOIO (a)

	Preço € sem IVA	Preço € com IVA Valor a pagar (b)
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <p style="text-align: center;"><del>AUTORIZADO</del> <b>APROVADO</b></p> <p style="text-align: center;">Em reunião do Conselho de Gestão de <u>31/01/2011</u> Pelo Conselho de Gestão</p> <p style="text-align: center;"><i>[Assinatura]</i></p> </div>		
<b>Espaços</b>		
<b>Audatório da Reitoria (capacidade - 500 pessoas)</b>		
1/2 Dia	630,00	774,90
1 Dia	1.050,00	1.291,50
A partir do 2.º Dia - 1 Dia	840,00	1.033,20
1/2 Dia	505,00	621,15
Taxa mínima (c)	125,00	153,75
<b>Anfiteatro do Departamento de Ambiente e Ordenamento (capacidade - 233 pessoas)</b>		
1/2 Dia	350,00	430,50
1 Dia	585,00	719,55
A partir do 2.º Dia - 1 Dia	470,00	578,10
1/2 Dia	280,00	344,40
Taxa mínima (c)	90,00	110,70
<b>Anfiteatros do Complexo Pedagógico (capacidade - 176 a 190 pessoas)</b>		
1/2 Dia	250,00	307,50
1 Dia	400,00	492,00
A partir do 2.º Dia - 1 Dia	310,00	381,30
1/2 Dia	190,00	233,70
Taxa mínima (c)	90,00	110,70
<b>Anfiteatro do Departamento de Engenharia Mecânica (capacidade - 120 pessoas)</b>		
1/2 Dia	190,00	233,70
1 Dia	315,00	387,45
A partir do 2.º Dia - 1 Dia	250,00	307,50
1/2 Dia	150,00	184,50
Taxa mínima (c)	80,00	98,40

Reuniao do Conselho de Gestao  
Data: 31/01/2011  
Doc. Nº: B. 2011.07

SERVIÇOS DAS BIBLIOTECAS

<b>Cartão de Utilizador Externo Individual das Bibliotecas (f)</b>		
Jóia	16,26	20,00
Anuidade	12,20	15,00
<b>Cartão de Utilizador Externo Institucional das Bibliotecas (f)</b>		
Jóia	24,39	30,00
Anuidade	40,65	50,00
<b>Empréstimo Interbibliotecas de monografias (f)</b>		
Por volume - Nacional	9,76	12,00
Por volume - Internacional	2 Vouchers da IFLA	
<b>Fotocópia de artigos (f)</b>		
1 a 5 páginas - Nacional	2,03	2,50
Por cada bloco adicional de 10 páginas - Nacional	2,03	2,50
Por artigo - Internacional	1 Voucher da IFLA	
<b>Cartão de Fotocópias (f)</b>		
Cartão (10 cópias)	1,06	1,30
Por cada cópia adicional	0,02	0,03
<b>Aluguer de cacifos (f)</b>	4,07	5,00

Fonte: Lista de preços aprovados em Conselho de Gestão a 31 de janeiro de 2011 (parte)

Anexo XIII – Proposta de agenda a elaborar

**Agenda 2012**

JAN. / FEV. / MAR.

**SBIDM**

Universidade de Aveiro  
SBIDM - serviços de biblioteca, informação  
documental e museologia  
Campus Universitário  
3810-195 Aveiro

Tel. 234370875  
Email: [difusão@doc.ua.pt](mailto:difusão@doc.ua.pt)  
<http://www.ua.pt/sbidm/>

**sbidm** serviços de bibliotecas,  
informação documental  
e museologia

## Workshops



[Dia 12 de março]  
**Dia do bibliotecário**

“Quem somos no mundo profissional? Um grupo de bibliotecários especializados irá debater vários temas relacionados com o profissional das bibliotecas, na expectativa de avaliar o posicionamento dos mesmos perante a comunidade que servem.”

Horário: 15h00m  
Local: Sala de formação  
Organização: SBIDM



**“Um dia com...”**

“Pessoa ilustre da nossa universidade e que muito contribui para o seu desenvolvimento. Conhecedor de tudo o que se faz em Portugal ao nível do ensino, vem-nos dar a conhecer a sua carreira, passar o seu conhecimento e falar um pouco do ensino superior na atualidade.

Foi Professor e Reitor, vamos falar com Prof. Doutor Júlio Pedrosa.”

Dia 20 de março  
Local: Sala Héléne Beauvoir  
Organização: SBIDM  
Contato: difusão@doc.ua.pt

## Outras atividades



**“Dar sangue é dar vida”**

[27 de março]  
**Dia do nacional do dador de sangue**

“A institucionalização do Dia Nacional do Dador de Sangue serve para evidenciar e alertar junto da população em geral o valor social e humano da dádiva de sangue, estimulando e tornando esta prática mais conhecida e imprescindível.

Na nossa comunidade académica não se deve deixar que este gesto seja de menor importância.

Durante a conferência estará também uma unidade móvel para a recolha de sangue.”

Horário: 9h30m – 18h00m  
Local: Sala Héléne Beauvoir  
Organização: Escola superior de saúde / SBIDM

## Exposições



### [4 de janeiro] **Dia mundial do Braille**

“Este dia pretende, acima de tudo, alertar para os problemas dos cidadãos invisuais e da responsabilidade que implica toda a comunidade, quer na sua integração e não discriminação criando um mundo à sua medida.

Vamos relembrar o grande senhor, Louis Braille, que deixou o alfabeto para cegos, facilitando a sua aprendizagem.”

Horário: semana de 2 a 6 de janeiro  
Local: Sala Hélène Beauvoir  
Organização: SBIDM



### [Dia 12 de março] **Dia mundial do livro**

“Breve exposição da história e evolução do livro. Paralelamente será efetuado um mini workshop onde será divulgado ou dado a conhecer o acervo que a biblioteca disponibiliza ao seu público.”

Horário: no dia 12 de março  
Local: Sala Hélène Beauvoir  
Organização: SBIDM  
Contato: difusão@doc.ua.pt

## Formação



### **Scopus: base de dados de artigos e citações**

“A formação na Scopus é destinada a toda a comunidade académica da UA. Ambiciona dotar os formandos de competências para a pesquisa, seleção e recuperação de informação científica, bem como análise de citações é o objetivo desta formação.”

Horário: em duas sessões  
10h00 às 12h00 e 15h00 às 17h00  
Local: Sala de formação dos SBIDM  
Organização: SBIDM  
Contato: formacao@doc.ua.pt

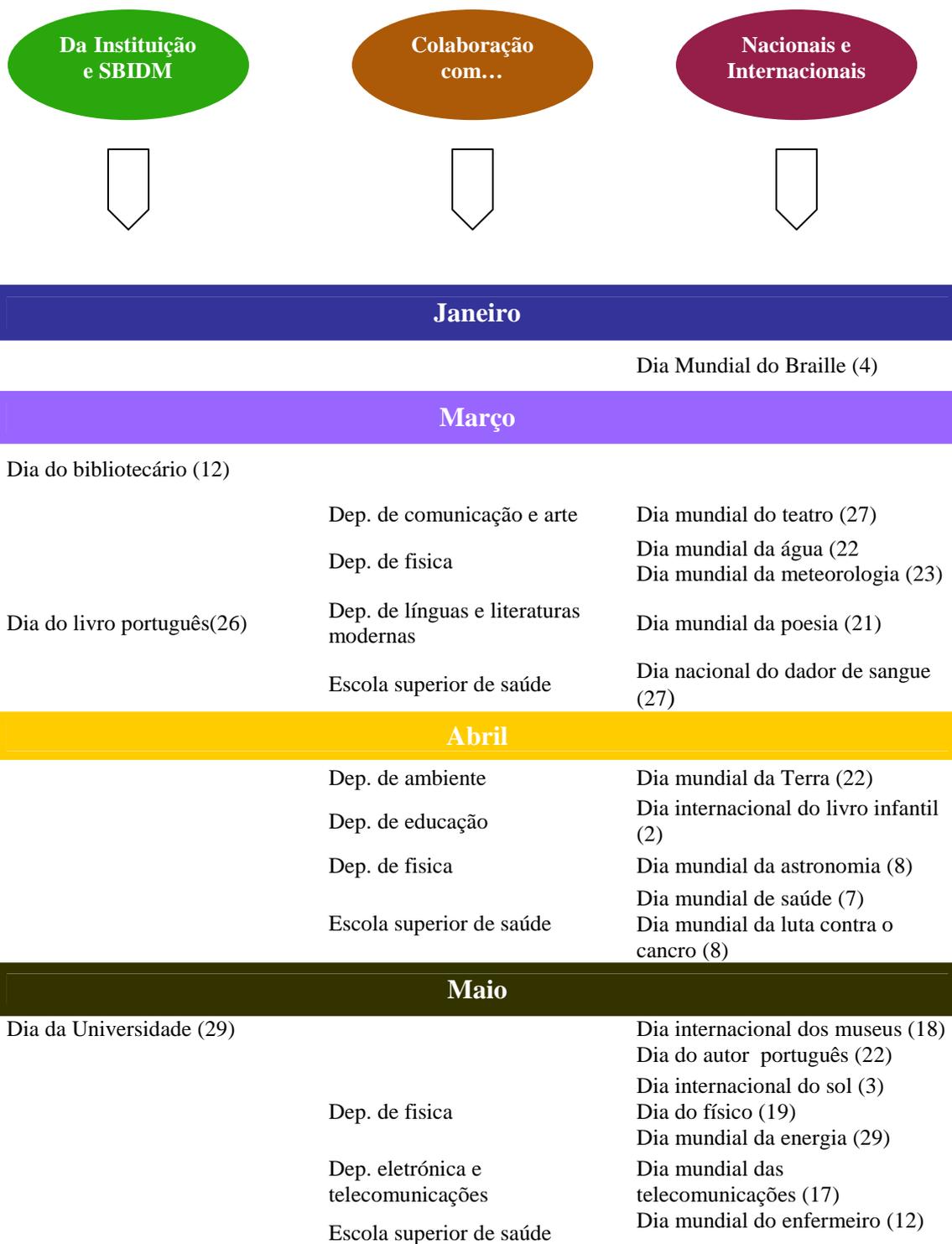


### **EndNote X5**

“A Formação EndNote X5 é destinada a todos os formandos da comunidade académica. A sessão tem como objetivos principais dotar todos os participantes de competências necessárias para criar, importar e gerir referências bibliográficas neste software, exportar das bases de dados bibliográficas da UA e interagir com o programa MS Word da Microsoft.”

Horário: dia 8 de fevereiro e 23 de fevereiro (em duas sessões)  
10h00 às 12h00 e 15h00 às 17h00  
Local: Sala de formação dos SBIDM  
Organização: SBIDM  
Contato: formacao@doc.ua.pt

**Anexo XIV – Exemplo de como trabalhar o evento “Aniversários”**



### Junho

	Dia da União Europeia (2)
Dep. de ambiente	Dia mundial do ambiente (5)
Dep. de comunicação e arte	Dia europeu da música (21)
Dep. de educação	Dia mundial da criança (1)
Dep. de física	Dia mundial dos oceanos (8)
Dep. de química	Dia do químico (18)

### Julho

Dia dos antigos alunos da UA (10)	Dia da biblioteca (1)
Dep. de educação	Dia mundial contra o trabalho infantil (12)

### Agosto

Dep. de comunicação e arte	Dia mundial da fotografia (19)
Dep. eletrónica e telecomunicações	Dia mundial do software (28)

### Setembro

Dep. de biologia	Dia do biólogo (3)
Dep. de educação	Dia internacional da educação (7) Dia mundial da alfabetização (8)
Dep. de física	Dia internacional para a preservação da camada de ozono (16)
Escola superior de saúde	Dia mundial do coração (29)

### Outubro

	Dia internacional do livro (7) Dia da bengala branca (15) Dia da infância (3)
Dep. de educação	Dia mundial do professor (5)
Dep. de eng <sup>a</sup> civil	Dia mundial da arquitetura (1 <sup>a</sup> segunda feira)
Escola superior de saúde	Dia mundial dos idosos (1 de outubro)

### Novembro

Dia mundial da ciência (24)

### Dezembro

Escola superior de saúde	Dia mundial da sida (1)
--------------------------	-------------------------

Fonte: sistematização própria

Anexo XV – Modelo de questionário

<p style="font-size: 48px; margin: 0;">?</p> <p style="font-size: 48px; margin: 0;">?</p> <p style="font-size: 48px; margin: 0;">?</p> <p style="font-size: 14px; margin-top: 20px;">Universidade de Aveiro  <b>SBIDM</b> – serviços de biblioteca,                  informação documental e museologia                  Campus Universitário                  3810-195 Aveiro    <a href="http://www.ua.pt/sbidm">http://www.ua.pt/sbidm</a></p>	<p style="font-size: 12px; margin: 0;"><b>sbidm</b> <small>serviços de biblioteca, informação documental e museologia</small></p>  <p style="font-size: 24px; margin-top: 20px;"><b>Questionário</b></p> <p style="font-size: 24px; margin-top: 20px;">O que somos?...</p>
---	--

Última página e frente

<p style="text-align: center;"><b><u>Questionário</u></b></p> <p>1. Indique em que grupo se enquadra:                  Aluno                  Docente                  Funcionário                  Comunidade em geral</p> <p>2. Indique os serviços que regularmente usa.</p> <hr/> <p>3. Os serviços inspiram-lhe confiança e bem-estar?</p> <hr/> <p>4. Sente que é atendido/a de forma atenciosa e interessada?</p> <hr/> <p>5. Sente que o atendimento é prestado de forma clara e precisa?</p> <hr/> <p>6. As suas opiniões, sugestões e reclamações são tidas em conta?</p> <hr/> <p>7. A rapidez na resolução do seu problema ou pedido ultrapassa as suas expectativas?</p> <hr/> <p>8. Já aconteceu ter que voltar aos serviços porque naquela altura não encontrar alguém competente para resolver o seu problema?</p> <hr/> <p>9. Está de acordo ou satisfeito com o horário de atendimento?</p> <hr/>	<p>10. Costuma consultar informação relativa aos serviços disponíveis através do portal dos SBIDM ?</p> <hr/> <p>11. Como considera a informação disponível <i>online</i>?</p> <hr/> <p>12. Que assuntos gostaria de ver tratados no portal dos SBIDM de forma a aumentar o seu grau de satisfação?</p> <hr/> <p>13. Costuma consultar outras plataformas (<i>moodle, facebook, twitter, etc...</i>) disponíveis? Qual a sua opinião?</p> <hr/> <p>15. Qual a sua satisfação global com o desempenho dos SBIDM?</p> <hr/> <p>16. Indique uma sugestão no sentido de melhorar a qualidade dos Serviços.</p> <hr/> <p style="text-align: right; margin-top: 20px;">OBRIGADO!</p>
---	--

Páginas interiores

## **Anexo XVI – Questionário modelo SERVQUAL (avaliação da qualidade dos serviços)**

Este questionário é anónimo e confidencial e tem como objetivo fulcral avaliar as perceções e expectativas dos utilizadores da biblioteca.

### **Características pessoais do inquirido:**

Sexo

- Masculino                       Feminino

Idade

- até aos 25 anos  
 26 a 45 anos  
 46 a 60 anos  
 61 ou mais anos  
 não responde

Formação académica

- 1º ano  
 2º ano  
 Licenciatura  
 Mestrado  
 Doutoramento  
 Professor  
 Outro utilizador

Qual? \_\_\_\_\_

### **Situação perante o trabalho:**

- Inativo                                       Ativo      Qual a profissão? \_\_\_\_\_  
 Estudante  
 Reformado  
 Incapacitado  
 Desempregado

## Avaliação das expectativas em relação aos serviços oferecidos/prestados pela rede de bibliotecas dos SBIDM

Classifique de uma escala de 1 a 5, colocando uma cruz em cima do número desejado  
1- Discordo plenamente; 2- Discordo; 3- Nem concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo plenamente

### Tangibilidade

Os serviços deveriam ter equipamento mais moderno?	1	2	3	4	5
As instalações deveriam ser mais atrativas e acolhedoras?	1	2	3	4	5
Deveria haver mais espaços de “lazer”?	1	2	3	4	5
As instalações deveriam ter mais acessos facilitados a pessoas com deficiência física?	1	2	3	4	5
As instalações deveriam estar localizadas noutra área da cidade?	1	2	3	4	5
A limpeza deveria ser uma constante ou realizada fora da hora de atendimento?	1	2	3	4	5

### Confiabilidade

Os serviços deveriam ter um horário alargado?	1	2	3	4	5
Todos os serviços deveriam funcionar simultaneamente?	1	2	3	4	5
Os serviços deveriam transparecer, através dos funcionários, vontade em ajudar o cliente?	1	2	3	4	5
Os procedimentos internos deveriam ser eficazes e eficientes?	1	2	3	4	5

### Atendimento

Os funcionários deveriam informar até à exaustão o cliente?	1	2	3	4	5
Os funcionários deveriam estar sempre dispostos a ajudar e a informar?	1	2	3	4	5
Os funcionários deveriam informar para além da informação solicitada?	1	2	3	4	5
Em certos serviços o atendimento deveria ser mais reservado (confidencial)?	1	2	3	4	5

### Garantia / segurança

Nos serviços, os funcionários deveriam mostrar certeza na informação dada, transmitindo confiança?	1	2	3	4	5
A educação e a amabilidade deveriam ser indispensáveis no atendimento presencial?	1	2	3	4	5

### Empatia

Os funcionários deveriam mostrar paciência e atenção individualizada?	1	2	3	4	5
Os horários deveriam ser conforme a conveniência dos clientes?	1	2	3	4	5
Os funcionários deveriam ser mais atenciosos com os clientes?	1	2	3	4	5
Os funcionários deveriam agir consoante o perfil e as necessidades do cliente?	1	2	3	4	5

## Avaliação de desempenho dos serviços oferecidos/prestados pela rede de bibliotecas dos SBIDM

Classifique de uma escala de 1 a 5, colocando uma cruz em cima do número desejado  
1- Discordo plenamente; 2- Discordo; 3- Nem concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo plenamente

### Tangibilidade

Os serviços têm equipamento moderno?	1	2	3	4	5
As instalações devem ser mais atrativas e acolhedoras?	1	2	3	4	5
Deve haver mais espaços de “lazer” enquanto aguarda a sua vez?	1	2	3	4	5
As instalações devem ter mais acessos facilitados a pessoas com deficiência física?	1	2	3	4	5
As instalações devem estar localizadas noutra área da cidade?	1	2	3	4	5
A limpeza deve ser uma constante ou realizada fora da hora de atendimento?	1	2	3	4	5

### Confiabilidade

Os serviços têm um horário alargado?	1	2	3	4	5
Todos os serviços devem funcionar simultaneamente?	1	2	3	4	5
Os serviços devem transparecer, através dos funcionários, vontade em ajudar o cliente?	1	2	3	4	5
Os procedimentos internos devem ser eficazes e eficientes?	1	2	3	4	5

### Atendimento

Os funcionários devem informar até à exaustão o cliente?	1	2	3	4	5
Os funcionários devem estar sempre dispostos a ajudar e a informar?	1	2	3	4	5
Os funcionários devem informar para além da informação solicitada?	1	2	3	4	5
Em certos serviços o atendimento deve ser mais reservado (confidencial)?	1	2	3	4	5

### Garantia / segurança

Nos serviços, os funcionários devem mostrar certeza na informação dada, transmitem confiança?	1	2	3	4	5
A educação e a amabilidade devem ser indispensáveis no atendimento presencial?	1	2	3	4	5

### Empatia

Os funcionários devem mostrar paciência e atenção individualizada?	1	2	3	4	5
Os horários devem ser conforme a conveniência dos clientes?	1	2	3	4	5
Os funcionários devem ser mais atenciosos com os clientes?	1	2	3	4	5
Os funcionários devem agir consoante o perfil e as necessidades do cliente?	1	2	3	4	5

### Avaliação da importância de alguns fatores na qualidade dos serviços

É de grande interesse saber, das características abaixo descritas, qual o grau de interesse e importância para avaliação da qualidade nos serviços da Biblioteca e dos SBIDM.  
Atribua uma pontuação de 0 a 100 pontos de acordo com o grau de importância.

- |  |                      |
|--|----------------------|
| 1. A aparência das instalações físicas, equipamentos e colaboradores/funcionários  | <input type="text"/> |
| 2. Serviços eficientes, executados com eficácia, de interesse para as necessidades do cliente e realizados no horário marcado de atendimento | <input type="text"/> |
| 3. Disponibilidade de informação e rapidez no atendimento  | <input type="text"/> |
| 4. A confiança e a credibilidade exigida na resolução do problema ou do pedido de informação   | <input type="text"/> |
| 5. A atenção, simpatia e disponibilidade do funcionário  | <input type="text"/> |
| 6. Momento de espera curto e local acolhedor para essa espera  | <input type="text"/> |
| <b>Total de pontos</b>   | <input type="text"/> |

### Avaliação quanto à satisfação geral dos serviços prestados pela Biblioteca

- Muito Fraca
- Fraca
- Satisfatória
- Boa
- Muito Boa

### Avaliação quanto à qualidade global dos serviços prestados pela Biblioteca

- Muito Fraca
- Fraca
- Satisfatória
- Boa
- Muito Boa

Obrigado pela sua colaboração!





## GUIÃO DE ENTREVISTA À DIRETORA DOS SBIDM

### **Introdução**

O capítulo III do trabalho de projeto diz respeito ao possível Plano de Marketing a ser implementado nos SBIDM. Depois de ter sido realizada uma revisão da literatura sobre o mesmo tema foi indicado um Plano a ser seguido que, não sendo de um autor específico, contém o que de comum existe dos diversos autores mencionados. Este Plano obedece a vários elementos essenciais, que são: sumário executivo; definição dos objetivos de Marketing; análise ambiental (ambiente interno e externo); segmentação do mercado; posicionamento; Marketing-mix (7 P's); orçamentação; implementação do Plano e por último avaliação e controlo.

Neste sentido é realizada esta entrevista à diretora dos SBIDM, Dr<sup>a</sup> Ana Bela Martins, para esclarecer e fundamentar melhor alguns desses elementos.

### **Entrevista**

Relativamente aos **objetivos** dos SBIDM:

- Os objetivos dos serviços elaborados à luz do SIADAP são realizados obedecendo a determinados prazos. Quais são?
- São elaborados por quem? Ou seja, quem está envolvido?
- Quais as metas a atingir?

A **análise ambiental** está dividida em duas: a interna e externa. São descritos os serviços ao nível dos colaboradores, equipamento, infra estruturas, análise de fatores políticos, económicos, sociais e tecnológicos, seguindo depois um levantamento das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

- No que diz respeito aos colaboradores que fazem parte do grupo EIB (empréstimo inter-bibliotecas) são colocados em que núcleo?
- Esse serviço está colocado no núcleo de acordo com que .....
- Os colaboradores que fazem parte do restauro e encadernação podem ser colocados onde?

- Fazendo uma análise SWOT (levantamento de pontos fortes, fracos, oportunidades e fraquezas), quais, na sua opinião, considera serem as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças existentes nos SBIDM?

### **Segmentação do mercado**

- O cartão de utilizador externo dá a possibilidade de um cidadão comum poder ter acesso ao empréstimo domiciliário. Contudo, este está restrito aos habitantes do distrito de Aveiro, sendo que esta informação não consta do regulamento. Por alguma razão especial?

- Não é um entrave ao acesso por potenciais utilizadores?

Os SBIDM procuram um **posicionamento** perante os seus utilizadores e até mesmo os seus concorrentes de forma eficiente e eficaz que conduza a uma boa imagem dos serviços disponibilizados.

- Dar opinião sobre o posicionamento dos SBIDM em relação aos seus concorrentes. Como é que os SBIDM estão a ser vistos pelos utilizadores?

- De que forma se realiza este levantamento? Caso não se efetue, como pode efetuar-lo?

- Que estratégias podem ser usadas para melhorar o posicionamento dos SBIDM?

O **Marketing-mix** é composto por quatro P's sendo que, existem outros três que são abordados de igual importância, no Plano de Marketing a apresentar são trabalhados os sete P's.

#### Produto

Os SBIDM estão divididos em três grandes áreas (não retirando valor ao Núcleo de apoio geral) e são essas que disponibilizam os serviços aos seus utilizadores.

- Os serviços estão distribuídos conforme os núcleos de trabalho. Um serviço que gera algumas dúvidas é o EIB, será de repensar a sua posição noutra núcleo?

#### Preço

Grande parte dos serviços são disponibilizados gratuitamente. Esta resolução deve-se ao facto de a instituição estar sujeita a aspetos legais – propinas, taxas, emolumentos.

- Os preços aplicados aos serviços prestados são aprovados pelo senado e revistos com que frequência?

- Nas máquinas de fotocópias, quem atribui os valores?

- As penalizações foram decretadas por quem e quem estipula os valores das mesmas (regulamento interno - pág. 79)?

- Os valores acima referidos são aplicados a todas as redes de bibliotecas dos SBIDM por igual?

- A obtenção de lucros (verbas) através do aluguer de espaços para atividades variadas, formações externas ou para utilizadores externos e prestação de serviço em empresas é exequível?

#### Distribuição (Place)

Onde está o “produto” a ser disponibilizado

- As redes de bibliotecas estão a disponibilizar os mesmos serviços que a biblioteca central ou “mãe”?

#### Comunicação

O que se pode fazer para divulgar os serviços que estão aos dispor do utilizador e implementar outros. Neste ponto, a trabalho de projeto propõe sugestões para além das que existem.

- Existe algo que gostaria que fosse feito?

#### Processos

Os processos são uma grande ajuda na organização de um serviço pois disponibiliza informação sobre como as tarefas ou eventualmente um serviço é realizado.

- Os procedimentos e instruções de trabalho estão a ser realizados pelos SBIDM com formulários próprios ou obedecem a regras da instituição?

- Como chegou a informação aos colaboradores?

#### Pessoas

Os recursos humanos são os pilares principais de um serviço. É de grande responsabilidade de um serviço ajudar a que estes se motivem e estejam empenhados para o mesmo fim: imagem do serviço, qualidade, eficiência e eficácia no que fazem.

- De que forma motiva os seus colaboradores?

- Como é que os serviços avaliam o seu estado de motivação e agrado?

Outro elemento é a **evidência física** que se refere a aspetos como a receção, o ambiente, os funcionários, a sinalização e divulgação. Estes aspetos são observados diretamente pelo utilizador e são aqueles que são percecionados de imediato na utilização dos serviços.

- Todos estes aspetos estão bem representados nos SBIDM?
- Quais as falhas, alterações e melhorias a efetuar?

Os outros três elementos do Plano de Marketing que faltam estão simplesmente relacionados com o que se deve realizar para aplicação do mesmo e que não suscitam qualquer tipo de questão a colocar. São eles: **orçamentação, implementação do Plano e avaliação e controlo.**

Muito obrigada pela colaboração!

## GUIÃO DE ENTREVISTA A COLABORADORES

### **Introdução**

O capítulo III do trabalho de projeto diz respeito ao possível plano de marketing a ser implementado nos SBIDM. O marketing-mix é um dos elementos que compõem o plano estratégico de marketing e neste sentido são efetuadas estas semi-entrevistas a colaboradores que estão diretamente ligados a alguns dos produtos/serviços disponibilizados, a fim de auferir as falhas e fraquezas dos mesmos ou ainda melhorias a implementar para uma melhor satisfação do utilizador.

### **Serviço de referência (Colaboradora 1 – C1)**

Pela experiência que tem é um serviço muito procurado ou com as novas tecnologias deveria ser repensada a sua existência ou não?

Este serviço está bem implementado?

É um serviço que se destaca?

Que melhorias podem ser efetuados para que a qualidade seja ainda melhor?

Introduzia novos produtos ou serviços?

E quanto ao espaço físico, bem localizado?

### **Atendimento e empréstimo (Colaboradora 2 – C2)**

O atendimento é realizado de forma idêntica em qualquer situação independentemente do utilizador?

Os alunos têm necessidades que não estão a ser atendidas?

Necessita de mais formação na área?

Quais as “queixas” mais frequentes?

Melhorias a aplicar nos serviços da área da biblioteca?

Em relação aos utilizadores com necessidades especiais a acessibilidade está contemplada? O que fazer para melhorar caso não o esteja?

**Formação** (Colaboradora 3 – C3)

Este serviço é disponibilizado para utilizadores internos (colaboradores) ou só para utilizadores externos aos SBIDM?

A sua solicitação é evidente?

Qual o posicionamento dos SBIDM neste tipo de serviço em relação à concorrência?

O que deveria ser melhorado?

Qual a sugestão que daria para ser um serviço de excelência, ou seja, com uma maior qualidade?

Muito obrigada pela colaboração!