



Daniela Patrícia Senra Maciel Miranda

# Marketing e Comunicação em Serviços de Informação: estudo de caso da Câmara Municipal de Barcelos

Dissertação de Mestrado em Ciência da Informação, orientada pela Professora  
Doutora Maria Beatriz Pinto Sá Moscoso Marques, apresentada ao  
Departamento de Filosofia, Comunicação e Informação da Faculdade de Letras  
da Universidade de Coimbra

2018



# Faculdade de Letras

## **Marketing e Comunicação em Serviços de Informação: estudo de caso da Câmara Municipal de Barcelos**

### Ficha Técnica:

<b>Tipo de trabalho</b>	<b>Dissertação de Mestrado</b>
<b>Título</b>	<b>Marketing e Comunicação em Serviços de Informação: estudo de caso da Câmara Municipal de Barcelos</b>
<b>Autor/a</b>	<b>Daniela Patrícia Senra Maciel Miranda</b>
<b>Orientador/a</b>	<b>Doutora Maria Beatriz Pinto de Sá Moscoso Marques</b>
<b>Júri</b>	<b>Presidente: Doutora Maria Cristina Vieira de Freitas</b> <b>Vogais:</b> <b>1. Doutora Maria Beatriz Pinto de Sá Moscoso Marques</b> <b>2. Doutora Liliana Isabel Esteves Gomes</b>
<b>Identificação do Curso</b>	<b>2º Ciclo em Ciência da Informação</b>
<b>Área científica</b>	<b>Ciência da Informação</b>
<b>Especialidade/Ramo</b>	<b>Ciência da Informação</b>
<b>Data da defesa</b>	<b>20-07-2018</b>
<b>Classificação</b>	<b>15 valores</b>



*“Intelligence is the ability to adapt to change.”*

Stephen Hawking

## Sumário

Agradecimentos.....	iv
Resumo.....	vi
Abstract .....	vii
Lista de Quadros .....	viii
Lista de Figuras .....	ix
Lista de Siglas e Abreviaturas .....	x
Introdução .....	1
PARTE 1 – Quadro Teórico e Conceptual .....	4
Capítulo 1 – O Marketing .....	5
1 – Definição e conceito de Marketing .....	5
2 – O Marketing das Organizações com fins não lucrativos .....	11
3- O Marketing em Sistemas de Informação de Arquivo, Biblioteca e Museu .....	18
Capítulo 2 - Visão integrada dos sistemas de informação .....	26
1 – Sistemas e Serviços de Informação .....	26
2 – Os serviços de informação e o utilizador .....	35
Capítulo 3 – Estratégia de Marketing.....	44
1 - Plano de Marketing .....	44
2 - O Marketing Mix .....	51
3 - Plano de comunicação.....	58
PARTE 2 – Estudo Empírico .....	66
Capítulo 4 – Estudo de caso: os serviços de informação da Câmara Municipal de Barcelos .....	67
1 – Caraterísticas demográficas do concelho de Barcelos .....	67
2 - A Câmara Municipal de Barcelos .....	68
3 - Os serviços de informação.....	71
4 - Análise SWOT.....	73
5 - Marketing Mix.....	81
6 - Plano de Comunicação .....	83
Conclusão .....	88
Referências Bibliográficas .....	90
ANEXOS .....	97

## Agradecimentos

À Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, pelo facto de ter representado para mim uma segunda casa e por tudo o que me ofereceu ao longo dos anos.

Aos meus pais, que lutaram muito e fizeram mais sacrifícios do que posso contar para que eu e a minha irmã tivéssemos tudo o que eles nunca tiveram e para que nunca nos faltasse nada, incluindo um amigo. Por serem um exemplo de luta, superação, integridade, compaixão e de ajuda ao próximo. À minha irmã, que também faz parte deste percurso.

À minha orientadora, Professora Doutora Maria Beatriz Marques, por toda a ajuda, paciência e amizade.

À Dr.<sup>a</sup> Armandina Saleiro, por ter arranjado disponibilidade para responder às minhas perguntas e pela amabilidade com que me recebeu.

À Dr.<sup>a</sup> Cláudia Milhazes, à Dr.<sup>a</sup> Sílvia Gonçalves e ao Dr. Vítor Pinho da Câmara Municipal de Barcelos por me terem recebido, pela disponibilidade que mostraram e pela simpatia.

Ao André Grilo, por um amor sem limites, por ter sido abençoado com o dom da paciência e por, mesmo nos piores momentos, ser a minha voz da consciência e porto de abrigo. O melhor que a vida académica me deu.

À minha família, não só aquela que me viu nascer, mas a que fui acolhendo com o tempo. A vida é feita com aqueles que nos dão, mas também com aqueles que vamos agarrando.

À minha avó Maria, por ser uma força da natureza e por ter nela toda a força e todo o amor do mundo. Por ter sempre a palavra certa e um abraço apertado.

Ao Pedro Novo, que me ajudou sempre que lhe foi pedido e sempre que lhe foi possível.

À D. Fátima Pateira, que nem nos momentos mais difíceis deixou de me ajudar, dar força, de acreditar em mim e de ter sempre uma palavra amiga.

À Ana Margarida, por ter sido a surpresa mais agradável que podia ter tido na faculdade e pela amizade, apesar da distância. À Joana Duarte Gomes, por me ajudar sempre em horas de pânico, por fazer mais do que lhe competia e por ter sempre bons conselhos. À Helena Soares, para quem não tenho palavras pela amizade durante todo o percurso académico. À Daniela Fonseca, que vi passar da timidez para um furacão e de quem gosto de coração. Àqueles que me esperam sempre em Barcelos, tanta gratidão.

Aos ausentes sempre presentes, os meus avós paternos que me viram começar esta caminhada, mas que partiram antes do fim. São as estrelas mais brilhantes todas as noites.

Ao meu querido Ângelo Carneiro, em forma de homenagem, a quem guardo no coração como uma das maiores lições que Coimbra me deu, que me mostrou que mesmo as pessoas mais contagiantes, quebram. Nunca vou ter forma para agradecer todas as palavras de conforto, todas as memórias e toda a amizade. Que tenha encontrado a paz que procurava. Serás eterno em nós.

## Resumo

Este trabalho pretende estudar os serviços de informação da Câmara Municipal de Barcelos e contribuir para a implementação de uma estratégia de marketing e de comunicação. A inclusão do marketing em serviços de informação é fundamental para estes se projetarem a si próprios e, ao mesmo tempo, projetarem uma imagem de inovação.

Quando interligados num único sistema, os serviços de informação permitem oferecer aos utilizadores uma resposta mais rápida e eficaz pois todos os recursos trabalham unidos de forma a poderem proporcionar a melhor experiência a quem os procura.

Assim, organizações com fins não lucrativos, como é o caso dos serviços de informação de arquivo, biblioteca e museu do município de Barcelos, apesar de não terem qualquer objetivo financeiro também precisam de adotar o marketing, não para gerar lucro monetário, mas sim para difundir aquilo que oferecem: a informação. Desta forma, todas as partes ganham. Ganha a organização porque desempenha o seu papel de difundir a informação e vê o seu trabalho valorizado e ganha o utilizador, que encontra as suas necessidades suprimidas.

A partir da revisão da literatura e do estudo de caso desenvolvido, conclui-se que é necessário fazer algumas mudanças nos serviços de informação da administração local, para que estes melhorem o seu funcionamento e aquilo que oferecem aos utilizadores. Assim, a implementação de uma estratégia de marketing vai contribuir para que se tornem mais apelativos e um plano de comunicação estruturado vai permitir que todos os utilizadores conheçam o que estes serviços têm para oferecer e o seu potencial.

### **Palavras-chave:**

Marketing; Comunicação; Serviços de Informação; Sistema de Informação; Câmara Municipal de Barcelos.

## **Abstract**

This paper intends to study Barcelos City Council information services and help implement a marketing and communication strategy. The marketing application in information services is essential, so they can project themselves and, at the same time, project an image of innovation.

When interconnected as a single system, information services can give a faster and more reliable answer because all resources work as one to provide the best possible experience for those who use them.

This way, non-profitable organizations such as Barcelos archive, library and museum information systems, despite not having any profitable objective also need to adopt marketing, not to make money but to spread what they offer: information. This way everybody wins. The organization wins because their work is valued, and the users also win because their needs will be suppressed.

From reviewing the existing literature and develop the case study we can conclude that some changes must be made in the local administration services, so they can improve the way they work and what they have to offer to users. This way, the implementation of a marketing strategy and a well-structured communication plan will make them more appealing and will allow all the users to recognize everything these services have to offer.

### **Keywords:**

Marketing; Communication; Information Services; Information System; Barcelos City Council.



## Lista de Quadros

Tabela 1- Definições de Marketing .....	6
Tabela 2- Análise SWOT do Arquivo .....	74
Tabela 3- Análise SWOT da biblioteca .....	75
Tabela 4- Análise SWOT do museu de olaria.....	76

## Lista de Figuras

Figura 1- Diferenças entre os dois tipos de marketing .....	17
Figura 2-O Conceito de Serviço .....	32
Figura 3- 5 dimensões que representam as diferenças entre as expectativas dos consumidores. .....	39
Figura 4- Marketing estratégico e marketing tático .....	46
Figura 5- A Marketing Strategy.....	53
Figura 6- Marketing Mix proposto para o Marketing Social. ....	57
Figura 7 Plataformas de comunicação mais comuns .....	61
Figura 8- Esquema do Macro Modelo.....	62
Figura 9- Esquema do Micro-Modelo. ....	63
Figura 10- Perspetiva de vários autores sobre aquilo que deve incluir um plano de comunicação.....	65
Figura 11- Freguesias do concelho de Barcelos.....	67
Figura 12- Departamentos onde se incluem os serviços de informação. ....	69
Figura 13- Arquivo Histórico.....	71
Figura 14- Biblioteca Municipal.....	72
Figura 15- Museu de Olaria. ....	73

## **Lista de Siglas e Abreviaturas**

AMA – American Marketing Association

APCER – Associação Portuguesa de Certificação

CMB – Câmara Municipal de Barcelos

NPO - Non Profit Organization

ONL – Organização Não Lucrativa

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

## Introdução

O presente trabalho foi elaborado no âmbito do Mestrado em Ciência da Informação da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra e tem como objetivo principal o de sensibilizar sobre a importância do marketing para os serviços de informação de Arquivo, Biblioteca e Museu, a necessidade de criação de um sistema de informação e da elaboração de um plano de marketing para este sistema. Foi proposto trabalhar este tema porque, depois de um estágio extracurricular no arquivo histórico da Câmara Municipal de Barcelos, se compreendeu que este serviço, para além de funcionar de uma forma isolada e autónoma, encontra-se esquecido por muitos e, muitos outros, não sabem da sua existência.

A presente dissertação tem ainda o objetivo de incutir alguma mudança na forma como os responsáveis pelos serviços de informação desempenham a sua missão. No âmbito deste pressuposto, e para melhorar o desempenho destes serviços, é necessário começar por cativar os não utilizadores, demonstrando que estão à disposição de toda a comunidade local em que estão inseridos. Assim, os utilizadores são considerados como o óleo que o motor dos serviços necessita para funcionar corretamente. Para além disso, estes serviços representam a história daquilo que somos pois não era possível existir o presente se não tivesse existido o passado... e, sem presente... não há futuro...

Durante a realização deste trabalho foi pedida informação aos responsáveis pelos serviços de informação da CMB. Procurou-se perceber aquilo que consideram os pontos fortes e fracos dos serviços dos quais são responsáveis e quais as limitações que lhes são impostas.

O marketing é uma ferramenta de trabalho que deve ser implementada nos serviços de informação da CMB de forma a que se dinamizem. A correta aplicação de uma estratégia de marketing em conjunto com um plano de comunicação bem estruturado é essencial para os serviços de informação serem competitivos na sociedade da informação.

Numa época em que existe uma tão grande variedade de informação disponível à distância de um clique, os espaços físicos dos serviços de informação precisam de se transcender, de chegar a novos utilizadores e de inovarem. A criação de um *website*/plataforma *online* é uma maneira de manter o espaço físico e, ao mesmo tempo, cativar os utilizadores virtuais e aqueles que estão distantes fisicamente.

Ora, não existe um método infalível que garanta que os serviços angariem mais utilizadores pois cada serviço tem características únicas, assim como quem os utiliza. Existem apenas algumas técnicas que podem ser aplicadas consoante as necessidades do serviço e testadas de forma a perceber se estão a ser frutíferas. Cada ser humano é composto de diferentes histórias e necessidades. São esses os pormenores que nos distinguem uns dos outros. Os responsáveis pelos serviços de informação precisam de considerar esse aspeto e criar opções versáteis que se possam adaptar às várias características dos utilizadores. Por muito que a disponibilidade financeira das organizações com fins não lucrativos seja um obstáculo à inovação, o marketing pode ajudar com pequenas estratégias que podem ser aplicadas no futuro sistema de informação.

A metodologia adotada para a realização desta dissertação divide-se em duas fases. Na primeira fase foi realizado o levantamento bibliográfico acerca do marketing e dos serviços e sistemas de informação. Numa segunda fase optou-se pelo estudo do caso dos serviços de informação da CMB, recorrendo à realização de entrevistas com as pessoas responsáveis por cada um deles, de forma a adquirir os conhecimentos necessários que permitissem proceder à realização de uma análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Em relação à sua estrutura, esta dissertação encontra-se dividida em quatro capítulos:

O primeiro capítulo dedica-se ao estudo do marketing e à análise de várias definições, apresentadas por diversos autores, com particular destaque sobre o que é o marketing em organizações com fins não lucrativos e o que é o marketing nos serviços de informação de arquivo, biblioteca e museu.

O segundo capítulo debruça-se sobre a análise da diferença entre sistemas, serviços, sistemas de informação e serviços de informação e dedica-se à análise da relação dos serviços de informação com os seus utilizadores.

O terceiro capítulo apresenta as diversas estratégias e técnicas de marketing, começando pelo plano de marketing, incluindo a análise SWOT, referindo-se também ao marketing mix e ao plano de comunicação.

O quarto e último capítulo é dedicado ao estudo empírico, aquilo que foi analisado não só durante o estágio extracurricular, mas também daquilo que se observou agora, volvidos três anos. Começa com uma análise sócio-demográfica do concelho de Barcelos, de seguida apresento o organigrama da CMB e os departamentos onde podemos encontrar os serviços de informação de arquivo, biblioteca e museu. Posteriormente é feita uma breve apresentação de cada serviço e é apresentada a sugestão de criação de um sistema de informação. É apresentada uma estratégia de marketing para esse sistema que começa com uma análise SWOT dos serviços que o integram para que possam melhorar o serviço que prestam antes de integrarem o sistema. Paralelamente, é também desenvolvido um marketing mix e um plano de comunicação.

A dissertação termina com a conclusão, sendo esta um reflexo sobre todo o trabalho, na qual é apresentada a esperança que se prossiga com a criação de um sistema de informação e que este ocupe um lugar de destaque na sociedade, sendo a correta aplicação do marketing uma forma de o salientar.

## **PARTE 1**

### **Quadro Teórico e Conceptual**

# Capítulo 1 – O Marketing

## 1 – Definição e conceito de Marketing

A definição e o conceito de marketing encontram-se em constante evolução. Kotler divide esta evolução por fases, caracterizando-as por marketing 1.0, marketing 2.0, marketing 3.0 e, recentemente, marketing 4.0.

Segundo a interpretação de Kotler, o marketing 1.0, nascido com o impulso da revolução industrial, estava focado no produto e tinha o objetivo de vender o maior número possível a todos aqueles que pudessem comprar.

Na fase do marketing 2.0, o objetivo era chegar até ao consumidor, considerando-o já como um ser inteligente e não apenas como um recetáculo daquilo que as empresas querem “impingir”. Desenvolvem-se produtos específicos para mercados-alvo específicos.

O marketing 3.0 já é pensado para chegar ao cliente como um todo, considerando as suas emoções, as suas ânsias e os seus desejos. Aliado às novas tecnologias procura que o cliente esteja satisfeito, tomando conhecimento das necessidades em tempo real e estreitando as relações entre organizações/ empresas e os seus clientes/ consumidores.

Para Kotler, encontramos-nos na época do marketing 4.0. Este é o “(...) aprofundamento e alongamento do marketing centrado no ser humano para abranger todos os aspetos do percurso do consumidor” (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2017, p.21). Assim, e tendo em consideração que a internet é cada vez mais importante para os clientes e consumidores, “O marketing deve adaptar-se à natureza mutável dos percursos do consumidor na economia digital.” (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2017, p.20). É valorizado o marketing que se preocupa com a sociedade e com a sua humanização, pretendendo que as empresas também sejam o mais humanas possível “(...) centrado no humano, visa humanizar as marcas com atributos humanos.” (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2017, p.21).



A definição e o conceito de marketing são analisados através de vários pontos de vista por diferentes autores. O ponto comum na perspectiva dos diferentes autores é o facto de todos almejarem a satisfação total dos seus clientes e o colmatar das suas necessidades e desejos. Ora, diferentes seres humanos têm diferentes desejos e objetivos, pelo que é necessário que as organizações saibam quais as carências do mercado, aquilo que o consumidor sente falta, prever aquilo que pretendem e estar um passo à frente do mercado.

Tabela 1- Definições de Marketing

<b>Fonte</b>	<b>Ano</b>	<b>Definição</b>
American Marketing Association (AMA)	1948	“the performance of business activities that direct the flow of goods and services from producer to consumer or user” (AMA, 1948, 202-217).
Philip Kotler	2002	“O marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles.” (Kotler, 2002, p.199).
Theodore Levitt	2004	“A venda está preocupada com as necessidades do vendedor de converter o seu produto em dinheiro; o marketing, com a ideia de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e toda a gama de coisas associadas com a criação, a entrega e o consumo final.” (Levitt, 2004, p.6).
AMA	2009	“Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners and society at large.” (AMA, 2009, p.260).
Peter Drucker	2011	“Marketing and innovation produce results: all the rest are costs. Marketing is the distinguish, unique function of the business.” (Drucker, 2011, p.90).
Kotler, Keller	2012	“Marketing is about identifying and meeting human and social needs.” (Kotler, Keller,2012, p.5).

Fonte: Realização própria

Desde a definição da American Marketing Association (AMA) de 1948 até à de 2009, é possível observar uma evolução do pensamento sobre este domínio científico. O que era entendido até então como uma atividade que pretendia apenas “escoar” aquilo que o produtor possuía passou a ser entendido como um processo de criação, comunicação, entrega e troca daquilo que tem valor para os clientes, parceiros e sociedade. Através destas definições e da sua evolução, também é possível acompanhar a evolução das fases do marketing.

Para Levitt (2004, p.6) o marketing preocupa-se em satisfazer as necessidades do cliente, enquanto que as vendas apenas se preocupam em *transformar* os produtos em dinheiro.

De acordo com Drucker (2011, p.90) existem duas ideias básicas para os negócios que produzem resultados, o marketing e a inovação. O restante são apenas custos. Um negócio que resista à inovação vai acabar por ficar estagnado, e, conseqüentemente, acabar por se extinguir.

Para Kotler (2012, p.4) o mais importante no marketing é reconhecer as necessidades humanas e sociais de forma a que estas possam estar sempre satisfeitas, criando e mantendo clientes com os quais possam ser estabelecidas relações frutíferas e duradouras. Assim, o marketing é muito mais do que a arte de vender produtos.

Posto isto, verificamos que inicialmente o propósito do marketing era vender e a sua maior preocupação era com o vendedor. Atualmente, o objetivo do marketing é garantir que a mensagem das empresas seja o mais humana possível, que chegue até ao consumidor e que este seja valorizado.

Neste pressuposto, encontramos vários conceitos que estão ligados ao marketing e que o complementam. Entre esses conceitos encontramos os de valor, satisfação, qualidade, criatividade e inovação.

Na definição de marketing da AMA, em 2009, aparece a palavra **valor** para demonstrar aquilo que o cliente realmente quer e precisa. Saracevic e Kantor (1997) como referido em Marques (2012, p.161) “Based on human intentionality, value is an indispensable intermediating concept for establishing and guiding actions, priorities, and exchanges.” Para a autora, este é um conceito ambíguo, pois o seu significado

pode variar conforme a situação onde está inserido. Na perspetiva filosófica, Saracevic e Kantor (1997) como referido em Marques (2012, p.161) afirmam que “value as the worth of something and the process of valuation as an estimate, appraisal, or measurement of its worth”, enquanto que através da perspetiva económica, valor é “the worth of something that contributes to wealth.”.

Assim, e tal como indica Richins (1994, p.504), a atribuição de valor a algo não depende só do seu preço pois, “there are several reasons to believe that economic value cannot fully capture the actual value of many of the objects owned by consumers”. Esta afirmação refere-se, por exemplo, ao valor sentimental que cada pessoa pode depositar em determinado objeto. Assim, aquilo que não tiver valor (monetário ou sentimental) para o consumidor não lhe vai despertar qualquer interesse daí a necessidade de se realizarem estudos de mercado para que se conheçam as necessidades de cada público-alvo, e/ou, de cada indivíduo.

De acordo com Churchill, Gilbert e Surprenant (1982), como referido em Marques (2012, p.281) a **satisfação**, de um modo geral,

“is an outcome of purchase and use resulting from the buyer’s comparison of the rewards and costs of the purchase in relation to the anticipated consequences. Operationally, satisfaction is similar to attitude in that it can be assessed as the sum of the satisfactions with the various attributes of the product or service.”

Segundo Capucho (2001) como referido em Marques (2012, p.365)

“em média um cliente satisfeito com um determinado produto ou serviço não o difunde a mais de 2-3 pessoas, enquanto que um cliente insatisfeito, o comunica a mais de 10 pessoas e neste contexto, o conhecimento daquilo que o cliente pensa e percebe (medida direta da satisfação em relação com as medidas indirectas como a reclamação), assim como, das suas expectativas, são elementos vitais para o sucesso de qualquer empresa.”.

Capucho demonstra que o passa-a-palavra é uma forte estratégia de marketing, para além de uma boa forma de verificar se um cliente está satisfeito. Kerr (1999) como referido em Marques (2012, p.281) defende que

“if we discover exactly what users or potencial users want, then supply those ingredients in exactly the right quantities, their use will be maximised, users will have available the materials and services they want, and as satisfied customers they will come back for more time after time”.

Ou seja, se as empresas descobrirem aquilo que os utilizadores atuais ou potenciais necessitam e o oferecerem na medida certa, os utilizadores vão ficar satisfeitos e leais.

Quando se fala de satisfação, no caso específico dos sistemas de informação, Abad Garcia (2005) como referido em Marques (2012, p.284) mostra que “La satisfacción es un estado mental experimentado por un usuário como respuesta a una determinada interacción com un sistema o un servicio de información”. Assim, é difícil, senão impossível, garantir que um cliente esteja 100% satisfeito, mas, ao mesmo tempo, a satisfação é um fator determinante para o sucesso. Quando os clientes mais antigos começam a escolher outra organização é necessário perceber rapidamente onde é que a organização falhou, o que é que a concorrência está a oferecer de melhor e o que há de inovador.

Ora, uma maneira das organizações estarem sempre à frente da concorrência é realizando análises SWOT com alguma regularidade, tentando perceber, ao nível interno, quais os seus pontos fortes e os seus pontos fracos e, a um nível externo, quais são as suas oportunidades e as ameaças para o seu sucesso.

A **qualidade** total de uma organização e/ou de um serviço é um fator decisivo para a satisfação dos seus clientes. Esta pode ser vista de uma forma interna ou externa. A qualidade interna refere-se à forma como a própria organização gere os seus produtos e serviços, enquanto que a externa é a perceção que o cliente tem acerca de um serviço ou produto oferecido por determinada organização. Para Chiavenato (2004, p.676), a qualidade é “a capacidade de atender, durante todo o tempo, às necessidades do cliente.”. Feigenbaum (1983) como referido em Marques (2012, p.181) considera que “(quality is) the total composite product and service characteristics of marketing, engineering, manufacture, and maintenance through wich the product and service in use will meet the expectation of the costumer.”

Conclui-se que a qualidade, para além da capacidade de atender bem os clientes, de considerar as suas necessidades e até de as antecipar é também o conjunto das características que fazem um serviço funcionar na sua plenitude e que fazem com que um produto preencha as necessidades dos clientes que procuram a organização.

Para Stenberg (1985) como referido em Goldenberg e Mazursky (2010, p. 1), a **criatividade** “is considered the ultimate of human abilities and one of the key measures of intelligence that is manifest in many fields. Creativity is also an enigmatic phenomenon. Like intelligence it represents a highly complex and diffuse construct” e “involves the creation of an original and useful concept”. Na sociedade da informação, onde existe uma mudança constante, um negócio que não evolua está destinado a um fim precoce. Quando uma empresa deixa de oferecer aquilo que os clientes precisam, quando deixa de os satisfazer, facilmente estes encontram uma empresa substituta, pronta a colmatar as suas necessidades. Assim, não existe espaço para falhas, nem para a empresa se abstrair daquilo que se passa ao seu redor pois existe o risco eminente de perder os seus clientes.

Um negócio que resista à criatividade e à **inovação** vai acabar por ficar estagnado e, conseqüentemente, pode estar condenado à extinção. Barreyre (1980 p.9-15) vê a inovação como “uma implementação original e geradora de progresso de acordo com Lambin e Schuiling (2012, p.337) divide a inovação em três elementos:

- “ a need to be satisfied, or a function to be fulfilled.”;
- “the concept of an object or entity to satisfy the need”;
- “the inputs consisting of a body of existing knowledge as well as materials and available technology, wich allow the concept to become operational”.

Para Goldenberg e Mazursky (2010, p. 11) a Inovação acontece,

“when something new – something that has not been used or considered previously – is introduced to the organization. An innovation is a new artifact, product, system, technology, or process that has been successfully implemented in the organization.”

Motta (1989) como referido em Bragança et al.(2016, p.240) declara que existe um consenso de que a criatividade e a inovação são processos relacionados, porém

diferentes. A primeira consiste num processo de surgimento de uma ideia nova. A inovação representa o processo de aplicação, introdução e operacionalização da ideia nova na organização.

Bragança et al. (2016, p.240) referem também que na perspectiva de Amabile (1996), inovação é a implementação bem-sucedida de ideias criativas dentro da organização. Os mesmos autores assinalam que Alencar (1997) concebe a inovação organizacional como o processo de introduzir, adotar e implementar uma nova ideia (processo, bem ou serviço) numa organização em resposta a um problema percebido, transformando uma nova ideia em algo concreto.

Assim, e de uma forma sumária, todos estes conceitos que intrínseca e extrinsecamente interagem e complementam o marketing - valor, satisfação, qualidade, criatividade e inovação – atuam, de uma forma integrada e combinatória, para a mudança que este quer operar no mundo.

## **2 – O Marketing das Organizações com fins não lucrativos**

Quando se fala em obter lucro, nem sempre significa que estejamos a falar de lucro de natureza monetária. Nas organizações com fins não lucrativos, apesar de os fins não se traduzirem em dinheiro, eles existem e consubstanciam a sua Missão no mercado. Correspondem, ou podem ser traduzidos em visitas, na divulgação que os clientes fazem através do passa-a-palavra positivo a potenciais clientes, na imagem que a organização transmite e na satisfação plena de todos aqueles que a visitam.

Para Peter Drucker (1993, p.40) “As organizações sem fins lucrativos não fornecem bens ou serviços. O seu produto não é um par de sapatos, nem uma regulamentação efectiva, mas um ser humano modificado. Estas organizações são agentes da evolução humana.” O lucro existe, embora seja noutra variável de medida (Marques, 2012, p.173). Estas organizações têm a intenção de produzir uma mudança nos indivíduos e na sociedade. Assim, quanto maior for a satisfação de todos aqueles que usam os serviços da organização, mais depressa ela vai ser aconselhada e

recomendada. Este tipo de marketing, feito através do passa a palavra, pode beneficiar substancialmente a organização pois, para além de não implicar despesas adicionais, no caso de apresentar bons resultados, permite que as organizações desta natureza conquistem uma quota substancial do mercado. Em sentido oposto, isto é, se os resultados forem menos positivos e se algum cliente não estiver satisfeito, o passa a palavra negativo pode rapidamente arruinar uma imagem sólida, credível e sustentada.

Assim, qualquer organização, pública ou privada, envolvida no provimento de uma oferta de mercado sem a finalidade de obter lucro material ou financeiro é considerada não lucrativa ou não comercial (Bragança et. al., 2016, p.237). Nestas organizações com fins são lucrativos estão enquadradas as de prestação de serviços de informação. De acordo com Gonçalves (2000) como referido em Guimarães (2000, p. 134)“Uma organização pode ser entendida como um conjunto de processos em constante interação”, tendo em consideração que,

“O gestor de organizações privadas ou públicas deve ter, portanto, a competência para administrar as competências organizacionais e humanas, as equipas, as redes sociais, a aprendizagem e a inovação, de modo a proporcionar à organização as condições para que alcance níveis de competitividade compatíveis com o estágio de desenvolvimento da atual sociedade do conhecimento e da informação” (Guimarães, 2000, p.134).

Existem várias organizações com fins não lucrativos. Este setor é uma parte muito importante na sociedade. “The non-profit sector exists to benefit society. It provides services that would not be performed by the business sector” (Wymer, Knowles e Gomes, 2006, p.7) e, apesar da sua importância, os orçamentos disponibilizados para conseguirem prestar os seus serviços da melhor maneira possível são cada vez mais restritivos. Ainda de acordo com Wymer, Knowles e Gomes (2006, p.18)

“The nonprofit sector is an important component of a civil society. Nonprofit organizations provide important services that are not suitable for the government or business sectors to provide to a society. The number of countries with growing nonprofit sectors is large and getting larger. The

regions with the largest nonprofit sectors include North America, western Europe, Australia, and New Zealand. Less-developed countries undergoing economic growth are also experiencing growth in their nonprofit sector.”

A aplicação do marketing na gestão destas organizações começou no final da década de 70 do século passado. Tornou-se necessário cativar a atenção dos clientes de forma simples, mas, ao mesmo tempo, eficaz. Assim, e como referido anteriormente, o seu objetivo não é o de conseguir o máximo de dinheiro possível, mas sim o de deixar os clientes satisfeitos com o serviço prestado. O marketing aqui praticado é o chamado marketing social e tem como objetivo promover uma mudança na sociedade. Para estas organizações com fins não lucrativos se conseguirem manter em funcionamento, devem tentar acompanhar as mudanças da sociedade, a evolução dos produtos e dos serviços, atualizar a sua missão e assim cativar mais clientes dispostos a investir na sua causa. As organizações devem trabalhar para serem conhecidas pela sociedade, pois, a partir daí, o trabalho é influenciar a opinião que os seus utilizadores, e o público em geral, possam vir a criar acerca delas (Wymer, Knowles e Gomes, 2006, p.15).

Kotler e Levy (1969, p.11) defenderam que o marketing desempenha um papel muito importante na vida das organizações com fins não lucrativos, por isso, as pessoas que aí trabalham devem ter um conhecimento satisfatório das oportunidades e das estratégias possíveis do seu desenvolvimento e aplicação.

“When an NPO has a marketing orientation, its various operational units and programs work in a coordinated fashion to (a) further the organization’s mission, (b) achieve the organization’s goals, and (c) communicate a consistent and focused message to groups of interest (clients, volunteers, donors, public, etc.)” ( Wymer, Knowles e Gomes, 2006, p.14).

Só através da adoção e implementação de uma orientação de marketing se consegue que a organização consiga funcionar na sua plenitude. Assim, é necessário que os clientes internos das organizações, nomeadamente os seus recursos humanos, adotem esta orientação de forma a conseguirem levar a organização mais além,



tornando possível a concretização da sua missão e passando a melhor mensagem possível aos seus clientes.

Kotler e Andreasen (2003) como referido em Blery, Katseli e Tsara (2010, p.58) declararam que as organizações com fins não lucrativos têm de aumentar os rendimentos para atingir na plenitude a sua missão, pelo que os princípios e práticas do marketing são cada vez mais comuns e imprescindíveis para as organizações desta natureza. Kotler e Andreasen (2003) como referido em Blery, Katseli e Tsara (2010, p.59) recomendam como estratégia a adoção de uma orientação de marketing, isto é, de uma mentalidade centrada no cliente, focada em conhecer as suas necessidades, desejos e perceções, sublinhando ainda a importância de fazer um estudo de mercado para entender as necessidades dos clientes e a oferta disponível. Isto demonstra que qualquer organização, independentemente da sua natureza, tipologia e enquadramento legal, tem de colocar os clientes no centro de tudo aquilo que faz.

O marketing praticado por organizações com fins não lucrativos é, para Ty Hafan (2006, p.4) “the use of marketing tactics to further the goals and objectives of nonprofit organizations.”. Hafan considera ainda que para além da publicidade, relações públicas e angariação de fundos, o ato de recolher e processar informação de modo a tomar decisões, também são considerados componentes do marketing não lucrativo. A estes elementos, juntam-se ainda as relações com o governo, doadores e voluntários.

De uma forma mais ampla, podemos afirmar que,

“nonprofit marketing is a management orientation that helps the nonprofit organization expand its horizon beyond its internal operations and programs to also encompass the external world that affects the organization. A nonprofit organization that has a marketing orientation is able to focus its various activities and external communications to project a consistent image of itself and influence the way the external world perceives it.” (Hafan, 2006, p.4)

Maynard, Lake e Ojiambo como referido em Blery, Katseli e Tsara (2010, p. 59) concordam que as estratégias de segmentação são cruciais para a sustentabilidade das

organizações com fins não lucrativos e que estas devem definir os seus mercados-alvo, identificar os clientes e manter uma comunicação consistente com eles.

Maynard (2008), como apresentado em Blery, Katseli e Tsara (2010, p.60) defende a utilização de slogans pois são uma maneira eficaz de capturar a essência da mensagem de uma forma curta e fácil de lembrar. Assim, a repetição da mensagem e a diversificação do local onde é difundida também é importante pois existe uma maior probabilidade que a audiência ouça uma mensagem se for difundida várias vezes e em diversos lugares. Visto que, em alguns casos, o mercado alvo é diverso, Yorke (2007), como referido em Blery, Katseli e Tsara (2010, p.60) alerta que a mensagem nem sempre pode ser desenhada de forma a influenciar todas as pessoas. Além disso, na prática, a mensagem de muitas organizações com fins não lucrativos é fraca, não descreve o serviço adequadamente e não é capaz de enfatizar os benefícios que o serviço pode oferecer. Lake (2008), como apresentado na obra supracitada (2010, p.60), é da opinião que as organizações com fins não lucrativos devem procurar criar parcerias com outras organizações, comércio, governo, canais de publicidade e negócios pois só as beneficia. Estas parcerias podem ajudar a receber apoios monetários ou até mesmo a fazer publicidade gratuita.

Para Gallaghen e Weinberg (1991) como referido em Blery, Katseli e Tsara (2010, p.58) as características das organizações não lucrativas incluem objetivos não financeiros, pois são guiadas pela sua missão, têm vários “clientes” e a relação com a concorrência é de competição/cooperação. Embora não seja geralmente aceite, as organizações que não visam o lucro monetário estão muitas vezes, senão permanentemente, inseridas num ambiente altamente competitivo e têm de trabalhar com recursos cada vez mais escassos e com pouca liquidez (Blery, Katseli e Tsara, 2010, p.59).

Susan (2005) de acordo com Blery, Katseli e Tsara (2010, p.59) explorou a maneira como o marketing pode ser usado para gerar benefícios da atividade filantrópica. Em alguns contextos, as abordagens do marketing tradicional foram usadas com sucesso para promover as missões das organizações com fins não lucrativos e para criar interesse/despertar a consciência pública.

De acordo com Donilcar e Lazarevski (2009) como referido em Blery, Katseli e Tsara (2010, p.59), embora a missão deste tipo de organização seja definida logo no início conforme as necessidades do mercado, existem inúmeras estratégias de marketing e instrumentos disponíveis que podem ser implementados/usados sem ser necessário negar a sua verdadeira missão. Nestas estratégias incluem-se a identificação dos clientes mais interessados em suportar a missão (através de estudo de mercado), garantir uma imagem que seja atrativa para essas pessoas (saber trabalhar o posicionamento do produto), desenvolvimento de mensagens de comunicação mais atrativas para esses clientes (publicidade) e comunicar com eles através de canais que usem regularmente (o meio que transmite a mensagem).

Lake (2008) como apresentado em Blery, Katseli e Tsara (2010, p.59) defende que as organizações com fins não lucrativos devem manter uma base de dados dos clientes, a qual deve ser usada para enviar emails personalizados, para realizar chamadas telefónicas de acompanhamento, para fazer convites para eventos, desenvolver alianças, criar um perfil de utilizador e gerar uma segmentação de mercado. O autor sugere que as organizações desenvolvam e mantenham uma presença profissional na internet, através da criação de um website. Este website pode dispor de informação útil, notícias, boletins mensais, eventos, criar uma comunidade, partilhar alternativas para doações de dinheiro e apresentar os benefícios da organização.

Assim, e quer estejamos perante uma organização com fins lucrativos ou com fins não lucrativos, as decisões que dizem respeito aos valores praticados devem ser divididas em três ordens de fatores: os custos reais, a lei da oferta e da procura e as opções estratégicas da organização (Campomar, 2015, p.86).

De acordo com Helmig, Jergers e Lapsley (2004) como referido em Pope, Isely e Asamo- Tutu (2009, p.186) existem três tipos de mercado a que estas ONL devem responder e atuar:

- Clientes/ consumidores
- Voluntários
- Doadores ou financiadores

Como estes alvos são muito distintos, devem ser desenvolvidas várias estratégias de marketing, pois pode tornar-se difícil chegar a qualquer um destes três alvos se a estratégia de marketing não for muito bem delineada (Pope, Isely e Asamoá- Tutu, 2009, p.186). A conceção, ou aplicação, destas estratégias pode também ser dificultada pela falta de fundos para investir no desenvolvimento de uma filosofia de marketing.

Segundo Kotler (1978, p.288), estas são as diferenças entre o marketing de uma organização com fins lucrativos e de uma organização com fins não lucrativos:

Figura 1- Diferenças entre os dois tipos de marketing

	Marketing Ortodoxo	Marketing Social
Objetivo	– atender as necessidades e desejos identificados nos mercados-alvos	– modificar as atitudes ou comportamentos dos mercados-alvos
Resultados	– resultado principal é o lucro, servindo aos interesses do mercado-alvo	– resultado é o atendimento dos interesses do mercado-alvo ou da sociedade
Produto	– produtos e serviços	– idéias (concretizadas através de objetos e serviços)

Fonte: adaptado de KOTLER, Philip. Marketing para Organizações que não visam lucro. São Paulo Editora Atlas. 1978, p. 288.

São perceptíveis várias diferenças nos três tópicos apresentados no quadro. No tópico que se refere aos objetivos, verificamos que o marketing “comum”, ou ortodoxo, aquele que tem como finalidade obter lucro, preocupa-se em atender as necessidades e desejos que existem no público alvo, enquanto que o marketing social está preocupado em mudar as suas atitudes e comportamentos. No tópico dedicado aos resultados, o marketing “comum” tem como objetivo principal responder aos interesses do mercado alvo de uma forma que permita obter lucro, enquanto que o marketing social pretende apenas atender os interesses do seu mercado-alvo ou da sociedade de forma a atingir a satisfação. No último tópico, dedicado ao produto, vemos que o marketing “comum” vive de produtos e serviços, enquanto que o marketing social vive de ideias, realizadas através de objetos e serviços. Rapidamente se pode concluir que o marketing social se debruça mais sobre os valores dos seus clientes e preocupa-se com as suas necessidades e desejos (o que acaba por ir de encontro ao marketing 3.0 e 4.0, cuja essência é ser movido pelos valores e ser orientado para a satisfação plena do cliente).

Embora o marketing usado numa organização com fins lucrativos também trabalhe as necessidades dos clientes, o seu objetivo primordial é que essa preocupação e a maneira como as necessidades são suprimidas se traduza em lucro para a organização.

Na perspectiva de Yorke (2007), apresentada por Blery, Katseli e Tsara (2010, p.58), existe uma possibilidade de manipular o marketing mix, mas, no que diz respeito ao preço, não pode ser usado regularmente como um instrumento influenciador do comportamento do consumidor pois, nem sempre o consumidor se rege apenas pelo preço de determinado produto e/ou serviço, mas também pela sua qualidade, ou facilidade que têm para o obter.

Segundo Shappiro (1981), como referido em Blery, Katseli e Tsara (2010, p.59) o marketing-mix devia ser “reategorizado” para os objetivos de uma organização que não visa o lucro, repensando áreas como a publicidade e as políticas do produto. Se o marketing-mix fosse “reategorizado” tendo em conta as organizações não lucrativas tornava-se mais fácil a implementação destas ideias, tendo em conta que, como indicado anteriormente, muitos dos gestores de informação não têm qualquer tipo de formação na área do marketing.

### **3- O Marketing em Sistemas de Informação de Arquivo, Biblioteca e Museu**

Entende-se por **arquivo** “um sistema (semi-) fechado de informação social materializada em qualquer tipo de suporte, configurado por dois fatores essenciais – a natureza orgânica (estrutura) e a natureza funcional (serviço/uso) – a que se associa um terceiro – a memória – imbricado nos anteriores” (Silva et al., 1999, p.242).

Bragança et al. (2016, p.242) consideram que

“os arquivos públicos existem com a função principal de recolher, custodiar, preservar e organizar fundos documentais originados na área governamental, transferindo-lhes informações de modo a servir à administração, ao cidadão e à história. E, assim como as bibliotecas, os

museus e os centros de documentação, têm por finalidade difundir informação.”

Em relação às **bibliotecas**, Campos (1995) de acordo com Silva (2015, p.116)

“La biblioteca es un sistema que incluye también a quien se sirve de ella; considerada en sí misma, o sea, desde el exterior de los usuarios, la biblioteca es, por tanto, un sistema abierto. Para los sistemas abiertos no hay posibilidad de establecer unos modelos de organización que sean verificables. Así pues, o bien la biblioteca incluye también en su ámbito institucional y en su esfera funcional-operativa a los usuarios (y entonces la biblioteca se convierte en una realidad que – provocada por un fetichismo cultural y mantenida por vínculos jurídico-administrativos- permanece inaccesible a los principios de la racionalidad, sigue siendo ingobernable en el plano de los objetivos, y se hace incensurable respecto a los criterios de la eficacia y del rendimiento). No es admisible que subsistan, de una parte, las bibliotecas y, de otra, los usuarios; las bibliotecas son tales parte, las bibliotecas y, de otra, los usuarios; las bibliotecas son tales en tanto en cuanto tienen unos usuarios efectivos y actuales y de los usuarios potenciales y virtuales de una biblioteca”

No âmbito deste contexto, as bibliotecas são entendidas como organizações não lucrativas que oferecem informação ao cliente.

Segundo o International Council of Museums Portugal,

“o **museu** é uma instituição permanente sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, investiga, comunica e expõe o património material e imaterial da humanidade e do seu meio envolvente com fins de educação, estudo e deleite.” (International Council of Museums Portugal).

De acordo com Silva (2015, p. 107-108) que, citando informação retirada da *wikipédia*

“(…) Os museus tiveram origem no hábito humano do colecionismo, que nasceu junto com a própria humanidade. Desde a Antiguidade remota o homem, por infinitas razões, colecciona objetos e lhes atribui valor, seja afetivo, cultural ou simplesmente material, o que justifica a necessidade de

sua preservação ao longo do tempo. Milhares de anos atrás já se faziam registros sobre instituições vagamente semelhantes ao museu moderno funcionando. Entretanto, somente no século XVII se consolidou o museu mais ou menos como atualmente o conhecemos. Depois de outras mudanças e aperfeiçoamentos, hoje os museus, que já abarcam um vasto espectro de campos de interesse, se dirigem para uma crescente profissionalização e qualificação de suas atividades, e se caracterizam pela multiplicidade de tarefas e capacidades que lhes atribuem os museólogos e pensadores, deixando de ser passivos acúmulos de objetos para assumirem um papel importante na interpretação da cultura e na educação do homem, no fortalecimento da cidadania e do respeito à diversidade cultural, e no incremento da qualidade de vida. Porém, muitos dos conceitos fundamentais que norteiam os museus contemporâneos ainda estão em debate e precisam de clarificação.”

Assim, o que dita o sucesso de um sistema de informação é, em grande parte, a qualidade da informação que possui, a maneira como a trabalha e aquilo que sabe sobre as necessidades de informação dos clientes que utilizam os serviços oferecidos.

Os arquivos nascem com o desenvolver da atividade prática, jurídica e administrativa de um estado, cidade, grupo organizado ou de uma pessoa física ou família (Arias et al., 2009, p.92). Infelizmente, os arquivos são considerados, pela maioria das organizações produtoras e recetoras, como recipientes passivos de informação, incapazes de poder gerar por si mesmo produtos ou serviços que permitam aos utilizadores satisfazer as suas necessidades de informação (Rossini Corzo, 2001, p.2). São vistos, não só pelas organizações criadoras da documentação como por alguns clientes que a procuram, somente como espaços onde é possível encontrar e consultar informação antiga. O mesmo acontece com os museus, que são muitas vezes encarados como um local onde estão expostas coisas velhas e que ninguém quer.

Bragança et al. (2016, p.238) consideram que quando existe uma referência ao marketing, normalmente está associada ao conjunto de atividades que se destinam a aumentar o lucro de uma empresa. Apesar disso, o marketing tem uma vertente não

lucrativa, sendo progressivamente adotado nas instituições públicas como uma ferramenta para gerir e aperfeiçoar serviços e produtos ou colaborando para o posicionamento da imagem da instituição. Os mesmos autores consideram que qualquer empresa pode usar o marketing para sobreviver e ser competitiva e o mesmo se aplica às organizações não lucrativas, neste caso, aos sistemas de informação.

Ainda de acordo com Bragança et al. (2016, p.239), para as unidades de informação como arquivos, bibliotecas, museus e centros de documentação o objetivo principal é a guarda e a preservação do acervo com a finalidade de servir a administração, a investigação e a sociedade em geral. Assim, o incentivo às práticas do marketing, em colaboração com a criatividade e a inovação, depende da administração de cada organização e, é a partir da sua combinação que é possível melhorar várias dimensões da gestão: aperfeiçoar processos, melhorar relacionamentos, planejar produtos e serviços mais eficientes e adicionar valor à imagem da empresa. (Bragança, 2016, p.238). Assim, o marketing e as suas especificidades devem ser aplicadas para ajudar a organização a tornar-se mais forte, chegando a mais pessoas e difundindo a sua mensagem o máximo possível, distinguindo-a daquelas que já existem e que têm as mesmas funções.

Quando se aplica o marketing nas organizações públicas, o erro mais frequente é a confusão entre uma orientação de marketing e uma orientação de venda. No setor da informação, o marketing traduz-se na projeção de sistemas de informação mais eficientes, com melhores processos de recuperação de informação, e com ambientes mais atraentes. (Andreasen, 1981, p.18)

Kotler e Keller (2012, p.476) consideram que os profissionais do marketing estão envolvidos no marketing de bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias. Posto isto, verifica-se que o marketing pode ser facilmente aplicado aos serviços de informação e que se os profissionais da área não o fizerem, alguém o fará por eles.

Amaral (2008, p.32), considera que a utilização das técnicas de marketing estão subordinadas essencialmente à pesquisa e estudo sobre a sua adoção no contexto específico onde será aplicado.



Na perspectiva de Rossini Corzo (2001, p.4), a finalidade do marketing é conhecer o mercado e desenhar programas que permitam satisfazer os seus desejos, mediante produtos e serviços que alcancem vantagens sobre a concorrência. Precisa de convencer e vender algo a um cliente consoante a imagem projetada de um produto, utilizando os meios de comunicação. É uma atividade de gestão de negócios que desenvolve programas e serviços para a satisfação do cliente.

Rossini Corzo (2001, p.5) definiu também o marketing de arquivos como

“el conjunto de actividades que el archivo realiza para identificar las necesidades informativas de los usuarios a fin de satisfacerla de forma rentable y con calidad. Es además la técnica que permite descubrir las necesidades que tienen los clientes y la forma de presentarles por parte de los archiveros, los productos y servicios que necesitan de la información documental y se presenta como una herramienta idónea que permite ofrecer eficiente y organizadamente los productos y servicios que el archivo brinda.”

Atualmente fala-se muito da utilização do marketing em sistemas de informação pois este permite conhecer, produzir e melhorar os produtos e serviços que estes desenvolvem através do seu trabalho diário.

Assim, os profissionais da informação devem ver os seus utilizadores como clientes, que procuram e adquirem produtos e serviços de informação, e os arquivos, as bibliotecas, os museus e os centros de documentação, como os fornecedores desses produtos (Aria et al., 2009, p.93).

Os sistemas de informação têm de se promover, mostrar que prestam todos os serviços que os clientes precisam e usar o marketing para projetar a sua imagem e a riqueza que possuem.

Para Pinto e Barrulas (2004, p.5), assim como nas organizações com fins lucrativos, a utilização do marketing resulta no melhor desempenho das atividades da instituição e numa melhor gestão estratégica, coordenando as potencialidades da instituição (oferta), com as necessidades do mercado (procura).

Neste pressuposto, os sistemas de informação de arquivo, biblioteca e museu, através de estudos permanentes dos seus utilizadores, promovem uma diminuição do risco na tomada de decisões erradas e que podem ameaçar o sucesso da instituição.

Para Amaral (2008, p.35), um dos grandes objetivos da comunicação nas organizações, é conseguir a simpatia, a credibilidade e a confiança dos clientes, com um objetivo político-social, utilizando diferentes estratégias de imprensa e publicidade. Os avanços tecnológicos são cada vez maiores e mais variadas as formas de ter acesso e de distribuir qualquer tipo de informação, o que pode ser utilizado para o marketing da informação.

Assim, uma comunicação integrada de marketing informa os utilizadores, tanto os reais como os potenciais, sobre a existência dos serviços de informação, o que também contribui para a fidelização do público pois as pessoas só usam o que conhecem e gostam que se lembrem delas e de estar informadas.

Neste âmbito, consideramos que a educação/formação do gestor de informação precisa de ter uma componente de gestão de marketing, de maneira a que este esteja apto para tomar as melhores decisões em prol da organização no momento de delinear estratégias, ou até mesmo no caso de ser necessário tomar alguma decisão imediata.

Assim, para ser possível inovar nos sistemas de informação é necessário começar pela contratação de profissionais qualificados, que possuam ideias novas, opiniões diferentes e alguma irreverência para não se deixarem vencer por um sistema que se encontra “conformado” com o estado atual das coisas.

Estes profissionais qualificados, que devem ter noções sobre marketing e gestão, são os primeiros a conseguir ajudar a pensar e delinear uma estratégia que promova os serviços e tudo aquilo que é necessário mudar para cativar utilizadores.

Porquanto, o objetivo primordial de cada serviço de informação é, enquanto espaços da esfera pública abertos à sociedade, conseguir satisfazer os seus clientes, desenvolvendo estratégias que aproximem as pessoas. Assim, devem apostar num serviço eficaz, assente em tecnologias que reduzam o tempo de procura dos clientes e

que permitam um maior acesso à informação, de uma forma atrativa e simples de utilizar.

Kotler e Keller (2012, p.102) consideram que o marketing de uma organização com fins não lucrativos deve ser uma mistura daquilo que os gestores acham que precisam, do que realmente precisam e do que é economicamente possível.

Ora, como atualmente os recursos que estes serviços dispõem são escassos, os profissionais de marketing devem tentar fazer o máximo para conseguir mostrar que as organizações estão abertas a toda a gente e que dependem dos seus clientes para continuar o seu trabalho.

Assim, os recursos devem ser geridos da maneira mais inteligente possível, fazendo apostas bem ponderadas em que tanto a organização como o cliente saiam a ganhar.<sup>1</sup>

Ainda segundo a análise dos mesmos autores (Kotler e Keller, 2012, p.128), o marketing em serviços de informação tem quatro componentes essenciais:

- Um sistema de registos internos que incluem informação acerca das ordens de pagamento e informações sobre sistemas de vendas;
- Um sistema de marketing inteligente, um conjunto de procedimentos e fontes usado pelos gestores para obterem informação diária sobre desenvolvimentos pertinentes relacionados com o marketing;
- Um sistema de pesquisa de marketing que permita um projeto metódico, a análise e comunicação de dados e descobertas relevantes para uma situação específica de marketing;
- Um sistema informatizado de apoio às decisões de marketing que ajude os gestores a interpretar informação relevante e transformá-la na base para a ação de marketing.

---

<sup>1</sup> Pode ter-se como exemplo uma exposição, que para a sua realização são usados recursos que já existem. Este tipo de evento demonstra a abertura das organizações em receber o público e a vontade de mostrar o trabalho que desenvolvem.

Em suma, os profissionais de marketing têm de aprender a trabalhar não com aquilo que ambicionam, mas sim com aquilo que lhes é oferecido e possível em cada lugar.

No âmbito deste contexto, podemos concluir que os sistemas de informação de arquivo, biblioteca e museu, precisam de projetar a sua imagem, pois as pessoas precisam de saber da sua existência, mas os recursos que estes têm ao dispor para tornar isso possível são poucos e precisam de ser bem geridos e aplicados. Para contornar esta situação, podem ser usadas técnicas de marketing em conjunto com a criatividade e inovação e os gestores têm de usar os recursos humanos ao seu dispor, tirando partido de todas as suas capacidades para acompanhar os avanços do mundo.

## Capítulo 2 - Visão integrada dos sistemas de informação

### 1 – Sistemas e Serviços de Informação

Ludwig von Bertalanffy foi o *arquiteto* da teoria geral dos sistemas. Esta teoria estuda todas as relações imagináveis, abstraindo-se de situações concretas ou do conhecimento empírico e não se restringindo ao estabelecimento de relações quantitativas.

Esta teoria tem como objetivo principal apontar semelhanças nas construções teóricas de diferentes disciplinas e desenvolver métodos teóricos que se possam aplicar em pelo menos dois campos distintos do conhecimento.

De uma forma mais ambiciosa, mas com um menor nível de confiança, a teoria geral dos sistemas tem a esperança de desenvolver um “espectro” de teorias – o sistema dos sistemas que pode desempenhar uma função de “gestalt” (forma) numa construção teórica. (Boulding, 2004, p. 127-128)

Bertalanffy (1975), como apresentado em Nunes, Kraemer e Souza (2017, p.7), ao desenvolver esta teoria, apresentou para sistema a seguinte definição: “Sistema é uma entidade que tem a capacidade de manter um certo grau de organização em face de mudanças internas ou externas, composto de um conjunto de elementos, em interação, segundo determinadas leis, para atingir um objetivo específico”.

Segundo a perspectiva de Silva et al. (1999, p.213) um sistema é “um conjunto de elementos identificáveis, interdependentes por um feixe de relações e que se perfilam dentro de uma fronteira.”. Os mesmos autores consideram que a noção de sistema é abrangente e dinâmica, o que a torna integradora.

De acordo com Silva (2006, p.6) Piero Mella (1997) considera que para se definir sistema é necessário entender como funciona a sua complexa estrutura, formada por elementos que se relacionam entre si. Esta relação entre os vários elementos, para o sistema funcionar, tem de ser concretizada de modo a que:

1. Apresente características próprias;

2. O estado de cada elemento dependa pelo menos de um outro e acabe condicionado pela estrutura toda;
3. Se esta relação assumir ou modificar o próprio “estado”, afeta os seus elementos, assumindo cada um deles um dado estado ou sofrendo uma modificação do mesmo;
4. Todos os elementos são necessários para formar aquela estrutura.

Assim, a estrutura dos sistemas é, segundo Silva (2006, p.6) e a partir dos pressupostos de Mella (1997), ao mesmo tempo estruturada (pois o seu estado deriva dos elementos integrantes) e estruturante (o seu estado condiciona o dos elementos). Ou seja,

“Um sistema pode ser definido enquanto estrutura (concepção analítica) observada como uma unidade duravelmente caracterizada pelo próprio estado e com significado autónomo (concepção sintética). Não sendo uma estrutura, o sistema pressupõe, possui ou integra uma estrutura duradoura com um fluxo de estados no tempo. Um sistema não existe na realidade mas é definido como tal por qualquer observador que dê significado aos estados (ou situações) assumidos por uma estrutura.”

Mella (1997) como apresentado em Silva (2006, p.6), afirma que todos os sistemas podem ser subsistemas de um sistema maior. A um sistema formado por outros sistemas chamamos supersistema. Um sistema parcial ou subsistema é um sistema que se individualiza no interior de um maior enquanto mantém algumas relações. Um macrosistema é quando o sistema e o ambiente se interpenetram. Assim, é possível dividir os sistemas de várias formas.

Para Silva e Ribeiro (2002, p. 101-103), a sua divisão é feita em duas grandes classes: organizados ou operatórios (a sua estrutura é formada por órgãos, por exemplo, o corpo humano) e os não organizados ou combinatórios (a estrutura é gerada por elementos análogos pelos quais não se reconhecem relações organizativas, como é o caso dos fluídos). Para Silva et al. (1999, p. 37-38), segundo a Teoria Geral dos Sistemas pode falar-se em sistemas,

“(…) físicos e abstractos, quando as relações são ou não mensuráveis fisicamente; naturais e artificiais, quando são devidos ou não a um acto

consciente do homem. Do ponto de vista metodológico, consideramos que se podem classificar os sistemas em fechados ou abertos. Os primeiros são aqueles cujas variáveis são endógenas e cujas leis são de tipo absoluto; o seu comportamento não está sujeito a nenhuma espécie de influência que emane de variáveis externas. Os segundos singularizam-se pelo facto de nenhum aspecto do seu comportamento se achar determinado estritamente a partir de dentro.”

Em relação à natureza orgânica o sistema pode ser:

Unicelular – “é todo o sistema que assenta numa estrutura organizacional de reduzida dimensão, gerada por uma entidade individual ou colectiva, sem divisões sectoriais para assumir as respectivas exigências administrativas.” Silva et al. (1999, p.214).

Pluricelular – “é todo o sistema que assenta numa média ou grande estrutura organizacional, dividida em dois ou mais sectores funcionais, podendo mesmo atingir uma acentuada complexidade. (...) podem, também, formar subsistemas, tendo por base estruturas unicelulares(...)” Silva et al. (1999, p.215).

No que diz respeito à transferência e recuperação da informação, os sistemas podem ser classificados como:

- Centralizado – “Todo o sistema (celular ou pluricelular) que opera o controlo da sua informação através de um único centro (onde se concentra fisicamente toda a informação) e que baseia o tratamento da mesma em critérios funcionais, ideográficos ou outros, que determinam a organização dos documentos e a elaboração de instrumentos de acesso.” Silva et al. (1999, p.215)
- Descentralizado – “Todo o sistema pluricelular que, para obter maior eficácia, opta por um controlo da sua informação através da atribuição de autonomia aos seus vários setores orgânico – funcionais e aos subsistemas, quando existem, e por um tratamento documental ajustado à descentralização praticada.” Silva et al. (1999, p.215)

Ou seja, os sistemas são detentores de uma estrutura complexa e podem ser divididos consoante a sua estrutura, a natureza orgânica e através da forma de recuperar informação.

Nestes pressupostos, considera-se que o Sistema de informação é um conceito que se ouve com alguma frequência e, provavelmente, inserido em diferentes contextos.

Ora, a definição de sistema de informação encontra-se ligada à definição de informação<sup>2</sup>, por isso e segundo a citação de Silva et al. (1999, p. 25) do Harrod's Library Glossary, informação é "an assemblage of data in a comprehensible form recorded on paper or some other medium, and capable of communication."

Para Hayes (1986), segundo Silva et al. (1999, p.26),

"Information is a property of data resulting from or produced by a process performed upon the data. The process may be simply data transmission (in which case the definition and measure used in communication theory are applicable); it may be data organization; it may be data analysis."

De acordo com Silva (2006, p.4), a informação em ciência da informação é

"No âmbito da Ciência da Informação trans e interdisciplinar que propomos e defendemos tem uma dupla funcionalidade semântica. Refere um fenómeno humano e social que compreende tanto o dar forma a ideias e a emoções (informar), como a troca, a efectiva interacção dessas ideias e emoções entre seres humanos (comunicar)".

Reunindo o apresentado nas três definições supracitadas verificamos que a informação é um conjunto de dados, que podem ser apresentados em inúmeros suportes e passíveis de serem trocados e partilhados tornando possível a sua comunicação.

---

<sup>2</sup> Ver Marques, M. B. (2017). Gestão da informação em sistemas de informação complexos, 62–64.



Quanto aos sistemas de informação<sup>3</sup>, segundo Gomes (2016, p.52) Vickery (1973) considera que “An information system is an organization of people, materials and machines that serves to facilitate the transfer of information from one person to another. Its function is social: to aid human communication.”

Ainda Silva (2006, p.10) define sistema de informação como

(...) uma totalidade formada pela interação dinâmica das partes, ou seja, possui uma estrutura duradoura com um fluxo de estados no tempo. Assim sendo, um Sistema de Informação é constituído pelos diferentes tipos de informação registada ou não externamente ao sujeito (o que cada pessoa possui em sua memória é informação do sistema), não importa qual o suporte (material), de acordo com uma estrutura (entidade produtora/receptora) prolongada pela acção na linha do tempo.

Segundo Silva et al. (1999, p.25) a compilação de Prytherch (1898) entende que um sistema de informação é “an organized procedure for collecting, processing storing and retrieving information to satisfy a variety of needs.”

Weisman (1972) como referido em Gomes (2016, p.52), observou que,

“Information system refers to the methods, materials, media, producers and recipients involved in an organized way to effect information transfer within a specific field, activity, or organization. An information system consists of a complex collection of information ‘messages’, persons who produce and use them, and a set of behavior patterns, customs, and traditions by which these persons and persons interrelated.”

Silva (2006, p.7) aponta a complexidade da estrutura de um sistema de informação, indicando que esta é ao mesmo tempo autónoma, mas indissolúvel da informação propriamente dita. Explica esta situação da seguinte forma:

“o sujeito da acção (seja pessoa ou instituição) que produz e recebe fluxo informacional é distinto deste, mas é essencial para que ele exista. A identificação da estrutura torna-se um momento decisivo para podermos

---

<sup>3</sup> Ver Marques, M. B. (2017). Gestão da informação em sistemas de informação complexos, 68–70.

fixar os contornos precisos de um SI e isso é feito, em Ciência da Informação, através do polo técnico do Método Quadripolar, mais precisamente através das operações *Observação e Análise orgânico-funcional*.”

Quando os autores Silva et al. (1999, p.39) se referem a sistema de informação falam de uma realidade ampla, que inclui a estrutura e os agentes que gerem, manipulam e controlam a informação.

Em conclusão, Marcial, Gomes e Marques (2015, p.5) afirmam que “um sistema de informação será, portanto, aquele que tem como núcleo central a informação e como finalidade a sua gestão.”

Para Schneider e Bowen (1995, p.4), um serviço é uma ação ou processo de qualidade intangível. Segundo Gomes (2016, p.53) que cita o dicionário de Houaiss e Villar (2001), serviço é

“1 – acção ou efeito de servir, de dar algo em forma de trabalho. 2- exercício e desempenho de qualquer actividade. 3- «p.ext» o próprio trabalho a ser executado ou que se executou; a obra, o expediente, o mister, a tarefa, a ocupação ou função (...) 21 ECON produto da actividade humana destinado à satisfação de necessidades, mas que não apresenta o aspecto de um bem material”.

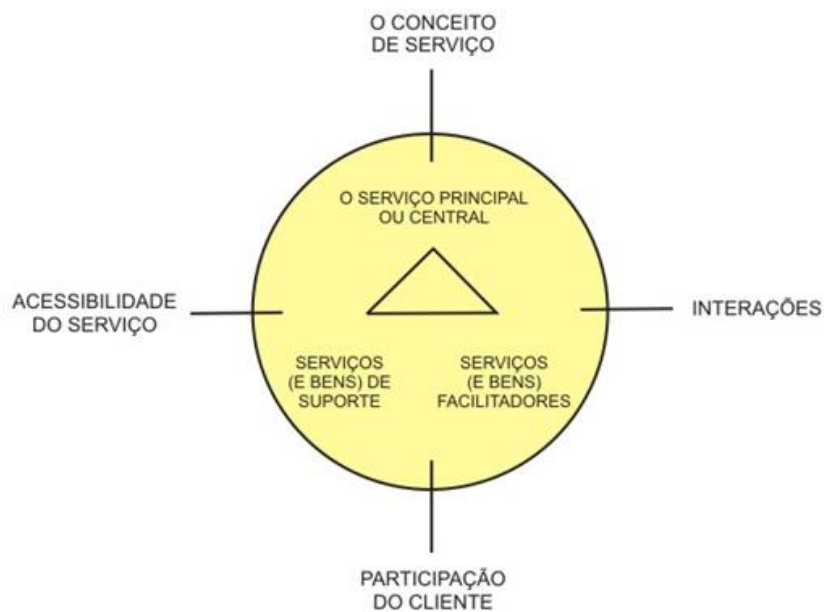
Para Grönroos (2001, p.150) um serviço é “a process that leads to an outcome during partly simultaneous production and consumption processes”. Para além disso, considera também que o

“serviço é um processo, consistindo numa série de actividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente”. (Grönroos, 2009, p.65)

Ainda de acordo com Grönroos, os clientes não compram bens nem serviços, mas sim os benefícios que estes lhes podem vir a proporcionar. Tanto são necessários produtos para que se possam oferecer serviços, como serviços para que seja possível oferecer produtos. Grönroos (2007, p. 53-54) indica que existem três características básicas que se conseguem identificar nos serviços:

1. “Service is a process consisting of a series of activities”;
2. “Service is at least to some extent produced and consumed simultaneously”;
3. “The customer participates as a co-producer in the service production process at least to some extent”.

Figura 2-O Conceito de Serviço



Fonte: [http://3.bp.blogspot.com/\\_8jy1DsOqRE/R2sMck97KQI/AAAAAAAAEA4/OBzOLjco.jpg](http://3.bp.blogspot.com/_8jy1DsOqRE/R2sMck97KQI/AAAAAAAAEA4/OBzOLjco.jpg).

Já Hooley, Saunders e Piercy (2008, p. 402) acrescentam três pontos que consideram essenciais para se conseguir ter um serviço de sucesso:

1. Strategy – “Need to have a clear service strategy that is communicated throughout the organization so that everyone knows their role in providing service to customers and clients. The strategy needs to demonstrate the company’s commitment to service and its role in overall corporate strategy.”

2. Systems – “Not only do firms need to be committed to superior service in their strategies, but they need to put in place the systems to enable their staff to deliver service to their clients.”
3. Staff – “Staff must recognise the importance of customer service and be committed to providing it. That means recruiting, training and empowering employees to provide the levels of service that will create customer delight and then rewarding them appropriately.”

Também Lindon et al. (2004, p.558), apontam algumas características dos serviços:

- “Os serviços são imateriais – o caráter intangível dos serviços não permite que seja apreciado facilmente pelo comprador, pois não tem uma componente física, material, que permita uma observação e análise prévia;”
- “Os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente – distinguem-se três fases diferenciadas no tempo e no espaço pelos atores deste processo: a produção, a distribuição e o consumo (ou utilização). (...) Para os serviços, a “fábrica” é o ponto de venda, o local onde se encontram os consumidores/ utilizadores, onde a produção e o consumo são simultâneos. Como consequência, os serviços não podem ser armazenados, o que coloca alguma dificuldade entre a oferta e a procura;”
- “A produção da generalidade dos serviços pressupõe uma relação direta entre o cliente e o pessoal em contacto – (...) determina se é estabelecida ou não uma relação de confiança;
- A qualidade dos serviços é heterogênea – um consumidor de serviços contribui para a qualidade desse serviço, pelo seu bom ou mau humor, pelo seu grau de exigência, pela competência, pela sua experiência, pela forma como se envolve no ato de produção e consumo do serviço. Cada cliente é diferente, pelo que um serviço é menos homogêneo que um produto industrializado. “

Quanto aos serviços públicos (como é o caso da maioria dos arquivos, museus e bibliotecas) Marques (2009) como apresentado em Marques e Vicente (2015, p.10), defende que “o futuro dos serviços públicos depende da capacidade de gerir a

mudança com sucesso, adaptando os serviços a novos contextos e às expectativas dos cidadãos.” O facto de os serviços públicos serem monetariamente dependentes, na sua maioria, de fundos do estado, não pode evitar que se reinventem e consigam acompanhar o avanço tecnológico de maneira a servir os seus clientes.

Segundo a citação de Gomes (2016, p. 53) do dicionário de Houaiss & Villar (2001) o serviço de informação é “1 - o que tem por objetivo obter informações, sobretudo sigilosas; inteligência, serviço secreto 2- a entidade ou o pessoal ligados a essa actividade” (...). Serviço de utilidade pública – “aquele útil à sociedade, que é prestado pelo Estado mediante pagamento por parte daqueles que o utilizam.”

Tarapanoff (1984) como referido em Marques (2012, p.53) considera que o serviço de informação é uma organização social prestadora de serviços que

“desempenha uma actividade supersimbólica, o fornecimento de serviços/produtos de informação que não necessita de estar inserida no contexto físico formal para desempenhar a sua missão. Pode ser inteiramente virtual e estar centrada nas necessidades informativas dos utilizadores e do mercado, dos quais recebe a sua realimentação e legitimidade social.”

Sistema	Conjunto de elementos que seguem regras estipuladas de forma a conseguir completar um objetivo. Podem ser divididos em duas grandes classes.
Sistema de Informação	Tem o objetivo de facilitar a transferência de informação entre serviços, tornando a comunicação mais acessível. Pretende efetuar uma gestão eficiente da informação.
Serviço	Processo que dá origem a uma grande variedade de atividades que, normalmente, são resultado da interação entre os recursos humanos e os clientes. São considerados únicos pelo facto de serem

processos e não coisas.

Serviço de Informação

Organização social que fornece serviços e produtos de informação. Tenta satisfazer as necessidades que os utilizadores têm de determinada informação.

Tabela 2: Distinção entre conceitos. Fonte: Elaboração própria

## 2 – Os serviços de informação e o utilizador

Para Quintana (1996) como referido em Marques (2012, p.184) o cliente “identifica pessoas que utilizam um serviço e manifestam interesse na variedade e qualidade da oferta disponível.”

Assim, qualquer serviço pode ter clientes, desde que estes se identifiquem com aquilo que é oferecido e considerem que este apresenta alguma qualidade.

“Successful companies add benefits to their offering that not only satisfy customers but surprise and delight them” (Kotler e Keller, 2012, p.373). Sendo assim, os utilizadores de um serviço de informação são a principal razão pela qual ele existe. Todavia, nem sempre é fácil perceber aquilo que precisam e, por vezes, pretendem ainda mais do que aquilo que transmitem. Daí que colmatar as necessidades que os utilizadores apresentam num primeiro momento pode não ser suficiente para que estes se tornem fiéis ao serviço. É preciso uma antecipação daquilo que podem vir a precisar e, para isso ser possível, é necessário conhecer o cliente para quem se trabalha. Este conhecimento pode ser adquirido através de um estudo de mercado, entendido como “o conjunto dos públicos susceptíveis de exercer influência sobre as vendas de um produto, ou de forma mais ampla, sobre as actividades de organização. Estes públicos podem ser indivíduos, empresas ou instituições”. (Lindon et al., 2004, p.54).

Assim, qualquer estudo de marketing serve para esmiuçar os mercados em relação ao seu volume e dimensão, número de compradores, quais as quantidades que

compram e a dimensão do mercado por consumidor (Lindon et al., 2004, p.56), mas, para melhorar a qualidade do serviço, é necessário estudar exaustivamente os clientes e perceber quais as suas necessidades atuais e prever as suas tendências futuras.

Marques (2012, p.16) declara que “Ainda que os clientes possam não ser os reis, eles são no mínimo, e de certeza, os soldados rasos que movimentam e asseguram o sucesso das revoluções, pelo que não podem ser silenciados.”. Ora, são os clientes que fazem os serviços. É a sua satisfação que pode levar um serviço mais longe e a insatisfação que pode acabar com ele. Quando algo está mal, são as reclamações, exposições e sugestões dos seus utilizadores/clientes/consumidores, que vão alertar para esse facto. Por isso é importante que a sua voz seja ouvida e que haja uma procura constante da sua opinião.

Na sociedade da informação, qualquer pessoa pode ser um utilizador dos serviços de informação, pelas mais variadas razões “Everybody uses information, either to support their business and professional activities, or for education, leisure or community involvement, so that every member of a population is a potential customer for some type of information product or service.” (Rowley, 2000, p.158).

Apesar de os serviços de informação terem fins não lucrativos e de não ser necessário qualquer pagamento no momento da sua utilização (como é claramente visível no caso de uma biblioteca pública), estes serviços são sustentados pelos impostos pagos pelos seus utilizadores. Posto isto, é-lhes devido um certo rigor quando os procuram, até porque a satisfação do cliente condiciona a qualidade da organização dado que “A qualidade total das organizações não é determinada pelo quanto gastamos, ou pelo quanto fazemos, mas sim pelo grau de satisfação dos nossos clientes em função dos recursos usados no desenvolvimento dos nossos processos” (Marques, 2012, p.194). Ora, os utilizadores não são máquinas, não estão todos formatados da mesma maneira e não têm todos os mesmos desejos. É necessário prestar atenção a cada um dos clientes, individualmente, de forma a realizar o melhor trabalho possível, deixando-os satisfeitos.

A satisfação de um utilizador “is an additional important organizational variable” (Kernbach e Shutte, 2005, p.438). Walker (1995) como referido em Kernbach

e Schutte (2005, p.438) defendeu que “all elements of a service encounter, including the physical surroundings, waiting time, and importantly, the behavior and performance of service providers, can influence customers’ level of satisfaction.”

Por norma, os serviços de informação públicos “are usually started by documentalists, librarians, archivists and other information specialists”. (UNESCO, 1981, p.4). Apesar destes especialistas serem profissionais da informação, não têm muita prática em analisar as necessidades dos clientes. Nestes casos, “is especially important in such case that planners of information systems strive to anticipate user needs to the greatest extent possible” (UNESCO, 1981, p.4). Assim, não é o utilizador que tem de se adaptar ao que lhe é oferecido, mas sim o serviço que tem de se adaptar às necessidades do utilizador e de considerar a sua existência e importância desde o início pois o utilizador deve ser a prioridade do serviço.

É necessário lembrar que os serviços de informação quando estão a delinear estratégias para satisfazer o seu público, têm de incluir todos os tipos de utilizadores, ou seja, os reais e os potenciais.

“For national planning purposes, the word «users» refers to all potential beneficiaries of a national information system, and not just those who would be using the facilities at a certain time. Such potential beneficiaries include individuals, enterprises, government agencies, and other organizations that use information regularly to make informed decisions and to achieve particular goals” (UNESCO, 1981, p.3).

Para o serviço não considerar que todos os clientes desejam o mesmo, este deve procurar “saber que tipo de informação o não-usuário do sistema de informação está procurando, que tipo de necessidade esse público possui” (Galvão, 1998, p.49). Desta forma, ao trabalhar para um público que é desconhecido, existe uma renovação contínua, um esforço constante para melhorar o serviço e cativar mais clientes e os não utilizadores, os utilizadores potenciais ou os utilizadores pouco frequentes devem ser uma constante motivação para melhorar.

“By keeping these people in touch with what you can do, and reminding them of the variety of what you do, they can be as



convinced of your value as if they were your most regular users. They will make others aware of your skills and, with their endorsement, people will be more ready to use your services” (Galvão, 1998, p.49).

Ora, ser prestável e eficiente, deixar os utilizadores satisfeitos, é uma forma de angariar utilizadores leais para um serviço pois, “Hoje, o valor das organizações depende dos seus ativos intangíveis – as pessoas – e o retorno do capital investido já não é tangível, mas a satisfação do cliente” (Marques, 2012, p.16).

O utilizador leal passa a palavra a outros potenciais utilizadores, divulgando o serviço e as suas qualidades. Por exemplo,

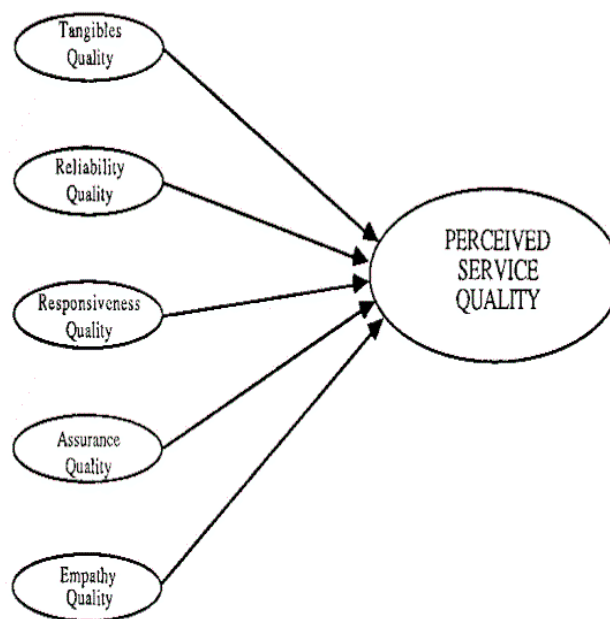
“People who do not use the library service for their day-to-day work may use it to help with their studies and may tell other colleagues on their course about it. If the information which they receive helps them in their studies, they may start to use the library more in their day-to-day work”( McCarthy ,1994, p.31).

Tal como refere Urban (2014, p.79), “Consumers are better educated and informed than ever, and they have the tools to verify companies’ claims and seek out superior alternatives.” Assim, os clientes são cada vez mais exigentes e conseguem perceber se as empresas em particular e as organizações em geral estão a trabalhar de acordo com as suas necessidades.

Ora, a qualidade de um serviço pode ser medida através do modelo SERVQUAL. Este modelo de avaliação foi, segundo Marques (2012, p.247) desenvolvido em 1988 por Parasuraman, Zeithmanl e Berry. Hernon e Nitecki (2001) como referido em Marques (2012, p.247), afirmam que o “SERVQUAL is the data collection instrument most frequently used to measure service quality and to convey how customers judge the quality of service in many service industries”. Este modelo, que tem como grande vantagem o facto de poder ser aplicado tanto no setor público como no privado, serve para avaliar a qualidade de um determinado serviço mas não permite avaliar a satisfação dos clientes com o mesmo.

Figura 3- 5 dimensões que representam as diferenças entre as expectativas dos consumidores.

THE PARSURAMAN, ZEITHAML, AND BERRY (1988) THEORY OF THE DETERMINANTS OF PERCEIVED QUALITY



The 5 dimensions represent the differences between consumers' expectations and perceptions of a firm's performance along each quality dimension. Perceived service quality is a function of the magnitude and direction of the 5 perceptual dimensions.

Fonte: Finn, D. W., Lamb, C. W. (1991). P.484

Este modelo possui como instrumento um questionário de 22 perguntas e foi adaptado por vários autores à área da ciência da informação. Tal como é apontado por Marques (2012, p.326), este modelo avalia a qualidade dos serviços a partir da apreciação dos utilizadores. Embora estes não participem na gestão dos serviços, contribuem com informação que pode melhorar o seu funcionamento. Também a imagem que a organização passa aos seus utilizadores é importante pois esta é, segundo Kotler (1994) como referido em Marques (2012, p.346), “a soma de crenças, ideias e impressões que uma pessoa tem de um objeto”.

Wong (2004), segundo refere Marques (2012, p. 355), aponta que “the degree of satisfaction, in turn, influences customers’ behavioral responses in the form of customer loyalty, word-of-mouth, or switching behaviors”. Ora, a satisfação ou insatisfação dos utilizadores tem consequências que podem influenciar uma mudança de comportamento da parte do utilizador. Aqueles que comunicam a sua insatisfação estão a dar à organização uma segunda oportunidade. Expõem o seu desagrado com o serviço e permitem que este seja alterado de forma a que o utilizador volte a sentir-se bem naquela organização e usufrua daquilo que têm para oferecer, pois os utilizadores satisfeitos são uma motivação para continuar o bom trabalho. Em sentido oposto, a insatisfação pode também ser uma forma de um cliente demonstrar a sua insatisfação. Quando deixa de frequentar um serviço, pode representar que alguma coisa falhou. Fazer este tipo de análise ao utilizador é fulcral para o sucesso. Ham (2003) como referido em Marques (2012, p. 355) afirma que

“When customers say positive things, recommend company, remain loyal to company, spend more with company and pay price premium or say negative things, switch to another company, complain to external agencies or do less business with the company. Behavior intentions may be viewed as indicators that signal whether customers will remain with or defect from the company.”

Existem variáveis que podem afetar a satisfação e o comportamento dos utilizadores. As variáveis, segundo Lindon et al. (2004, p.92) são:

- “Variáveis explicativas individuais” – As necessidades, motivações e atitudes de cada utilizador. Estas necessidades humanas podem ser divididas em cinco categorias: fisiológicas, de segurança, de pertença e afeição, de estima e de realização.
- “Caraterísticas permanentes dos indivíduos” – A sua personalidade, a imagem que têm de si próprio e o seu estilo de vida.
- “Variáveis explicativas, sociológicas e psicossociológicas” – a influência que recebem de um grupo, da classe social em que estão inseridos, das variáveis culturais e da família.

Por vezes, a satisfação de um utilizador também está relacionada com as expetativas que este tem acerca dos serviços. Essas expetativas podem determinar se o utilizador volta ou não a frequentar o serviço. Woodnuff, Cadotte e Jenkins (1983, p.296) afirmaram que “After using the brand, the consumer compares perceived actual performance with expected performance.”

Marques (2012, p. 334-340) aponta que também existem índices que permitem analisar a satisfação do utilizador e que incluem as principais variáveis relacionadas com a satisfação que atuam como suas determinantes ou consequências. Os índices que apresenta são o *Swedish Customer Satisfaction Index*, *American Customer Satisfaction Index*, *European Customer Satisfaction Index* e, no caso de Portugal, o *Índice Nacional de Satisfação do Cliente*.

Ora, e tal como já foi referido anteriormente, os serviços existem devido aos seus utilizadores e devem trabalhar para os manter satisfeitos. A mesma opinião é partilhada por Peppers e Rodgers (2005, p.25) ao defenderem que

“The only value your company will ever create is the value that comes from customers— the ones you have now and the ones you will have in the future. Businesses succeed by getting, keeping, and growing customers. Customers are the only reason you build factories, hire employees, schedule meetings, lay fiber-optic lines, or engage in any business activity. Without customers, you don’t have a business.”

Para uma organização conseguir responder às necessidades dos seus utilizadores de uma maneira satisfatória e eficaz “organizations will segment their customers into groups of people with similar needs, and then create a profile of that group” (Rowley, 2000, p.158).

Em relação ao grupo dos potenciais utilizadores, a UNESCO (1981, p.7) considera-os como “persons who might have been expected to use the information service” e podem ter vários motivos distintos para não o fazerem “By appropriate means it may be determined whether their reasons for not using the service are personal to themselves, or due to imperfections in the information service which can be remedied.” Se os motivos são as imperfeições da oferta, a organização pode e deve procurar melhorar, pois essa falha pode estar a afastar mais do que um utilizador potencial. Ora, enquanto as organizações se empenham na relação com os seus utilizadores, estes retribuem com a sua fidelidade e levando consigo outros utilizadores com potencial para se tornarem também eles fiéis a um determinado serviço.

Assim, os gestores dos serviços de informação devem fazer frequentemente uma análise acerca do valor dos clientes para perceber quais as fraquezas e os pontos fortes em relação à concorrência. Essa análise deve, de acordo com Kotler e Keller (2012, p.126), verificar os seguintes pontos:

- “Identify the major attributes and benefits customers value - Customers are asked what attributes, benefits, and performance levels they look for in choosing a product and vendors. Attributes and benefits should be defined broadly to encompass all the inputs to customers’ decisions.”
- “Asses the quantitative importance of the different attributes and benefits – Customers are asked to rate the importance of different attributes and benefits. If their ratings diverge too much, the marketer should cluster them into different segments.”
- “Asses the company’s and competitors’ performances on the different customer values against their rated importance – Customers describe where they see the company’s and competitors’ performances on each attribute and benefit. “

- “Examine how customers in a specific segment rate the company’s performance against a specific competitor on an individual attribute or benefits basis – If the company’s offer exceeds the competitor’s offer on all important attributes and benefits, the company can charge a higher price (thereby earning higher profits), or it can charge the same price and gain more market share. “
- “Monitor customer values over time – The company must periodically redo its studies of customer values and competitors’ standings as the economy, technology, and features change.”

Esta análise tem a intenção de, para além de resguardar a organização contra ameaças que possam existir por parte da concorrência, oferecer um melhor serviço aos seus utilizadores.

Como nota final, podemos reafirmar que os clientes são a razão da existência dos serviços e, por isso, tudo aquilo que é feito deve ser sempre para melhorar a sua satisfação e aumentar a sua lealdade.

# Capítulo 3 – Estratégia de Marketing

## 1 - Plano de Marketing

Em 1948, a AMA definiu o plano de marketing como “a program covering all methods and procedures for marketing the product or products of a company” (Report of the Definitions Committee, 1948, 202-217). No entanto e, tal como aconteceu com a definição de marketing, esta também foi objeto de várias atualizações passando a designar-se

“A document composed of an analysis of the current marketing situation, opportunities and threats analysis, marketing objectives, marketing strategy, action programs, and projected or pro-forma income (and other financial) statements. This plan may be the only statement of the strategic direction of a business, but it is more likely to apply only to a specific brand or product. In the latter situation, the marketing plan is an implementation device that is integrated within an overall strategic business plan.” (AMA).

A definição mais recente de plano de marketing da AMA demonstra que este pretende analisar a situação de marketing, esmiuçando aquilo que inicialmente foi apresentado como métodos e procedimentos e escrutinando o que deve ser feito para este ser completamente funcional. Na definição mais recente, o plano de marketing é encarado como algo que deve estar incluído no plano estratégico geral para qualquer tipo de negócio, podendo ser usado não só para um determinado produto ou conjunto de produtos, mas também para a organização em si.

No âmbito deste contexto, um plano de marketing deve ser realizado por um profissional de marketing, que é

“(…)alguém que busca uma resposta (atenção, compra, voto, doação) de uma parte, denominada cliente potencial (prospecto). Se duas partes estão buscando vender algo uma para a outra, denominamos ambas de profissionais de marketing” (Kotler, 2000, p.33).

Os profissionais de marketing influenciam alguns desejos dos seus clientes, enquanto lhes oferecem algumas soluções.

“Profissionais de marketing não criam necessidades: as necessidades existem antes dos profissionais de marketing. Os profissionais de marketing, paralelamente a outras influências da sociedade, influenciam desejos. Eles podem promover a idéia de que um Mercedes satisfaz a necessidade de status social de uma pessoa. Eles não criaram, entretanto, a necessidade de status social” (Kotler, 2000, p. 33).

Em relação ao plano de marketing, na perspectiva de Kotler (2012, p. 36-37), este desdobra-se em dois tipos: estratégico e tático.

“The strategic marketing plan lays out the target markets and the firm’s value proposition, based on an analysis of the best market opportunities. The tactical marketing plan specifies the marketing tactics, including product features, promotion, merchandising, pricing, sales channels, and service”.

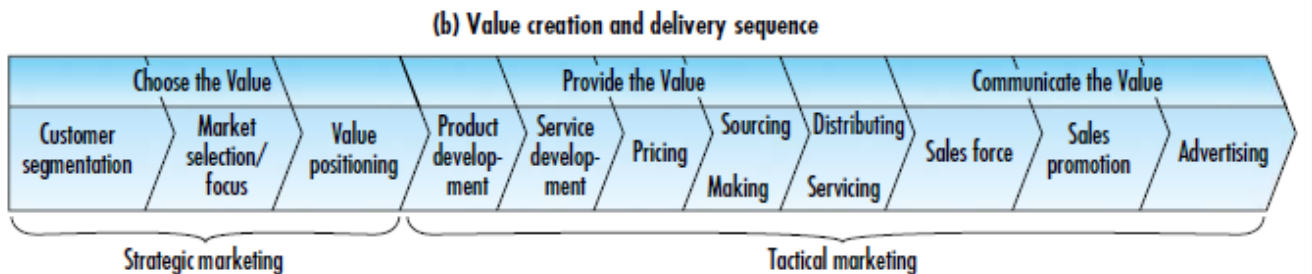
O primeiro passo deve ser delinear um plano estratégico de marketing que se baseia na análise de mercado para determinar o público-alvo e as propostas das empresas e deve trabalhar com todos os departamentos para alcançar os objetivos estratégicos.

Johnson (1986, p. 28-30) afirma que “strategy is the «how» of marketing planning. It is the overall design for achieving an organization’s marketing objectives. Development of a marketing strategy depends on the target market chosen.” Assim, a estratégia de cada empresa tem de ser desenhada da melhor maneira para atingir o público desejado.



O plano estratégico estuda o mercado ao nível das oportunidades e das ameaças, enquanto que o plano tático estuda como vender melhor o produto, desde o preço à publicidade necessária para ser escoado. Figura 4

Figura 4- Marketing estratégico e marketing tático



Fonte: Kotler, Keller (2012). P.50

Para Kotler (2000, p.50), o marketing estratégico e o marketing tático assenta em três fases: a escolha do valor, o fornecimento do valor e a sua comunicação.

- Na primeira fase é onde se enquadra o plano estratégico. É feita a segmentação do cliente, de uma seleção e foco do mercado e do posicionamento do valor;
- Na segunda fase, onde já é praticado um marketing tático. Nesta fase é feito o desenvolvimento do produto, do desenvolvimento do serviço, da atribuição do preço, encontrando fornecedores e distribuindo o serviço;
- Na terceira e última fase é feita a comunicação do valor. Esta comunicação faz-se através da força de vendas, da sua promoção e da publicidade.

Segundo Lindon et al. (2004, p.27), o marketing estratégico é responsável por:

- Escolher o mercado alvo;
- Determinar o posicionamento e a política da marca;
- Conceber o produto e todos os serviços que lhe estejam associados;
- Fixar os preços
- Escolher os canais de distribuição e determinar a relação produtores-distribuidores;
- Elaborar a estratégia de comunicação;
- Desenvolver uma estratégia relacional.

De acordo com Kotler (2000, p. 51-52), um plano de marketing típico possui oito secções:

- Sumário executivo e índice – um pequeno sumário que destaca os principais objetivos e recomendações do plano; é seguido por um índice.
- Atual situação de marketing – esta secção apresenta dados base relevantes sobre vendas, custos, lucros, o mercado, a concorrência, distribuição e o macro ambiente, extraído de um livro de factos mantido pelo gerente do produto.
- Oportunidades e análise dos problemas – esta secção identifica as maiores oportunidades e ameaças, forças e fraquezas e os problemas relacionados com a linha do produto ou a marca.
- Objetivos – esta secção revela os objetivos financeiros e de marketing a serem conseguidos.
- A estratégia de marketing – esta secção explica a estratégia de marketing geral que vai ser implementada para concluir os objetivos do plano.
- Programas de ação – esta secção descreve os amplos programas para alcançar os objetivos de negócio. Cada elemento da estratégia de marketing deve ser elaborado para responder a estas questões: O que vai ser feito? Quando vai ser feito? Quem vai fazer? Quanto vai custar?
- Declaração projetada de custos e perdas – este plano de ação permite ao gerente do produto construir um orçamento corroborante com um volume de vendas previsto (unidades e preço médio), custos (produção, distribuição física e marketing) e lucros projetados. Uma vez aprovado, o orçamento é a base dos planos de desenvolvimento e cronogramas para aquisição de material, marcação do produto, recrutamento de empregados e operações de marketing.
- Controlo – esta última secção destaca os controlos para monitorizar o plano. Tipicamente, os objetivos e o orçamento são definidos para cada mês ou trimestre para que os gestores mais antigos possam rever os resultados a cada período. Algumas vezes são incluídos planos de contingência para lidar com desenvolvimentos adversos específicos.

A estratégia de marketing é uma parte muito importante do plano de marketing pois pode ditar o sucesso ou insucesso de uma organização e é uma forma de qualquer organização se afirmar entre a concorrência. Segundo a AMA:

“A statement (implicit or explicit) of how a brand or product line will achieve its objectives. The strategy provides decisions and direction regarding variables such as the segmentation of the market, identification of the target market, positioning, marketing mix elements, and expenditures. A marketing strategy is usually an integral part of a business strategy that provides broad direction to all functions.” (AMA)

Hooley, Saunders e Piercy (2008, p.275) consideram central o papel do marketing na formulação e implementação da estratégia pois a administração estratégica tem de lidar permanentemente com um ambiente que sofre mudanças constantes, na qual sobressaem duas entidades fortes: o mercado e a concorrência.

Uma parte essencial da estratégia de marketing para evitar falhas é a análise SWOT. Esta análise apareceu como resultado dos esforços feitos na Universidade de Harvard sempre que era necessário analisarem estudos de caso, (Paragiotou, 2003, p.8) e pode ser definida como:

“The systematic collection and study of past and present data to identify trends, forces, and conditions with the potential to influence the performance of the business and the choice of appropriate strategies. The situation analysis is the foundation of the strategic planning process. The situation analysis includes an examination of both the internal factors (to identify strengths and weaknesses) and external factors (to identify opportunities and threats). It is often referred to by the acronym SWOT.” (AMA)

Também pode ser definida como:

“SWOT analysis is concerned with the analysis of an organisation’s internal and external environment with the aim of identifying internal strengths in order to take advantage of its external opportunities and avoid external (and possible internal) threats, while addressing its weaknesses” (Paragiotou, 2003, p.8).

A análise SWOT é dividida em duas fases: a análise externa e a análise interna. A nível interno, analisam-se os pontos fortes e os pontos fracos das organizações, e, a nível externo, as ameaças e as oportunidades. Segundo Kotler (2009) de acordo com Kotler e Keller (2012, p. 48) “Good marketing is the art of finding, developing, and profiting from these opportunities.” Assim, saber aproveitar as oportunidades e eliminar as ameaças pode determinar o sucesso de qualquer organização.

Para os diversos autores da obra *Mercator XXI* (2004, p.448), a análise externa possui duas fases: uma é a que analisa o meio envolvente, o mercado e os clientes; a outra é aquela que analisa os concorrentes. Ou seja, para estes autores, existem três análises, a interna e duas externas.

A análise externa relativa ao meio envolvente pretende analisar aquilo que existe e é mais importante no mercado onde se insere o produto para o qual está a ser elaborada a estratégia de marketing. Segundo esses autores, esta análise divide-se em três partes: Lindon et al. (2004, p.448)

- Análise do meio envolvente – Esta análise debruça-se sobre seis aspetos: a envolvente demográfica; a envolvente sociocultural; a envolvente económica; a envolvente político-legal; a envolvente tecnológica; a envolvente ambiental.
- Análise do mercado – Devem ser estudados os aspetos referentes ao volume de vendas; quantidade e características dos compradores, consumidores e utilizadores; segmentação de mercado; tendência da evolução dos preços; ciclo de vida.
- Análise de clientes e dos outros públicos – Nesta análise são tidos em conta os clientes e os distribuidores. Na análise dos clientes verifica-se os comportamentos de consumo e de compra e as motivações, atitudes e critérios de escolha dos consumidores ou dos compradores. Na análise da distribuição verifica-se o número e características dos intermediários, como são repartidas as vendas globais pelos tipos de intermediários, as políticas praticadas pelos intermediários e as motivações e atitudes destes perante a escolha da marca que promove e vende os produtos.

A análise externa que se refere aos concorrentes divide-se também em três partes: Lindon et al. (2004, p. 449-450).

- Identificação dos concorrentes – feita através da concorrência inter produtos, da concorrência inter segmentos e da concorrência genérica.
- Análise dos concorrentes diretos e indiretos – feita através identificação e situação dos concorrentes, analisar os concorrentes mais importantes (o seu poder, a sua experiência, a sua estratégia e a sua capacidade de reação) e do conhecimento da concorrência, do adversário ou do aliado.
- Análise e medida da posição concorrencial – faz a análise da posição concorrencial e da quota de mercado.

A análise interna estuda os recursos possuídos pela empresa e aquilo que está a limitar a sua evolução. Divide-se em três tópicos:

- Evolução recente da prestação quantitativa da empresa no mercado – visível através do volume de vendas e quota de mercado, penetração dos produtos da empresa na clientela potencial, perfil e características dos clientes em comparação com os do mercado e dos concorrentes, grau de penetração dos produtos nos canais de distribuição e análise dos custos e de quanto rende cada produto ou modelo.
- O estado e a evolução recente da notoriedade e da imagem da empresa e/ou marca – verificado nos clientes atuais, potenciais e distribuidores.
- Recursos que a empresa dispõe ou poderia dispor para o produto escolhido – financeiros, tecnológicos e industriais, inovação, comerciais (Lindon et al., 2004, p.451).

A análise SWOT é o resultado das análises externas e interna. Na análise interna podemos ver aquilo que distingue a nossa organização das restantes e, na análise externa, são tidas em consideração as perspetivas de evolução do mercado em que a organização se encontra. Esta análise deve identificar a nível interno as forças e as fraquezas e cruzar estes dados com aquilo que consegue identificar ao nível externo relacionado com oportunidades e ameaças. Quando estas análises são feitas corretamente resultam numa análise SWOT forte, o que se vai refletir numa empresa

robusta pois está preparada para qualquer imprevisto dado que “It’s one thing to find attractive opportunities, and another to be able to take advantage of them” (Kotler e Keller, 2012, p.49).

Assim, quando existe uma análise interna negativa esta pode ser rapidamente corrigida ou minimizada pelas pessoas que pertencem à empresa/organização, as quais devem detetar a situação e tentar que fique resolvida de imediato. É necessário rever a análise SWOT frequentemente para conseguir aproveitar qualquer oportunidade que possa aparecer e minimizar qualquer eventual ameaça.

## **2 - O Marketing Mix**

Inicialmente e, segundo Neil Borden (1964, p.7), o termo marketing mix referia-se a uma mistura de elementos úteis na procura de uma resposta correta ao mercado. Mas, desde 1964 e com o aumento significativo da importância do marketing, esta ideia, apesar de não estar incorreta, evoluiu. O Marketing Mix consiste numa análise de dados de mercado, tendo em consideração os quatro p’s (4P’s) de McCarthy (produto, preço, promoção e ponto de venda).

A AMA define-o como:

“The mix of controllable marketing variables that the firm uses to pursue the desired level of sales in the target market. The most common classification of these factors is the four-factor classification called the “Four Ps”-price, product, promotion, and place (or distribution). Optimization of the marketing mix is achieved by assigning the amount of the marketing budget to be spent on each element of the marketing mix so as to maximize the total contribution to the firm. Contribution may be measured in terms of sales or profits or in terms of any other organizational goals.” (AMA).

Segundo Lindon et al. (2004, p.459), chama-se marketing mix “ao conjunto das decisões de marketing que resultam das orientações definidas nas etapas anteriores e, nomeadamente, as respeitantes à segmentação, ao posicionamento e à definição das acções prioritárias da estratégia; comporta, geralmente, quatro rúbricas principais.”

Estas rúbricas a que os autores se referem são, segundo os próprios, a política de produtos, responsável pelas características intrínsecas, embalagem, marca e serviços; a política de preços, que estabelece o preço base e as condições praticadas; a política de promoção e comunicação, trata do mix da comunicação, estratégia de media, estratégia de copy e dos meios promocionais; e a política de vendas e distribuição, que organiza a força de vendas e escolhe os pontos de venda e canais de distribuição.

Grönroos (1997, p.325) observa que uma boa gestão do marketing mix faz com que o marketing pareça mais fácil de gerir. “Managing the marketing mix makes marketing seem easy to handle and organize.”

Kotler e Keller (2012, p.9) consideram que o marketing mix é um conjunto de ferramentas usadas pela empresa para atingir os objetivos de marketing no mercado alvo. McCarthy e Perreault (2002, p.146) definem mercado-alvo como “a fairly homogeneous (similar) group of customers to whom a company wishes to appeal.”

O marketing mix traduz-se em tudo aquilo que é necessário ponderar quando se insere um produto ou um serviço no mercado, estudando o meio e definindo objetivos. O marketing mix de uma organização deve colmatar as necessidades dos clientes, mas deve evitar fazê-lo da mesma maneira que todas as outras, devendo sempre tentar marcar pela diferença.

Segundo a visão de McCarthy e Perreault (2002, p.46), embora o marketing mix gire em torno do cliente, este não é uma das suas variáveis básicas (os quatro p’s). O cliente deve ser sempre o centro da preocupação de uma empresa ou organização. Estas devem trabalhar para conseguir que sempre que um cliente recorra a ela se sinta satisfeito e que, com o tempo, se torne leal. A lealdade deve ser um objetivo a ter em consideração desde o início e, por isso, deve fazer parte de qualquer estratégia de negócio. Reichheld (1993, p.71) é da opinião que “building a highly loyal customer base cannot be done as an add-on. It must be integral to a company’s basic business strategy.”

Grönroos (1997, p.322) declara que o relacionamento com o cliente é muito importante, pois esta é a maior força de venda que possuem. Os clientes sabem aquilo que querem e têm a sua própria noção daquilo que é qualidade, por isso, “Qualidade

passa então a ser o que o cliente disser que é, e não aquilo que a organização entender como tal” (Marques, 2012, p.319).

Embora existam outros modelos para o marketing mix, os 4P’s de McCarthy tornaram-se dominantes.

Segundo Frey (1961) como apresentado em Gordon (2012, p.123), Frey (1961) sugeriu que as variáveis do marketing fossem divididas em dois “the first concerning the offering – product, packaging, brand, price and service, and the second referring to the methods and tools used – including advertising, sales promotion, publicity, personal selling and distribution channels” mas, segundo Hastings (2007) como referido em Gordon (2012, p.123), McCarthy conseguiu que os seus 4P’s se tornassem dominantes, principalmente no contexto do marketing social. O marketing social, segundo o National Social Marketing Centre (Reino Unido) (2007, p.31) é “the systematic application of marketing, alongside other concepts and techniques, to achieve specific behavioural goals for a social good”

*Figura 5- A Marketing Strategy.*



Fonte: McCarthy, Perreault. (2002) . P.48

Como demonstra a figura supra, ao trabalhar em cada um dos P’s, deve ter-se um único objetivo final, a satisfação dos consumidores. Esta é a razão para o “C” aparecer no centro do modelo. Segundo McCarthy, os P’s aparecem ao redor e não com qualquer tipo de ordem porque são igualmente importantes e todos são necessários para o funcionamento do marketing mix.

De acordo com McCarthy e Perreault (2002, p.48), “**Product** – the good or service for the target’s needs”, sendo que a área destinada ao produto preocupa-se em



desenvolver o produto certo para o público alvo. O mais importante é que o produto/serviço tem de satisfazer as necessidades dos clientes.

Ainda relacionado com a área do produto inclui-se o desenvolvimento e a gestão de novas linhas de produto. Assim, e de acordo com o modelo BCG (Boston Consulting Group) de Bruce Henderson (1984, p.7), os produtos podem ser divididos em quatro categorias. Este modelo avalia o interesse que as empresas têm em serem proprietárias de alguma atividade com base em dois critérios: a taxa de crescimento do mercado e a quota de mercado relativa. Lindon et al. (2004, p.437). As categorias de divisão dos produtos são:

- As estrelas (*stars*)
- Os dilemas (*question marks*)
- As vacas leiteiras (*cash cows*)
- Os pesos mortos (*dogs*)

As estrelas são os produtos com uma forte posição de mercado e com grande atividade de crescimento. Os dilemas têm uma posição de mercado fraca, mas com uma taxa de crescimento superior à média. As vacas leiteiras são aqueles produtos que têm uma forte posição de mercado, mas que estão a perder dinamismo. Os pesos mortos possuem baixos níveis de interesse devido à sua posição débil.

De acordo com McCarthy e Perreault (2002, p.48), “**Place** – reaching the target.”.

O ponto de venda relaciona-se com todas as decisões envolvidas na escolha do produto certo e na sua colocação estratégica perto do público-alvo. O produto não tem utilidade para um consumidor se não se encontrar disponível quando e onde é preciso. O produto chega até ao consumidor através de um canal de distribuição. Entende-se por canal de distribuição o conjunto de organizações/indivíduos que participam no fluxo entre os produtores e os consumidores finais. Existem três canais de distribuição principais:

- Canal direto – do produtor ao consumidor. Acontece, por exemplo, quando o produtor usa um website online para gerir pedidos, sejam estes de

consumidores singulares ou organizações. Este canal tornou-se mais comum desde o desenvolvimento da internet.

- Canal curto – Existem um intermediário entre o produtor e o consumidor.
- Canal comprido – Entre o produtor e o consumidor atuam o intermediário e o grossista.

Quando um gestor de marketing tem vários mercados-alvo podem ser necessários vários canais de distribuição.

Ainda de acordo com McCarthy e Perreault (2002, p.50), “**Promotion** – Telling and selling the customer.”

A promoção diz respeito a anunciar ao mercado-alvo ou outros mercados que incluam no canal de distribuição acerca do produto certo. Às vezes foca-se em adquirir novos clientes e outras em manter os clientes atuais. Incluiu as vendas pessoais, em massa e a promoção destas. O trabalho do gestor de marketing é juntar estes três métodos de comunicação.

- Vendas pessoais – envolve falar diretamente com os vendedores e potenciais compradores. Normalmente faz-se cara-a-cara. Aqui o vendedor adapta o marketing de cliente para cliente.
- Vendas em massa – comunica-se com grandes números de clientes ao mesmo tempo. A maneira principal são os anúncios. A publicidade (qualquer forma paga de apresentar ideias sem ser pessoalmente) é outra boa forma de vender em massa.
- Promoção de vendas – refere-se às atividades de promoção (que não seja anúncios, publicidade ou vendas pessoais) que estimule interesse, a experiência ou a compra de um produto por um consumidor.

Para finalizar e de acordo com McCarthy e Perreault (2002, p.50), “**Price** – making it right.”.

A atribuição do preço deve considerar, para além de todo o custo do marketing mix, a competição que já existe para o mercado alvo. O gestor deve testar a reação das pessoas para preços possíveis. O gestor deve também ter em conta as práticas

correntes no que diz respeito a margens de lucro e descontos. Se os clientes não aceitarem o preço, o esforço do planeamento é desperdiçado. A determinação do preço pode variar consoante o número de pedidos e o comportamento da concorrência.

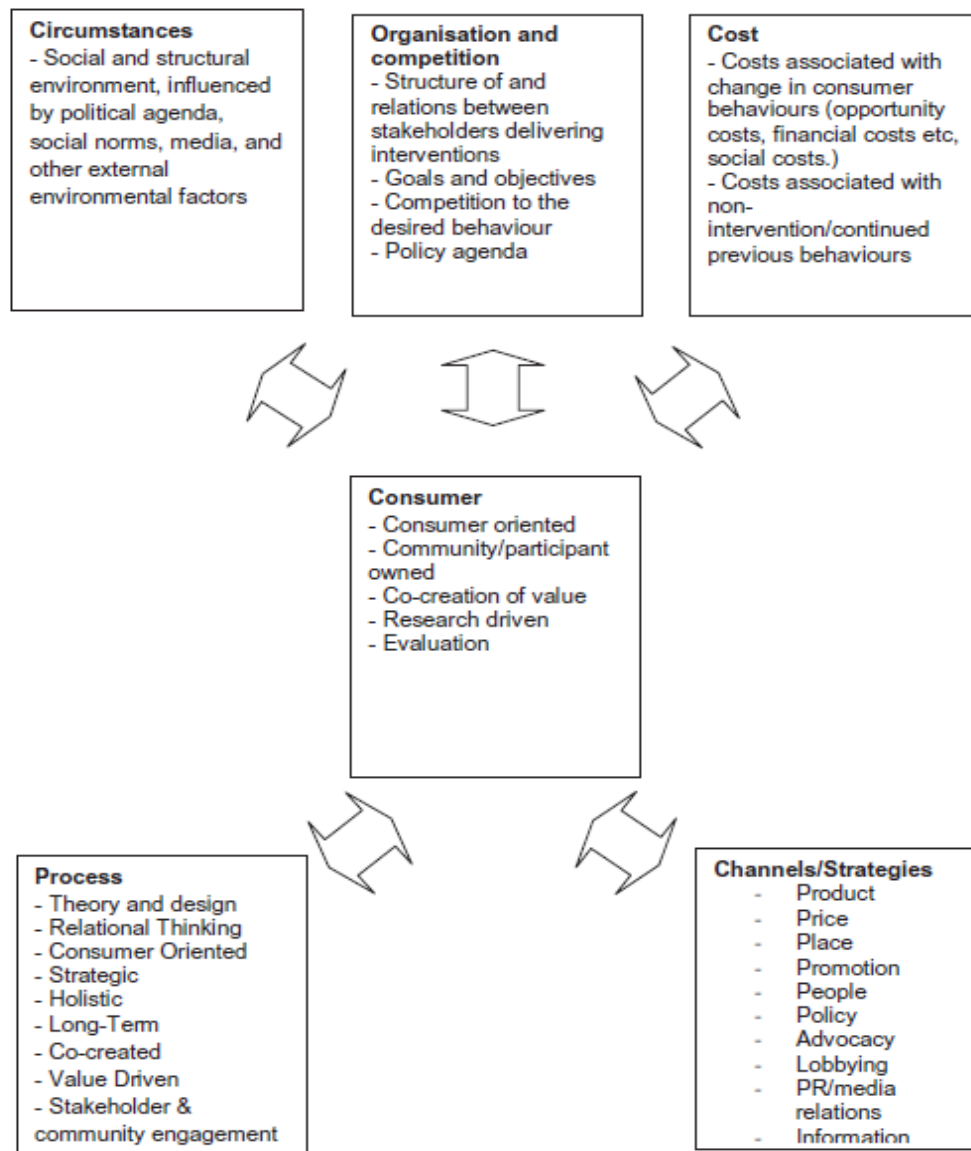
Segundo Waterschoot e Van Der Bulte (1992, p.83), Kotler, apesar de reconhecer a utilidade dos 4P's, pensa que serão desenvolvidos outros conceitos que contemplem mais variáveis do marketing "McCarthy's classification is especially useful from a pedagogical point of view. Nevertheless, the feeling remains that some other classification, still to be born, will develop better conceptual distinctions among the large variety of marketing decision variables."

Apesar de este modelo dos 4P's ser o mais utilizado, existem algumas críticas. Rafiq e Ahmed (1995) citados por Gordon (2012, p.123) direcionam as críticas para a sua natureza estática, principalmente quando se tem em consideração o aparecimento de novos meios de comunicação e estratégias de marketing. Consideram que este modelo é demasiado simples e pouco amplo para todas as ferramentas e estratégias usadas pelo marketing, que falta ligação e integração entre as variáveis, pessoas e participantes, atentam para a omissão de alguns processos e para o facto de este modelo não ser facilmente aplicado ao marketing de serviços.

Constantinides (2006, p.413) aponta aos 4P's de McCarthy uma falha ao nível da sua orientação interna, direcionada para o vendedor e não para o consumidor. Esta é a maior falha quando se trata da aplicação no marketing social.

De acordo com Gordon (2012, p.124), Shimizu (1973) apresentou um modelo de marketing mix, assente em 7C's: corporation and competitor, commodity, cost, channel, communication, consumer and circumstances. À semelhança do autor anterior Brooms e Bitner (1981) como referido em Gordon (2012, p.124), propuseram também outro modelo de marketing mix, que em lugar de 7C's, possui 7P's, sendo estes: product, price, promotion, place, process, physical evidence and people. Para os autores, este modelo é mais completo e mais focado no cliente, ou seja, mais adequado quando se trata de marketing social.

Figura 6- Marketing Mix proposto para o Marketing Social.



Fonte: Gordon, R. (2012). P.125

Gordon (2012, p.125) apresenta uma proposta de um modelo de marketing mix que tem como base os 7C's de Shimizu (1973) e as propostas de Lauterborn (1990), Grönroos (1994) e Dev e Schultz (2005), sendo este uma união de C's e P's que consideram mais apropriada para o marketing social:

- As circunstâncias referem-se ao facto de este modelo reconhecer a estrutura ambiental na qual o marketing social opera e a que parte do marketing social procura dirigir-se;
- A organização e competição abordam o papel das partes interessadas e quais os comportamentos desejados por parte da competição;

- Os custos dizem respeito aos valores despendidos com o desempenho e todos os custos associados com a paragem de um comportamento prévio;
- Os consumidores são o centro do modelo proposto e do próprio marketing social, são aqueles cujos comportamentos este modelo procura influenciar;
- Processo é o método através do qual o marketing social é designado e entregue;
- Finalmente, canais/ estratégia designam as várias aproximações de intervenção que podem ser usadas no marketing social. Gordon (2012, p.125)

Atualmente o modelo mais utilizado são os 4P's de McCarthy, mas, no futuro, com o marketing focado na sociedade a ganhar uma importância significativa, este modelo pode deixar de ser suficiente e pode vir a ser adotado um mais completo como o apresentado na figura 6.

### **3 - Plano de comunicação**

Um plano de comunicação é uma das componentes da estratégia de marketing, o qual ajuda a definir os objetivos da comunicação e a decidir quais os melhores meios para a difundir.

Para Kotler e Keller (2012, p.476), as comunicações de marketing são vistas como “the means by which firms attempt to inform, persuade, and remind consumers—directly or indirectly—about products and brands that they sell”, ou seja, aquilo que desperta o desejo de compra nos consumidores.

A AMA define comunicação como “A method of data collection involving questioning of respondents to secure the desired information using a data collection instrument called a questionnaire.” (AMA). A comunicação de marketing é capaz de cumprir diversas funções, seja para a organização que a promove, seja para o consumidor que é alvo dos seus esforços. (Galão e Crescitelli, 2015, p.438).

As comunicações de marketing são muito importantes pois, segundo Luo e Donthu (2006) como apresentado por Kotler e Keller (2012, p.476)

“allow companies to link their brands to other people, places, events, brands, experiences, feelings, and things. They can contribute to brand equity – by establishing the brand in memory and creating a brand image – as well as drive sales and even affect shareholder value.”

Comunicar é “tornar comum uma informação, uma ideia ou uma atitude” (Lindon et. al, 2004, p.300).

De acordo com estes autores, (2004, p.316) existem cinco princípios de uma boa comunicação:

1. Não querer dizer de mais – Quanto mais complexa é a mensagem emitida, menos oportunidade tem de ser percebida, compreendida e retida pelo destinatário.
2. A repetição e a redundância – A repetição é um princípio sobretudo da comunicação publicitária, o princípio da redundância é mais usado nas relações públicas.
3. A continuidade e a duração – todos os grandes exemplos de comunicação bem sucedida têm como ponto comum a continuidade: o mesmo posicionamento, a mesma promessa, o mesmo estilo, muitas vezes os mesmo media e a mesma agência.
4. A coerência global – a comunicação que as empresas transmitem devem ser multiformes, mas integradas.
5. A obrigação de verdade – deve ser respeitada a verdade do produto, a verdade da empresa e a verdade dos consumidores.

Segundo Kotler e Keller (2012, p.479), o ponto de partida para planejar uma comunicação de marketing é realizar uma *communication audit*, ou seja, uma avaliação das capacidades da organização para enviar, receber e partilhar informação com várias audiências dentro da organização. Esta avaliação cria perfis sobre a interação que os consumidores do mercado alvo podem ter com a empresa e todos os seus produtos e serviços. Para implementar o plano de comunicação certo, os profissionais do marketing precisam de avaliar quais são as experiências e impressões que mais influenciam o consumidor durante o processo de compra.

Ainda de acordo com Kotler e Keller (2012, p.484), para se conseguir passar a mensagem de maneira correta é necessário responder a três perguntas: “what to say?”, “how to say it?” e “who should say it?”. A resposta à primeira demonstra a estratégia da mensagem, a resposta à segunda identifica uma estratégia criativa e a resposta à terceira constitui a fonte da mensagem.

Ora, quando a comunicação é feita corretamente pode apresentar grandes resultados. Kotler e Keller (2012, p.490) referem a existência de oito grandes formas de comunicação:

- Publicidade – qualquer forma paga ou apresentação e promoção não pessoal de ideias, produtos ou serviços através de um patrocinador, via media impressa (jornais e revistas), media difusa (rádio e televisão), media em rede (telefone, cabo, satélite, sem fios), media eletrónica (fitas de áudio, de vídeo, páginas web) e media em exibição (letreiros, posters).
- Promoção de vendas – uma variedade de iniciativas a curto termo para encorajar a experimentar e comprar um produto ou serviço, incluindo promoções ao consumidor (como amostras, coupons), promoções comerciais (publicitar e exhibir descontos), e a força de negócios das promoções (concursos para representantes de vendas).
- Eventos e experiências – atividades patrocinadas pela companhia e programas desenhados para criar interações diárias ou especiais das marcas com os consumidores, incluindo desportos, artes, entretenimento e eventos de causa, assim como atividades menos formais.
- Relações públicas e publicidade – uma variedade de programas direcionados internamente para funcionários da companhia ou externamente para consumidores, outras firmas, para o governo e os media para promover ou proteger a imagem da companhia ou a comunicação de um produto individual.
- Marketing direto – uso do correio, telefone, fax, e-mail ou internet para comunicar diretamente, solicitar responder ou dialogar com clientes específicos e em perspetiva.

- Marketing interativo – atividades online e programas desenhados para comprometer clientes atuais ou potenciais e direta ou indiretamente aumentar a consciência, melhorar a imagem ou incentivar a venda de produtos e serviços.
- Marketing do passa a palavra – passar a mensagem pessoalmente, por escrito ou através de comunicações eletrônicas relacionadas com o mérito ou a experiência da compra ou da utilização dos produtos ou serviços.
- Venda pessoal – interação cara-a-cara com um ou mais potenciais compradores com a intenção de fazer apresentações, responder a questões e procurar encomendas.

Figura 7 Plataformas de comunicação mais comuns

**TABLE 17.1** Common Communication Platforms

Advertising	Sales Promotion	Events and Experiences	Public Relations and Publicity	Direct and Interactive Marketing	Word-of-Mouth Marketing	Personal Selling
Print and broadcast ads	Contests, games, sweepstakes, lotteries	Sports	Press kits	Catalogs	Person-to-person	Sales presentations
Packaging—outer	Premiums and gifts	Entertainment	Speeches	Mailings	Chat rooms	Sales meetings
Packaging inserts	Sampling	Festivals	Seminars	Telemarketing	Blogs	Incentive programs
Cinema	Fairs and trade shows	Arts	Annual reports	Electronic shopping		Samples
Brochures and booklets	Exhibits	Causes	Charitable donations	TV shopping		Fairs and trade shows
Posters and leaflets	Demonstrations	Factory tours	Publications	Fax		
Directories	Coupons	Company museums	Community relations	E-mail		
Reprints of ads	Rebates	Street activities	Lobbying	Voice mail		
Billboards	Low-Interest financing		Identity media	Company blogs		
Display signs	Trade-in allowances		Company magazine	Web sites		
Point-of-purchase displays	Continuity programs					
DVDs	Tie-Ins					

Fonte: Kotler, Keller (2012). p.479

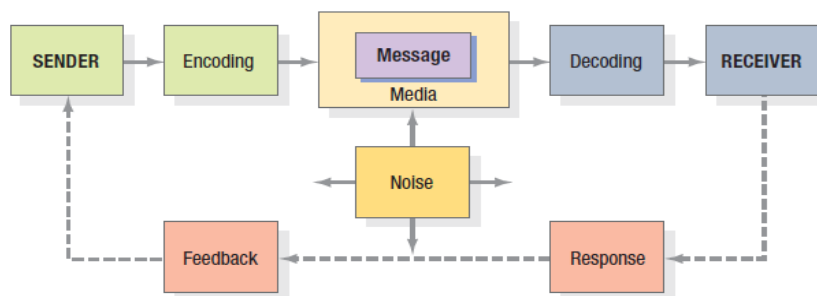
Esta comunicação de marketing permite uma igualdade no que diz respeito à marca e conduz as vendas de maneira a criar uma consciência sobre esta, destaca a sua imagem na mente dos consumidores, cria bons sentimentos e fortalece a lealdade do consumidor.

Existem dois modelos fundamentais para a comunicação efetiva, o modelo macro e o micro (Kotler e Keller, 2012, p.480). Para Stern (1994) segundo Kotler e Keller (2012, p.480), o macro modelo possui nove fatores chave para uma comunicação efetiva:



- Dois representam as partes maiores, ou seja, quem envia e quem recebe;
- Dois representam as maiores ferramentas, a mensagem e os media;
- Quatro representam as maiores funções da comunicação: a codificação, a decodificação, a resposta e o *feedback*.
- Um representa o barulho, ou seja, aquilo que pode interferir com a comunicação pretendida.

Figura 8- Esquema do Macro Modelo.



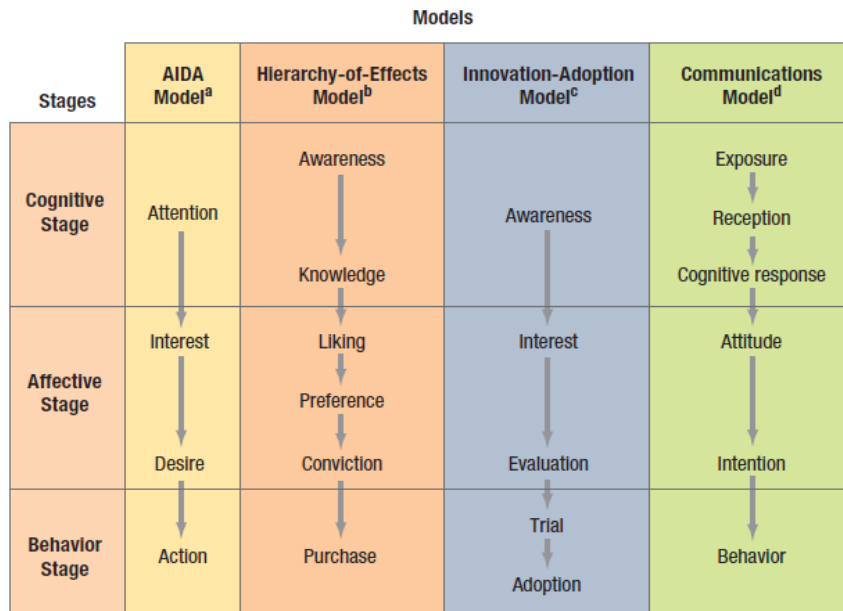
Fonte: Kotler, Keller (2012). P.480

O micro-modelo concentra-se em respostas específicas do consumidor às comunicações.

- Este modelo assume que o comprador passe através do estágio cognitivo, afetivo e de comportamento, por esta ordem. Esta sequência aprender – sentir – fazer é apropriada quando a audiência tem um grande envolvimento com a categoria de um produto que lhes faz grande diferença, como é o caso de uma casa ou um carro.
- Uma sequência alternativa, fazer – sentir – aprender, é relevante quando a audiência tem um grande envolvimento, mas vê pouca ou nenhuma diferença na categoria do produto, por exemplo o caso de um computador pessoal.
- A terceira sequência, aprender – fazer – sentir, é relevante quando a audiência tem pouco envolvimento e o produto faz pouca diferença, como o caso do sal ou de pilhas.

Segundo Vakrtass e Ambler (1999) como referido em Kotler e Keller (2012, p.481) , escolhendo a sequência certa o profissional do marketing pode fazer um melhor trabalho ao planear as comunicações.

Figura 9- Esquema do Micro-Modelo.



Fonte: Kotler, Keller (2012). P.481

Mesmo quando se dominam todas as formas de comunicação é necessário que estas sejam desenvolvidas e aplicadas da melhor forma. Para isso, e ainda de acordo com Kotler e Keller (2012, p.483) é necessário:

- Identificar o público alvo – este processo deve ter um público específico em mente, sendo este os potenciais compradores dos produtos da companhia, utilizadores atuais, aqueles que ditam tendências, que influenciam e indivíduos e grupos particulares ou públicos. O público alvo é uma grande influência naquilo que se deve dizer, como, quando, onde e para quem.
- Determinar os objetivos da comunicação – dentro deste tópico existem 4 subtópicos. A necessidade de categorizar (estabelece a categoria de um produto ou serviço consoante a necessidade de remover ou satisfazer alguma discrepância entre um estado motivacional atual e o estado motivacional desejado); A consciência da marca (promover a capacidade do utilizador de reconhecer ou relembrar a marca com a categoria o suficiente para fazer uma compra. O reconhecimento é mais fácil de conseguir do que

a lembrança. A lembrança é importante fora da loja, o reconhecimento é importante dentro.); A atitude da marca (ajuda os consumidores a avaliar a capacidade da marca para responder a uma necessidade relevante. As necessidades da marca podem ser bem ou mal orientadas.); Intenção de compra da marca (fazer os consumidores decidirem comprar a marca ou terem alguma atitude relativamente à compra.)

As comunicações devem ser feitas através de mensagens estratégicas e criativas. Para uma comunicação mais eficaz e apropriada, a mensagem e os meios pela qual é transmitida devem mudar de acordo com o público-alvo, o lugar de venda e a quantidade de pessoas a que se pretende chegar. Os resultados da mensagem devem ser verificados regularmente de forma a saber se estão a ter o efeito pretendido. Estas estratégias de comunicação de marketing podem ser um desafio, mas, por vezes, a comunicação é feita de uma maneira tão pessoal, que o potencial comprador se sente imediatamente persuadido a comprar, sente-se familiarizado com o produto, com as pessoas que trabalharam nele, que o produziram e que o estão a vender.

Daniel Galindo (1986), como referido em Galão e Crescitelli (2015, p.439), complementa que o plano de comunicação pode ser considerado

“[...] a produção simbólica que é resultante do plano de marketing da empresa, constituindo-se em uma mensagem persuasiva elaborada a partir do quadro sociocultural do consumidor-alvo e dos canais que lhe servem de acesso, utilizando-se das mais variadas formas para atingir os objetivos sistematizados no plano.”

Esta é uma visão mais abrangente, que contempla o plano de marketing e o plano de comunicação como um só, não os separando e reconhecendo que se complementam um ao outro.

Cada autor tem uma perspectiva diferente daquilo que deve ser um plano de comunicação e daquilo que este deve incluir. Na figura infra, de Galindo (1986), apresentada por Galão e Crescitelli (2015, p. 441), podemos ver algumas dessas perspectivas:

Figura 10- Perspectiva de vários autores sobre aquilo que deve incluir um plano de comunicação.

Ogden e Crescitelli (2007)	Belch e Belch (2008)	Fill (2002)	Burnett e Moriarty (1998)	Smith, Berry e Pulford (1997)	Engel <i>et al</i> (2000)	Kotler e Keller (2006)	Kerin <i>et al</i> (2007)
Premissas	Revisão do plano de marketing	Análise do contexto	Identificação de problemas ou oportunidades de comunicação	Análise da situação	Análise da situação	Identificação do público-alvo	Desenvolvimento do programa promocional
Decisões estratégicas	Análise da situação do plano promocional	Determinação dos objetivos promocionais	Definição dos objetivos	Determinação dos objetivos	Determinação dos objetivos	Determinação dos objetivos	Execução do programa promocional
Decisões táticas	Análise do processo de comunicação	Determinação da estratégia promocional	Seleção do público-alvo	Definição das estratégias	Determinação do orçamento	Elaboração da comunicação	Avaliação do programa promocional
Avaliação	Determinação do orçamento	Coordenação do mix de comunicação	Seleção do mix promocional	Definição das táticas	Gestão dos elementos do programa de comunicação	Seleção dos canais de comunicação	
	Desenvolvimento do plano de comunicação integrada de marketing	Implementação	Estratégia de mensagem	Plano de ação	Coordenação e integração dos esforços	Definição do orçamento	
	Integração e implementação das estratégias	Controle e avaliação	Definição dos meios de comunicação	Controle	Mensuração da efetividade	Decisão sobre o mix de comunicação	
	Monitoramento, avaliação e controle do plano de comunicação integrada		Definição do orçamento		Avaliação de desempenho do processo	Mensuração dos resultados	
			Implementação			Gerenciamento da comunicação integrada	
			Avaliação dos resultados				

Fonte: Galão, Crescitelli (2015). P.441

Embora cada autor apresente visões diferentes sobre o que deve incluir um plano de comunicação, todos consideram que o trabalho feito deve ser constantemente monitorizado de modo a que a comunicação seja o mais eficaz possível. Cada etapa do plano de marketing e do plano de comunicação deve ser pensada de maneira a potencializar não só os resultados de cada parte, mas sim do todo, conseguindo assim uma comunicação irrepreensível, um maior número de clientes e índices de satisfação elevados.

**PARTE 2**  
**Estudo Empírico**

## Capítulo 4 – Estudo de caso: os serviços de informação da Câmara Municipal de Barcelos

### 1 – Características demográficas do concelho de Barcelos

Barcelos é um concelho situado na zona norte litoral do país, incluído na região do Minho. Pertence ao distrito de Braga. É composto por 89 freguesias e aproximadamente 120 391 habitantes. Foi elevado a cidade em 1928 (Almeida, 1990, p.8). Recebeu a primeira carta de foral por D. Afonso Henriques em 1177 e a segunda em 1515 por D. Manuel I.

Figura 11- Freguesias do concelho de Barcelos.



Fonte: <http://ruizezinha.blogspot.pt/2006/07/barcelos.html>.

Segundo os dados dos censos realizados em 2011, os 120 391 habitantes dividem-se em 58 284 homens e 62 107 mulheres<sup>4</sup>, com uma população ativa de 31 490 homens e 28 244 mulheres<sup>5</sup>. Ainda segundo dados dos censos de 2011, 7 173 destes habitantes têm como nível de educação o ensino superior e 9 333 não têm qualquer tipo de escolaridade.<sup>6</sup>

Existem três serviços de informação na cidade, sendo estes a biblioteca municipal, o arquivo municipal e o museu de olaria. O museu de olaria possui um centro de documentação dividido em duas grandes áreas, a cerâmica e a etnográfica.

## **2 - A Câmara Municipal de Barcelos**

Segundo o artigo 252º do Decreto de Lei nº86/76, Diário da República, Série I de 1976-04-10 “A Câmara Municipal é o órgão executivo colegial do município, eleito por cidadãos eleitores residentes na sua área, tendo por presidente o primeiro candidato da lista mais votada.”. (Decreto Lei 86/76, 1976)

O presidente é o responsável pela tomada de decisões e por todos os núcleos e departamentos existentes na CMB, tendo de garantir que estes funcionam e que estão a cumprir com as suas obrigações. O presidente da câmara municipal é responsável pelo gabinete de apoio pessoal, pelo serviço municipal de proteção civil e pelo médico veterinário municipal. Estes serviços estão enquadrados em legislação específica não subordinada ao RJOSAL (regime jurídico da organização dos serviços das autarquias). São ainda da responsabilidade do presidente as unidades orgânicas referentes ao apoio técnico (núcleo de eleições e núcleo de apoio administrativo) e a fiscalização e polícia municipal. Sob a alçada da CMB e do presidente encontram-se os

---

<sup>4</sup> População residente segundo os Censos: total e por sexo. Recuperado a 01 de Abril de 2017, de [www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+segundo+os+Censos+total+e+por+sexo-17](http://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+segundo+os+Censos+total+e+por+sexo-17)

<sup>5</sup> População activa segundo os Censos: total e por sexo. Recuperado a 01 de Abril de 2017 de <http://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+activa+segundo+os+Censos+total+e+por+sexo-164>

<sup>6</sup> População residente com 15 e mais anos segundo os Censos: total e por nível de escolaridade completo mais elevado. Recuperado a 01 de Abril de 2017 de <http://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+com+15+e+mais+anos+segundo+os+Censos+total+e+por+n%C3%ADvel+de+escolaridade+completo+mais+elevado-69>

departamentos responsáveis pela gestão de todos os serviços que constituem a cidade, estando estes divididos em seis:

- Departamento de administração, coesão social e educação;
- Departamento financeiro;
- Departamento de património, contratação pública e aprovisionamento;
- Departamento de cultura, turismo, juventude e desporto;
- Departamento de administração e conservação do território;
- Departamento de planeamento e gestão urbanística.

Os serviços de informação encontram-se incluídos no departamento de património, contratação pública e aprovisionamento (arquivo municipal) e no departamento da cultura, turismo, juventude e desporto (biblioteca municipal e museu de olaria).

Esta divisão dos serviços de informação por diferentes departamentos foi resultado de uma decisão política.

Figura 12- Departamentos onde se incluem os serviços de informação.



Fonte: <http://www.cm-barcelos.pt/autarquia/estrutura-organica>.



O departamento do património, contratação pública e aprovisionamento é responsável pela divisão de gestão patrimonial, aprovisionamento e arquivo, enquanto que o departamento da cultura, turismo, juventude e desporto é responsável pelo núcleo de desporto e juventude, pelo gabinete de turismo e artesanato, pela divisão de cultura e museus e pelo gabinete de bibliotecas. Organicamente e, segundo o que é apresentado no *website* da CMB<sup>7</sup>, cada gabinete destes departamentos relacionados com os serviços de informação têm os seguintes objetivos:

- Divisão da gestão patrimonial, aprovisionamento e arquivo – Gerir e centralizar a informação relativa ao património municipal e artigos armazenáveis, independentemente da sua natureza, de modo a fornecer a informação que sustente decisões de valorização, alienação, aquisição, cedência, manutenção ou outras formas de oneração do património municipal, bem como a gerir o arquivo municipal, promovendo a otimização da sua conservação, integração e acessibilidade.
- Gabinete de bibliotecas – Gerir o acervo de informação da biblioteca promovendo a otimização da sua conservação, integração e acessibilidade.
- Divisão da cultura e museus – Promover estratégias de intervenção e assegurar a animação cultural e identidade local.

Espera-se que estes serviços de informação prestem serviço à comunidade da melhor maneira que lhes seja possível, conforme os recursos materiais e humanos que possuam. Os recursos humanos devem ser o mais qualificados possível de forma a que os trabalhos sejam desempenhados de uma forma eficaz.

---

<sup>7</sup> CMB. *Estrutura Orgânica*. Disponível em <http://www.cm-barcelos.pt/autarquia/estrutura-organica>. [Acesso em 5 março 2017].

### 3 - Os serviços de informação

- Arquivo Municipal:

O arquivo histórico municipal abriu ao público em 1997.<sup>8</sup>

No arquivo é possível encontrar acervos de natureza histórica e administrativa procedentes dos diferentes serviços da CMB. Podemos encontrar os livros de Constituição e Regulamentação do município, atas camarárias, livros de serviços administrativos (p.ex. os de correspondência recebida e expedida, os do notariado privado, inventários de bens de pessoas falecidas e escrituras de empraçamento), livros relacionados com o Património, por exemplo autos de vistoria de processos para aforamento, tombos dos bens concelhios, livros relativos aos impostos gerais, tais como os das Décimas, das Sisas, livros das funções militares (incluindo o recenseamento), livros relativos à saúde e assistência, destacando-se dentre estes o grande número dos livros dos Expostos. Possui também um acervo direcionado para as Paróquias. O documento a que é atribuído o maior valor patrimonial é o Foral Novo Manuelino datado de 1515.

O principal objetivo deste arquivo é preservar e conservar a documentação, qualificar e valorizar o espólio e divulgar a história local.

*Figura 13- Arquivo Histórico.*



Fonte: <http://www.quadrilatero.eu/Venues/277/casa-dos-vilas-boas-sampaio-arquivo-municipal.aspx>.

<sup>8</sup> Esta data refere-se à abertura do edifício que alberga o arquivo histórico.

- Biblioteca Municipal:

Foi inaugurada a 10 de Junho de 1880 e encontra-se no atual edifício desde 1996. Tem como missão promover a difusão do livro e da leitura. Destacam-se os fundos documentais que pertenciam ao Convento de Vilar de Frades, à biblioteca do Conde de Azevedo e Álvares da Silva e um fundo local com monografias, separatas, opúsculos, postais ilustrados, cartazes, desdobráveis e publicações periódicas.

Aqui são promovidos encontros com escritores, palestras, exposições e atividades para crianças. Organizam também a feira do livro. <sup>9</sup>

*Figura 14- Biblioteca Municipal.*



Fonte: [http://www.7maravilhas.maisbarcelos.pt/index.php?option=com\\_content&task=view&id=116&Itemid=26](http://www.7maravilhas.maisbarcelos.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=116&Itemid=26).

- Museu de Olaria:

A história do museu de olaria remonta a 1949, quando foi construída uma sala subterrânea no terreiro do Paço dos Condes de Barcelos. Esta sala era destinada a alojar a olaria barcelense.

Em 1963 abriu o, na altura, Museu da Cerâmica Regional. Na base da sua criação está uma doação da coleção do etnógrafo Sélles Paes. Em 1995 o museu foi transferido da sala subterrânea do Paço dos Condes onde se encontrava para o atual

---

<sup>9</sup> CMB. *Biblioteca Municipal*. Recuperado de <http://www.cm-barcelos.pt/viver-barcelos/cultura/biblioteca-municipal>

edifício. Atualmente possui cerca de 10 mil peças provenientes do concelho, de outras regiões do país e de países lusófonos. Possui um centro de documentação especializado na área que tem o objetivo de salvaguardar e gerir o acervo documental. Pretende também apoiar o trabalho de estudiosos e investigadores. Possui uma coleção de diversas monografias e periódicos, nacionais e estrangeiros. O motivo para a existência de um museu de olaria prende-se com o facto de fazer parte da história e cultura da cidade que ainda hoje é casa de conhecidas artesãs como Júlia Côta e Júlia Ramalho.

Integra a Rede Portuguesa de Museus desde 2000.<sup>10</sup>

*Figura 15- Museu de Olaria.*



Fonte: <http://www.barcelosguesthouse.com/a-visitar.html>

#### **4 - Análise SWOT**

Como já foi referido, a análise SWOT pretende verificar quais os pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades de cada organização. A apresentação desta análise vai ser dividida por serviços.

---

<sup>10</sup> Museu de Olaria. *História*. Recuperado de [http://www.museuolaria.pt/?page\\_id=6](http://www.museuolaria.pt/?page_id=6).

Tabela 2- Análise SWOT do Arquivo

<b>ARQUIVO</b>	
<b>Pontos Fortes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe trabalho em equipa;</li> <li>- Responsabilidade individual pelos objetivos gerais de forma a melhorar a gestão do arquivo;</li> <li>- Recursos humanos sensibilizados para proteger os documentos ao nível de manuseamento e infestações;</li> <li>- Processo de criação de <i>website</i> e digitalização de documentos;</li> <li>- O arquivo histórico tem uma boa localização;</li> <li>- Recursos humanos recetivos à mudança.</li> </ul>
<b>Pontos Fracos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não ter todos os documentos concentrados num único local;</li> <li>- Escassez de espaço disponível para depósito da documentação;</li> <li>- Depósito existente pouco qualificado e sem condições para a correta conservação física da documentação;</li> <li>- Ausência de acesso <i>online</i>;</li> <li>- Insuficiência de meios de controlo das condições ambientais dos depósitos;</li> <li>- Ausência de atividades que permitam projetar a imagem do arquivo;</li> <li>- Inexistência de um técnico superior de arquivo;</li> <li>- Não é aplicada a política de avaliação, seleção e eliminação dos documentos;</li> <li>- Falta de espaço:</li> <li>- Falta de sinalética no arquivo histórico;</li> <li>- Arquivo histórico tem em média 3 utilizadores/mês;</li> <li>- Inexistência de um manual com normas que expliquem como proceder em algumas situações (por exemplo: incorporações).</li> </ul>
<b>Ameaças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de dinamização;</li> <li>- Obrigatoriedade de acesso presencial.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilidade de usufruir dos espaços da CMB para realizar exposições, sensibilizando a comunidade para a sua existência;</li> <li>- Cativar possíveis utilizadores através de outras entidades públicas (por exemplo as várias escolas que existem no concelho onde o arquivo pode ser divulgado).</li> </ul>

Fonte: Realização Própria

Tabela 3- Análise SWOT da biblioteca

<b>BIBLIOTECA</b>	
<b>Pontos Fortes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Localização central e edifício convidativo;</li> <li>- Coordena a rede de bibliotecas escolares de Barcelos, da qual fazem parte 29 bibliotecas e possui um programa de atividades para estas;</li> <li>- O Serviço de Apoio às Bibliotecas Escolares (SABE) desenvolve vários programas com as bibliotecas escolares;</li> <li>- Integra a rede nacional de leitura pública;</li> <li>- Faz parte do Plano Nacional de Leitura;</li> <li>- Aumento dos utilizadores universitários;</li> <li>- Disponibilidade para esclarecer utilizadores;</li> <li>- Existir um instituto politécnico na cidade pode aumentar o número de utilizadores;</li> <li>- Oferta de diversas atividades culturais, com palestras de várias áreas do saber, de acesso gratuito à comunidade;</li> <li>- Realização anual da Feira do Livro;</li> <li>- Existência de um catálogo <i>online</i>, disponível para consulta em <a href="http://biblioteca.cm-barcelos.pt">biblioteca.cm-barcelos.pt</a>;</li> </ul>
<b>Pontos Fracos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de salas para trabalhos de grupo;</li> <li>- O catálogo <i>online</i> está alojado no <i>website</i> da CMB e não num independente, dedicado apenas à biblioteca;</li> <li>- Verba reduzida para compra de livros;</li> <li>- Inexistência de uma página de <i>Facebook</i> para simplificar o contacto com o público e que permita responder a perguntas rápidas;</li> <li>- Pouca adesão por parte da população às atividades promovidas pela biblioteca.</li> <li>- Inexistência de documentos em suporte digital.</li> </ul>
<b>Ameaças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizadores mais jovens deixam de frequentar a biblioteca devido à inexistência de documentos digitais;</li> </ul>

	- Falta de hábitos de leitura.
<b>Oportunidades</b>	- Utilizar a colaboração com o Plano Nacional de Leitura para dinamizar atividades; - Servir-se da parceria com as bibliotecas escolares para promover as visitas à biblioteca municipal; - A abertura do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave na cidade pode levar ao aumento de utilizadores.

Fonte: Realização Própria

Tabela 4- Análise SWOT do museu de olaria.

<b>MUSEU DE OLARIA</b>	
<b>Pontos Fortes</b>	- Possui um centro de documentação especializado; - <i>Website</i> atualizado, simples e intuitivo; - Localização próxima do centro da cidade sinalética adequada; - Possui uma coleção única, sendo proprietário de um acervo com 10 mil peças de origem nacional e dos PALOP; - Possui um serviço educativo; - Detentor de um Certificado de Qualidade emitido pela APCER; - Não possui concorrência a nível local
<b>Pontos Fracos</b>	- Inexistência de uma página de <i>Facebook</i> que permita simplificar o contacto com o público; - Não tem uma exposição permanente concluída; - Existem poucos vigilantes nas salas; - Falta um técnico especializado do museu para tratar o centro de documentação; - Depende da ajuda de funcionários da biblioteca para manter o centro de documentação organizado; - Não existem muitas ações de divulgação; - Existe apenas uma técnica superior de museologia.

<b>Ameaças</b>	<p>- É uma ameaça a si próprio pois, pelo facto de não ter concorrência direta, pode perder a ambição de melhorar e de apresentar coisas diferentes aos visitantes;</p> <p>- Perda de interesse sobre a olaria;</p> <p>- Perder a colaboração com a biblioteca, impedindo a organização técnica do centro de documentação.</p>
<b>Oportunidades</b>	<p>- O facto de fazer parte dos programas de férias para crianças é uma oportunidade para as sensibilizar para visitar o museu acompanhadas da família;</p> <p>- Aumento do número de turistas na cidade pode aumentar o número de visitas;</p> <p>- Utilizar o serviço educativo para sensibilizar as pessoas nas escolas da importância da olaria como parte importante da cultura da cidade.</p>

Fonte: Realização Própria

Tendo em consideração estas análises, os programas de ação propostos são:

Arquivo Municipal:

- O problema que devia ser resolvido com mais urgência é o da inexistência de um arquivista. A única solução que o permite resolver é a abertura de um concurso público ou através da formação dos trabalhadores existentes. É necessário que se colmate esta falha para que o arquivo possa funcionar melhor, com alguém que saiba como o fazer;
- A solução de alguns dos problemas do arquivo passa pela criação de uma visão sistémica da informação. Desta forma, dado que existe uma escassez de trabalhadores, os trabalhadores do arquivo histórico podiam ajudar os do arquivo corrente e vice-versa. Diminuía também o risco de se perder documentação quando são feitas incorporações pois estariam no mesmo edifício. Na hipótese de ser criado um arquivo de origem este devia contemplar espaço de depósito suficiente para toda a documentação assim como os meios



necessários para o controlo das condições ambientais de forma a evitar mais estragos na documentação.

- O facto de ser implementado um sistema de gestão de qualidade é uma oportunidade para ser criado um manual que guie os procedimentos básicos (como proceder quando são realizadas incorporações, por exemplo) e auxilie os funcionários e também para serem implementados os meios de controlo de condições ambientais de forma a evitar danos na documentação.
- A digitalização de documentos e criação de um *website* é uma maneira de inovar o arquivo e de o aproximar dos utilizadores. Este *website* deve também ser usado para promover a história da cidade e promover eventuais exposições que possam ser realizadas pelo arquivo. Tendo como exemplo o Arquivo Municipal de Guimarães, este dispõe de um *website* completo, intuitivo, onde contempla a história da instituição, a sua missão e até um inquérito de satisfação *online*. A documentação encontra-se digitalizada e disponível para consulta e, no caso de ser necessário um documento físico, está também disponível uma tabela de emolumentos. A plataforma que o Arquivo Municipal de Guimarães utiliza é o Archeevo.
- Criar um programa de avaliação, seleção e eliminação da informação, aumentando o espaço necessário para novas incorporações.
- A realização de exposições, mostrando ao público os documentos que existem no arquivo vai ao mesmo tempo torna-lo mais dinâmico e criar uma aproximação da população. Estas exposições podem ser realizadas na sala de leitura do arquivo histórico ou num espaço que a CMB possa disponibilizar. Para a divulgação destas atividades podiam ser usados os jornais locais, a divulgação em escolas, o *website* da CMB e ainda o folheto de atividades já existente.
- Criação de uma página de *Facebook* para se aproximar dos utilizadores, divulgar o próprio arquivo e eventuais atividades que venham a desenvolver e comunicar mais facilmente com o público;
- A interação com as escolas do concelho é também uma maneira de o arquivo conseguir tornar as exposições dinâmicas, alertar para a sua existência ao mesmo tempo que expõe a história da cidade;

- Trabalhar em parceria com a biblioteca e museu de olaria de forma a que se possam ajudar mutuamente e facilitar as trocas de comunicação.

#### Biblioteca Municipal:

- O ponto mais fácil de resolver é a inexistência de uma página de *Facebook*. Esta pode ser usada para responder a perguntas rápidas dos utilizadores sejam estas sobre disponibilidade de livros ou sobre a lotação da biblioteca e também para divulgar e difundir as atividades que a biblioteca disponibiliza para a comunidade.
- A diminuição do público infantil é um fator que a biblioteca não consegue controlar. Apesar de fazer parte da rede escolar de bibliotecas e de as crianças as frequentarem, existiu uma quebra da natalidade. Este é um fator alheio ao trabalho que a biblioteca desempenha. No entanto, trabalham diversas iniciativas para a inclusão do público mais jovem.
- Fazer parte da rede de bibliotecas escolares e do Plano Nacional de Leitura faz com que as crianças tenham contacto com os livros desde tenra idade e que percebam que as bibliotecas são um importante acesso à informação e cultura.
- Criar uma parceria com a biblioteca do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave onde se beneficiem mutuamente e seja possível realizar um empréstimo de livros inter-bibliotecas. Os utentes da biblioteca municipal podem beneficiar de livros mais especializados em determinada área e os alunos do instituto terem benefícios no acesso às atividades promovidas pela biblioteca, por exemplo.
- Uma das salas de leitura pode ser adaptada de maneira a ser possível resolver a falta de uma sala de trabalhos de grupo.
- Aproveitar que já foi criado um *website* para o manter atualizado e para neste integrar o catálogo, tornando-o independente do *website* da CMB. O catálogo pode demonstrar se os livros estão ou não disponíveis para requisição e permitir que se faça a requisição e renovação *online*. Devem também estar assinaladas no *website* as atividades que a biblioteca está a realizar de forma a chegar ao maior número de pessoas.

- A falta de verbas impede que sejam feitos investimentos em livros. Para tentar atenuar esta situação, a biblioteca pode tentar angariar livros através dos seus utilizadores com a realização de ações de sensibilização para oferecerem à biblioteca livros que já não usam e que se encontrem em bom estado. A feira do livro é um bom local para fazer essa campanha de sensibilização. A biblioteca pode até disponibilizar uma lista dos livros necessários mais importantes.
- Criar um clube do livro que se reuniria num dia estipulado e cada um dos participantes falava sobre a obra que leu. Cada encontro podia ser temático, onde os participantes se propusessem, por exemplo, para a próxima reunião ler apenas autores portugueses. Esta iniciativa iria dinamizar a biblioteca e, ao mesmo tempo, que incentivar a leitura.
- São várias as atividades realizadas pela biblioteca, mas, apesar disso a adesão da população não é a desejada. A CMB deve trabalhar em conjunto com a biblioteca para rever a forma como estas estão a ser divulgadas para que se tornem mais eficazes. A verba disponibilizada para a biblioteca ronda os 50 000€/ano, mas pode variar conforme as necessidades e diferentes atividades que surjam. Esta maleabilidade permite que se dediquem a diferentes estratégias de divulgação para as atividades oferecidas.
- Trabalhar em parceria com o arquivo e museu de olaria de forma a que se possam ajudar mutuamente e facilitar as trocas de comunicação.

#### Museu de Olaria:

- Delinear objetivos concretos e desafiantes para serem concluídos em períodos de tempo previamente estipulados para que o museu seja sempre um desafio para si próprio e não perder a ambição de melhorar. Desta forma não se torna uma ameaça para ele próprio pois apresenta sempre coisas novas;
- Criar uma página de *Facebook* para aproximar mais o museu dos visitantes, para permitir respostas rápidas a dúvidas e marcação de visitas. Esta também é uma boa maneira de difundir as atividades e exposições que oferecem;

- Mais divulgação do *website* que possui. Lá estão apresentadas as exposições que estão a decorrer, assim como a agenda do museu e as atividades que este está a promover. A sua utilização é intuitiva e acessível para qualquer um;
- Como a exposição permanente não se encontra concluída o museu deve apostar em exposições temporárias apelativas, difundindo-as no seu *website* e através da agenda cultural da CMB de forma a atrair mais visitantes. Mesmo com as exposições temporárias, o término da exposição permanente deve considerar-se uma prioridade por esta ser o coração do museu;
- Difundir o centro de documentação. Este é um ponto forte do museu e devia ser utilizado. Aproveitar a ajuda que têm da biblioteca para fazer exposições regulares da documentação que possuem de acordo com as exposições temporárias que estão a ser apresentadas ao público;
- Proceder à contratação de uma pessoa responsável pelo centro de documentação pois este é uma mais valia do museu;
- Trabalhar em parceria com o arquivo e a biblioteca de forma a que se possam ajudar mutuamente e facilitar as trocas de comunicação;
- Convidar os artesãos da cidade para falarem sobre a sua arte, sobre a história e o que está por trás do boneco final. No caso de existirem interessados, começar pequenos cursos de olaria de forma a promover esta arte;
- Promover a Rota do Figurado. Esta atividade serve para realçar o facto de a cidade de Barcelos ser considerada cidade criativa pela UNESCO, apresentar o trabalho dos artesãos que se encontra distribuído pela cidade, promover o figurado e ao mesmo tempo apresentava a cidade a quem não a conhece. Uma forma de terminar a rota podia ser com uma visita guiada ao museu.

## 5 - Marketing Mix

O modelo utilizado para abordar o marketing mix destes serviços são os 4P's de McCarthy.

#### Cliente:

Como já foi apresentado no capítulo anterior, o modelo de marketing dos 4P's de McCarthy gira em torno do cliente. Este é a razão para a existência dos serviços, que devem sempre tentar conseguir o melhor para o seu utilizador. O público-alvo destes serviços é a comunidade de Barcelos, investigadores, estudiosos e todos os potenciais interessados.

#### Produto:

O produto que estes serviços têm para oferecer aos clientes é a informação, apresentada em diversos suportes. A biblioteca oferece livros, revistas e jornais diários. No seu auditório são realizadas palestras e exposições sobre variados temas. O arquivo tem em seu poder documentos acerca da história da cidade, os órgãos e serviços administrativos que a compõem, documentos de notariado, documentos sobre o património e sobre a igreja, incluindo as várias paróquias. Esta informação é um pedaço de história importante para se perceber de onde viemos, aquilo que fomos e para onde caminhamos. Já o museu oferece também informação e apresenta histórias através das suas exposições, das peças que conserva e dos documentos que possui no centro de documentação.

#### Promoção:

As ações de promoção dos serviços de informação devem partir da própria CMB visto que estes estão sob a sua alçada. No caso da CMB não o fazer, os próprios serviços devem promover iniciativas de divulgação ainda que possuam poucos recursos para este efeito. Nos dias de hoje é possível chegar a um público variado e em grande número através das páginas de *Facebook*. Não existe qualquer custo associado à criação de uma página, é simples e rápida de criar e facilmente entra em contacto com o público e permite que este entre em contacto com o serviço. A promoção dos serviços deve ser feita de uma maneira simples, mas eficaz, onde os recursos humanos de cada serviço devem apelar à originalidade e criatividade. Os meios de promoção dos serviços devem ser variados de forma a chegarem a um público maior. Pode ser utilizado o *website* da CMB e página *Facebook* do Município de Barcelos. Estas são formas pouco dispendiosas de partilhar amplamente uma mensagem.

A CMB deve responsabilizar-se por zelar e fazer a manutenção dos edifícios de maneira a que estes serviços sejam também espaços apelativos aos utilizadores.

Preço:

Os serviços são de acesso gratuito. Caso o utilizador necessite, apenas tem de pagar algum pedido extra, por exemplo, as cópias, as certidões, etc. No entanto, a consulta de documentos, livros e exposições é gratuita. No caso do museu, apenas as visitas de grupo são pagas, assim como alguns programas específicos que possuem. No entanto, as visitas do público em geral são gratuitas.

Ponto de Venda:

Neste caso, o ponto de venda refere-se ao local onde os serviços estão situados, onde a informação se encontra disponível. Como também já foi apresentado, a informação não tem qualquer custo para o utilizador e pode ser acedida nos respetivos edifícios do arquivo, biblioteca e museu de olaria.

## **6 - Plano de Comunicação**

O plano de comunicação não pode, nesta fase, ser dirigido à comunidade. Antes de existir qualquer tentativa de promoção destes serviços junto da comunidade, a CMB tem de agir de forma a que estes se tornem mais apelativos, em específico o arquivo municipal. Só quando o resultado final for satisfatório é que se pode proceder a um plano de comunicação direcionado à população, de forma a mostrar que existe um bom produto à sua disposição. A CMB deve trabalhar de forma a melhorar os serviços de informação, tornando-os competitivos com aqueles que são oferecidos pelas cidades vizinhas e para evitar que deixem de despertar o interesse da comunidade. Deve ser sempre exigido mais de cada serviço para que se superem e para que ambicionem sempre mais.

Existe um problema que deve ser resolvido com rapidez: a comunidade não tem conhecimento da existência dos serviços. As razões que podem estar na origem deste problema são várias, entre elas o facto de a população ainda não ter sentido necessidade de usar qualquer um dos serviços que se encontram à sua disposição. Independentemente dos motivos, todos os cidadãos deviam saber que estes serviços existem e esse é um trabalho que a CMB tem de desempenhar, com alguma urgência. Por isso, os objetivos deste plano de comunicação são:

- Alertar para a existência dos serviços;
- Apontar as mudanças que precisam de acontecer nos serviços para estes se tornarem convidativos;
- Divulgar o que cada serviço possui, as atividades que são oferecidas ao público, as exposições e tudo aquilo que cada serviço tem para presentear aos utilizadores;
- Aumentar o número de utilizadores destes serviços, conquistando utilizadores potenciais;
- Tornar os serviços de informação lugares de referência;
- Fidelizar os utilizadores atuais;
- Criar uma consciência social para a importância dos serviços de informação e como fazem parte da história da cidade;
- Demonstrar que existe uma preocupação com a cultura por parte da CMB e com que esta chegue a todos.

O segundo passo do plano é definir um público-alvo. Este público inclui:

- A CMB – é a entidade que tem de melhorar a qualidade do serviço que está a ser oferecido;
- Todos os munícipes – Visto que os serviços de informação pertencem ao município, todos os munícipes devem usufruir deles;
- Utilizadores potenciais, empresas ou organizações – todos podem usufruir dos serviços de informação.
- Investigadores – os documentos e exposições estão disponíveis para todos aqueles que os quiserem utilizar;

- Turistas – O museu de olaria é único na zona, por isso um local de paragem obrigatória para os turistas conhecerem mais sobre a história da cidade e sobre a tradição que nos liga à olaria.

Sendo um público tão abrangente é necessário que a mensagem divulgada também o seja. A comunicação da mensagem pode ser feita de uma forma direta, cara-a-cara, quando os utilizadores de algum serviço o utilizam ou então através de uma comunicação de marketing. Este tipo de abordagem pode não se revelar muito eficaz porque há o objetivo de angariar novos clientes e projetar a imagem dos serviços. De uma forma direta pode ser também aplicada a estratégia do marketing do passa a palavra. Como já foi apresentado anteriormente, este tipo de estratégia não acarreta qualquer custo para a organização, é apenas necessário que o serviço que esteja a ser prestado seja de qualidade para que a mensagem transmitida pelo utilizador que o frequentou a um utilizador potencial seja positiva. Esta transmissão de mensagens entre utilizadores reais e potenciais pode despertar a vontade de utilizar e, em caso de satisfação, voltar a partilhar uma boa experiência.

A comunicação pode ser feita através do já existente boletim de notícias da CMB, do seu *website*, da página de *Facebook* do município e através dos jornais e rádios locais. Estas formas de passar a mensagem acarretam poucos ou nenhuns custos pois estão a ser utilizados meios já existentes. O *website* da CMB já permite a submissão do *email* para receber a *newsletter* comodamente. São também disponibilizados o boletim e uma agenda de atividades. Agora, a CMB deve aproveitar esses recursos para direcionar a atenção dos internautas para os serviços de informação e para que os visitem.

Uma comunicação mais direta pode ser feita através de contacto telefónico ou de e-mail para onde os serviços podem enviar informações aos seus utilizadores frequentes em primeira mão, sendo esta uma forma de mostrar gratidão pela preferência.

Os serviços podem ainda recorrer ao marketing interativo, criando atividades online, ou até mesmo exposições que possam ser vistas virtualmente. Esta maneira



diferente de um serviço se apresentar pode impressionar os utilizadores potenciais e ser esse o incentivo que precisam para se tornarem utilizadores reais.

A mensagem deve ser direta, simples, acessível. Um *slogan* apelativo que seja facilmente lembrado posteriormente. Podem até ser frases que se digam com frequência, dessa forma sempre que ouçam podem associar aos serviços de informação. Por exemplo “Conhecimento é poder”. É repetida com frequência, o que permite que se divulgue facilmente e, por vezes, até involuntariamente. Cada serviço de informação é casa de conhecimento e esse conhecimento deve ser preservado, absorvido e transmitido ao máximo de pessoas, porque, mais uma vez, o conhecimento é poder. Outra mensagem que se pode transmitir é “Os serviços não existem sem utilizadores”. Se os serviços de informação não possuírem utilizadores, vão perder a sua utilidade. Deve também ser lembrado que os serviços são de utilidade pública, mas que cada utilizador o deve sentir como se fosse seu e zelar por ele.

As pessoas que devem comunicar a mensagem são os responsáveis pelos serviços de informação. Os próprios diretores e representantes dos serviços devem demonstrar o seu interesse por aquilo que representam e por todos os seus utilizadores. Também os recursos humanos dos serviços devem estar incluídos na mensagem, transmitindo uma imagem de união e de confiança.

A mensagem a passar deve ser clara, deve procurar aproximar-se da população, reforçar a ideia de que estes serviços existem para os utilizadores e reforçando também a importância de se manterem informados. Podem mostrar que existe a disponibilidade por parte dos funcionários para explicar para que servem os serviços de informação, o impacto que pretendem causar na comunidade e até mostrar como estes funcionam.

Em relação a quando a mensagem deve ser passada, não há nenhuma data específica estipulada. O mês de setembro, sinónimo de regresso ao trabalho, pode ser uma boa opção para começar a planear a mensagem. No entanto, a CMB deve planear a mensagem e tentar perceber qual a melhor ocasião para esta ser divulgada. Deve ser trabalhada com responsáveis ou recursos humanos de todos os serviços de

informação, para que nenhuma parte importante seja esquecida. Todos devem dar opiniões, contribuir com factos interessantes sobre o seu serviço e conseguir passar uma mensagem de disponibilidade.

O regresso às aulas é uma boa oportunidade para começar a transmitir aos alunos a importância dos serviços. Uma opção para os atrair à utilização dos serviços é serem lembrados que a biblioteca é também um local onde podem estudar e consultar qualquer livro que necessitem, que o museu é uma boa opção para uma visita em família e serem lembrados também que o arquivo alberga grande parte da nossa história.

O orçamento disponibilizado para o plano de comunicação não precisa de ser elevado, basta que sejam utilizados meios já disponíveis como o caso do *website*, páginas de *Facebook* e os meios de comunicação presentes na cidade, tais como jornais (Barcelos Popular e Jornal de Barcelos) e rádio (Rádio Barcelos e Rádio Cávado). Podem ainda ser realizadas palestras nas escolas ministradas pelos funcionários, incentivando à utilização dos serviços de informação.

Depois do plano de comunicação ser colocado em prática, de a mensagem ter sido passada ao público é necessário que se analise se há algum tipo de diferença. Esta diferença pode ser verificada através do aumento do número de utilizadores dos serviços e do número de visitas. Aquando a realização dessa análise, se não verificada qualquer tipo de diferença, se o plano não cumpriu o seu objetivo, este deve ser revisto de forma a perceber o que falhou e remodelado de forma a causar impacto junto da população. Posteriormente à atualização e nova divulgação, deve voltar a ser realizada uma análise para perceber se o novo plano foi eficaz.

O plano de comunicação deve ser atualizado com frequência para que não deixem de ser produzidos resultados. Os utilizadores devem ser incentivados a partilhar a sua opinião sobre aquilo que está a ser realizado e a partilhar ideias que possam melhorar o serviço.

## Conclusão

Ao terminar esta dissertação é necessário fazer algumas reflexões acerca deste trabalho, das limitações que lhe foram impostas e daquilo que se perspectiva para o futuro.

A conclusão imediata depois do contacto com os recursos humanos de cada serviço é que estes não possuem conhecimentos de marketing. Quando questioneei acerca da existência de uma análise SWOT, não me conseguiram responder. Na reunião com os responsáveis dos serviços de informação quando coloquei a mesma questão, soube que apenas a biblioteca possuía uma e que esta se encontra incompleta. Não existem estratégias de marketing desenhadas para os serviços de informação e, de momento, não me foram dadas perspectivas de que vá acontecer.

Apesar de toda a disponibilidade por parte dos diretores responsáveis dos serviços para me receberem, existiram algumas complicações para realizar esses encontros. Os recursos humanos são escassos e precisam de responder a vários pedidos ao mesmo tempo. Mesmo com essa dificuldade, devo sublinhar que todos se disponibilizaram para responder às questões o melhor que lhes era possível durante dias de trabalho. A dificuldade em conseguir uma reunião com a tutela, nomeadamente a vereadora da cultura, prendeu-se com o facto de estar em campanha eleitoral e, depois disso, em período de tomada de posse para um novo mandato. Não obstante o seu horário preenchido, concordou receber-me e respondeu pacientemente a todas as minhas perguntas, explicando sempre o motivo pelo qual são tomadas as decisões.

A implementação de um sistema de informação viria ajudar a resolver os problemas dos recursos humanos escassos pois poderiam ajudar-se mutuamente.

A consciência de que estes serviços são essenciais para cidade não vai nascer repentinamente, nem é esse o objetivo desta dissertação. Este vai ser um trabalho demorado, mas espero que dê bons resultados. Pretende-se também alertar para o facto de os próprios habitantes do município desconhecerem a existência de alguns

serviços, principalmente do arquivo, o lugar onde se encontra preservada a história da cidade. Há escolas que se encontram geograficamente próximas dos edifícios onde os serviços desempenham as suas funções. Com um pouco de coordenação é possível organizar uma visita para que os alunos vejam *in loco* aquilo que se encontra disponível no lugar onde vivem.

Ao longo da dissertação existiram algumas limitações, umas impostas por mim própria devido a uma má gestão do tempo, outras pela dificuldade em obter as informações que eram cruciais. Daqui adveio a frustração de não conseguir acesso ao que precisava de saber. Apesar de alguns dos recursos humanos dos serviços de informação terem uma opinião formada acerca da situação atual, preferiram não a partilhar. Nestes momentos, o diretor da biblioteca mostrou-se sempre disponível a ajudar o melhor que sabia, mesmo quando precisava de ajuda relativa a temas que, de momento, não são da sua responsabilidade. Foi também notória a sua vontade de inovar e procurar sempre o melhor, tanto para os serviços, como para os seus utilizadores.

Quanto ao que espero para o futuro, fico com algumas expectativas de que se avizinha uma nova época para os serviços de informação, nomeadamente os da administração local. Fico com esperança que possa ser criado um sistema de informação e que funcione em conformidade com aquilo que os utilizadores necessitam. Esta dissertação pode ter sido o passo que era necessário de forma a que estes serviços recebam alguma atenção por parte da CMB e que se comece a trabalhar para que possam ser melhorados e dinamizados.

## Referências Bibliográficas

Almeida, C.A.F. (1990). *Barcelos*. (1 ed.) Lisboa: Editorial Presença

Amaral, S. A. (2008). Marketing da Informação: Entre a promoção e a comunicação integrada de marketing. *Informação & Sociedade*, 18(1). Disponível em: <https://search.proquest.com/docview/1493901129?accountid=39703>.

American Marketing Association. *Dictionary*. Disponível em: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?>.

Andreasen, A. R. (1981) Advancing library marketing. *Journal of Library Administration*. (3), 17-32.

Andreasen, A. R., Kotler, P. (2003) *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations* (6a ed.). Nova Iorque: Pearson Education.

Arias, R. de D. et al. (2009) El marketing de los servicios y productos en el Archivo Histórico de Camagüey a través de un catálogo en línea. *Anales de Investigación* (pp. 91-96).Cuba.

*Arquivo Municipal*. Disponível em: <http://www.cm-barcelos.pt/viver-barcelos/cultura/arquivo-municipal>. [Acesso em 7 jul. 2017].]

Barcelos, Portugal (2006). *Barcelos*. [imagem]. Disponível em <http://ruizezinha.blogspot.pt/2006/07/barcelos.html>. [Acesso em 5 março 2017].

Barreyre, P. Y. (1980) Typologie des innovations. *Revue française de gestion*. 9-15.

Blery, E. K., Katseli, E., Tsara, N. (2010). Marketing for a non-profit organization. *International Review on Public And Nonprofit Marketing*, (1).

Borden, N. H. (1964). The Concept of the Marketing Mix. *Journal of Advertising Research*. 2. 7-12.

Boulding, K. E. (2004) General system theory: the skelet of science. *E:CO Special Double Issue*. 6 (1-2). 127-139.

Bragança, F. F. C., Zaccaria, R. B., Giuliani, A. C., & de Toledo Pitomba, T. D. (2016). Marketing, Criatividade e Inovação em Unidade de Informação. *Revista Brasileira de Marketing*, 15(2), 237.

BWay Guest House. *Museu de Olaria*. [imagem]. Disponível em <http://www.barcelosguesthouse.com/a-visitar.html>. [Acesso em 20 agosto 2017].

CMB. *Biblioteca Municipal*. Disponível em: <http://www.cm-barcelos.pt/viver-barcelos/cultura/biblioteca-municipal>. [Acesso em 6 abril 2017].

CMB. *Casa dos Machado da Maia*. [imagem]. Disponível em [http://www.7maravilhas.maisbarcelos.pt/index.php?option=com\\_content&task=view&id=116&Itemid=26](http://www.7maravilhas.maisbarcelos.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=116&Itemid=26). [Acesso em 6 abril 2017].

CMB. *Estrutura Orgânica*. Disponível em <http://www.cm-barcelos.pt/autarquia/estrutura-organica>. [Acesso em 5 março 2017].

CMB. *Museu de olaria abre exposição "Representações do mundo rural no figurado"*. [imagem]. Disponível em <http://www.cm-barcelos.pt/noticias/arquivo/2014/novembro/museu-de-olaria-abre-exposicao-201crepresentacoes-do-mundo-rural-no-figurado201d1>. [Acesso em 6 abril 2017].

CMB. *Organograma*. Recuperado 12 abril 2017 de <http://www.cm-barcelos.pt/autarquia/organograma>

Campomar, M.B., Shiraishi, G. F. (2015). Preços em organizações sem fins lucrativos: O caso de uma espécie bandeira. *Pensamento & Realidade*, 30(2), 86-99.

Chiavenato, I. (2004). *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Constantinides, E. (2006). The marketing mix revisited: Towards the 21<sup>st</sup> Century marketing. *Journal of Marketing Management*. 22. 407-438.

*Decreto Lei nº 86/76 de 10 de Abril*. Diário da República: I série, artigo 37 (1976). Acedido a 7 de Abril de 2017. Disponível em <https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/337/201704121949/127996/diploma/indice>

Drucker, P. (1993). *As organizações sem fins lucrativos*. Lisboa: Difusão Cultural.

Drucker, P. (2011). *People and performance: The best of Peter Drucker on Management*. Estados Unidos da América: Routledge.

Finn, D. W., Lamb, C. W. (1991). An evaluation of the Servqual Scales in a retailing setting. *Advances in consumer research*. 18. 483-490.

Galão, F. P., Crescitelli, E. (2015). Planejamento e implantação da comunicação de marketing: uma análise comparativa entre teoria e pratica. *Revista de Gestão USP*, (4), 435. DOI:10.5700/rege571.

Galvão, M. C. B. (1998). Construção de conceitos no campo da Ciência da Informação. *Ciência da Informação*. 27 (1). 46-52.

Goldenberg, J., Mazursky, D. (2010). Creativity. *Wiley International Encyclopedia of Marketing*. John Wiley & Sons.

Gomes, L. I. E. (2016). *Gestão da informação, holística e sistêmica, no campo da Ciência da Informação: estudo de aplicação para a construção do conhecimento na Universidade de Coimbra*. (Tese de doutoramento). Universidade da Corunha, Corunha, Espanha. Disponível na WWW: <http://hdl.handle.net/2183/18287>

Gordon, R. (2012). Re-thinking and re-tooling the social marketing mix. *Australasian Marketing Journal*. 20. 122-126.

Grönros, C. (1997). Marketing Mix to Relationship Marketing – Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*. 35 (4). 322-339.

Grönroos, C. (2001). The perceived service quality concept – a mistake?. *Managing Service Quality: An International Journal*. 11 (3). 150-152.

Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.

Grönroos, C. (2009). *Marketing – Gerenciamento e Serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Guimarães, T. (2000). A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de Administração Pública*. 34(3).

Gundlach, G.T., Wilkie, W.L. (2009) The American Marketing Association's New Definition of Marketing: Perspective and Commentary on the 2007 Revision. *Journal of Public Policy & Marketing*, 28 (2), 259-264.

Hafan, T. (2006). Opening Vignette. Em Wymer, W, Knowles, P., Gomes, R. *Non profit Marketing: Marketing Management for Charitable and Nongovernmental Organizations*. (p.4). Sage Publications Inc.

Henderson, B. D. (1984). The application and misapplication of the experience curve. *Journal of Business Strategy*, 4(3), 3-9.

Hilch, R. (2015) *Vetor*. [imagem]. Disponível em: <https://pt.depositphotos.com/71445935/stock-illustration-business-connected-hand-draw-icons.html>. [Acesso em 5 set. 2017].

Hooley, G. J., Saunders, J. A., Piercy, N. F. (2005). *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. São Paulo: Prentice Hall.

International Council of Museums Portugal. *Definições*. Disponível em: [http://icom-portugal.org/documentos\\_def,129,161,lista.aspx](http://icom-portugal.org/documentos_def,129,161,lista.aspx). [Acesso em 8 jul. 2017].

Johnson, E. M. (1986). Developing a Marketing Plan for a Nonprofit Organization. *Nonprofit World*. 4 (5). 28-30.

Kernbach, S., Schutte, N. S. (2005). The impact of service provider emotional intelligence on customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*. 19 (7). 439-444.

Kotler, P., Levy, S.J. (1969) Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, 33 (1), 10–15.

Kotler, P. (1978). *Marketing para organizações que não visam o lucro*. São Paulo: Atlas.

Kotler, P. (2002). *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. (12 ed.) São Paulo: Futura.

Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2011). *Marketing 3.0: Do produto e do consumidor até ao espírito humano*. Lisboa: Actual.

Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Mudança do tradicional para o digital*. Lisboa: Actual.

Kotler, P., Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. (14. ed.) Nova Jersey: Prentice Hall.

Lambin, J. J, Schuiling, I. (2012). *Marketing- driven management: Strategic and operational marketing*. London: Palgrave Macmillan.

Levitt, T. (2004). Miopia no Marketing. *Harvard Business Review Brasil*. São Paulo. 1-11.

Licks, M.J. (2007). *Marketing de Serviços*. [imagem]. Disponível em <http://3.bp.blogspot.com/8jy1DsOqRE/R2sMck97KQI/AAAAAAAAEA4/OBzOLjSd9v8/s1600-h/servico.jpg>. [Acesso em 8 jul. 2017].

Lindon, D., et al. (2004). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. (12ª ed.). Alfragide: Dom Quixote.



Luo, X., Donthu, N. (2006). Marketing's Credibility: A Longitudinal Investigation of Marketing Communication Productivity and Shareholder Value. *Journal of Marketing*. 70. 70-91.

Marcial, V. F., Gomes, L. I. E., & Marques, M. B. (2015). Perspetiva teórica e metodológica em sistemas de informação complexos. *Páginas a & b – Arquivos e Bibliotecas*, 4, 3-21.

Marques, M. B. (2012). *A satisfação do cliente de serviços de informação: as bibliotecas públicas da Região Centro*. (Tese de doutoramento) Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal. Disponível em WWW: <http://hdl.handle.net/10316/20462>.

Marques, M. B., Vicente, R. (2015). Desafios e oportunidades da gestão integrada de sistemas de informação. *Ciencia y Sociedad*. (Universidade Complutense de Madrid: Madrid.

Marques, M. B. (2017). Gestão da informação em sistemas de informação complexos. *Pesq. Bras. em Ci. da Inf. e Bib.*, João Pessoa, v. 12, n. 2, 60-076.

McCarthy, G. (1994). Getting to know your non-users. *Library Management*. 15 (4).30-34.

McCarthy, E. J., Perreault, W. D. (2002) *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*. (14ª. ed.) Nova Iorque: Mcgraw-Hill Irwin.

MJ Licks (2007). *Marketing de Serviços*. [imagem]. Disponível em: <http://3.bp.blogspot.com/8jiy1DsOqRE/R2sMck97KQI/AAAAAAAAEA4/OBzOLjSd9v8/s1600-h/servico.jpg>. [Acesso em 7 jul. 2017].

Museu de Olaria. *História*. Disponível em: [http://www.museuolaria.pt/?page\\_id=6](http://www.museuolaria.pt/?page_id=6). Câmara Municipal de Barcelos. [Acesso em 7 jul. 2017].

NSCM. (2007). *Social Marketing big pocket guide*. London: National Social Marketing Centre.

Nunes, R. C., Kraemer, R., Souza, A. S. (2017). A implementação de metodologia de gestão de projetos em uma organização de segurança pública. *VII Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação*. Paraná.

Paragiotou, G. (2003). Bringing SWOT into focus. *Business Strategy Review*. 14 (2). 8-10.

Peppers, D., Rodgers, M. (2005). Customers Don't Grow on Trees. *Fast Company*. 96. 25-26.

Pinto, M. L., Barrulas, M. J. (2004) A disciplina de marketing e a prática do bibliotecário: estudo de caso em bibliotecas da RNBP. *Actas do Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas*. Portugal.

Pope, J. A., Sterrett Isely, E., & Asamo-Tutu, F. (2009). Developing a Marketing Strategy for Nonprofit Organizations: An Exploratory Study. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 21(2), 184-201.

População activa segundo os Censos: total e por sexo. Disponível em: <http://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+activa+segundo+os+Censos+total+e+por+sexo-164>. [Acesso em 01 de Abril de 2017]

População activa segundo os Censos: total e por sexo. Disponível em: <http://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+activa+segundo+os+Censos+total+e+por+sexo-164>. [Acesso em 01 de Abril de 2017]

População residente com 15 e mais anos segundo os Censos: total e por nível de escolaridade completo mais elevado. Disponível em: <http://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+com+15+e+mais+anos+segundo+os+Censos+total+e+por+n%C3%ADvel+de+escolaridade+completo+mais+elevado-69>. [Acesso em 01 de Abril de 2017]

População residente segundo os Censos: total e por sexo. Disponível em: [www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+segundo+os+Censos+total+e+por+sexo-17](http://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+segundo+os+Censos+total+e+por+sexo-17). [Acesso em 01 de Abril de 2017]

Quadrilátero. *Casa dos Vilas Boas Sampaio*. [imagem]. Disponível em <http://www.quadrilatero.eu/Venues/277/casa-dos-vilas-boas-sampaio-arquivo-municipal.aspx>. [Acesso em 6 abril 2017].

Reichheld, F. E. (1993). Loyalty-based management. *Harvard Business Review*. 71.

Report of the Definitions Committee. (1948). *Journal of Marketing*, 13(2), 202-217. doi:1. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/1246830> doi:1

Richins, M. L. (1994) Valuing things: the public and private meaning of possessions. *Journal of Consumer Research* (41), 504-521.

Rossini Corzo, D. (2001, outubro-dezembro). La aplicación del Marketing en la Archivística : por qué, cómo y para qué. *Biblios*, (3).

Rowley, J. (2000). From users to customers? *OCLC Systems & Services: International digital library perspectives*. 16 (4). 157-167.

Schneider, B., Bowen, D. E. (1995). *Winning the Service Game*. Estados Unidos da América: Harvard Business School Press.

Shapiro B.P. (1981) Marketing for Non-profit Organization. *The Marketing of Library and Information Services*. London: Aslib.

Silva, A. M. (2015). Arquivo, biblioteca, museu, sistema de informação: em busca da clarificação possível. *Cadernos BAD*, 1.

Silva, A. M. da (2006). *A informação: compreensão do fenómeno e construção do objeto científico*. Porto: Edições Afrontamento.

Silva, A. M. da, Ribeiro, F. (2002). *Das "ciências" documentais à ciência da informação: ensaio epistemológico para um novo modelo formativo*. Porto: Edições Afrontamento

Silva, A. M. da, Ribeiro, F., Ramos, J., Real, M. L. (1999). *Arquivística: Teoria e Prática de uma Ciência da Informação*. Porto: Edições Afrontamento.

UNESCO. (1981). *Guidelines of studies of information users (pilot version)*. Paris: UNESCO.

Urban, G. L. (2004). The emerging Era of Costumer Advocacy. *Sloan Management Review*. 45 (1). 77-82

Waterschoot, W. v., Van Den Bulte, C. (1992). The 4P Classification of the marketing mix revisited. *Journal of Marketing*, 56(4), 83.

Woodnuff, R. B., Cadotte, E. R., Jenkins, R. L. (1983). Modeling Consumer Satisfaction Process Using Experience- Based Norms. *Journal of Marketing Research*. 20 (3). 296-304.

Wymer, W., Knowles, P., Gomes, R. (2006). *Non Profit Marketing: Marketing Management for Charitable and Nongovernmental Organizations*. Sage Publications.

## **ANEXOS**

## **Anexo 1:** Procedimento de Candidatura à Rede Portuguesa de Museus.



### **Procedimento de Candidatura**

O Formulário de candidatura à Credenciação de museus deve ser solicitado à Direção Geral do Património Cultural (DGPC).

O responsável da entidade de tutela do museu, ou o diretor do próprio museu, caso tenha personalidade jurídica, deve dirigir à Direção da DGPC o pedido de credenciação por ofício. Após a receção do pedido, a DGPC enviará por escrito as indicações necessárias ao início do procedimento de candidatura. O acesso ao formulário é exclusivo das entidades candidatas à credenciação que já obtiveram as respetivas orientações da DGPC.

O pedido de credenciação pode ser feito em qualquer altura e o preenchimento do formulário terá a duração que o candidato entender, dado que se trata de uma fase preliminar à abertura do processo de candidatura.

Considera-se iniciado o procedimento de credenciação após a receção pela DGPC da impressão do formulário preenchido pela entidade requerente, acompanhado de toda a documentação obrigatória a apresentar em anexo e da declaração de compromisso devidamente assinada. No caso de não estar reunida toda a documentação obrigatória não é iniciada a apreciação da candidatura.

#### **Documentação a anexar ao formulário de candidatura**

- Cópia do documento fundador.
- Cópias de três fichas de inventário, incluindo registo fotográfico.
- Cópia das normas e procedimentos de conservação preventiva adotadas pelo museu.
- Cópia de registo atualizado dos níveis de humidade relativa efetuado por termohigrógrafo ou datalogger.
- Duas fotos da última exposição realizada e respetivo catálogo (quando existente).
- Relação do pessoal afeto ao museu no ano civil da apresentação da candidatura.
- Cópia do orçamento anual do museu ou do extrato do orçamento da entidade de que este depende referente ao seu funcionamento e atividades, em vigor no ano civil da apresentação da candidatura.

**Anexo 2: Lista de Bibliotecas incluídas na Rede de Bibliotecas Escolares**

**REDE ESCOLAR DO CONCELHO DE BARCELOS**

**Agrupamento de Escolas de Alcaides Faria**

Escola Secundária Alcaides Faria ✓

EB Manhente ✓

EB Galegos S. Martinho ✓

EB Galegos Sta Maria ✓

**Agrupamento de Escolas de Barcelos**

Escola Secundária de Barcelos ✓

EB Abel Varzim ✓

EB de Barqueiros ✓

EB de Gilmonde ✓

**Agrupamento de Escolas Rosa Ramalho**

EB Rosa Ramalho ✓

EB Remelhe ✓

**Agrupamento de Escolas de Gonçalo Nunes**

EB Gonçalo Nunes ✓

EB António Fogaça ✓

EB Arcozelo ✓

EB Aldão – Vila Frescainha ✓

EB de Vila Boa ✓

**Agrupamento de Escolas de Vale d'Este**

EBS Vale d'Este ✓

EB de Viatodos ✓

EB Cambeses ✓

**Agrupamento de Escolas de Fragoso**

EB Fragoso ✓

**Agrupamento de Escolas de Vila Cova**

EBS de Vila Cova ✓

EB Perelhal ✓

**Agrupamento de Escolas do Vale do Tamel**

EBS Vale do Tamel ✓

EB Alheira ✓

EB Carapeços ✓

EB Vale do Tamel ✓

**Agrupamento de Escolas de Braga Oeste**

EB Cabreiros ✓

EB Pousa ✓

Escola Secundária Barcelinhos ✓

Escola de Tecnologia e Gestão de Barcelos ✓

*Luís*

29