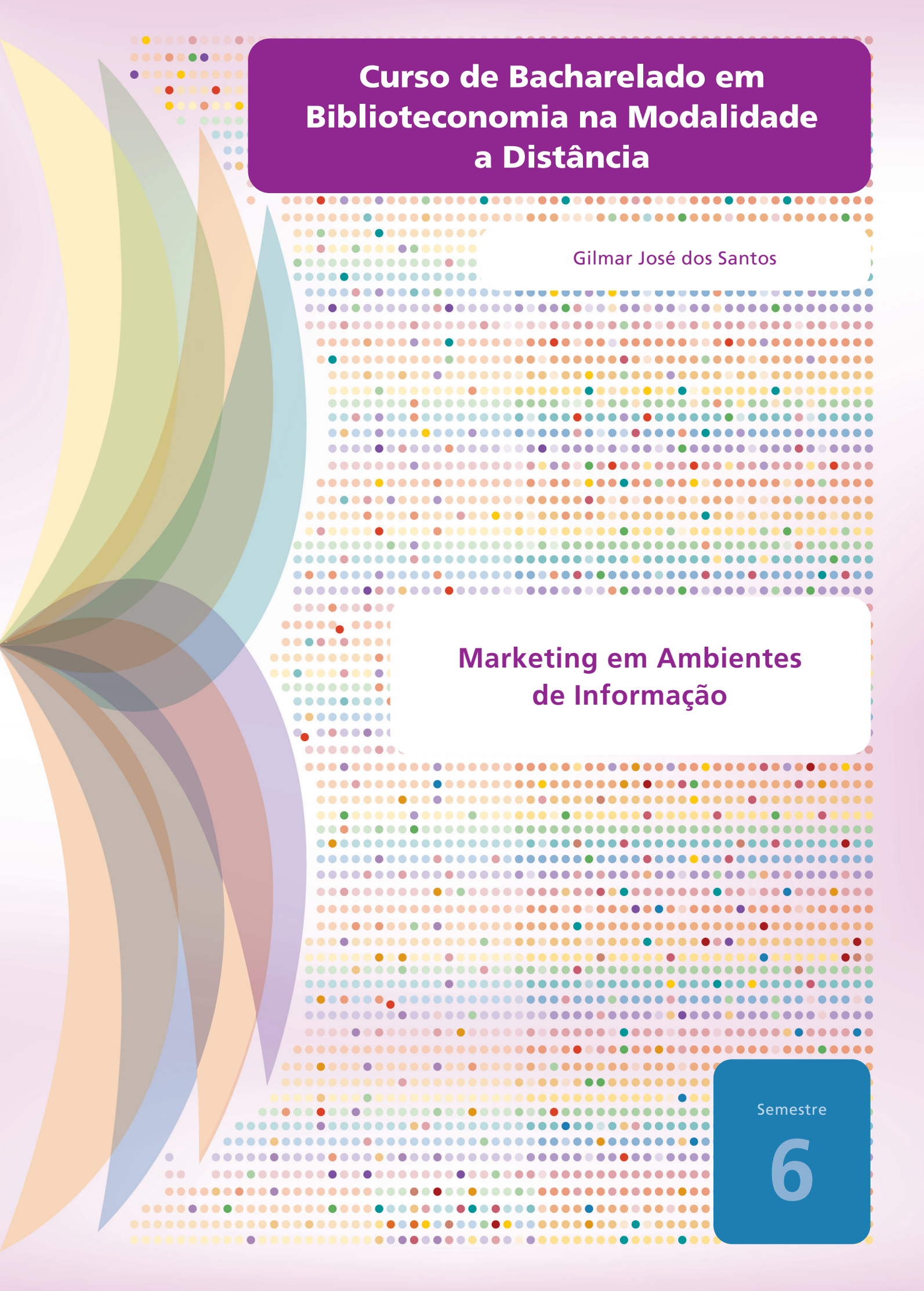




Curso de Bacharelado em Biblioteconomia na Modalidade a Distância

Gilmar José dos Santos

Marketing em Ambientes de Informação

Semestre

6

Curso de Bacharelado em Biblioteconomia na Modalidade a Distância

Gilmar José dos Santos

Marketing em Ambientes de Informação

Semestre

6

Brasília, DF



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

Rio de Janeiro

Faculdade de Administração
e Ciências Contábeis
Departamento
de Biblioteconomia

2018



Permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito ao autor e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

Presidência da República

Ministério da Educação

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)

Diretoria de Educação a Distância (DED)

Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB)

Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Núcleo de Educação a Distância (NEAD)

Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC)

Departamento de Biblioteconomia

Leitor

Marcos Antonio Tedeschi

Comissão Técnica

Célia Regina Simonetti Barbalho

Helen Beatriz Frota Rozados

Henriette Ferreira Gomes

Marta Lúcia Pomim Valentim

Comissão de Gerenciamento

Mariza Russo (*in memoriam*)

Ana Maria Ferreira de Carvalho

Maria José Veloso da Costa Santos

Nadir Ferreira Alves

Nysia Oliveira de Sá

Equipe de apoio

Eliana Taborda Garcia Santos

José Antonio Gameiro Salles

Maria Cristina Paiva

Miriam Ferreira Freire Dias

Rômulo Magnus de Melo

Solange de Souza Alves da Silva

Coordenação de

Desenvolvimento Instrucional

Cristine Costa Barreto

Desenvolvimento instrucional

Cíntia Barreto

Diagramação

André Guimarães de Souza

Revisão de língua portuguesa

Mariana Caser

Projeto gráfico e capa

André Guimarães de Souza

Patrícia Seabra

Normalização

Dox Gestão da Informação

S237m Santos, Gilmar José dos.

Marketing em ambientes de informação / Gilmar José dos Santos ;
[leitor] Marcos Antonio Tedeschi. – Brasília, DF : CAPES ; Rio de Janeiro, RJ :
Departamento de Biblioteconomia, FACC/UFRJ, 2018.

124 p. : il.

Inclui bibliografia.

ISBN 978-85-85229-28-3 (brochura)

ISBN 978-85-85229-29-0 (e-book)

1. Marketing da informação. I. Tedeschi, Marcos Antonio. II. Título.

CDD 025.1

CDU 002.6:658.8

Catálogo na publicação por: Miriam Dias CRB-7 / 6995

Caro leitor,

A licença CC-BY-NC-AS, adotada pela UAB para os materiais didáticos do Projeto BibEaD, permite que outros remixem, adaptem e criem a partir desses materiais para fins não comerciais, desde que lhes atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. No interesse da excelência dos materiais didáticos que compõem o Curso Nacional de Biblioteconomia na modalidade a distância, foram empreendidos esforços de dezenas de autores de todas as regiões do Brasil, além de outros profissionais especialistas, a fim de minimizar inconsistências e possíveis incorreções. Nesse sentido, asseguramos que serão bem recebidas sugestões de ajustes, de correções e de atualizações, caso seja identificada a necessidade destes pelos usuários do material ora apresentado.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	O marketing e a metáfora do <i>iceberg</i>	17
Figura 2 -	Os processos sociais de intercâmbio de valor	19
Figura 3 -	Definição de marketing	22
Figura 4 -	Cena do seriado <i>Star Trek</i>	25
Figura 5 -	Filme <i>Blade Runner, o caçador de andróides</i>	25
Figura 6 -	Sem título	27
Figura 7 -	Motivação	31
Figura 8 -	Comportamento orientado para o alcance de metas.....	32
Figura 9 -	Hierarquia das necessidades de <i>Maslow</i>	33
Figura 10 -	Diversidade de produtos na mesma categoria	36
Figura 11 -	Bibliotecas	38
Figura 12 -	Sugestão	42
Figura 13 -	Biblioteca	44
Figura 14 -	Imagens da <i>Biblioteca Central Irmão José Otão</i> (vinculada à PUCRS)	48
Figura 15 -	Avião da SAS.....	52
Figura 16 -	A organização como um sistema fechado.....	61
Figura 17 -	As forças ambientais.....	64
Figura 18 -	Marketing exige muito trabalho.....	65
Figura 19 -	A tensão entre os interesses dos clientes e dos ofertantes	68
Figura 20 -	Implementação do marketing com foco no cliente.....	69
Figura 21 -	O <i>mix</i> de marketing e as forças ambientais	71
Figura 22 -	A definição de produto.....	73
Figura 23 -	Filme e câmera fotográfica	74
Figura 24 -	Ciclo de vida organizacional dos serviços de informação acadêmica	76
Figura 25 -	Quanto custa a informação?	78
Figura 26 -	Livros e computadores em uma biblioteca: bens e serviço.....	80
Figura 27 -	Modelo de qualidade em serviços e suas lacunas	83

Figura 28 - <i>Biblioteca Nacional</i> , no Rio de Janeiro (RJ), localizada em pleno Centro da cidade, em local de grande fluxo de pessoas	85
Figura 29 - <i>Açougue Cultural T-Bone</i>	86
Figura 30 - Mapa da zona urbana da fictícia <i>Flores da Serra</i>	88
Figura 31 - Exemplos de <i>stakeholders</i> de uma organização.....	95
Figura 32 - ONG <i>Greenpeace</i> – seu produto é uma ideia	98
Figura 33 - Exemplo de ação comunicativa organizacional.....	101
Figura 34 - <i>Carteirada do bem</i>	103
Figura 35 - Público-alvo.....	106
Figura 36 - Cena do vídeo institucional da <i>Fiat</i>	110
Figura 37 - Classificação dos <i>stakeholders</i> quanto ao potencial de colaborar ou ameaçar a organização.....	112
Figura 38 - Tipologia dos <i>stakeholders</i>	113
Figura 39 - Eventos, mostras e exposições são exemplos de atividades que podem aproximar as bibliotecas dos seus públicos	116
Figura 40 - O ciclo de interdependência no setor de ambientes de informação	118
Figura 41 - Seis questões de <i>Blackstead e Sholf</i> (2002)	119
Figura 42 - Comunicação corporativa na biblioteca	120

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de necessidades	23
Quadro 2 - Exemplos dos tipos de necessidades	24
Quadro 3 - Exemplos de necessidades e diferentes formas de satisfazê-las	29
Quadro 4 - Formas de satisfação das necessidades	30
Quadro 5 - Necessidades e prováveis motivos	34
Quadro 6 - Categorias das habilidades	35
Quadro 7 - Comparação entre orientação para a produção e orientação para o mercado	41
Quadro 8 - Respostas	47
Quadro 9 - <i>Checklist</i> : sua biblioteca pública está orientada para o mercado?	50
Quadro 10 - Produtos, respectivas fases do ciclo de vida e justificativa	77
Quadro 11 - Canais de acesso para distribuição de serviços públicos	86
Quadro 12 - Grupos/organizações e empreendimentos de interesse	109
Quadro 13 - Classificação dos <i>stakeholders</i> segundo os modelos teóricos	116

SUMÁRIO

	APRESENTAÇÃO	11
1	UNIDADE 1: FUNDAMENTOS E CONCEITO DE MARKETING	13
1.1	OBJETIVO GERAL	13
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.3	MARKETING: VOCÊ JÁ OUVIU FALAR NELE	15
1.4	DEFININDO MARKETING	15
1.4.1	A parte submersa do <i>iceberg</i>	17
1.4.2	O conceito de mercado	18
1.4.3	É dando que se recebe	18
1.4.4	O valor da informação	20
1.5	EU NECESSITO, EU DESEJO, EU POSSO	22
1.5.1	Identificação e delimitação da necessidade	22
1.5.2	Atividade	23
1.5.3	Satisfação de necessidades e desejos	28
1.5.4	Atividade	29
1.5.5	Motivação	31
1.5.6	Atividade	33
1.5.7	Habilidades e oportunidade	34
1.5.8	Viva a diferença!	36
1.6	ORIENTAÇÃO É A PALAVRA-CHAVE	39
1.6.1	Axiomas e corolários	39
1.6.1.1	<i>Os quatro axiomas de Kotler</i>	39
1.6.2	Orientação para o mercado	42
1.6.2.1	<i>Bibliotecas e marketing: uma conversa necessária</i>	43
1.6.3	Atividade	46
1.6.4	As bibliotecas e seus clientes	48
	RESUMO	54
	REFERÊNCIAS	55
2	UNIDADE 2: A IMPLEMENTAÇÃO DO CONCEITO DE MARKETING EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	59
2.1	OBJETIVO GERAL	59
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	59
2.3	DE PORTAS ABERTAS PARA O MUNDO	61
2.4	MARKETING E ANÁLISE AMBIENTAL	63
2.4.1	Bola de cristal não faz parte... ..	65
2.4.2	Fontes de informação	66
2.5	FINALMENTE, A PONTA DO <i>ICEBERG</i>	68
2.5.1	O produto: entregando valor para o cliente	73
2.5.2	Atividade	77

2.5.3	Preço: analisando e estabelecendo os custos para o cliente	78
2.5.4	O marketing de serviços	80
2.5.5	Praça: o encontro marcado	85
2.5.6	Atividade	87
	RESUMO	88
	REFERÊNCIAS	90
3	UNIDADE 3: AS COMUNICAÇÕES DE MARKETING EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	93
3.1	OBJETIVO GERAL	93
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	93
3.3	INTRODUÇÃO	95
3.4	PROMOÇÃO	95
3.4.1	<i>Os stakeholders</i>	95
3.4.2	A respeito da promoção	96
3.5	O lado mais fascinante do marketing	98
3.6	UNIFORMIZAÇÃO DE TERMOS E DEFINIÇÕES	99
3.6.1	Publicidade e propaganda	99
3.6.2	Comunicação corporativa e relações públicas	100
3.6.3	Diretrizes e princípios para a boa prática da comunicação	101
3.6.4	Os processos de legitimação	104
3.6.5	Mapeamento de públicos: saiba com quem você está falando	106
3.6.6	Atividade	109
3.6.7	Mapeamento de <i>stakeholders</i>	111
3.6.8	Atividade	115
3.6.9	A comunicação corporativa nos ambientes de informação	116
	RESUMO	121
	REFERÊNCIAS	122

APRESENTAÇÃO

Para início de conversa...

“Um país se faz com homens e livros” – disse *Monteiro Lobato*.

Mas como fazer os livros chegarem aos homens? E como fazer os homens se interessarem pelos livros? A resposta a essas questões pode vir de uma das atividades mais presentes e mais controversas do mundo contemporâneo: o marketing.

E qual seria a relevância do marketing para o profissional de Ciências da Informação?

Jennifer Rowley, em seu livro *Information Marketing*, afirma que o mercado para os produtos de informação tem sofrido o impacto da evolução das tecnologias da informação e da globalização mais do que qualquer outro setor da economia (ROWLEY, 2006). Segundo a autora, nesse contexto, as organizações provedoras de informação, para sobreviver, devem definir claramente a sua missão, estabelecer alianças estratégicas, identificar novos segmentos, desenvolver novos produtos e estreitar relacionamentos com seus diversos públicos. Para tanto, é preciso que elas empreguem todo o arsenal de conceitos, abordagens e práticas do marketing. No centro dessa prática, enfatiza *Rowley*, está o *conceito de marketing*.

Esta disciplina se concentra exatamente nesse aspecto conceitual, mais do que no ferramental do marketing; portanto, as aulas enfatizarão que o futuro profissional de Biblioteconomia deve incorporar a filosofia dessa área à sua formação. As ferramentas para isso poderão ser encontradas em compêndios sobre o assunto e serão mais apropriadamente implementadas pelos profissionais das áreas de Marketing, Publicidade e Propaganda, além de Relações Públicas. Porém, a exemplo do que faremos nesta disciplina, a filosofia do marketing é universal e deve ser conhecida e adotada por profissionais de qualquer área.

Segundo *Amaral* (1996), os bibliotecários brasileiros têm demonstrado crescente interesse pela área de Marketing, mas conhecem pouco sobre o assunto e têm uma visão restrita do tema – confundem marketing com venda e limitam sua aplicação às ferramentas de promoção, como veiculação de anúncios publicitários, brindes, eventos, entre outros. É interessante notar que isso se repete em outras partes do mundo, por exemplo, na Índia, onde *Mahesh* (2002) verificou uma carência de profissionais de marketing nas bibliotecas, bem como na Colômbia, onde as bibliotecas públicas ainda não utilizam técnicas de marketing (SIERRA; TÉLLEZ, 2008). *Amaral* (2008, p. 31) adverte que “apenas usar lindos cartazes para promover eventos ou elaborar folhetos e marcadores de livro com informações sobre os serviços prestados não é suficiente”. O marketing deve ser planejado e implementado em todas as suas dimensões e o entendimento dessa atividade é necessário.

Várias atividades organizacionais dependem de informações. O próprio marketing é uma delas, pois lida primordialmente com o ambiente externo e necessita coletar, organizar, analisar e disponibilizar tais informações. *Amaral* (2008) ressalta que existe aí uma importante interface entre o marketing e a Ciência da Informação. A autora chama a atenção ainda para o seguinte fato:

[...] se os bibliotecários e demais profissionais da informação não despertarem para a necessidade de consolidar a teoria de marketing na Ciência da Informação, outros profissionais se ocuparão disso e, certamente, bibliotecários e demais profissionais da informação estarão perdendo a grande oportunidade de destacar para a sociedade a importância da sua atuação profissional na gestão da informação e

do conhecimento em prol do destaque, merecido e não reconhecido pela nossa sociedade e principalmente pelos nossos governantes, do papel social das unidades e sistemas de informação e dos seus gestores como agentes transformadores da sociedade brasileira (AMARAL, 2008, p. 33).

Essas palavras são bem provocativas, concorda? Então, espero que você aceite a provocação e que embarque nesse desafio de conhecer o marketing e entender como ele pode ajudá-lo(a) no exercício de sua futura profissão.

Esta disciplina tem como ementa os seguintes assuntos:

- a) planejamento de marketing;
- b) métodos, técnicas e tipos de marketing aplicados a ambientes, sistemas, recursos, serviços e produtos informacionais;
- c) relações públicas.

Espera-se que você tenha domínio sobre o conceito de marketing e a lógica subjacente a essa função organizacional, compreendendo os aspectos envolvidos na sua implementação, sabendo definir objetivos e realizar as demandas dessa atividade. Por se tratar de uma disciplina de apenas 30 horas, não existe a pretensão de que você se torne *expert* no assunto apenas com este conteúdo. Um profissional de marketing precisa passar por cinco anos de formação em um bacharelado em Administração, ou necessita se dedicar por dois a três anos em um curso técnico de nível superior (tecnólogo). Igualmente, o profissional de Relações Públicas precisa estudar por quatro anos em nível de bacharelado e de dois a três anos em nível de tecnólogo para obter o diploma.

O objetivo principal desta disciplina é sensibilizar o profissional de Biblioteconomia para a importância do marketing e da comunicação com os clientes. Obviamente, a parte operacional dessas atividades caberá aos profissionais formados em áreas específicas. Entretanto, uma vez que o gestor de uma unidade de informação incorpore a cultura do marketing e da comunicação, o papel estratégico dessas atividades será compreendido no contexto organizacional do setor.

Bons estudos!

UNIDADE 1

FUNDAMENTOS E CONCEITO DE MARKETING

1.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar os aspectos sociais que levaram ao surgimento das práticas do marketing e a sistematização desse conceito como uma filosofia organizacional.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Esperamos que, ao final desta Unidade, você seja capaz de:

- a) descrever a evolução dos fenômenos da vida em sociedade que levaram ao surgimento, à estruturação e à institucionalização do marketing;
 - b) conceituar o marketing e sua adoção como filosofia organizacional;
 - c) delinear as dimensões que compõem o conceito de marketing.
-

1.3 MARKETING: VOCÊ JÁ OUVIU FALAR NELE

Você certamente já ouviu ou já leu a palavra *marketing*. Provavelmente, também já empregou esse termo, seja no sentido estrito ou no figurado. Mas você é capaz de definir, com precisão, o que é marketing? Independentemente de a sua resposta ser sim ou não, pense no máximo de coisas que você relaciona a ele.

Obviamente, não posso adivinhar aquilo que você pensou, mas, com base na atividade que sempre aplico quando leciono disciplinas introdutórias de marketing, similar a esta nossa conversa, há uma grande possibilidade de você ter pensado em alguns destes pontos: propaganda/publicidade, vendas, promoção e divulgação.

Está errado? Não, mas também não está totalmente correto, pois o marketing vai muito além dessas questões, e é sobre isso que conversaremos ao longo desta Unidade.

1.4 DEFININDO MARKETING

Como sugerem *Semenik e Bamossy (1995)*, a definição do conceito de marketing começa com a exclusão daquilo que ele *não* é:

- a) *marketing não é publicidade ou propaganda*: apesar de essas atividades serem importantes para ele, elas são parte das ferramentas mercadológicas empregadas pelas organizações e nem sempre são a ênfase nas estratégias de marketing. Além da publicidade, muitas outras atividades têm de ser levadas a cabo no plano mercadológico;
- b) *marketing não é venda*: nas empresas que visam ao lucro, boa parte dos esforços é direcionada para gerar vendas. Porém, essa é apenas uma das facetas do marketing, que também lida com outros aspectos de curto, médio e longo prazos, para além do objetivo de fazer alguém comprar um produto. Ademais, nem todas as empresas que vendem algo no mercado praticam o conceito de marketing. Adiante você entenderá isso melhor;
- c) *marketing não é **feeling***: embora o famoso tino para os negócios seja fator importante para o sucesso das organizações, as decisões de marketing envolvem a formulação de uma estratégia. Marketing é uma ciência. Portanto, não há uma fórmula mágica, tampouco há pessoas dotadas de capacidade excepcional para direcionar as ações da empresa no mercado. A prática de marketing deve estar ancorada na implementação de uma série de atividades racionalmente embasadas e concertadas.

Feeling

Termo em inglês que significa sentimento. Por extensão, é utilizado no sentido de palpite, pressentimento.





Explicativo

As organizações que visam ao lucro são empresas privadas ou estatais que comercializam os seus produtos pretendendo obter um fluxo de caixa positivo, de forma a remunerar seu dono ou seus acionistas. Já as organizações que não visam ao lucro englobam instituições públicas, órgãos da administração pública direta ou indireta e ainda entidades do terceiro setor que não têm como finalidade gerar *superavit* financeiro. Algumas delas até comercializam produtos, como certas organizações não governamentais (ONGs), sendo que a sobrevivência delas não depende da lógica comercial, mas do financiamento, por parte do erário público, de doações ou patrocínios.

Alguns autores diferenciam instituições públicas de organizações que não visam ao lucro, sendo estas consideradas apenas as ONGs. Em nossas aulas, porém, o termo servirá para denominar ambos os tipos.

Agora, tente se lembrar de alguma vez em que você tenha empregado a palavra marketing no seu dia a dia, de maneira coloquial, ou que você tenha ouvido alguém a utilizar. Conseguiu?

Eu não posso adivinhar o que você pensou, mas, das tantas vezes em que ouvi as pessoas usando essa palavra, duas situações me chamaram a atenção. Em uma delas, um rapaz pedia ao colega para que falasse bem dele a uma menina, com o intuito de que ela aceitasse o seu convite para sair:

– “Pô, mano”! Faz o meu *marketing* lá com a Fulana. Aí fica mais fácil pra eu ir lá e “chegar junto”!

Na outra situação, dois estudantes universitários conversavam na cantina, quando um deles disse:

– “Véi”, sugere aí umas frases bem boladas pra eu falar hoje no seminário. Aí faço meu *marketing* junto do professor e ele pensa que eu estudei!

Essas situações ilustram a associação equivocada do marketing a duas coisas que ele definitivamente não é. A primeira o relaciona a técnicas de persuasão. O rapaz queria usar o testemunho do amigo para que a menina se convencesse a sair com ele. Já a segunda liga o marketing a uma tentativa de engodo, de enganação, pois o aluno quer passar ao professor uma imagem de estudioso, algo que ele não é.

Embora tenham sido empregadas no sentido figurado, essas duas utilizações da palavra marketing denotam também um entendimento muito equivocado do conceito. Marketing não tem nada a ver com persuasão ou com dissimulação. Há empresas que empregam práticas antiéticas, tais como persuasão (fazer as pessoas comprarem aquilo de que não necessitam) ou propaganda enganosa (usar argumentos falsos para vender “gato por lebre”). Porém, esses métodos não são prescritos pelas teorias de marketing.

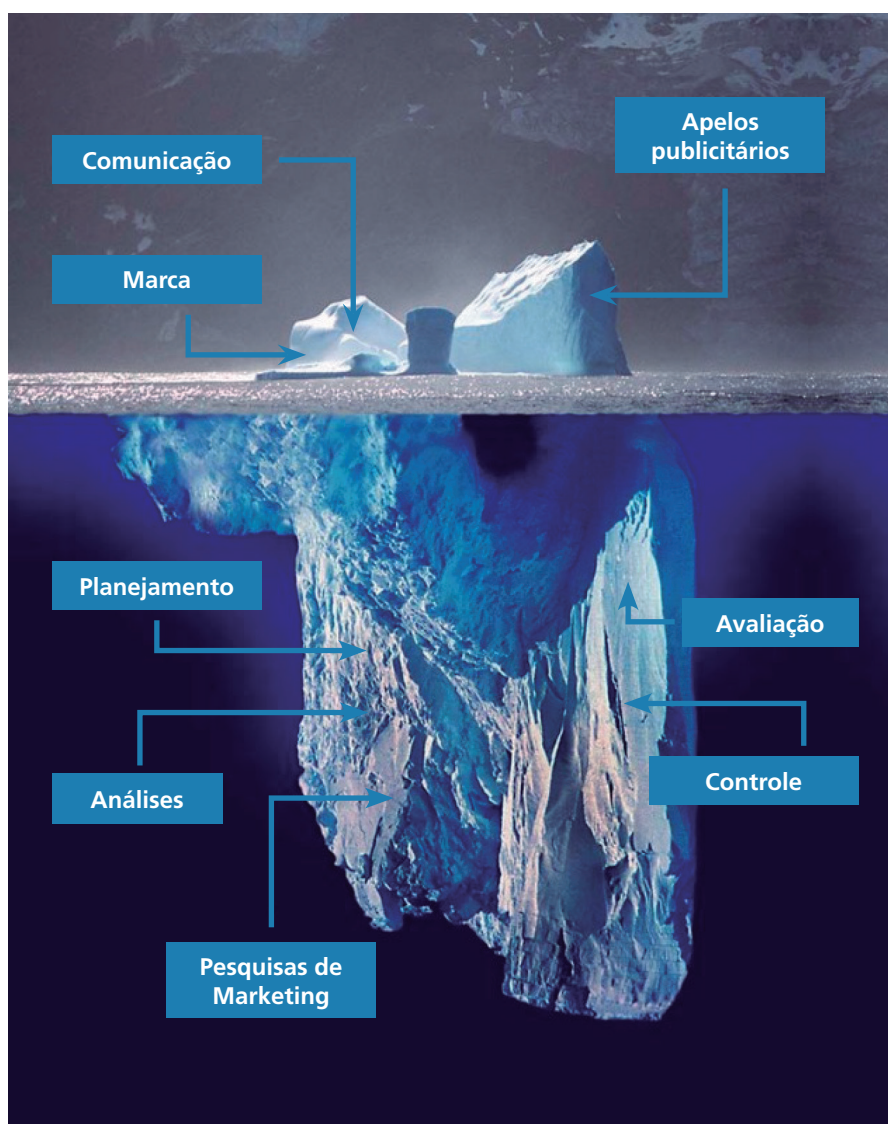
1.4.1 A parte submersa do iceberg

Tanto a visão restrita do marketing (de que ele é venda ou publicidade) quanto o preconceito que o associa a táticas de mercado indesejáveis têm raiz no fato de que os principais processos do planejamento mercadológico ocorrem longe dos olhos de quem não está envolvido na organização.

O que vemos do marketing é somente a “ponta do iceberg”. Essa parte visível compreende os apelos publicitários, as ações de vendas e, infelizmente, condutas antiéticas praticadas por algumas organizações inescrupulosas.

Você já sabe: em um *iceberg*, a porção do bloco de gelo flutuante que aflora sobre as águas corresponde a somente 1/7 do seu volume, enquanto sua maior parte permanece submersa. Embora, para o marketing, não haja como estabelecer medidas precisas, pode-se fazer uma analogia com o *iceberg* ao se afirmar que os elementos “visíveis” da função organizacional são apenas a etapa final de uma série de processos e atividades. Veja a Figura 1, a seguir:

Figura 1 – O marketing e a metáfora do iceberg



Fonte: produção do próprio autor, a partir de imagem da Wikipédia.¹

¹ Disponível em: <https://en.wikipedia.org/wiki/Iceberg#/media/File:Iceberg.jpg>.

Gênese

Segundo o *Dicionário Aurélio*, é a formação dos seres, desde a sua origem. Por extensão, a gênese também pode ser entendida como o início da constituição de algo.



“O que é marketing, afinal?” – você deve estar se perguntando. Antes de lhe fornecer uma definição formal, é interessante que a **gênese** do marketing seja entendida como um fenômeno social moderno.

1.4.2 O conceito de mercado

Primeiramente, responda: o que é um mercado? Não se preocupe em responder de maneira formal, livresca. Pense nas coisas mais simples e mais corriqueiras que lhe afloram na mente quando ouve ou lê essa palavra.

Provavelmente, você vai se lembrar do mercado municipal da sua cidade, ou daquele supermercado pertencente a uma grande rede multinacional que anuncia na TV todos os dias, ou ainda do mercado financeiro, que sempre dá assunto para as manchetes dos jornais; talvez você se recorde do mercado de trabalho, que tanto inquieta os alunos antes, durante e depois da faculdade, e até do mercado de coisas ilícitas, como contrabando e drogas.

Feche os olhos e tente formar uma imagem em sua mente de todos esses mercados. Imagine-os em funcionamento e identifique o papel de cada ator nesse processo. Agora pense: o que todos esses mercados têm em comum?

Se você fez o exercício sugerido, certamente identificou pelo menos dois atores principais: aqueles que vendem ou ofertam e aqueles que compram ou recebem. Na sua construção mental, você também deve ter visto que sempre existe algo relacionando os interesses desses dois grupos: mercadorias, dinheiro, força de trabalho, entre outros. Ainda deve ter percebido que o objetivo de tal relação é a troca desses objetos entre os referidos grupos. Acredito que você tenha imaginado, portanto, os principais elementos que compõem o conceito de mercado: os ambientes (físicos ou virtuais), que são os locais onde ofertantes e adquirentes realizam trocas. Não existem regras quanto ao tamanho e à natureza dos ambientes e eles nunca podem ser delimitados de forma precisa, apenas por convenção.

1.4.3 É dando que se recebe

O mundo contemporâneo é formado principalmente por grandes grupos sociais, que funcionam por meio de sistemas de *produção intensiva*. Isso diz respeito à produção em larga escala dos mais diversos produtos, que, por sua vez, são adquiridos por grandes contingentes da população. A estruturação desses sistemas resulta das relações complexas que constituem as sociedades. Do ponto de vista socioeconômico, interessa analisar essas sociedades como espaços de interação e intercâmbio. Mas como se deu esse processo? A sociedade humana se estrutura em torno de organizações formais e informais. Muitas delas não foram criadas deliberadamente, mas foram surgindo porque o homem, à medida que se constituía como ser racional, que vive em grupos, foi descobrindo sua necessidade de criar instituições facilitadoras da organização da estrutura social. A família, a escola, os exércitos, a fábrica, o comércio, a Igreja e até o Estado surgiram assim. Claro que esse foi um processo longo, resultado de uma trajetória de milhares de anos e, certamente, essa construção só terminará se, algum dia, a humanidade for extinta.

Pense nas organizações listadas no parágrafo anterior e reflita sobre quais as principais necessidades que cada uma delas visa satisfazer. A família, provisão e afeto; a escola, educação; os exércitos, defesa; a fábrica,

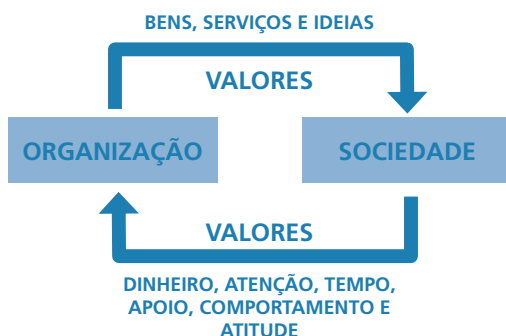
produção de bens e o comércio, sua distribuição; a Igreja, fé, e, por fim, o Estado, governo. Fácil, não? Agora, desafio você a imaginar uma organização que sobreviva por muito tempo sem satisfazer a necessidade de alguém. Impossível, não é? Seja uma mercadoria, um serviço ou uma dimensão simbólica, as organizações só existem porque cumprem o fim de satisfazer a necessidade específica de um grupo social. Essa é a primeira lei da institucionalização das organizações.

Para ilustrar tal conjectura, vamos tomar como exemplo um tipo de empresa que teve um mercado muito promissor nos anos 1980 e no início de 1990, mas que não existe mais: as empresas de aluguel e comercialização de linhas telefônicas fixas. Os seus pais (e quem sabe até você também!) provavelmente viveram nessa época e se lembram muito bem dela. Naquele tempo, não havia telefonia celular e os serviços telefônicos eram de propriedade estatal. Como o Estado não conseguia realizar os investimentos necessários para ampliar o número de linhas, a procura era grande e bem maior que a oferta. Clientes ficavam por anos na fila de espera pela instalação dos seus telefones. Isso fez surgir o comércio paralelo de linhas telefônicas, que chegavam a custar pequenas fortunas. Quem não conseguia comprar, alugava uma linha. Para completar, aquele era um período de inflação desenfreada e, para proteger o valor das economias, muitas pessoas investiam na compra de linhas telefônicas para alugá-las ou revendê-las quando se valorizassem. Com isso, surgiram, principalmente nas grandes cidades, firmas especializadas em aluguel, compra e venda de linhas telefônicas, bem como na corretagem desses serviços, que eram muitos lucrativos e de baixo risco!

Porém, em meados dos anos 1990, com a privatização dos serviços de telefonia e a consequente ampliação do acesso às linhas fixas e de celular, essas empresas aos poucos foram deixando de fazer sentido. Todas fecharam as portas ou mudaram de ramo. Isso ocorreu porque não havia mais necessidade de comprar ou alugar linhas. Hoje, para ter um telefone fixo, basta que o interessado ligue para a operadora e, de um dia para o outro, a linha é instalada. Quanto ao telefone celular, a própria loja que vende o aparelho já habilita o *chip* da operadora na hora e o usuário já sai fazendo ligações.

Todos esses exemplos ilustram o principal fundamento do marketing: as organizações surgem para atender a necessidades específicas da sociedade e só sobrevivem enquanto estiverem obtendo retorno. É, portanto, um processo de *intercâmbio social* no qual a organização entrega um valor que vai suprir uma carência da sociedade, enquanto esta oferece como retorno valores essenciais para que a aquela sobreviva. Esse processo é descrito na Figura 2:

Figura 2 - Os processos sociais de intercâmbio de valor



Fonte: produção do próprio autor.

Na Figura 2, percebe-se que, de um lado, está a sociedade, com suas necessidades e desejos, e, de outro, estão as organizações, que se propõem a atingir fins específicos. A organização existe para entregar um conjunto de valores que satisfaçam a sociedade, na forma de bens, serviços e ideias. Esta, por sua vez, se perceber valor naquilo que a organização oferece, oferecerá algo em troca, seja na forma de dinheiro, seja na de atenção, tempo, apoio, comportamento ou atitude. Portanto, valor é um conceito fundamental do marketing (KOTLER; KELLER, 2006).



Explicativo

A palavra *valor*, no campo de estudos das Ciências Sociais, tem muitos significados. A origem da palavra, segundo *Japiassú* e *Marcondes* (1996), está relacionada à coragem, à bravura e ao caráter das pessoas. Por extensão, segundo esses autores, ela está associada a tudo aquilo que é positivo, útil e moralmente desejável.

Na Economia, segundo *Sandroni* (1999, p. 625), o valor “designa o atributo que dá aos bens materiais sua qualidade de bens econômicos”. Ainda de acordo com esse autor, há diferenciação entre o valor de uso e o valor de troca. O primeiro refere-se às características do bem que o capacitam a ser usado para satisfazer as necessidades das pessoas; já o segundo indica a proporção em que um bem é trocado pelo outro, por meio do dinheiro.

No Marketing, o valor é um conceito central, que, porém, tem um significado mais amplo do que na Economia. Para *Kotler* e *Keller* (2006), valor é a combinação de qualidade, serviço e preço, além de outros fatores. Para os autores, geralmente, *o valor é diretamente proporcional ao nível de qualidade e serviço agregados ao produto e inversamente proporcional ao seu nível do preço*. *Woodruff* (1997) enfatiza que valor é algo percebido pelos clientes, não algo determinado objetivamente pelo fornecedor, envolvendo um equilíbrio entre o que o cliente recebe (qualidade, benefício, utilidade, riqueza) e o que ele precisa dar em troca para adquirir ou usar o produto (pagar um preço, renunciar a algo).

Pensar esse modelo na perspectiva de uma empresa que produz bens é muito fácil. Por exemplo: a *Apple*, empresa do ramo das tecnologias da informação e comunicação, é altamente competitiva na tarefa de entregar valor aos clientes. Basta ver que, antes mesmo de lançar uma versão nova dos seus *smartphones*, os clientes já estão fazendo fila nas portas de suas lojas mundo afora.

1.4.4 O valor da informação

Agora que você entendeu o conceito de valor e o processo de intercâmbio social, transponha o modelo da figura anterior para outros tipos de organização: um banco, uma ONG e um time de futebol.

Conseguiu encaixar as atividades dessas organizações no processo de intercâmbio social? Imagino que tenha sido muito fácil. O banco nos atende guardando nosso dinheiro, remunerando-o caso ele seja aplicado em algum investimento e oferecendo-nos outros produtos, tais como seguro e financiamento. Para tanto, como retorno, pagamos as taxas bancárias ou, simplesmente, confiamos nossas economias aos banqueiros e isso já é uma moeda de troca. Por sua vez, as ONGs se dedicam a causas sociais ou ambientais, solucionando ou mitigando problemas de que o Estado não consegue cuidar sozinho. Em troca, elas recebem doações, apoio, mudança de comportamento e atitude das pessoas, entre outras coisas. Já o time de futebol oferece entretenimento ao público e, em troca, os torcedores dedicam seu tempo e dinheiro indo aos estádios, assistindo aos jogos pela televisão, comprando produtos licenciados com a marca da equipe, filiando-se ao clube etc.

No caso das organizações citadas no parágrafo anterior, é fácil encaixar suas atividades no modelo mencionado, pois tanto os valores ofertados quanto os recebidos são bastante óbvios. Mas, como você sabe, as organizações são bem complexas, assim como as sociedades e as pessoas que fazem parte delas. Identificar do que os grupos sociais necessitam e determinar a melhor maneira de satisfazer essas necessidades não é algo assim tão simples. Para o dono de um botequim, por exemplo, é fácil saber se seus clientes preferem a cerveja A à cerveja B, ou bolinho de bacalhau a linguiça com mandioca, ou ainda se preferem beber de dia a beber à noite. Isso ocorre porque ele lida diretamente com a clientela e, assim, pode perceber qual o pacote de valores que mais a satisfaz.

E quanto às organizações do setor de informação, como as bibliotecas? O que está envolvido no intercâmbio que estabelecem com a sociedade? Pode-se dizer que o valor da informação reside na sua natureza de “matéria-prima” para o conhecimento, seja o de indivíduos, seja o de organizações. Portanto, o novo gestor das unidades de informação tem o papel fazer a sociedade perceber esse seu valor, que é o de mediador e catalisador do conhecimento em todas as áreas do saber, para servir socialmente (AMARAL, 2008). Isso inclui a necessidade de os profissionais da área promoverem a si mesmos e a função que desempenham (CAMERON; FARNUM, 2007).

As principais organizações do mundo contemporâneo lidam com modelos de produção intensiva, ou seja, produzem em larga escala, com grande variedade e atendem a um conjunto muito numeroso de pessoas, nas mais diversas localidades. Com isso, essas organizações, percebendo que não estabelecem um relacionamento direto com seus clientes, lançaram mão de uma atividade gerencial sistematizada que solucionasse esse problema, para, enfim, diagnosticarem as necessidades dos clientes e formatarem um pacote de valores para atendê-los. Assim nasceu o marketing. É importante perceber que venda, propaganda e tudo para os negócios sempre existiram. Mas o planejamento disso tudo de forma sistematizada e científica só surge na primeira metade do século XX, com a sedimentação do conceito e das técnicas de marketing.

Na próxima seção, você estudará a definição de marketing e verá como esse conceito é implementado nas organizações.

1.5 EU NECESSITO, EU DESEJO, EU POSSO

Na seção anterior, você entendeu o que o marketing *não* é. Aprendeu também que o seu principal fundamento é o intercâmbio social de valores. Agora, nesta seção, você estudará três conceitos sobre os quais se assenta o processo de marketing: necessidade, desejo e demanda.

1.5.1 Identificação e delimitação da necessidade

A *American Marketing Association* (AMA), principal entidade no mundo que se dedica ao desenvolvimento da prática, do ensino e da pesquisa em marketing, assim define a atividade (Figura 3):

Figura 3 - Definição de marketing

“Marketing é a atividade, o conjunto de instituições e os processos para criar, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral.”

(AMA, 2013, tradução nossa)

Fonte: produção do próprio autor, a partir de AMA (2013).

Leia essa citação pelo menos três vezes e grife a expressão que você considera central na definição de marketing. Retomaremos isso mais adiante.

Na seção anterior, quando foi explicado o fenômeno de intercâmbio de valores, você deve ter percebido que aqueles oferecidos pelas organizações variam desde o mais concreto até o mais simbólico. Por exemplo, quando se compra um par de sandálias numa sapataria do Centro da cidade, uma mercadoria (calçado) é trocada por um valor pecuniário (dinheiro). Mas, quando uma famosa grife de perfumaria patrocina um programa de preservação ambiental, o que ela está oferecendo são valores simbólicos (conservação da natureza) em troca de uma atitude do indivíduo (perceber a organização como ambientalmente responsável).

Em ambos os casos, o cerne da relação entre a organização e os seus clientes é o intercâmbio de valores. No primeiro caso, há troca de mercadoria por uma quantia em dinheiro (valor econômico). No segundo, percebe-se um comportamento ambientalmente responsável da empresa em troca de uma atitude favorável do público em relação à marca (valor simbólico). Tudo aquilo que está envolvido nas relações entre as organizações e a sociedade, de natureza econômica ou simbólica, é chamado *produto*. O fato é que não há organização sem produto.

Ao se mencionar o termo produto, não se está referindo apenas às coisas tangíveis que saem das fábricas, como observa *Levitt* (1983).

Produtos podem ser concretos ou abstratos. O que os caracteriza é o fato de fornecerem soluções aos problemas funcionais dos indivíduos (por exemplo, proteger os pés, no caso da sandália) ou o fato de preencherem lacunas existenciais das pessoas (psicológicas ou sociais). Esse processo, no marketing, é chamado de *satisfação de necessidades*. Solomon (2008) define necessidade como a discrepância entre o estado atual do indivíduo e o estado ideal. Essa discrepância causa uma tensão ou um desconforto que, dependendo da intensidade, vai motivar a pessoa a procurar uma solução. Segundo os autores, o que o marketing faz é identificar essas necessidades e desenvolver produtos para eliminar ou reduzir essa tensão.

Quando se pensa em um bem de consumo, por exemplo, uma garrafa de água mineral, é fácil identificar esse processo. A falta de água em nosso organismo desperta a sede (estado atual). À medida que a sede aperta, somos levados a solucionar o problema, que pode ser, caso estejamos fora de casa, comprar uma garrafa de água mineral, que nos proporcionará o estado ideal (organismo hidratado).

O exemplo anterior refere-se a uma necessidade fisiológica, por isso é fácil de explicar. Mas há vários tipos de necessidades (Quadro 1):

Quadro 1 - Tipos de necessidades

Necessidades utilitárias	Estão relacionadas a benefícios práticos ou funcionais. Para satisfazer esse tipo de necessidade, os consumidores, geralmente, observam os aspectos objetivos ou tangíveis dos objetos, como: a durabilidade de uma peça de roupa; a quilometragem por litro de combustível de um carro; o rendimento da aplicação em um banco; o valor nutricional de um alimento industrializado.
Necessidades hedônicas	Envolvem prazer, emoção ou excitação. Estão associadas a experiências individuais, por isso são subjetivas: o consumo de um bom vinho; a viagem ao destino turístico dos sonhos; a visita à exposição daquele escultor famoso no museu da cidade, ou o simples prazer da compra pela compra.
Necessidades biogênicas	Envolvem a satisfação do que é necessário para manter a vida, a integridade física ou a saúde, como alimentação, hidratação, sono, abrigo etc. São necessidades inatas, ou seja, que nasceram com o indivíduo.
Necessidades psicogênicas	Ao contrário das necessidades biogênicas, as psicogênicas são adquiridas à medida que a pessoa se torna membro de uma cultura. Podem envolver necessidade de <i>status</i> , poder e pertencimento. São exemplos de necessidades psicogênicas: a aquisição de um carro de luxo; o jovem que coloca <i>piercing</i> porque está na moda; a frequência à boate "da onda", entre outros.

Fonte: produção do próprio autor.



1.5.2 Atividade

Com base no que estudamos até aqui, preencha o quadro a seguir com um ou mais exemplos de atividades que satisfazem cada tipo de necessidade, além das que foram usadas no Quadro 1.

Tipo de necessidade	Exemplo
Utilitária	
Hedônica	
Biogênica	
Psicogênica	

Resposta comentada

Há muitos exemplos que podemos citar de cada tipo. Veja alguns deles no Quadro 2:

Quadro 2 - Exemplos dos tipos de necessidades

Tipo de necessidade	Exemplo
Utilitária	Pegar um ônibus, fixar uma estante na parede, comprar uma panela elétrica etc.
Hedônica	Ler um bom livro, ir ao cinema, sentar-se à mesa de um botequim com os amigos.
Biogênica	Vestir um casaco no inverno, tomar um remédio para dor de cabeça, praticar caminhada.
Psicogênica	Mudar da casa dos pais depois de adulto, submeter-se a uma cirurgia plástica, praticar a caridade.

Fonte: produção do próprio autor.

Você, com certeza, cumpriu a atividade anterior com relativa facilidade. É fácil pensar em exemplos de necessidades que nós mesmos já vivenciamos ou vimos se manifestar em pessoas conhecidas. Mas você já pensou que as próprias pessoas, em determinadas ocasiões, sequer têm consciência daquilo que necessitam?

Refleta: a internet é, hoje, algo essencial para a sociedade contemporânea. Difícil imaginar a vida sem ela, não é mesmo? Boa parte das relações comerciais, institucionais e sociais ocorre por meio da *web*. Mas há 20 anos, antes do seu surgimento, ninguém tinha ideia de que precisava da rede mundial de computadores e o mais incrível é que o mundo funcionava muito bem sem ela. É verdade que ela trouxe conveniência e funcionalidade para muitos aspectos da nossa vida, mas antes de ela existir, as pessoas nem imaginavam que precisariam, por exemplo, ter um perfil numa rede social.



Multimídia

Figura 4 - Cena do seriado *Star Trek*



Fonte: Captura de tela do filme no Youtube.²

O seriado *Jornada nas Estrelas* (*Star Trek*, em inglês) (Figura 4) começou a ser veiculado na rede norte-americana de televisão *National Broadcasting Company* (NBC) em 1966, produzido pelo estúdio *Paramount*. Narra as aventuras dos Capitães *Kirk* e *Spock*, e de toda a tripulação a bordo da frota interestelar *USS Enterprise*, concebida para ir aonde “nenhum homem nunca esteve”. No espaço, entre humanos, androides e alienígenas, o enredo é construído sobre as questões em voga nos anos 1960 – exploração espacial e conflitos ideológicos, morais, raciais e de gênero. *Star Trek* ainda goza de ampla popularidade, tendo se tornado franquia de uma série de filmes e produtos licenciados. Ícone *cult* da ficção científica mundial, tem vários fãs clubes no mundo todo.

Figura 5 - Filme *Blade Runner*, o caçador de androides



Fonte: Captura de tela do filme no Youtube.³

² Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=QWELq3wVWvs>.

³ Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=EV95Yu6Gzsy>.

O filme *Blade Runner*, o caçador de andróides (Figura 5), do diretor Ridley Scott, foi lançado em 1982 pela produtora norte-americana Warner Bros. A história se passa na “futurista” Los Angeles de 2019(!), num contexto de extrema negatividade acerca de questões como globalização e impacto ambiental. Nesse cenário, seres similares ao homem são criados para desempenhar tarefas indesejáveis. A princípio um fracasso de bilheteria e alvo da crítica da época, a obra, posteriormente, galgou o *status* de filme *cult* e é, hoje, considerada um dos melhores filmes já feitos.

Assista a qualquer capítulo da série *Jornada nas Estrelas* ou ao filme *Blade Runner*, o caçador de andróides. Observe os aparatos tecnológicos que aparecem no seriado ou no filme, que seriam soluções mais avançadas para problemas e necessidades que enfrentamos hoje, mas que ainda não foram inventados. Repare também nos recursos inovadores, os quais já desfrutamos hoje, e que não estão presentes no roteiro dessas obras de ficção.

Links em que você pode acessar o filme e a série:

- a) www.paramountbrasil.com.br/hot_site_startrek.html;
- b) www.startrek.com (site oficial em inglês);
- c) www.jornadanasestrelas.com (site em português, não oficial);
- d) bladerunnerthemovie.warnerbros.com (site oficial em inglês);
- e) omelete.uol.com.br/blade-runner/#.VJAnCivF8Xs.

Se você assistiu ao filme *Blade Runner* e/ou ao seriado *Jornada nas Estrelas*, sugeridos no box multimídia, deve ter percebido que muitas maravilhas tecnológicas que adorávamos ter fazem parte do cotidiano daqueles personagens – veículos ultrarrápidos, teletransporte, entre outros “exageros”. Por outro lado, nenhum dos roteiristas pensou em internet, *smartphone* ou redes sociais, coisas tão comuns e indispensáveis hoje em dia. São recursos tecnológicos que não existiam na época em que essas obras foram concebidas e, ainda que os autores tivessem imaginado um mundo futurista, eles pensaram o futuro com as referências que tinham naquela época.

Não é que as pessoas das décadas de 1960, 1970 e 1980 não necessitassem enviar *e-mails*, realizar compras *on-line* ou ter telefone celular “que faz tudo”. A questão é que elas próprias não sabiam que tinham essas necessidades. Isso se chama *necessidade latente*. De acordo com Jain (2001), as necessidades latentes são aquelas que os indivíduos não percebem que têm (e por isso são incapazes de expressar) ou percebem, mas não querem falar sobre elas. Segundo o autor, um exemplo do primeiro caso é o *walkman*, aparelho de escutar música predecessor dos *iPods* e similares, sobre o qual ninguém até então tinha pensado e que foi lançado no mercado pela empresa Sony, no final dos anos 1970, com muito sucesso. Quanto às necessidades que as pessoas não querem explicitar, um bom exemplo é a pílula *Viagra*, que veio a solucionar o problema de muitos homens que sofrem de disfunção erétil – tendo consciência dessa necessidade –, mas se sentiam constrangidos em manifestá-la.



Explicativo

Figura 6 - Sem título



Fonte: Free Images.⁴

Além de pessoas individualmente, as organizações também têm necessidades, tornando-se clientes umas das outras. É o chamado marketing *business to business*. Nesta Unidade, por questões de escopo, essa dimensão do marketing não será abordada em profundidade. Mas você pode imaginar quais as necessidades de outras organizações que um ambiente de informação pode vir a satisfazer?

Para contextualizar essa discussão com algo que faz parte do seu campo de interesse neste momento, pense, agora, em um ambiente de informação. Por exemplo, a instalação de uma biblioteca pública na cidade fictícia de Flores da Serra, um típico pequeno município do interior do Brasil, onde, praticamente, não existe o hábito de leitura. O empreendimento já teria até nome: *Biblioteca Municipal Guimarães Rosa*, em homenagem ao genial autor de *Grandes sertões: veredas*. O município teria cerca de 11 mil habitantes e suas principais atividades econômicas seriam a agropecuária de subsistência e o pequeno comércio. Teria oito escolas de ensino fundamental, três de ensino médio e o ensino superior estaria sendo implantado por meio de um polo da *Universidade Aberta do Brasil* (UAB).

Pergunta-se: qual a utilidade dessa biblioteca para a comunidade, se poucas pessoas ali teriam o hábito de ler? Não seria melhor investir na pavimentação de ruas ou na construção de uma praça de esportes e lazer?

⁴ Autor: Valerio lo Bello. Disponível em: <http://pt.freeimages.com/photographer/valerio-32363/>.

Você, que certamente tem uma atitude favorável à leitura, à busca pelo conhecimento, e que reconhece o valor desse hábito, poderá enumerar vários motivos que justifiquem a construção da biblioteca. Imagine pelo menos três.

Obviamente, a presença da biblioteca na comunidade é essencial para despertar o hábito de ler. Além disso, os livros são fontes de informação e aprendizagem e, conseqüentemente, podem mudar a vida das pessoas para melhor. Além de excelente atividade de entretenimento, a leitura pode ser suporte de formação e aperfeiçoamento para atividades profissionais, práticas agrícolas, técnicas de construção etc. Percebeu que você enumerou motivos para a abertura da biblioteca que as pessoas dessa comunidade supostamente desconhecem, mas com certeza são necessidades reais delas, pois trarão valor à sua existência?

Agora, voltemos ao início da subseção 1.5.1, em que foi solicitado que você sublinhasse a expressão central do conceito de marketing, lembra-se?

Marketing é a atividade, o conjunto de instituições e os processos para criar, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral (AMA, 2013, tradução nossa).

Se você destacou algo em torno de “ofertas que tenham valor”, acertou na mosca! Portanto, quando começou a listar os benefícios que a instalação da *Biblioteca Guimarães Rosa* traria para a comunidade de Flores da Serra, você já estava, de certo modo, “praticando marketing”. “Como assim?”, você deve estar se perguntando. É que o marketing se inicia com a identificação de uma necessidade, seja ela manifesta ou latente. Somente após a necessidade estar claramente identificada e delimitada é que se torna possível à organização desenvolver um “pacote” de valores para satisfazê-la. Esse é o passo seguinte da atividade mercadológica.

1.5.3 Satisfação de necessidades e desejos

Assim como há vários tipos de necessidades, há diferentes formas de satisfazê-las. Para ilustrar essa afirmativa, vamos tomar como exemplo um dos aparelhos eletrônicos mais práticos e versáteis inventados recentemente: os *smartphones*. Utilizando o conceito de **convergência tecnológica**, esses aparelhos se popularizaram, desempenhando as funções não apenas de telefone, mas permitindo também acessar a internet, enviar e receber mensagens de texto, voz e vídeo, obter localização via *Global Positioning System* (GPS), agendar compromissos, escutar música e até assistir televisão.

Hoje, os *smartphones* são um mercado bastante disputado, dominado, sobretudo, pelos fabricantes *Apple*, *Samsung*, *Motorola* e, recentemente, a *Microsoft*, que comprou a *Nokia*. Há vários modelos e preços. A *Apple* oferece os mais caros e cobiçados. Já conversamos aqui sobre as filas que se formam nas portas das lojas desse fabricante, quando vai ser lançado um modelo novo. Mas o que leva um grupo de pessoas a preferir essa marca, se as outras podem desempenhar as mesmas funções? Alguém pode até mencionar um ou outro atributo técnico que oferece qualidade superior dos aparelhos da *Apple* com relação às outras marcas. Mas isso justifica querer pagar até três vezes mais?

Convergência tecnológica é a tendência de incorporação de múltiplas funcionalidades em um mesmo produto (por exemplo, um telefone celular), que antes eram desempenhadas por aparelhos distintos.



Talvez não se justifique do ponto de vista racional. Mas a *Apple*, assim como muitos outros fornecedores de bens e serviços em diversos setores, foi muito bem sucedida ao explorar uma característica humana marcante: o desejo.

Os desejos, de acordo com *Solomon e Rabolt* (2004), são a forma que as pessoas procurarão para satisfazer suas necessidades. Portanto, as necessidades satisfeitas pelo *smartphone* podem ser supridas tanto por um aparelho mais barato, de uma marca qualquer, quanto pelo produto da *Apple*, que custa até quatro vezes mais caro. O que está por trás dessa escolha, segundo *Kotler e Keller* (2006), são as influências sociais e culturais sobre o comportamento de indivíduos e grupos. Caso a pessoa conviva em uma sociedade ou subgrupo cultural que valoriza as marcas como símbolo de *status* social, ela estará mais propensa a pagar mais caro por um produto que cumpra essa função. Por outro lado, alguém cujos valores pessoais e/ou do grupo estejam orientados por um estilo de vida mais despojado, não verá o produto da *Apple* como um objeto de desejo e estará predisposto a comprar uma opção mais simples e barata.

É importante frisar que o desejo é essencial para orientar a forma como o indivíduo vai satisfazer a sua necessidade, uma vez que ela se manifeste. Porém, há situações em que a relação necessidade-desejo é mais direta e evidente. Veja o exemplo no Quadro 3:

Quadro 3 - Exemplos de necessidades e diferentes formas de satisfazê-las

Necessidade	Opção 1	Opção 2	Opção 3
Sede	Água	Suco	Refrigerante
Mobilidade	Caminhada	Automóvel	Ônibus
Agasalho	Suéter de lã	Poncho	Casaco de couro
Enviar mensagem	Correio	E-mail	WhatsApp

Fonte: produção do próprio autor.

Você deve ter percebido o quanto é fácil relacionar as opções listadas no Quadro 3 com as necessidades às quais elas visam a satisfazer. Mas será que é sempre assim tão simples, específico e direto? Com certeza não.



1.5.4 Atividade

Complete o quadro a seguir com diferentes formas de satisfação das necessidades listadas:

Necessidade	Opção 1	Opção 2	Opção 3
Aceitação social			
Segurança emocional			
Consolo			
Sensações estéticas			

Resposta comentada

Com essa atividade, você deve ter observado que nem sempre as necessidades estão direta e explicitamente relacionadas.

Entre as muitas possibilidades de exemplos, podemos citar (Quadro 4):

Quadro 4 - Formas de satisfação das necessidades

Necessidade	Opção 1	Opção 2	Opção 3
Aceitação social	Associar-se a um clube	Ser bem sucedido profissionalmente	Praticar boas ações
Segurança emocional	Reforçar os laços familiares	Fazer psicanálise ou outra terapia	Cuidar da vida conjugal
Consolo	Conversar com os amigos	Cultivar o lado espiritual	Ler um livro de autoajuda
Sensações estéticas	Visitar uma exposição de arte	Comprar um móvel de designer	Assistir a um concurso de beleza

Fonte: produção do próprio autor.

Na Atividade 2, você observou que as relações entre as necessidades não são assim tão claras e específicas. Para satisfazer a uma necessidade de aceitação em um círculo social mais elitizado, por exemplo, o indivíduo pode adquirir um automóvel de luxo. Esse produto está relacionado diretamente à necessidade de mobilidade. Porém, nessa situação em especial, o comprador não está interessado em um automóvel qualquer. Ele deseja a marca vista como símbolo de *status*, que lhe garantirá o passaporte para aceitação naquele grupo de aspiração. Haverá situações em que nem a própria pessoa terá plena consciência da necessidade subjacente à aquisição de um bem ou utilização de um serviço. E tal necessidade está presente, ainda que de maneira latente.

Voltando ao nosso exemplo fictício, que desejos você exploraria para incentivar as pessoas a frequentarem a *Biblioteca Guimarães Rosa*?

Lembre-se: a necessidade pode ser manifesta ou latente. Mas o desejo é sempre manifesto. Portanto, o indivíduo sempre terá consciência do seu desejo e saberá relatá-lo. Todavia, nem todos os desejos terminam em compra ou em alguma ação específica. Por exemplo, a pessoa pode desejar aprender uma língua, mas nunca se matricular nas aulas ou comprar um curso por correspondência. Pode também desejar parar de fumar sem nunca cumprir essa meta. Isso ocorre porque sempre, entre o surgimento da necessidade e a busca real pela sua satisfação, ocorre outro fenômeno ligado ao processo mercadológico: a motivação.

1.5.5 Motivação

Figura 7 - Motivação



Fonte: Pixabay.⁵

A palavra motivação vem do latim e sua raiz significa “mover”. No campo de estudos do comportamento do consumidor, significa “um estado interno de inquietação que provê a energia necessária para se atingir uma meta” (HOYER; MCINNIS; PIETERS, 2013, p. 45, tradução nossa). Solomon (2008), como já mencionado, explica que a discrepância entre o estado atual (manifestação da necessidade) e o estado ideal (satisfação) provoca uma tensão que, dependendo de sua magnitude, levará o indivíduo a tentar solucioná-la. Portanto, “um motivo é uma necessidade que é suficientemente importante para levar a pessoa a agir” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 183).

Para ilustrar o processo da magnitude da motivação sobre a ação do consumidor, serão citados dois exemplos. O primeiro refere-se ao velho ditado: “quem casa, quer casa”, ilustrando a prioridade que os recém-casados dão à procura por um imóvel para morar – seja alugado ou comprado. O casal vai dispendar considerável quantidade de tempo e energia para buscar informações sobre moradias, visitá-las, preparar documentação e todos os procedimentos legais e financeiros necessários para alugar ou adquirir um imóvel. Isso ocorre devido ao grau de urgência dessa necessidade, o impacto daquilo nas vidas dos envolvidos e os efeitos comprometedores de uma compra mal feita ou um aluguel equivocado.

Agora, imagine alguém que ficou sem bloquinho de notas no escritório. Certamente, essa pessoa não gastará a mesma energia e tempo para adquirir esse produto, em comparação com o imóvel. Tampouco se sentirá motivada a sair à rua para comprá-lo, afinal, com uma tesoura ou estilete, pode-se recortar um papel qualquer, confeccionar folhinhas de notas para uso imediato e adiar a compra. Também não é o tipo de produto que se pesquisa em várias lojas ou sobre o qual se gaste muito tempo obtendo informações. Pega-se o primeiro que se vê na prateleira da papelaria e pronto! Não tem a mesma urgência, o mesmo impacto, nem o mesmo comprometimento que teria o imóvel.

⁵ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/cão-levitação-motivação-divertido-713570>.

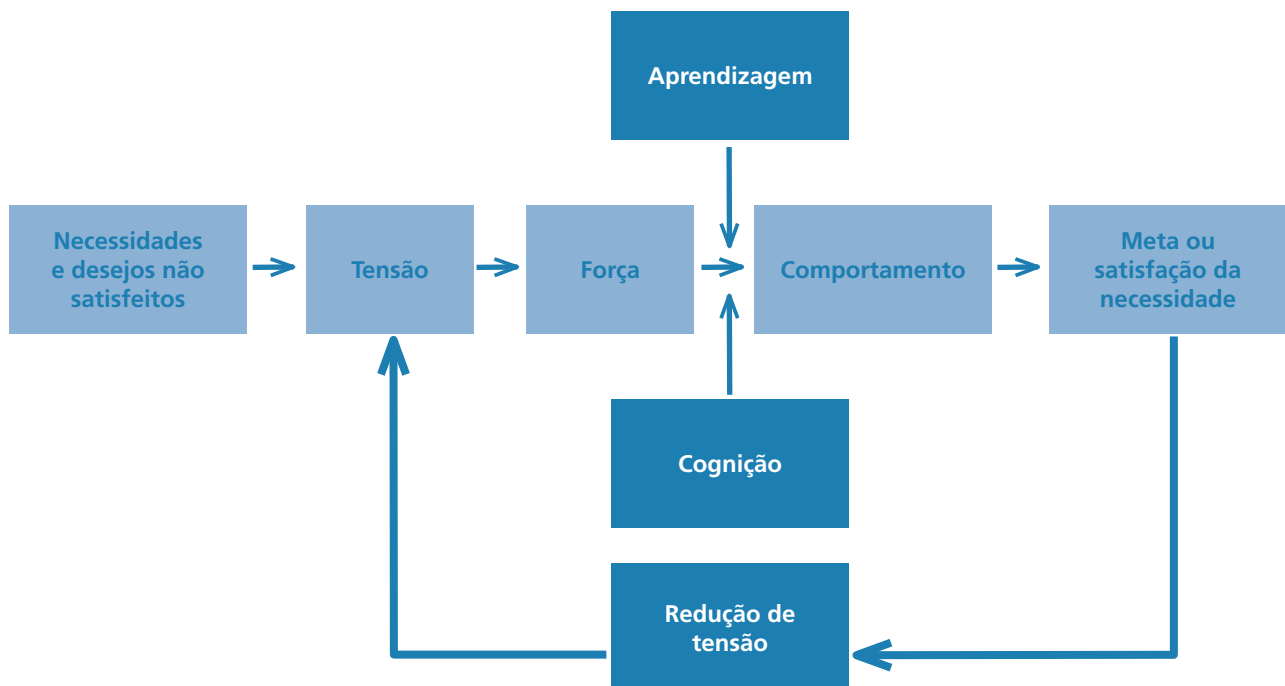
Esses dois exemplos extremos ilustram que o processo de motivação está relacionado a questões como urgência, envolvimento e consequências subjacentes à aquisição (ou não) de um bem ou serviço.

Schiffman e Kanuk (2005) observam que a motivação pode ser *positiva* ou *negativa*. O indivíduo pode sentir uma força que o impulsiona em direção à aquisição do produto, como também pode se sentir impelido a fazer o contrário. Por exemplo, alguém pode sentir impulso de entrar em um restaurante quando está com fome, como pode não realizar uma viagem à Europa, mesmo desejando fazê-la, caso tenha medo de andar de avião.

Ainda segundo esses autores, essas forças desenham dois tipos de metas almejadas pelos indivíduos: os *objetos buscados* e os *objetos evitados*. Embora os motivos que direcionam a pessoa ao alcance dessas duas metas sejam distintos, o resultado esperado é sempre a eliminação ou minimização da tensão entre o estado atual e o ideal. Pode-se imaginar, como exemplo, a questão da economia de água. Para uma pessoa ecologicamente consciente, a economia desse recurso natural é um objeto buscado. Portanto, ela adotará comportamentos para gastar menos água, porque isso é algo positivo em relação aos seus valores e crenças. Já um indivíduo que não tem essa mesma consciência ambiental também pode economizar água, porém, para evitar a sobretaxa imposta pela companhia de abastecimento nos casos de consumo excessivo. Observe que, em ambas as situações, a meta era a mesma: economizar água. Porém, as forças que motivaram esses dois indivíduos eram diferentes: uma positiva e outra negativa.

Schiffman e Kanuk (2005) enfatizam também que as metas almejadas pelos indivíduos e os cursos de ação que eles escolhem para alcançá-las são selecionados de acordo com seus processos cognitivos e sua aprendizagem prévia. A Figura 8 sintetiza a dinâmica desse processo:

Figura 8 – Comportamento orientado para o alcance de metas



Fonte: adaptado de *Schiffman e Kanuk (2005, p. 88)*.

Schiffman e Kanuk (2005) afirmam que as necessidades nunca se satisfazem por completo – necessidades novas surgem quando se satisfazem necessidades velhas. Vários autores, inclusive, citam a obra de **Abraham Maslow**, que classifica as necessidades de acordo com uma hierarquia.

Embora não tenha criado essa teoria pensando dos fenômenos do marketing, vários autores dessa área utilizam o modelo de Maslow para ajudar a explicar a dinâmica da motivação (Figura 9):

Abraham Maslow (1908-1970) foi um psicólogo norte-americano considerado um dos fundadores da corrente humanista da psicologia. Sua principal obra foi o livro *Motivation and Personality* (Motivação e personalidade), publicado em 1954, no qual expõe a teoria sobre a hierarquia das necessidades.

Figura 9 - Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: adaptado de Churchill e Peter (2012, p. 150).

Vários autores de marketing utilizam esse modelo para defender a teoria de que os indivíduos dispenderiam mais esforços para satisfazer um dado nível de necessidade quando o nível inferior estivesse em grande parte satisfeito. Por exemplo, uma pessoa que tem as necessidades básicas e de segurança satisfeitas buscaria, então, a satisfação de necessidades sociais (afiliando-se a um clube, engajando-se na participação política). Embora haja várias críticas a esse modelo, sendo uma delas a falta de evidências empíricas que comprovem a sua validade, ele tem sido um arcabouço teórico relevante e tem servido de base para algumas decisões em marketing.



1.5.6 Atividade

Pensando na nossa *Biblioteca Guimarães Rosa*, complete o quadro a seguir, associando os grupos de necessidades descritos por Maslow a um motivo pelo qual os usuários se sentiriam motivados a frequentá-la:

Grupo de necessidades	Prováveis motivos para frequentar a <i>Biblioteca Guimarães Rosa</i>
Fisiológicas	
Segurança	
Sociais	
Estima	
Autorrealização/autossatisfação	

Resposta comentada

Quadro 5 - Necessidades e prováveis motivos

Grupo de necessidades	Prováveis motivos para frequentar a <i>Biblioteca Guimarães Rosa</i>
Fisiológicas	Lugar tranquilo e silencioso para descansar no intervalo do almoço ou de outra atividade.
Segurança	Lugar adequado para guardar documentos históricos e coleções raras.
Sociais	Participar do clube de leitura ou de outras atividades que promovam o intercâmbio entre usuários.
Estima	Adquirir conhecimento e erudição para se destacar no grupo social.
Autorrealização/autossatisfação	Frequentar cursos, fazer pesquisas e conhecer obras raras.

Fonte: produção do próprio autor.

1.5.7 Habilidades e oportunidade

A compreensão do comportamento orientado para a satisfação das necessidades é fundamental para os estudos e a prática do marketing, pois é aí que ele atua. Um bom plano de marketing permitirá à organização compreender as forças que levam os indivíduos a aceitarem ou rejeitarem os seus produtos. No entanto, *Schiffman* e *Kanuk* (2005) ressaltam que os profissionais de marketing não *criam* necessidades nas pessoas. Em alguns casos, podem fazê-los perceber necessidades que antes estavam latentes, mas nunca as criam. Elas, segundo esse entendimento, resultam

de processos internos (pessoais) e externos (sociais), e as organizações bem sucedidas são aquelas que estudam as necessidades dos clientes e desenvolvem produtos que os satisfaçam.

Agora, pense em uma organização que tenha estudado o mercado em que atua, identificando as necessidades, desejos e motivações subjacentes à sua área de atuação, e que desenvolveu um produto que venha a satisfazer as pessoas que compõem esse mercado. Isso significa que todas elas, que tenham essas necessidades e desejos, vão adquirir esse produto? Sim ou não? Por quê?

Você deve ter chegado à conclusão óbvia de que a resposta é não. Se fosse o contrário, produtos não ficariam encalhados nas prateleiras. Vários fatores limitam o acesso das pessoas aos produtos. Por exemplo, um automóvel. Sua compra e utilização estão condicionadas a poder aquisitivo, habilitação para dirigir e até à disponibilidade do modelo pretendido no mercado.

Hoyer, McInnis e Pieters (2013) denominam essas condições de acesso aos produtos de *habilidades*, as quais classificam em cinco categorias (Quadro 6):

Quadro 6 - Categorias das habilidades

Financeiras	Referem-se ao poder aquisitivo ou a condições de crédito, que permitem ao indivíduo adquirir o bem ou utilizar o serviço.
Cognitivas	Compreendem as condições de acesso, aquisição e processamento de informações sobre o produto. Muitos indivíduos reconhecem uma necessidade e até se sentem suficientemente motivados a resolver o problema, mas ignoram os meios para tal. Por exemplo, em áreas rurais mais pobres, mulheres com cinco ou mais filhos sentem as consequências negativas de famílias muito grandes. Porém, muitas delas desconhecem métodos contraceptivos, como pílulas e camisinhas, que estão disponíveis gratuitamente nos postos de saúde. Outro exemplo, pensando nas bibliotecas, são as pessoas que sabem que tal equipamento público existe, mas são analfabetas. Ou seja, a utilização do serviço demandaria o domínio prévio da habilidade de leitura.
Emocionais	Esses fatores referem-se tanto à empatia das pessoas com relação a determinada marca ou aspectos simbólicos ligados a ela (memórias e experiências) quanto ao estado de espírito em dado momento (por exemplo, alguém que acabou de perder um ente querido não estará predisposto a ir à balada).
Físicas	Determinam tanto a predisposição em usar um produto (por exemplo, a pessoa que trabalha e estuda diariamente pode não se sentir apta a frequentar uma academia de ginástica depois de um dia de atividades extenuantes) quanto as limitações corporais (por exemplo, alguém cego ou com visão reduzida provavelmente terá dificuldades para pilotar uma motocicleta).
Socioculturais	Aspectos como religião, costumes e leis também interferem no consumo de bens e serviços. Exemplos: algumas religiões têm restrições alimentícias; bebidas alcoólicas só podem ser adquiridas por maiores de 18 anos; em algumas culturas, as mulheres são inibidas ou até proibidas de aprender a ler e escrever.

Fonte: Hoyer, McInnis e Pieters (2013).

Hoyer, McInnis e Pieters (2013) mencionam ainda a questão da *oportunidade* para a aquisição de bens e serviços. Fazem referência a aspectos como disponibilidade de “tempo, distrações e a complexidade, quantidade, repetição e controle da informação a que os consumidores estão expostos” (HOYER; MCINNIS; PIETERS, 2013, p. 45).

Pois bem, o conjunto de pessoas ou organizações que necessitam, querem e podem adquirir o produto compõe a *demanda teórica* em determinado mercado. A função do marketing é estudar esses aspectos e planejar todo um composto que venha a satisfazer as necessidades dos clientes, identificar *segmentos* e, ao mesmo tempo, trazer valor para a organização.

1.5.8 Viva a diferença!

Figura 10 - Diversidade de produtos na mesma categoria



Fonte: Wikipédia.⁶

Você já deve ter observado, na prateleira do supermercado, que as categorias de produtos são bem diversificadas. Por exemplo, na seção de xampu, há várias opções: para cabelos secos, oleosos e mistos; para usar todos os dias; para cabelos crespos; pós-tratamento; embalagens econômicas etc. Essa profusão de tipos é o resultado de um conceito criado *pelo* marketing e *para* ele: a *segmentação de mercado*. Para entender esse conceito e a sua lógica, é necessário, primeiramente, conhecer dois conceitos da economia industrial: a *economia de escala* e a *economia de escopo*.

A economia de escala parte da premissa de que, quanto mais se produz um mesmo item, mais reduzido é o custo de sua produção por unidade, pois ganha-se na aquisição de matérias-primas em grandes quantidades, no manuseio em larga escala de um número limitado de componentes, no tempo de produção e na curva de aprendizagem,

⁶ Autor: Dan Tinianow. Disponível em: https://en.wikipedia.org/wiki/File:AUC_Press_Bookstore.jpg.

entre outros aspectos. A vantagem é que essa economia com os custos de produção é repassada ao consumidor final, que tem acesso a um produto mais barato. A desvantagem é que é o consumidor quem tem que se adaptar à oferta, que, muitas vezes, não supre perfeitamente as suas necessidades e desejos.

O exemplo mais clássico de economia de escala é o da fabricante de automóveis *Ford*, que, no início do século XX, levou esse conceito ao extremo, demonstrado na frase clássica do seu fundador, que teria dito que os clientes poderiam escolher o carro da cor que quisessem, desde que fosse o preto! Essa menção, no caso, não foi feita porque o preto era a cor mais bonita, mas porque era a que secava mais rápido e a mais barata de se fabricar. Se *Henry Ford* disse mesmo essa frase, não há comprovação, mas ela expressa bem a lógica em questão. O modelo *Ford T* chegava ao mercado tão barato que mesmo pessoas com menor poder aquisitivo poderiam adquiri-lo.

Na mesma época, um concorrente da *Ford*, a *General Motors*, descobriu que poderia fabricar carros de cores diferentes obtendo lucros. Obviamente, os lotes produzidos eram menores, o que onerava os custos de produção, em parte repassados para o preço final. Mas aqueles clientes para quem a cor era um atributo importante em sua escala de valor estavam dispostos a pagar um preço mais caro por essa *diferenciação*. Essa é a lógica da economia de escopo: ofertar uma quantidade mínima de produtos de uma mesma série por um preço que o mercado esteja disposto a pagar e que, ao mesmo tempo, traga lucros para a indústria.

A partir daí, as empresas passaram a atuar optando por um ou outro desses dois focos: ou considerar a demanda indiferenciada, privilegiando os custos de produção, ou se posicionar com uma oferta diferenciada da concorrência. Mais tarde, algumas empresas perceberam que esse diferencial seria mais bem percebido pelos clientes se estivesse de acordo com suas necessidades e desejos. Então, essas empresas começaram a pesquisar o mercado para identificar aqueles grupos para os quais elas pudessem entregar mais valor, com diferenciais não apenas no produto, mas também no preço, na distribuição e na promoção. Esses grupos passaram a ser chamados de *segmentos de mercado*. Com o artigo seminal de *Smith* (1954), o conceito de *segmentação de mercado* entrou de vez para o arcabouço teórico do marketing, inaugurando uma das linhas de pesquisa mais consistentes da área até então.

As pesquisas sobre segmentação buscaram métodos para identificar e delimitar segmentos. *Wind* (1978) definiu duas abordagens. A primeira é denominada *segmentação a priori*. Consiste em definir previamente as variáveis de subdivisão do mercado e dividir os clientes de acordo com elas. As variáveis *a priori* mais comuns são: gênero, faixa etária, classe socioeconômica, local de residência, grau de escolaridade, entre outras.

A outra abordagem chama-se *segmentação post hoc*, e ela é um pouco mais difícil de ser implementada. Consiste em, primeiramente, definir um rol de variáveis descritivas (como as já citadas) e outras de comportamento, atitude e opinião. Em seguida, uma amostra representativa do mercado responde a essas questões, que são analisadas por meio de um programa estatístico que executa uma operação chamada “análise de *cluster*”. Esse procedimento divide a amostra em grupos por afinidade. Finalmente, a empresa analisa cada um desses grupos e seleciona aqueles para os/dos quais ela pode entregar e obter mais valor.



Atenção

Figura 11 - Bibliotecas



Fonte: indisponível.

Você também já deve ter observado, na biblioteca que você frequenta, que há pessoas de vários tipos e que elas procuram o estabelecimento por razões diferentes, não é verdade?

Há estudantes de ensino médio, fundamental e superior que vão até a biblioteca para fazer pesquisas rápidas para cumprir tarefas escolares. Há aqueles que tomam livros emprestados para fins de leitura por lazer. Há aqueles que vão ler jornais e revistas ou navegar na internet. Há aqueles que vão todos os dias e há gente que raramente vai. Há até aqueles que vão apenas para procurar um local sossegado para esperar a hora de outro compromisso.

A biblioteca conseguirá atender a todos do mesmo jeito ou deve oferecer para cada um deles uma forma diferente de prestar o serviço com mais eficiência? O que isso tem a ver com segmentação de mercado? Reflita sobre essas questões.

1.6 ORIENTAÇÃO É A PALAVRA-CHAVE

Nossa disciplina aborda a implementação do conceito de marketing em ambientes de informação, que geralmente operam sob um modelo não comercial. Então, como é possível – você deve estar se questionando – implementar uma prática que nasceu nos meios comerciais em um tipo de organização que não visa ao lucro?

Embora seja verdade que o marketing tenha nascido como resposta ao desenvolvimento e à intensificação das práticas comerciais, o campo de estudos e atividade da área há muito abandonou o foco estrito em vendas, para abraçar o escopo mais amplo de intercâmbio social (ENIS, 1973). *Kotler* (1972) também afirma que o conceito de marketing está centrado na troca de valores entre dois atores. Essa perspectiva não restringe os produtos a mercadorias com valor econômico, mas abrange outras dimensões, como os aspectos simbólicos e sociais (BAGOZZI, 1975). Esses aspectos do conceito de marketing já foram discutidos na subseção 1.4.4.

1.6.1 Axiomas e corolários

Hoje, o escopo mais amplo do marketing é aceito, de um modo geral, nos meios acadêmico e prático da atividade. Mas, no final dos anos 1960, a questão da delimitação do conceito de marketing provocou um curioso embate na academia, entre autores como *Kotler* e *Levy* (1969), que advogavam um escopo mais amplo, e *Luck* (1969), que defendia um foco mais restrito às práticas comerciais.

Depois de muitas discussões nos meios acadêmicos e nos de exercício profissional, prevaleceu a ideia de que o marketing abrange o fenômeno das trocas sociais em uma perspectiva mais ampla. *Kotler* (1972), então, propôs o que ele chamou de “conceito genérico de marketing”, um conjunto de **axiomas** e **corolários** visando sistematizar a definição da atividade e argumentando que ela pode ser aplicada a qualquer fenômeno de trocas em organizações e grupos sociais. Vamos conhecê-los?

1.6.1.1 Os quatro axiomas de Kotler

O primeiro axioma de *Kotler* (1972) é o de que o marketing envolve duas ou mais “unidades sociais”, cada uma consistindo em um ou mais atores humanos. Como corolário, tem-se que essas unidades sociais podem ser indivíduos, grupos, organizações, comunidades ou nações.

No segundo axioma, o autor argumenta que pelo menos uma das unidades sociais busca uma “resposta” específica de um ou mais atores em relação a um *objeto social*. Daí, derivam sete corolários, quais sejam:

- a) o ator que espera a resposta é o ofertante, e a unidade da qual se espera a resposta é o *mercado*;
- b) o objeto social pode ser um bem, um serviço, uma organização, uma pessoa, uma localidade ou uma ideia;

Axioma e corolário

Segundo *Japiassú* e *Marcondes* (1996, p. 22), axioma é uma proposição evidente em si mesma, um “pressuposto em um sistema, ocorrendo sempre como premissa ou como ponto de partida para a demonstração de algo”.

Os mesmos autores definem corolário como uma “proposição que deriva imediatamente de uma outra, por via puramente lógica, sendo sinônimo de consequência” (JAPIASSÚ; MARCONDES, 1996, p. 56).

- c) a resposta almejada consiste em um comportamento em relação ao objeto social, podendo ser aceitação (compra, adoção de um comportamento desejável) ou rejeição (não consumo, abandono de um comportamento indesejável);
- d) o ofertante é consciente da resposta almejada;
- e) a resposta pode ser esperada no curto ou no longo prazo;
- f) a resposta deve trazer valor para o ofertante;
- g) o *marketing mútuo* é o caso em que duas unidades sociais esperam resposta uma da outra, simultaneamente.

O terceiro axioma afirma que a probabilidade de resposta do mercado é variável. Os quatro corolários decorrentes dessa afirmativa são:

- a) a probabilidade é chamada de “probabilidade de resposta do mercado”;
- b) a probabilidade é sempre maior do que zero, ou seja, há uma probabilidade de que o mercado vá gerar a resposta desejada pelo ofertante;
- c) a probabilidade de resposta é sempre menor que 100%, o que significa dizer que o mercado não está inteiramente compelido a produzir a resposta almejada;
- d) a probabilidade de resposta pode ser alterada pelas ações de marketing.

No quarto e último axioma, *Kotler* (1972) declara que o marketing é a tentativa de se produzir a resposta desejada por meio da oferta de valores ao mercado. Como consequência, são gerados os seguintes corolários:

- a) a resposta do mercado é voluntária;
- b) a essência do marketing é a criação e oferta de valor ao mercado, definido sob o ponto de vista do próprio mercado, e não sob a ótica do ofertante;
- c) o valor é criado por meio de configuração (“desenho” do produto), valoração (determinação dos termos de troca para obtenção do produto), simbolização (associação de significados ao produto) e facilitação (criação de condições de acesso ao produto);
- d) o *marketing eficaz* refere-se às escolhas do ofertante para gerar as respostas almejadas pelo mercado. Já o *marketing eficiente* significa escolha das ações de menor custo para obter do mercado as respostas desejadas pelo ofertante.

Hoje, as ideias de *Kotler* estão bastante consolidadas no meio acadêmico. Porém, do ponto de vista da sua implementação efetiva, ainda há muito que se avançar, principalmente quando se trata de organizações públicas ou que não visam ao lucro.

Webster (1994) propõe um novo conceito de marketing, avançando um pouco em relação às proposições de *Kotler* (1972). Enquanto este concebia o marketing em torno do fenômeno das transações sociais, aquele vai um pouco além, advogando que o marketing deve ser baseado no desenvolvimento de relacionamentos mais duradouros com os clientes, disponibilizando ofertas que tragam valor para eles – o marketing

de relacionamento. Para isso, a organização deve conhecer o mercado, identificar os grupos de potenciais clientes, cujas necessidades e desejos estão mais adequados às suas competências e capacidades, e desenvolver um conjunto de valores inovador, que crie e mantenha relacionamentos de longo prazo.

Embora o conceito de *Webster* estivesse sintonizado com o cenário organizacional contemporâneo, *Day* (1994, p. 37, tradução nossa, grifo nosso) observa que “através da maior parte da sua história, o conceito de marketing tem sido mais um *ato de fé* do que uma base prática para gerenciamento de um negócio”. Em outras palavras, apesar de o conceito de marketing estar definido e ampliado e de seu valor para as organizações ser reconhecido, os gestores não tinham nenhum parâmetro sobre o que era, de fato, implementar o marketing em uma organização.

A partir do final da década de 1980, os autores começaram a utilizar a expressão *orientação para o mercado* para indicar aquelas organizações mais voltadas para a implementação do conceito de marketing. Em contraposição, estava a *orientação para a produção*, ou seja, aquelas mais focadas na eficácia e eficiência dos seus processos produtivos. O Quadro 7 faz a comparação dessas duas abordagens organizacionais:

Quadro 7 - Comparação entre orientação para a produção e orientação para o mercado

Orientação para a produção	Dimensão	Orientação para o mercado
Buscar a eficiência e a eficácia dos processos de produção, vendas e distribuição dos produtos, ofertando aos clientes soluções de boa qualidade técnica, baratas e de fácil acesso	← Abordagem →	Conhecer os clientes atuais e potenciais, além de todas as instituições que compõem o mercado, a fim de oferecer soluções que tragam valor tanto para a organização quanto para o mercado
A transação	← Foco →	O relacionamento
A qualidade do produto impulsionará as vendas e estas terão impacto positivo nos lucros, permitindo reduzir os preços e investir ainda mais em qualidade	← Filosofia →	Desenvolver produtos de acordo com as necessidades e desejos dos clientes, de modo que eles percebam maior valor nas ofertas da organização, podendo até pagar mais por elas
Fluxo de informação unidirecional e massiva, visando divulgar o produto ao maior número possível de pessoas, a fim de gerar alto volume de vendas	← Comunicação →	Canais de comunicação em via de mão dupla, visando construir relacionamentos e valor da marca
Situações em que há poucos ofertantes, a demanda é maior que a oferta e há pouca possibilidade de diferenciação	← Contexto →	Ambientes altamente competitivos, em que as vantagens não são sustentadas no longo prazo, exigindo estudo constante do mercado e desenvolvimento contínuo de inovações

Fonte: produção do próprio autor.

Figura 12 - Sugestão

Aceita uma sugestão?

Com base nas informações do Quadro 7, visite uma biblioteca e converse com o gestor da instituição sobre os aspectos que distinguem a orientação para a produção da orientação para o mercado.

Essa biblioteca que você visitou é mais orientada para a produção ou para o mercado? Por quê?

Fonte: produção do próprio autor.

1.6.2 Orientação para o mercado

Com a definição do conceito de orientação para o mercado, surgiu, então, uma nova corrente de estudos na agenda de pesquisas do marketing, com o objetivo de identificar, sistematizar e mensurar as atividades das organizações assim orientadas.

Kohli e Jaworski (1990) assumiram a empreitada de definir de forma mais sistemática, dentro dos rigores de uma proposição teórica, o que seria orientação para o mercado. Esses autores identificaram, então, três dimensões:

- a) designação de um ou mais departamentos encarregados de gerar **inteligência de mercado**, visando conhecer as necessidades e desejos dos clientes atuais e potenciais, bem como outros fatores que ajudam a configurar o ambiente externo (concorrência, regulamentações e outras forças);
- b) *disseminação* desse conhecimento através de todos os departamentos da organização;
- c) envolvimento de um ou mais departamentos no desenvolvimento de estratégias e táticas em *resposta* às oportunidades e ameaças encontradas no ambiente.

Inteligência de mercado

Segundo Zikmund e Babin (2013, p. 23, tradução nossa) é o levantamento de [...] informações sobre clientes, concorrentes, tendências econômicas, empregados e outros fatores que afetam o sucesso do marketing. Essa inteligência ajuda nas decisões, desde o planejamento de longo prazo, até decisões táticas de curto prazo.



Explicativo

Inteligência de mercado e o Sistema de Informações de Marketing (SIM)

A inteligência de mercado usa de meios formais (por exemplo, pesquisas de mercado e com especialistas, relatórios do governo e de associações empresariais, monitoramento de reclamações, entre outros) e informais (empregados de linha de frente, monitoramento de boatos dentro e fora da organização, notícias veiculadas na mídia e outros mais).

As informações coletadas devem ser atualizadas constantemente, devendo também ficar armazenadas em um dispositivo que

permita o acesso por pessoas de qualquer setor da organização. Esse dispositivo, chamado *Sistema de Informações de Marketing* (SIM), é fundamental para subsidiar os processos de tomada de decisão nas organizações.

Quase na mesma época que *Kohli e Jaworski, Narver e Slater* (1990) também apresentaram a sua contribuição, afirmando que orientação para o mercado é um comportamento organizacional formado por três componentes – orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional. Esse comportamento se traduz nas atividades de busca e disseminação de informações e no esforço coordenado de vários departamentos, a fim de criar valor para os clientes.

É importante notar que tanto *Kohli e Jaworski* (1990) quanto *Narver e Slater* (1990) enfatizam a questão da coordenação interfuncional e disseminação de informações sobre o mercado para toda a organização. É que, na realidade, a implementação do conceito de marketing é uma filosofia que deve permear a cultura da organização e não ficar restrita a um departamento único. A satisfação do cliente deve vir desde o atendente da portaria até a alta administração. Qualquer experiência negativa que a pessoa tenha em relação à organização vai afetar a predisposição desse indivíduo em se relacionar com ela no futuro. Você percebe a importância disso para um ambiente de informação como uma biblioteca?

Várias pesquisas posteriores procuraram investigar a orientação para o mercado em vários setores e relacioná-la a outras variáveis e conceitos. A hipótese básica de que essa filosofia gerencial conduz a um desempenho superior foi, em geral, confirmada.

Contudo, a maioria desses estudos pesquisou setores empresariais com fins lucrativos. Infelizmente, muitas organizações sem fins lucrativos, principalmente as públicas, ainda estão longe de implementar tal conceito. Isso ocorre sobretudo porque, no setor privado, a concorrência é acirrada, o que força as empresas a buscarem formas de oferecer maior valor aos clientes, como meio de elas obterem vantagem competitiva e garantirem a sobrevivência no longo prazo.

No setor público e nas organizações que não visam ao lucro, a lógica dos negócios é diferente, sendo mais difícil para o gestor visualizar as vantagens de se implementar o conceito de marketing. Enquanto o lucro é a meta nas organizações que visam aos ganhos financeiros, no marketing aplicado ao setor de ambientes de informação, o que importa é a melhoria dos serviços, combinada com uma maior eficiência e um maior nível de utilização (JOTWANI, 2014).

1.6.2.1 Bibliotecas e marketing: uma conversa necessária

No setor de bibliotecas e unidades de informação, apesar do crescente interesse pelo conceito e pela atividade de marketing, a orientação para o mercado ainda é um tabu e chega a ocorrer uma rejeição a essa atividade. Paradoxalmente, afirma-se que o problema da falta de visibilidade do setor de unidades de informação deve ser resolvido por meio do marketing dessas organizações (AMARAL, 2008), mas os próprios profissionais da área veem com reservas a implementação do conceito e das técnicas de marketing.

Ewers e Austen (2006) já haviam feito essa observação ao afirmarem que uma grande proporção da literatura sobre marketing em bibliotecas e ambientes de informação se concentra mais nos aspectos de promoção e relações públicas, pouco focando no composto de marketing como um todo. As autoras complementam essa questão dizendo que a maioria das bibliotecas não consegue traduzir o marketing na gestão de suas áreas funcionais.



Explicativo

O foco no cliente interno

Figura 13 - Biblioteca



Foto: José Luís da Conceição (23/04/2015)

Fonte: Fotos Públicas.⁷

Você sabia que existe o marketing interno (ou endomarketing) também? Claro, não se trata de “vender” a organização para os empregados. Agora que você entende que o conceito de marketing vai muito além de vendas, entenderá que não se trata disso.

Nas últimas décadas, muito tem se falado sobre qualidade e relacionamento com o mercado. Nesse novo contexto, os empregados não podem mais ser vistos como mera “força de trabalho”, mas sim como agentes fundamentais para a satisfação dos clientes. *Mohr-Jackson* (1992) observou que a orientação para o mercado depende de um foco adicional no público interno, pois ele exerce um papel fundamental na implementação do conceito de marketing. Segundo a autora, o comportamento dos empregados pode afetar as preferências dos clientes externos, criando valor na medida em que prestam bons serviços.

⁷ Autor: José Luís da Conceição (23 abr. 2015). Disponível em: <http://fotospublicas.com/profissionais-da-biblioteca-de-sp-trabalham-para-despertar-nos-visitantes-o-interesse-pelos-livros/>.

Bekin (1995) conceitua endomarketing como as ações de marketing voltadas para o público interno, com o propósito de promover os valores essenciais para servir bem ao cliente externo. Mas o marketing interno pode ser entendido, também, como a aplicação do conceito de marketing para se estudar as necessidades, desejos e comportamentos do público interno, com o objetivo de torná-lo capacitado e motivado para exercer as suas funções, criando valor para o cliente externo e para o restante da organização.

Muitos manuais de marketing para bibliotecas e ambientes de informação, atualmente, prescrevem o marketing interno como ferramenta mercadológica para essas organizações, por exemplo, *Tella e Ojo* (2012), *Potter* (2012), entre outros. O argumento dos autores é o que de, sendo uma organização que presta serviços, a motivação e o comprometimento dos funcionários é essencial. Você estudará a importância desse tema mais adiante, ainda nesta disciplina.

Sierra e Téllez (2008, p. 157, tradução nossa) ressaltam que a condição necessária para a implementação do marketing é “assumir livremente o processo de intercâmbio de valores”. Destacam também que o papel do marketing no setor de unidades de informação é uma filosofia de gestão na qual todos os esforços convergem para fornecer os produtos de informação para quem os utiliza, cumprindo o processo de intercâmbio de benefícios e satisfação de necessidades.

No entanto, num amplo estudo em bibliotecas da Colômbia, esses autores chegaram a resultados desanimadores quanto à aplicação do conceito de marketing no setor de unidades de informação: nenhuma delas tinha um plano mercadológico; a pesquisa sobre os usuários não é uma prática comum e nenhuma tem um estudo detalhado sobre os seus clientes, tampouco a opinião destes sobre os serviços prestados; o papel das bibliotecas é passivo, não existindo nenhum projeto concreto para se aproximar dos usuários reais, nem para buscar novos; não existe uma diversificação dos serviços nem uma renovação dos mesmos e, por fim, os programas de comunicação se limitam a cartazes e folhetos, não existindo qualquer plano concreto de publicidade, promoção ou relações públicas.

Muitos profissionais da área ainda têm resistência em praticar o marketing planejado, estratégico. Isso se deve, talvez, ao fato de o marketing ainda estar muito vinculado a apelos comerciais e práticas persuasivas de empresas voltadas para o consumo. Outra explicação pode ser um desinteresse pelo fato de muitos profissionais de Ciência da Informação não terem, ainda, despertado para a importância de se compreender as necessidades e o comportamento do usuário, para colocar as bibliotecas e outros ambientes de informação a serviço da comunidade, e não o contrário.

E você? O que está pensando dessa controvérsia envolvendo o marketing e o setor de ambientes de informação?



1.6.3 Atividade

Leia o trecho a seguir, baseado em *Pors* (2006) e *Enache* (2007):

Segundo *Pors* (2006), o sistema de bibliotecas públicas da Dinamarca consiste em 16 bibliotecas regionais, aproximadamente, e 270 bibliotecas municipais, algumas em modelo de cooperação. No total, há 227 principais, 484 filiais e 50 unidades móveis, servindo a cerca de 800 postos de serviço, para uma população de 5,4 milhões de pessoas. O sistema público emprega 2.300 bibliotecários, 2.200 assistentes e 500 funcionários de outras áreas. O acervo total conta com 30 milhões de documentos, dos quais 80% são livros e o restante é composto por música, arquivos multimídia e filmes. Todos os anos são adquiridos mais de dois milhões de novos materiais. O índice de utilização alcança, em média, 14 empréstimos por pessoa, a maioria de livros, e o número de visitas às bibliotecas chegou a 32 milhões em 2003. Estima-se que mais da metade da população dinamarquesa utilize os serviços das bibliotecas públicas regularmente.

A integração das bibliotecas nas comunidades tem sido feita principalmente por meio de recursos da internet. Esse caso de sucesso tem início com uma política do governo, que resultou em uma lei de bibliotecas públicas aprovada no ano 2000.

Um dos principais assuntos dessa lei é que todas as bibliotecas públicas devem oferecer a todos os cidadãos acesso gratuito à internet. Ao mesmo tempo, essa lei encoraja as bibliotecas a ampliarem suas coleções musicais e adquirir outros tipos de documentos, além dos tradicionais. Outro resultado dessa lei é o serviço www.bibliotek.dk, uma base de dados que oferece a todos os cidadãos acesso *on-line* às coleções de quaisquer bibliotecas públicas ou universitárias no país e também assegura direito a retirar documentos gratuitos de qualquer biblioteca. Isso determinou um rápido desenvolvimento do sistema de empréstimos interbibliotecas, cuja atividade chegou a dobrar em poucos anos (ENACHE, 2007, p. 111).

Outro serviço similar é o www.deff.dk, que oferece acesso a materiais de pesquisa acadêmica a pesquisadores, professores e estudantes, independentemente da instituição à qual pertencem (PORS, 2006).

Segundo *Enache* (2007), o sucesso dinamarquês nesse campo é consequência da interferência ativa das autoridades no desenvolvimento do sistema de bibliotecas públicas, garantindo um dos melhores sistemas de apoio financeiro a essas instituições, com um gasto médio anual de aproximadamente 75 euros por cidadão.

Para garantir a satisfação das necessidades dos usuários e a divulgação dos serviços, são elaborados planos de marketing periódicos, que resultam em campanhas de sucesso apoiadas em conceitos fortes como “A biblioteca pública é uma selva de entretenimento e conhecimento” e “A biblioteca tem a resposta”, divulgadas por meio de cartazes fixados em ônibus e outros locais públicos (PORS, 2006).

Praticamente todas as bibliotecas públicas têm seu próprio *website*, fornecendo informações relevantes e interconectadas com outros provedores de informações locais e nacionais. Pors (2006) ainda observa que, nos municípios, as bibliotecas funcionam como catalisadoras das atividades culturais e educativas da comunidade, exercendo papel ativo na implementação de políticas sociais, como integração de imigrantes, refugiados e minorias étnicas. Algumas têm assumido também a função de agregar outros serviços públicos, trazendo conveniência à população. Embora o sucesso desse sistema esteja apoiado em uma política pública consistente com administradores públicos comprometidos com tais programas, os gestores das bibliotecas públicas dinamarquesas, em geral, concordam que o marketing tem sido responsável por boa parte desse sucesso (PORS, 2006).

Depois de refletir sobre o texto, responda:

1. O marketing pode servir como “vetor” para o desenvolvimento da área de ambientes de informação? Por quê?	
2. O caso do setor dinamarquês de bibliotecas públicas se explica mais pelo marketing ou pelo aporte de recursos públicos abundantes? Por quê?	
3. Seria possível reproduzir total ou parcialmente a experiência de sucesso da Dinamarca no setor de bibliotecas públicas em países complexos e em desenvolvimento como o Brasil? Por quê?	

Resposta comentada

Quadro 8 - Respostas

1) O marketing pode servir como “vetor” para o desenvolvimento da área de ambientes de informação? Por quê?	Sim, à medida que as bibliotecas aplicarem o conceito de marketing, identificando as necessidades dos clientes e planejando seus serviços de acordo com o que estes desejam, mais pessoas passarão a frequentar esses ambientes.
2) O caso do setor dinamarquês de bibliotecas públicas se explica mais pelo marketing ou pelo aporte de recursos públicos abundantes? Por quê?	Explica-se mais pela implementação do conceito de marketing. Recursos em abundância de nada adiantarão se resultarem em serviços que não atendem às necessidades dos usuários.
3) Seria possível reproduzir total ou parcialmente a experiência de sucesso da Dinamarca no setor de bibliotecas públicas em países complexos e em desenvolvimento como o Brasil? Por quê?	Sim, é possível reproduzir a experiência, mas com algumas adaptações. Dada a grande extensão territorial do nosso país e nosso sistema federativo, teria de haver uma rede de cooperação complexa entre União, estados e municípios. Questões como o acesso à internet teriam de ser contornadas, pois a qualidade da nossa rede ainda é precária. Por fim, falta, ainda, desenvolver a cultura da leitura. Ainda assim, o exemplo da Dinamarca pode ser tomado como modelo, bastando apenas ser adaptado.

Fonte: produção do próprio autor.

1.6.4 As bibliotecas e seus clientes

Figura 14 - Imagens da *Biblioteca Central Irmão José Otão* (vinculada à PUCRS)



Fonte: Wikipédia.⁸

Amaral (1996) ressalta que as bibliotecas, centros de documentação e outras organizações do setor precisam direcionar suas atenções para cumprir o seu objetivo principal de satisfazer às necessidades de informação dos usuários. Segundo a autora, no Brasil, verifica-se, por um lado, a baixa frequência de usuários nessas organizações. Por outro, os produtos de informação oferecidos ao usuário não atendem às suas necessidades. Ela observa que isso é um paradoxo, pois essas são organizações cujo negócio é a satisfação das necessidades e informação dos seus usuários, porém elas próprias não têm interesse na obtenção de informações sobre esses mesmos usuários.

Nessa mesma linha, Matthews (2009) ressalta a importância de os profissionais de Biblioteconomia enxergarem os usuários como clientes:

O uso da palavra clientes faz os funcionários da biblioteca se lembrarem de que indivíduos estão escolhendo visitar a biblioteca e que eles têm expectativas de serviços que devem ser atendidas ou excedidas. De fato, em muitas cidades pode-se argumentar que os usuários das bibliotecas são os clientes preferenciais, pois eles já pagaram pelos serviços por meio dos impostos (MATTHEWS, 2009, p. 12, tradução nossa).

⁸ Primeira imagem: prédio da biblioteca. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Biblioteca_Central_Irm%C3%A3o_Jos%C3%A9_Ot%C3%A3o#/media/File:Predio16.gif; segunda imagem: espaço de leitura da biblioteca. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Biblioteca_Central_Irm%C3%A3o_Jos%C3%A9_Ot%C3%A3o#/media/File:Espa%C3%A7o_leitura_PUCRS.JPG; terceira imagem: coleção da biblioteca. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Biblioteca_Central_Irm%C3%A3o_Jos%C3%A9_Ot%C3%A3o#/media/File:Foto_colecao_HPAdjem.jpg.

Mahesh (2002), refletindo sobre as dificuldades para a implementação do marketing no setor de ambientes de informação na Índia, listou 10 barreiras, que podem muito bem ser extrapoladas para outros países:

- a) *Síndrome de Carnegie*: crença das pessoas de que essas organizações não podem cobrar pelos seus serviços, ou seja, a informação não pode ser vista como uma mercadoria. Sobre esse assunto, *Kumar* (2013) realizou um estudo com usuários de bibliotecas universitárias indianas, revelando que mais de 60% dos respondentes estavam dispostos a pagar por determinados serviços, principalmente aqueles relacionados com tecnologia da informação, tais como impressão de materiais, acesso a periódicos *on-line*, acesso a internet, entre outros;
- b) não levantar as *necessidades de informação* dos usuários;
- c) falta de *peçoal especializado em marketing*: geralmente, os bibliotecários entendem de Ciência da Informação e recebem pouca (ou nenhuma) qualificação em marketing;
- d) dificuldade em *precificar* os produtos de informação. Não há um padrão de referência e, além disso, os autores ressaltam que os preços cobrados por algumas bases internacionais são proibitivos para países mais pobres;
- e) *baixo orçamento* das bibliotecas e dificuldade dos gestores dessas organizações em buscar formas de autossustentabilidade;
- f) *foco em serviços de baixo valor*, tanto para o usuário quanto para a organização, por exemplo, fotocópias;
- g) *falta de iniciativa e suporte* dos próprios gestores das unidades de informação, que não percebem a importância do marketing;
- h) *baixa qualidade dos serviços*, como demora no atendimento, não dar informações aos clientes e não responder adequadamente às demandas dos usuários;
- i) *não compartilhar as informações*, especialmente os serviços de informações de órgãos de defesa ou empresas privadas, que relutam em abrir suas bases para a consulta, mesmo que haja pessoas dispostas a pagar por esses conteúdos;
- j) não dominar o conceito e as técnicas de *relações públicas*.

Matthews (2009) critica a falta de orientação para o mercado das bibliotecas públicas. Segundo ele, durante muito tempo, as bibliotecas agiram como se elas tivessem o monopólio no provimento de acesso à informação. Se esse monopólio realmente existiu, está claro que ele foi quebrado com o surgimento da internet e seus mecanismos de busca, que passaram a ser o meio preferido pelas pessoas para satisfazer às suas necessidades de informação. Portanto, *Matthews* (2009) lança cinco questões para ajudar a avaliar se a biblioteca está focada no cliente (Quadro 9):

Andrew Carnegie

Conhecido como o “rei do aço”, foi um rico industrial norte-americano dos séculos XIX e XX, que explorava o ramo da siderurgia. Foi um dos primeiros empresários a se dedicar à filantropia, fazendo vultosas doações, principalmente para instituições de ensino e cultura. O *Carnegie Hall*, um dos principais palácios de espetáculos de Nova York, foi construído pelo magnata filantropo.



Quadro 9 - Checklist: sua biblioteca pública está orientada para o mercado?

1	A sua biblioteca pública provê um serviço diferenciado e uma experiência para o cliente, de tal modo que ele ficaria aborrecido se ela não existisse?
2	A sua biblioteca pública trata os seus funcionários tão agradavelmente que esses colaboradores não seriam capazes de encontrar outro empregador que os tratasse tão bem?
3	A sua biblioteca pública estabelece laços afetivos com os seus clientes, tão sólidos que eles não seriam capazes de encontrar outro provedor do serviço desejado, que pudesse forjar ligações emocionais tão fortes?
4	A sua biblioteca pública simplifica e aperfeiçoa a experiência para a maioria das pessoas ou está voltada apenas para o usuário experiente que conhece todos os meandros de uma unidade de informação?
5	A sua biblioteca pública já criou relações tão sólidas com diferentes segmentos que seus clientes ficariam muito desapontados se ela fechasse as portas definitivamente?

Fonte: adaptado de Matthews (2009, p. 4, tradução nossa).

Se o gestor do ambiente de informação responder *não* à maioria das perguntas do Quadro 9, é sinal de que sua biblioteca não está nem um pouco orientada para o mercado e de que é hora de pensar na implementação do conceito de marketing.

Gupta e Jambhekar (2002) listam e discutem 10 pontos fundamentais para tornar a biblioteca focada no cliente:

- a) *todos devem servir o usuário*: tanto os funcionários de suporte (área técnica e de apoio) quanto os de atendimento (linha de frente) devem estar a serviço do usuário, buscando soluções para melhor satisfazê-lo. A qualidade total do serviço é a combinação do desempenho desses dois grupos de profissionais;
- b) *a prestação dos serviços é essencial*: segundo Gupta e Jambhekar (2002), o pessoal da linha de frente molda a experiência do usuário. Os autores acrescentam, ainda, algo fundamental na prestação de serviços – os funcionários dos níveis mais operacionais são os que fazem a estratégia da organização funcionar ou não. A biblioteca ou unidade de informação terá pouca serventia para a comunidade se o serviço não for prestado adequadamente. Mais que isso, deve-se buscar a excelência no serviço, ou seja, suplantando as expectativas dos clientes. Isso requer funcionários capacitados em suas funções, para responderem pronta e corretamente às demandas dos usuários. Conforme você estudou na disciplina “Serviço de Referência e Informação”, a experiência nesses ambientes é mediada, portanto tais mediadores devem estar capacitados para executar sua tarefa com presteza e precisão. Larsen (2006) relata que, na Dinamarca (cujo contexto foi citado na Atividade 4), tem sido necessária a adequação dos profissionais que trabalham nas bibliotecas, ajustando-os à nova realidade. Assim, o governo tem investido em quatro frentes: formação de novos profissionais, recrutamento ajustado ao novo contexto, reciclagem profissional e treinamento no local de trabalho. Como o novo modelo de biblioteca naquele país é fortemente baseado em tecnologias da informação *on-line*, foi necessário investir em novas habilidades, para que os serviços fossem executados com precisão e qualidade;

- c) *a organização deve satisfazer as necessidades individuais com eficiência*: de acordo com Gupta e Jambhekar (2002), um dos maiores problemas que as unidades de informação estão enfrentando atualmente é o conflito entre o que o cliente pode ser levado a esperar, em termos de prestação de serviços, e o que a organização espera oferecer. As pessoas têm suas necessidades individuais, porém isso entra em conflito com um dos princípios da eficiência, que é a padronização de processos. Portanto, um dos desafios do gestor de unidades de informação é encontrar o ponto de equilíbrio entre a satisfação de necessidades individuais e o provimento de serviços a muitas pessoas;
- d) *deve-se buscar a customização*: uma das características das bibliotecas e outras unidades de informação é a de que cada cliente tem necessidades específicas, havendo grande interação entre o usuário e os funcionários. Essa premissa está fortemente relacionada a duas peculiaridades dos serviços: a inseparabilidade (o cliente está envolvido no processo de produção) e a variabilidade (cada experiência de prestação de serviços é um evento independente, difícil de ser padronizado). Portanto, segundo Gupta e Jambhekar (2002), a qualidade percebida do serviço pode estar associada ao grau de customização que a unidade de informação consegue atender. Isso pressupõe que a organização deve ser capaz de levantar as necessidades específicas de cada cliente e procurar satisfazê-las, pois, desse modo, os usuários ficarão satisfeitos e divulgarão os benefícios da biblioteca, atraindo, assim, novos usuários;
- e) *os clientes buscam benefícios, não produtos ou serviços*: conforme as proposições teóricas de Levitt (1983), já citadas, a organização deve focar na solução de problemas dos clientes, não no produto em si. No setor de ambientes de informação, Gupta e Jambhekar (2002) corroboram essa afirmação ao prescreverem que os gestores dessas organizações devem diagnosticar o que os usuários buscam (acesso fácil e rápido à informação? Bom acervo? Sistema de reservas confiável? Ambiente atrativo, entre outros?). Qualquer que seja o *mix* de produtos da unidade de informação, o usuário se interessará por ela apenas se ela lhe agregar valor;
- f) *deve-se buscar a interação entre os provedores de serviços e os clientes*: os autores enfatizam que, mesmo que a unidade de informação disponibilize bons catálogos e outras publicações, serviço por telefone ou e-mail, entre outros, nada é mais marcante para a experiência do usuário do que o contato pessoa a pessoa. Para entender melhor este argumento, leia o box “Momentos da verdade”;
- g) *a organização deve ajudar os clientes*: Gupta e Jambhekar (2002) argumentam que não basta ao gestor de um ambiente de informação colocar recursos à disposição dos usuários, sem avaliar se eles estão, de fato, usando esses expedientes. Segundo os autores, muitas vezes os clientes não os usam por falta de informação ou porque simplesmente não sabem utilizá-los e se sentem constrangidos em pedir ajuda. Portanto, cabe à administração se antecipar a essas situações e sensibilizar os funcionários para ajudarem os usuários;

- h) *a organização deve estar junto dos clientes*: os autores lamentam que, no setor de ambientes de informação, pouca atenção seja dada aos desejos e preferências dos usuários. Por outro lado, se a organização se aproxima do cliente e ele percebe isso, o próprio usuário pode se sentir incentivado a ajudar o gestor a descobrir a melhor forma de servi-lo, resultando numa relação de parceria benéfica para ambas as partes. Esse argumento encontra respaldo no trabalho de *Jotwani* (2014), que, pesquisando a utilização de materiais *on-line* para *download* por bibliotecas de institutos tecnológicos indianos, recomenda que não basta apenas utilizar o marketing, mas também é necessário interagir com os usuários, para otimizar a utilização desses recursos;
- i) *deve-se mudar a comunicação do monólogo para o diálogo*: conforme você verá na Unidade 3, a comunicação é uma via de mão dupla. *Gupta e Jambhekar* (2002) observam que as organizações do setor de informação já estão mudando suas posturas, percebendo que também é importante aprender com o cliente. Enfatizam ainda que o pessoal de linha de frente tem papel primordial nesse processo e que, para tanto, devem ser capacitados, de forma que respondam adequadamente às perguntas dos usuários, encorajando, assim, o diálogo. Essas habilidades já tinham sido reforçadas teórica e empiricamente por *Buttler e DuMont* (1996);
- j) *deve-se desenvolver a cultura dos serviços*: por fim, os autores sintetizam todos os argumentos anteriores no que eles chamam de “cultura do serviço ao cliente”, que nada mais é do que uma filosofia de gestão voltada para entregar aos usuários um pacote de benefícios alinhado com suas necessidades e desejos, o que criaria valor tanto para os clientes quanto para a organização.



Explicativo

Momentos da verdade

Figura 15 - Avião da SAS



Fonte: *Wikimedia Commons*.⁹

⁹ Disponível em: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:LN-RRR_Boeing_737-700_SAS_\(6058321087\).jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:LN-RRR_Boeing_737-700_SAS_(6058321087).jpg).

No início dos anos 1980, a *Scandinavian Airline System (SAS)*, empresa sueca do ramo de aviação civil, passava por dificuldades financeiras e por uma crise de qualidade. Assumiu a presidência do grupo, então, o executivo *Jan Carlzon*. Com uma gestão inovadora e focada nos clientes, em poucos anos, a empresa já recebia prêmios e figurava entre as melhores companhias aéreas do planeta. Sua experiência foi registrada em um livro que, no Brasil, recebeu o título de *A hora da verdade*. A obra se tornou um *best-seller* no mundo dos negócios e livro de cabeceira de muitos executivos.

O segredo desse sucesso estava centrado em algo muito simples, que a maioria dos livros sobre marketing e gestão de serviços já pregava há muito tempo, mas que poucas empresas colocavam em prática: a importância do pessoal da linha de frente. *Carlzon* e sua equipe perceberam que não bastava pensar nas aeronaves, nas bases de manutenção, nos escritórios e nos procedimentos administrativos, pois, se perguntassem aos clientes quais as suas impressões sobre a companhia, eles não se lembrariam desses elementos, mas das experiências que tiveram com os funcionários (CARLZON, 2005).

Esses breves momentos em que os clientes interagem com os funcionários foram denominados por *Carlzon* de *momentos da verdade*:

Não faz muito tempo, cada um dos nossos dez milhões de clientes entrou em contato com aproximadamente cinco empregados da empresa, e cada contato durou em média 15 segundos. Desta forma, a SAS é “criada” 50 milhões de vezes por ano nas mentes de nossos clientes por 15 segundos de cada vez. Estes 50 milhões de “momentos da verdade” são o que basicamente determina se a SAS será bem-sucedida ou falhará como empresa. São momentos em que precisamos provar a nossos clientes que a SAS é sua melhor alternativa (CARLZON, 2005, p. 16-17).

Para operacionalizar esses “momentos da verdade”, a empresa implantou um sistema de gestão de cabeça para baixo, transferindo poder para o pessoal da linha de frente (atendentes de solo, comissários de bordo etc.), ao mesmo tempo capacitando-os para a tomada de decisões relativas às demandas dos clientes nesses 15 segundos. Se, toda vez que solicitados, os funcionários da linha de frente tiverem que consultar sistemas ou intermediários para resolver o problema individual de um passageiro, eles perderão os preciosos segundos que fazem a diferença para se conquistar um cliente fiel (CARLZON, 2005).

Após conhecer o conceito de momentos da verdade, reflita: quantas vezes, em média, os usuários utilizam determinado serviço de informação (por exemplo, uma biblioteca ou um centro de documentação) em que tenham que interagir com os funcionários? Qual o tempo médio de duração desses contatos? Quantos usuários a organização atende por ano? Se não tiver esses dados exatos, faça uma estimativa. Calcule os resultados e você terá o total de “horas da verdade” desse serviço de informação.

Impressionou-se? Com certeza, você se lembra da disciplina “Serviço de Referência e Documentação”, na qual aprendeu que a visita à biblioteca é uma experiência que pode ser marcante pelo lado positivo ou pelo



lado negativo, o que contribui para que se molde a imagem dessa instituição. Espero, então, que tenha compreendido o valor do somatório de cada momento da verdade na construção da percepção qualitativa do serviço prestado.

Mesmo as pequenas organizações do setor de ambientes de informação devem se preocupar em implementar essa cultura dos serviços e buscar a orientação para o mercado. As bibliotecas de cidades do interior, por exemplo, podem cumprir uma importante função social se desempenharem suas atividades com foco nas necessidades dos usuários. Segundo *Matthews* (2009), nos EUA predominam as pequenas bibliotecas independentes. Durante muito tempo, elas foram o lugar ideal para a satisfação das necessidades de informação dos cidadãos, mas, no século XXI, não estão cumprindo mais essa função. Transformar essas unidades de informação em locais vibrantes, que preencham as necessidades atuais das comunidades, é o grande desafio. Essa é nitidamente a realidade da maioria das bibliotecas públicas brasileiras.

Voltando ao exemplo da *Biblioteca Guimarães Rosa*, que hipoteticamente vai se instalar na cidade de Flores da Serra, cujos moradores não têm o hábito da leitura, em que aspectos o marketing poderia ajudar? Agora que você já conhece o conceito de marketing, a forma como ele é implementado nas organizações e as barreiras que as bibliotecas e outros ambientes de informação têm em relação a essa atividade, liste as decisões que você tomaria para tornar a biblioteca orientada para o mercado.

Com certeza, você deve ter gerado uma lista enorme. Isso significa que você compreendeu o conceito de marketing e está apto a iniciar a próxima Unidade. Nela, você aprenderá os aspectos mais aplicados do marketing, voltados, principalmente, para organizações sem fins lucrativos e para o setor de serviços, no qual se enquadram os ambientes de informação. Então, siga em frente!

RESUMO

O marketing vai muito além das atividades de vendas, publicidade e propaganda. Também se baseia em *feeling*, mas sustentado por um processo consistente de coleta de informações e análise das forças ambientais, para que seja traçada uma estratégia embasada racionalmente.

O marketing surge na sociedade moderna, inserido nos processos de *intercâmbio de valores* entre as organizações, clientes, parceiros e a sociedade em geral. As principais organizações do mundo contemporâneo lidam com modelos de produção intensiva, ou seja, produzem em larga escala, com grande variedade, e atendem a inúmeros clientes, nas mais diversas localidades, sem ter um contato direto com eles. O marketing surgiu, então, como uma forma de se diagnosticar as necessidades dos clientes e formatar um pacote de valores para atendê-los.

O *valor* é o cerne do conceito de marketing, pois é por meio dele que a organização tentará satisfazer as necessidades, desejos e motivações dos clientes.

Necessidade, segundo Solomon (2008), é a discrepância entre o estado atual do indivíduo e seu estado ideal. Essa discrepância causa uma tensão, ou um desconforto, que, dependendo da intensidade, vai motivar a pessoa a procurar uma solução.

O *desejo* é a forma que as pessoas procurarão para satisfazer suas necessidades (SOLOMON; RABOLT, 2004). A *motivação*, por sua vez, é a tensão entre o estado atual e o estado desejado, que levará a pessoa a agir na direção da satisfação da necessidade ou do desejo (HOYER; MCINNIS; PIETERS, 2013; KOTLER; KELLER, 2006; SOLOMON, 2008).

A implementação do conceito de marketing nas organizações é denominada *orientação para o mercado*, em oposição à orientação para a produção. Kohli e Jaworski (1990) definiram a orientação para o mercado em três dimensões: *geração de inteligência* de marketing, *disseminação* dessa inteligência por toda a organização e *resposta* a essa inteligência, por meio da elaboração e implementação de estratégias.

No setor de ambientes de informação, a implementação da orientação para o mercado, embora tenha aumentado, ainda é incipiente, em parte pela visão restrita que os profissionais da área têm do tema, mas também porque faltam gestores, nessas organizações, que dominem as habilidades de marketing.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Sueli A. Análise do consumidor brasileiro do setor de informação: aspectos culturais, sociais, psicológicos e políticos. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 1, n. 2, p. 207-224, 1996.

AMARAL, Sueli A. Marketing da informação: entre a promoção e a comunicação integrada de marketing. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 18, n. 1, p. 31-44, 2008.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Definition of marketing. **AMA**, Chicago, 2013. Disponível em: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>. Acesso em: 15 dez. 2014.

BAGOZZI, Richard P. Marketing as exchange. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 39, n. 4, p. 32-39, 1975.

BEKIN, Saul. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron, 1995.

BUTTLAR, Lois; DuMONT, Rosemary. Library and information science competencies revisited. **Journal of Education for Library and Information Science**, [S.l.], v. 37, n. 1, p. 44-62, Winter 1996.

CAMERON, Brian D.; FARNUM, Cecilia. Promoting professionalism and academic librarianship: observations on the marketing of the M.L.S. **Partnership: the Canadian Journal of Library and Information Practice and Research**, [Guelph], v. 2, n. 2, p. 1-4, 2007.

CARLZON, Jan. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2012.

DAY, George S. Marketing's contribution to the strategy dialogue. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S.l.], v. 20, n. 4, p. 323-329, 1992.

ENACHE, Ionel. **Marketing of library services in Europe**. Bucharest: University of Bucharest, 2007. Disponível em: <http://www.lisr.ro/en11-enache.pdf>. Acesso em: 26 jun. de 2015.

ENIS, Ben M. Deepening the concept of marketing. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 37, n. 4, p. 57-62, 1973.

EWERS, Barbara; AUSTEN, Gaynor. A framework for market orientation in libraries. In: GUPTA, Dinesh K. et al. (Ed.). **Marketing library and information services: international perspectives**. München: K. G. Saur, 2006. p. 21-30.

GUPTA, Dinesh; JAMBHEKAR, Ashok. Developing a customer-focus approach to marketing of library and information services. **DESIDOC Bulletin of Information Technology**, [Delhi], v. 22, n. 3, p. 5-13, 2002.

HATCH, Mary Jo. **Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

HOYER, Wayne D.; MCINNIS, Deborah J.; PIETERS, Rik. **Consumer behavior**. Mason: South-Western Cengage Learning, 2013.

JAIN, Dipak. Managing new product development for strategic competitive advantage. In: IACOBUCCI, Dawn (Ed.). **Kellogg on Marketing**. New York: John Wiley & Sons, 2001.

JAPIASSÚ, Hilton; MARCONDES, Danilo. **Dicionário básico de Filosofia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

JOTWANI, Daulat. Marketing of electronic resources in IIT libraries. **DESIDOC Journal of Library & Information Technology**, [Delhi], v. 34, n. 2, p. 162-169, 2014.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 54, n. 2, 1990, p. 1-18.

KOTLER, Philip. A generic concept of marketing. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 36, n. 1, p. 10-15, 1972.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; LEVY, Sidney J. Broadening the concept of marketing. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 33, n. 1, p. 10-15, 1969.

KUMAR, P. K. S. Marketing strategies for the university libraries in Kerala. **DESIDOC Journal of Library & Information Technology**, [Delhi], v. 33, n. 5, p. 399-404, 2013.

LARSEN, Gitte. Preparing for new and changing roles in research libraries: the need for continuing professional development. **Liber Quarterly**, [S.l.], v. 16, n. 3/4, 2006. Disponível em: <http://liber.library.uu.nl/index.php/lq/issue/view/456>. Acesso em: 1 jul. 2015.

LEVITT, Theodore. **The marketing imagination**. New York: The Free Press, 1983.

LUCK, David J. Broadening the concept of marketing: too far. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 33, n. 3, p. 53-54, 1969.

MATTHEWS, Joseph R. **The customer-focused library: reinventing the public library from the outside-in**. Santa Barbara: ABC-CLIO/LLC, 2009.

MAHESH, G. Barriers to marketing of information products and services in libraries. **DESIDOC Bulletin of Information Technology**, [Delhi], v. 22, n. 3, p. 35-38, 2002.

MOHR-JACKSON, Iris. Broadening the marketing orientation: an added focus on internal customers. **Human Resource Management**, [S.l.], v. 30, n. 4, p. 455-467, 1991.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 54, n. 3, p. 20-35, 1990.

PORS, Niels O. Marketing public libraries in Denmark. In: GUPTA, Dinesh K. et al. (Ed.). **Marketing library and information services: international perspectives**. München: K. G. Saur, 2006. p. 35-46.

POTTER, Ned. **The library marketing toolkit**. London: Facet Publishing, 2012.

ROWLEY, Jennifer. **Information marketing**. Aldershot: Ashgate Publishing, 2006.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo dicionário de Economia**. São Paulo: Best Seller, 1999.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie L. **Comportamiento del consumidor**. 8. ed. México: Pearson Educación, 2005.

SEMENIK, Richard; BAMOSSY, Gary. **Princípios de marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SIERRA, Ruth H. V.; TÉLLEZ, Luís R. El mercadeo de servicios em las bibliotecas públicas: ¿una herramienta que se usa? **Investigación Bibliotecológica**, Bogotá, v. 22, n. 45, p. 153-169, 2008.

SMITH, Wendell R. Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 21, n. 1, p. 3-8, 1956.

SOLOMON, Michael R. **Comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SOLOMON, Michael R.; RABOLT, Nancy. **Consumer behavior in fashion**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2004.

TELLA, Adeyinka; OJO, Rachel R. Marketing libraries and information services for effective utilization of available resources: the 21st century librarians and information professionals: which ways and what works. In: TELLA, Adeyinka; OJO, Rachel R; ISSA, Abdulwahab O. **Library and information science in developing countries: contemporary issues**. Hershey: Information Science Reference, 2012. p. 45-60.

WEBSTER, JR., Frederick E. Defining the new marketing concept: part 1. **Marketing Management**, [S.l.], v. 2, n. 4, p. 22-31, 1994.

WIND, Yoram. Issues and advances in segmentation research. **Journal of Marketing Research**, [S.l.], v. 15, n. 3, p. 317-337, 1978.

WOODRUFF, Robert B. Customer value: the next source for competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S.l.], v. 2, n. 2, p. 139-153, 1997.

ZIKMUND, William G.; BABIN, Barry J. **Essentials of marketing research**. Mason: South-Western Cengage Learning, 2013.

UNIDADE 2

A implementação do conceito de marketing em organizações sem fins lucrativos



2.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar e discutir os principais elementos envolvidos na implementação do conceito de marketing em organizações sem fins lucrativos.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Esperamos que, ao final desta Unidade, você seja capaz de:

- a) identificar as principais forças do ambiente externo que interferem na implementação do marketing nas organizações;
 - b) entender a configuração do composto de marketing em uma organização sem fins lucrativos;
 - c) identificar as principais especificidades do marketing de serviços.
- 

2.3 DE PORTAS ABERTAS PARA O MUNDO

Observe a Figura 16. Ela traduz a visão de organizações que perdurou nos meios acadêmicos e de prática durante muitas décadas: a metáfora da máquina.

Nessa visão, a organização teria que funcionar como um sistema fechado, que:

- a) capta recursos do ambiente (por exemplo, matéria-prima, recursos financeiros e mão de obra);
- b) processa esses recursos, agregando valor a eles;
- c) produz os resultados almejados (fabricação de produtos, prestação de serviços privados ou públicos, obras públicas, lucro, entre outros).

Figura 16 - A organização como um sistema fechado



Fonte: produção do próprio autor.

Na metáfora da máquina, a tarefa da administração (e todas as suas áreas funcionais, inclusive o marketing) seria a de fazer com que a etapa 2 funcionasse da forma mais eficiente e eficaz, para se atingir os resultados almejados na etapa 3. Embora isso, até certo ponto, seja verdade, você concorda com essa visão? Em sua opinião, a organização pode ser comparada a uma máquina? Sim ou não? Por quê?

Você deve estar lembrado do que estudamos na primeira unidade:

- a) as organizações surgem a partir de demandas sociais;
- b) o objetivo das organizações é o intercâmbio de valores (econômicos e simbólicos) com a sociedade;
- c) as necessidades, desejos e motivações das pessoas são determinados por fatores pessoais, mas também por fatores sociais.

Portanto, sua resposta à pergunta anterior só pode ter sido: não, as organizações não podem ser vistas como máquinas. Enquanto as máquinas são sistemas fechados, que devem funcionar sem interferências externas, as organizações estão o tempo todo interagindo com o seu ambiente, não apenas para captar recursos (*inputs*) e alcançar resultados (*outputs*), mas vivendo de portas abertas para o mundo e tudo o que nele existe, de bom ou de ruim.

Mas o que é o ambiente da organização? Há vários conceitos de ambiente. Não cabe detalhá-los aqui, mas, independentemente da corrente teórica, há o consenso de que *o ambiente é o conjunto de condições materiais e sociais que envolve a organização. É tudo aquilo que não é a organização, mas se relaciona com ela* (SANTOS, 2013).

Hatch (1997) identifica três correntes teóricas distintas que estudam a relação de organização com o ambiente.

A primeira delas é a corrente modernista, que explica as estruturas organizacionais a partir das restrições, impostas pelo ambiente, que demandariam adaptações. Nessa visão, as organizações com maior capacidade para lidar com essas restrições são recompensadas com uma vantagem competitiva superior.

Um ótimo exemplo é a concorrência entre as indústrias automobilísticas americana e japonesa. Acostumados a lidar com limitações de toda ordem, desde matéria-prima até recursos financeiros, o setor industrial japonês perseguiu um modelo de qualidade total orientado para a eficiência no uso dos recursos e a inovação contínua. Quando a crise do petróleo dos anos 1970 abalou economias do mundo inteiro, a indústria automobilística japonesa estava mais bem preparada para enfrentar as limitações do setor energético, oferecendo carros mais econômicos e mais baratos. Com isso, desfrutou de uma vantagem competitiva que não pôde ser mais alcançada pelos concorrentes estadunidenses.

Outra corrente identificada por *Hatch* (1997) é a simbólico-interpretativista, para a qual o ambiente é uma *construção social*. Os autores dessa linha defendem que as crenças individuais, combinadas com o que é compartilhado socialmente, promovem a criação, o rearranjo, a seleção e a supressão dos elementos objetivos que cercam o indivíduo.

Como exemplo, basta imaginar a questão dos recursos hídricos, que passaram a integrar a pauta da agenda pública. Para um indivíduo criado no interior do Semiárido nordestino, a questão da água sempre teve um significado diferente do que está presente no imaginário de quem é criado no Sudeste brasileiro. Trata-se do mesmo recurso, mas, para o nordestino, acostumado a secas, o significado dessa questão perpassa elementos como penúria, privações, disputas territoriais para acesso à água, opressão social, dominação política e migração. Já para o indivíduo da Região Sudeste, antes de ingressar na pauta pública, a questão da água normalmente só vinha à tona quando chegava a conta da companhia de abastecimento e quando ocorriam enchentes e temporais.

A água é o mesmo recurso, do ponto de vista objetivo e material, mas, do ponto de vista simbólico – individual e social –, o significado é diferente. Para o sertanejo do Nordeste, ela é um elemento vital. Para o morador do Sudeste, é algo importante, mas secundário na sua escala de preocupações. Agora, é interessante notar que, já há algum tempo, com as alterações nos regimes de chuva no Sudeste, seus habitantes passaram a sofrer também com a escassez da água e, com ela, surgiu uma nova interpretação desse recurso: ele é escasso, finito e vital. Podem esperar que, enquanto perdurar essa situação, os políticos da Região Sudeste se apropriarão da questão da água para montar suas agendas. As próximas disputas eleitorais terão na pauta a questão de quem lidou melhor ou pior com a questão hídrica. Esse exemplo confirma a principal tese da corrente simbólico-interpretativista: antes de ter consequências materiais, o ambiente é simbólico (HATCH, 1997).

A terceira corrente é a chamada *pós-modernista*. Segundo *Hatch* (1997), uma das questões dessa linha teórica é a distinção entre a organização e o ambiente, pois o limite entre essas duas entidades é um tanto quanto impreciso e problemático. Assim, o conceito de *organizações “sem fronteira”* (do inglês, *boundaryless*) é proposto pelo autor, que se dedica a pesquisar novas formas organizacionais, como as redes, as empresas virtuais e as organizações informais. Ele também critica a ênfase das teorias modernistas na exploração de recursos limitados, visando à vantagem competitiva e silenciando-se quanto aos aspectos éticos e do meio ambiente. Essa corrente foi importante por trazer à tona assuntos antes ignorados nos estudos organizacionais, como as questões de gênero, cor, orientação sexual, ambientalismo e os malefícios da globalização e da divisão internacional do trabalho.

Agora que você conhece essas três correntes teóricas, está apto a compreender como os aspectos do ambiente organizacional podem afetar (e ser afetados) pelo planejamento de marketing. Seria muito conveniente se as organizações realmente funcionassem como máquinas, mas já está suficientemente comprovado que isso não é possível. Cabe, então, colher as contribuições de cada uma dessas três linhas de estudos e proceder à análise ambiental relacionada com a atividade de marketing.

2.4 MARKETING E ANÁLISE AMBIENTAL

Embora as definições de ambiente variem um pouco de autor para autor, a lógica é sempre a mesma: forças externas que podem afetar (ou que são afetadas) pelo marketing da organização. A lista dessas forças externas é algo difícil de elaborar, pois elas tendem ao infinito. É possível, todavia, identificar aquelas mais relevantes para o alcance dos objetivos. *Churchill* e *Peter* (2013) destacam as seguintes dimensões: econômica, política e legal, social, natural, tecnológica e, por fim, competitiva.

Já *Kotler* (2006) divide as forças externas em dois níveis: o ambiente de tarefa e o ambiente geral. O primeiro inclui os participantes envolvidos diretamente na produção, distribuição e promoção das ofertas da organização. Os principais, segundo o autor, seriam os fornecedores, distribuidores e revendedores. O outro nível, ambiente geral, inclui forças como demografia, economia, meio ambiente, tecnologia, sistema político-legal e ambiente sociocultural. É importante notar que *Kotler* (2006) não inclui a concorrência no ambiente de marketing, mas a trata como uma força de importância específica.

Nesta Unidade, será adotado o modelo da Figura 17, que inclui, também, os *grupos de interesse*: pessoas, organizações não governamentais, associações ou até grupos informais, que podem agir contra ou a favor das atividades da organização (você estudará esse assunto de forma mais aprofundada na Unidade 3):

Figura 17 – As forças ambientais



Fonte: produção do próprio autor.

Apesar das diferenças entre os autores, há um traço comum entre suas definições de ambiente: todas as forças mencionadas são elementos sobre os quais a organização não tem controle. Talvez essa seja uma maneira mais fácil de delimitar o que seria a organização (ambiente interno) e o seu ambiente externo. No ambiente interno, a organização tem maior controle. Na Figura 19, mais à frente, você verá que isso é representado pela expressão "decisões da organização". A organização tem grande poder para decidir, por exemplo, o que produzir e quanto produzir. Por outro lado, ela vai adequar essa decisão às forças do ambiente externo, analisando fatores como a situação econômica, a estrutura sociocultural do mercado, a legislação, entre outros.

Ainda na Figura 17, perceba que, entre o círculo central e as forças ambientais, há uma seta circular com as palavras: "informações", "análises", "estratégias", "táticas" e "avaliação". Esses são os elementos básicos do planejamento de marketing e eles partem do seguinte pressuposto: se a organização não pode controlar essas forças externas, ela pode, ao menos, pesquisá-las e monitorá-las, para identificar tanto ameaças quanto oportunidades no mercado e, assim, ajustar o seu planejamento, de modo a obter um resultado superior.

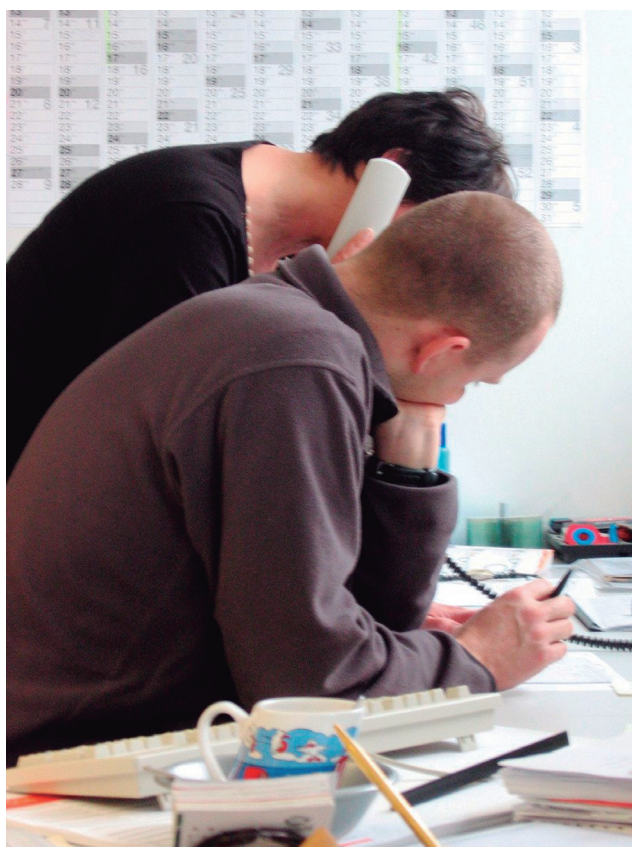
É importante ressaltar que a organização pode se adaptar a essas forças, se ajustando aos seus impactos, mas ela também pode tentar influenciá-las. A organização pode, por exemplo, provocar a mudança de algum traço sociocultural do ambiente. Grandes empresas fazem isso, constantemente. As indústrias de alimentos são um ótimo exemplo.

Até os anos 1970, a maioria das mães de família brasileiras não trabalhava fora, dedicava-se ao lar. Era difícil, então, vender café solúvel, mistura de bolo instantânea e massa semipronta, pois esses produtos “concorriam” com o papel simbólico da mulher zelosa e dedicada à família. Depois de muitas pesquisas e com um marketing bem planejado, esses produtos conquistaram o mercado, consolidando a ideia de que a mulher pode ser prática, moderna e, ao mesmo tempo, zelar pela qualidade de vida dos seus. Mas, para influenciar uma variável não controlável do ambiente externo, é preciso dimensioná-la bem e deter os recursos necessários para tanto.

Lembra-se da hipotética *Biblioteca Guimarães Rosa*, sobre a qual conversamos tanto na Unidade 1? Como você acha que cada uma dessas forças poderia atuar sobre o sucesso desse equipamento público, na cidade fictícia de Flores da Serra? Você incluiria alguma outra variável, além das listadas na Figura 17? Que traço sociocultural seria necessário tentar influenciar para obter sucesso?

2.4.1 Bola de cristal não faz parte...

Figura 18 - Marketing exige muito trabalho



Fonte: Free Images.¹⁰

Conforme dito no início desta disciplina, marketing não é *feeling*; ao contrário, envolve planejamento, sistematização e racionalização. Planejamento não é algo que se faz com base em opiniões pessoais, pressentimentos, palpites ou crenças dos gestores, portanto, a informação é a matéria-prima básica do planejamento. Em nossas

¹⁰ Disponível em: <http://pt.freeimages.com/photographer/wagg66-31232>.



vidas pessoais, quando vamos tomar decisões importantes, sempre buscamos informações relativas à situação em questão. Imagine, por exemplo, que você vai comprar um automóvel. Você sai de casa e compra o primeiro que vê? Claro que não! Quais são as etapas anteriores à sua tomada de decisão?

Se você recentemente efetuou a compra desse tipo de bem, deve se lembrar de cada passo que deu: primeiro, delimitar as categorias que cabem no seu orçamento e que se ajustam às suas preferências: subcompacto, compacto, médio, grande, *off-road*, SUV, utilitário ou esportivo; depois, pesquisar os preços de cada um dos modelos disponíveis na categoria eleita; em seguida, ainda que você tenha marca preferida, deve ter pesquisado algum *site* ou revista sobre carros, para ler sobre a opinião dos especialistas. Pode também ter pedido informações junto àquele amigo vendedor de concessionária, ao mecânico conhecido, ou a pessoas que possuem as marcas de carro que você cogita; finalmente, já na concessionária, você até pode ter pedido para fazer o *test drive*, para confirmar se realmente estava fazendo a escolha certa.

O que isso tem a ver com planejamento? Note que você buscou informações que embasaram a sua decisão. Afinal, um automóvel é um investimento significativo para a maioria dos brasileiros e ninguém faz esse tipo de compra por impulso, pois uma escolha errada significa insatisfação posterior e, talvez, até prejuízo, caso tenha que revender o bem. Na organização é semelhante: o gestor precisa de informações para a tomada de decisões.

Planejar significa fazer escolhas, eleger caminhos e alocar recursos. No contexto organizacional, decisões erradas podem ter consequências muito graves, colocando em risco até a sobrevivência da organização. Infelizmente, não há receita pronta para isso e o gestor tem que avaliar as diversas alternativas para adotar aquela que lhe oferece maior possibilidade de sucesso e menor risco.

2.4.2 Fontes de informação

Lembra-se da unidade anterior, quando se falou da inteligência de mercado? Você se recorda de que essa é uma das primeiras etapas para a implementação do conceito de marketing? Pois bem, há várias formas de se obter informações. Elas são chamadas de *fontes*. De acordo com Churchill e Peter (2012), as fontes podem ser *internas* ou *externas*.

As *fontes internas* são aquelas que já existem ou que podem ser criadas dentro da organização. Por exemplo, um mercadinho pode usar os próprios dados da registradora para analisar os horários de maior movimento, os dias em que determinados produtos vendem mais, o valor médio de compra por cliente e assim por diante. Já uma unidade pública de saúde pode obter informações quanto ao tempo médio de espera dos pacientes, os períodos de maior frequência para determinados problemas de saúde, entre outras. Note que essas informações não estão disponíveis prontamente, mas os dados para obtê-las, sim. Que dados internos uma biblioteca poderia coletar para subsidiar o seu planejamento, de modo a prestar melhores serviços aos usuários? Pense a respeito.



Atenção

Dados são registros em seu estado bruto; sem tratamento, eles não têm muita utilidade para o gestor. Já os dados sistematizados e analisados transformam-se em *informações*. Estas, quando relacionadas umas às outras, geram *conhecimento*, que, por sua vez, agrega valor.

No caso do mercadinho, o dono ou gerente pode obter informações mais precisas sobre o giro das mercadorias na loja, os melhores dias para fazer promoções de vendas e até os melhores horários para repor as prateleiras. Já o gestor do posto de saúde pode descobrir que, nas férias escolares, a frequência de crianças com fraturas ou vítimas de acidentes domésticos é maior; pode, de acordo com as ocorrências, dimensionar melhor a quantidade de médicos de cada especialidade, e até promover campanhas informativas para a população.

Já as *fontes externas* são fornecidas por outras organizações ou veículos e ajudam a obter informações que comporão um cenário mais amplo. Churchill e Peter (2012) citam como exemplos de fontes externas:

- a) publicações empresariais e setoriais (revistas de negócios, publicações e *sites* especializados, além de empresas de malas diretas);
- b) serviços de pesquisa, como os do *Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística* (Ibope), da *Marplan*, da *A. C. Nielsen* e outras empresas que vendem pesquisas prontas;
- c) associações profissionais e empresariais como a *Federação Brasileira de Bancos* (Febraban), a *Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores* (Anfavea), a *Ordem dos Advogados do Brasil* (OAB) e a *Associação Nacional de Jornais* (ANJ);
- d) pesquisas com clientes atuais e potenciais (essas pesquisas podem ser encomendadas a baixo custo a empresas juniores ou órgãos laboratoriais de faculdades locais);
- e) relatórios governamentais como os do *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística* (IBGE), da *Fundação Getúlio Vargas* (FGV), *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada* (Ipea), fundações estaduais de economia e estatística (por exemplo, a *Fundação João Pinheiro*, de Minas Gerais);
- f) bancos de dados digitalizados (acervos de jornais e revistas disponíveis na internet).

Você, como estudante do curso de Biblioteconomia, sabe da importância das informações e, com certeza, está apto a gerá-las. Na área gerencial, elas são um recurso que vale ouro, devendo estar atualizadas e ser disponibilizadas para toda a organização.

Lembra-se de que uma das dimensões da implementação do conceito de marketing, segundo Kohli e Jaworski (1990) é a disseminação do conhecimento através de todos os departamentos da organização? Portanto, é importante que ela tenha um dispositivo (computacional ou não) para reunir essas informações e transformá-las em conhecimento. Esse recurso, geralmente chamado de *Sistemas de Informações Gerenciais* (SIG), deve produzir relatórios periódicos, para serem discutidos por todas as áreas da organização. O SIG aplicado ao contexto específico de marketing é denominado SIM, cuja definição você estudou na Unidade 1.

Se você fosse o diretor da *Biblioteca Guimarães Rosa*, que informações internas e externas utilizaria para fundamentar o seu plano de marketing?

Na sequência, você estudará como é formulado o *composto de marketing*, a resposta a estas etapas: estudar as necessidades, desejos e motivações dos clientes e fazer análises do ambiente.

2.5 FINALMENTE, A PONTA DO ICEBERG

Conforme você estudou na Unidade 1, em uma relação de troca, sempre há duas partes interessadas na transação. Há algo de valor (ou um conjunto de valores), que é o objeto da troca, sendo ofertado por uma das partes (proponente). Há, ainda, outro algo de valor (ou outro conjunto de valores) que a outra parte (adquirente) considera justo despendar para concretizar a transação. Essa troca ocorrerá em algum lugar no espaço (físico ou virtual). Por fim, essas partes terão de se comunicar (portanto, trocar informações), para que o negócio ocorra. Agora observe a Figura 19:

Figura 19 – A tensão entre os interesses dos clientes e dos ofertantes

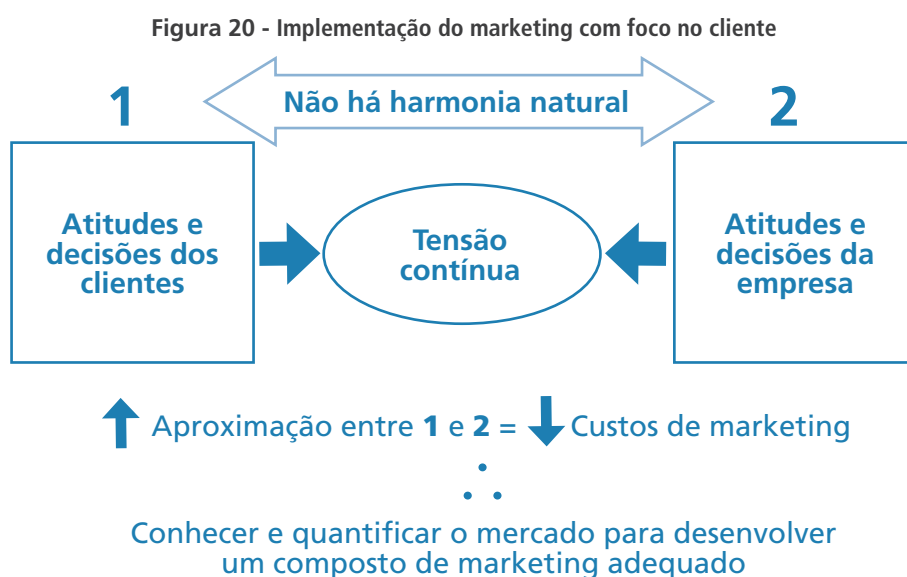


Fonte: produção do próprio autor.

Na relação entre o cliente (1) e o fornecedor (2), dificilmente haverá um equilíbrio natural. Isso ocorre devido a cinco axiomas:

- a) o cliente sempre deseja um produto moldado às suas necessidades e desejos pessoais, o que nem sempre é viável para a organização, a quem interessa produzir de forma padronizada, com uma tecnologia acessível, visando à eficiência e à eficácia;
- b) ao se decidir pela transação, o cliente imagina uma quantidade ideal para satisfazer as suas necessidades. Nos sistemas de produção intensiva, em que clientes e fornecedores não se relacionam de modo direto, nem sempre a organização conhece a quantidade que o mercado demanda e corre o risco de ofertar a menos ou de superdimensionar a oferta;
- c) ao cliente, interessa que o produto esteja disponível no local mais conveniente para si, por exemplo, próximo de casa, no caminho do trabalho, pela internet etc. No entanto, por questões de logística e viabilidade econômica, muitas vezes a organização não pode atender a essa exigência;
- d) em muitas situações, o cliente tem várias opções para satisfazer a sua necessidade (como no caso da sede, exemplo dado na Unidade 1). Além disso, ele encontrará no mercado uma variedade enorme de fornecedores e tipos de um mesmo produto. A organização não tem, portanto, meios de garantir que a sua oferta seja a escolhida pelo cliente;
- e) por fim, o cliente sempre vai buscar despendar o menor valor pela maior quantidade ou/e melhor qualidade possível(is). Ao fornecedor, porém, interessa receber em troca um valor que viabilize a sustentabilidade do negócio (se for organização que visa ao lucro, o maior ganho possível).

Voltando à Figura 17, a possibilidade de ocorrer uma troca entre o cliente (1) e a organização (2) é inversamente proporcional à intensidade da tensão existente entre os interesses de um e outro. O equilíbrio entre as duas partes é teoricamente impossível, mas sabe-se que, quanto maior a aproximação entre (1) e (2), maior será a probabilidade de se estabelecer o intercâmbio de valores (Figura 20):



Fonte: produção do próprio autor.



Infelizmente, muitas organizações assumem esse desequilíbrio como um fator dado e se limitam a cuidar da produção. Acreditam que desenvolvendo uma oferta de qualidade (o que, sem dúvida, é um diferencial) e garantindo eficiência em seus processos produtivos (o que reduz os custos, sendo a economia repassada ao preço final do produto) sejam suficientemente eficazes para atrair compradores e garantir sucesso no mercado. Essas empresas são aquelas orientadas para a produção, conceito que você estudou na Unidade 1.

Cabe ressaltar, entretanto, que muitas organizações não ficam passivas, voltadas somente para os aspectos internos, esperando que espontaneamente haja essa aproximação ou coincidência entre suas decisões e os interesses dos clientes. Existem organizações que analisam diversos fatores no ambiente, como preferências dos clientes, decisões dos concorrentes e tendências sociais, culturais, tecnológicas e econômicas. Em seguida, disseminam essas informações por toda a sua estrutura, com vistas a adaptar suas decisões a essa realidade.

Como consequência, têm o formato da oferta, a quantidade produzida, os pontos de distribuição em que o produto está disponível, os segmentos de mercado escolhidos e os dispêndios exigidos dos clientes mais próximos daquilo que o mercado demanda. Com isso, mesmo que ainda haja alguma tensão entre (1) e (2), ela será menor e, portanto, a probabilidade de ocorrência da transação será maior. Essas organizações são aquelas orientadas para o mercado, conceito que você também já conhece.

Observe que a empresa orientada para o mercado precisa ajustar quatro variáveis para aproximar a sua oferta das preferências dos clientes: o que ofertar, onde ofertar, o que será exigido em troca, de quem se exigirá e, por fim, como divulgar a oferta.

Essas variáveis são o que se convencionou chamar de os 4Ps, signo mnemônico criado por McCarthy (1960) que significa: **p**roduto (o que ofertar), **p**reço (o que exigir em troca), **p**raça (onde ofertar) e **p**romoção (divulgação da oferta). Essas quatro dimensões formam o *composto de marketing* (ou *mix de marketing*) da organização.

Esse composto pode ser definido como o “pacote” de valores que a organização oferece para satisfazer as necessidades e desejos dos clientes e motivá-los à troca e ao relacionamento. É a ponta do *iceberg*, pois compreende a parte da estratégia de marketing visível ao cliente, por meio da qual ele vai escolher se relacionar ou não com a organização.

Apesar de fazer parte das variáveis sobre as quais a organização tem controle, o *mix de marketing* é definido com base nas limitações e oportunidades impostas pelo ambiente externo, bem como seus aspectos simbólicos e culturais (Figura 21):

Figura 21 - O mix de marketing e as forças ambientais



Fonte: produção do próprio autor.

Na Figura 21 (uma variação da Figura 17), os 4Ps estão no âmbito das decisões internas da empresa. Porém, eles sofrem interferência das variáveis externas. O mais importante é que o foco central seja sempre o cliente.

Essa orientação de marketing fez com que, no início dos anos 1990, se propusesse a substituição dos 4Ps pelos 4Cs (LAUTERBORN, 1990): **c**liente e seus desejos e necessidades; **c**ustos para os clientes satisfazerem esses desejos e necessidades; **c**onveniência para os clientes adquirirem o produto ou utilizarem o serviço; e **c**omunicação como forma de diálogo entre a organização e o cliente.

Posteriormente, outros autores, como Kotler e Lee (2007), passaram a adotar a abordagem dos 4Cs juntamente com a dos 4Ps:

- a) o **produto** corresponde ao **cliente e seus desejos e necessidades**: como já se destacou no início da Unidade 1, toda organização tem um produto para ser ofertado ao mercado. Na verdade, a maioria delas tem mais de um produto. Esse sortimento de itens que a empresa disponibiliza aos clientes é chamado *composto (ou mix) de produtos*. É em torno deles que giram as preocupações dos profissionais de marketing, pois são a concretização da resposta da empresa às demandas do mercado e visam a satisfazer as necessidades e desejos de pessoas e outras organizações. Muitos produtos fracassam logo após seu lançamento porque a sua concepção levou em conta apenas o que a empresa gostaria de oferecer, e não o que os clientes realmente necessitavam ou



desejavam. O sucesso da organização em cumprir a sua missão está diretamente relacionado com o sucesso do(s) seu(s) produto(s). O objetivo maior de toda organização pública, privada ou do terceiro setor, é a sua sobrevivência no ambiente, e ela só vai sobreviver enquanto estiver oferecendo objetos, sejam eles tangíveis ou intangíveis, que tragam valor aos clientes e, mutuamente, à organização. Portanto, uma das principais funções do marketing é contribuir para a pesquisa e desenvolvimento de produtos que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais;

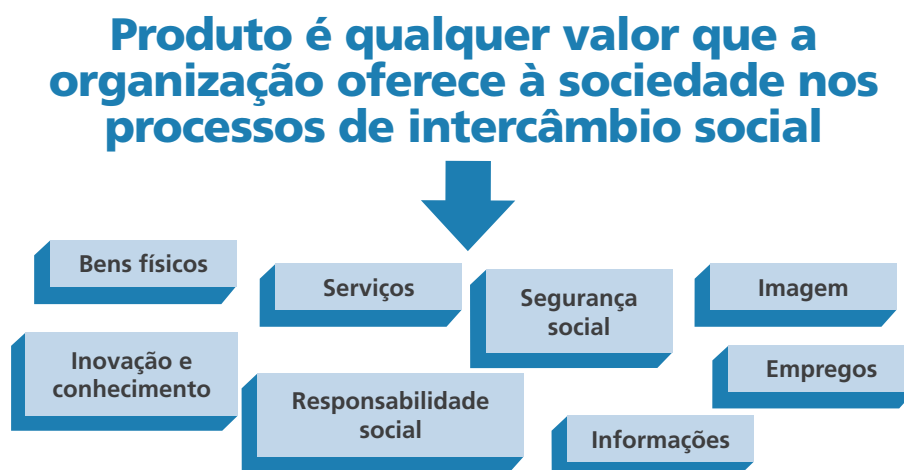
- b) **preço** equivale a **custos dos clientes para satisfazer suas necessidades e desejos**: para fins mercadológicos, o conceito de preço vai muito além do dinheiro que as pessoas pagam por um produto. Envolve todos os custos e valores simbólicos considerados no processo de troca. Por que algumas pessoas pagam mais caro por um par de tênis com marca de grife, enquanto alguns similares podem satisfazer às mesmas necessidades funcionais? Por que, às vezes, os consumidores atravessam toda a cidade atrás da promoção de um aparelho de som com desconto de 10%, mas compram uma caixa de fósforos na loja de conveniência da esquina, mesmo sabendo que, na mercearia situada três quarteirões abaixo, o mesmo produto custaria a metade do preço? Segundo *Semenik e Bamossy* (1995), o comprador avalia o preço por meio da percepção que ele tem em relação ao valor e à satisfação com o produto. Já o fornecedor, antes de estabelecer o preço dos produtos, deve analisar os custos relacionados à sua produção e oferta, além das diversas influências externas. Em ambientes de informação, essa variável assume uma configuração peculiar, uma vez que a comercialização de bens e serviços raramente faz parte de suas atividades principais;
- c) as decisões de **praça** são, na verdade, a busca pela maior **conveniência para o cliente adquirir o produto ou utilizar o serviço**: de nada adianta um bom produto, a um preço justo, se ele não for disponibilizado no lugar e no tempo certos. Para que isso ocorra, a organização avalia decisões de localização e logística. Essas escolhas têm implicações estratégicas, pois são fundamentais para o restante do composto mercadológico. Elas garantem o acesso do cliente ao produto, envolvem negociações que refletem diretamente sobre o custo e que devem ser gerenciadas em perfeita sincronia com a forma de divulgar a oferta e de se comunicar com o cliente. Trata-se de um item do composto de marketing difícil de ser alterado. É muito mais fácil substituir um produto, mudar uma divulgação e ajustar os custos para o cliente do que mudar a sua localização;
- d) **promoção** é, na verdade, **comunicação com o cliente**: é fundamental para qualquer organização criar e manter diálogos permanentes com seus clientes, mantendo-os informados e predispondo-os a aceitar os produtos (valores) da organização pelos preços e custos (valores) exigidos em troca. Muitas vezes, essa comunicação é usada também para que os diversos públicos almejados tenham uma atitude positiva em relação à imagem da organização. Porém, como se trata de um *diálogo*, ela também deve desenvolver meios para ouvir os clientes e, assim, estar mais atentas às suas necessidades e desejos.

Nesta Unidade, vamos conhecer as três primeiras variáveis: produto, preço e praça, bem como as especificidades do marketing de *serviços*. A variável promoção será discutida na Unidade 3, totalmente dedicada à questão das comunicações de marketing.

2.5.1 O produto: entregando valor para o cliente

Nunca é demais repetir que o cerne do fenômeno mercadológico é o intercâmbio de valores entre as organizações e seus clientes. Esses valores, invariavelmente, tomam a forma de produtos que visam à satisfação das necessidades e dos desejos de indivíduos e organizações. Portanto, produto é qualquer valor que a organização oferece para satisfazer as necessidades e desejos da sociedade nos processos de intercâmbio social. Os produtos podem assumir diversas formas e as possibilidades tendem ao infinito. Confira alguns tipos na Figura 22:

Figura 22 - A definição de produto



Fonte: produção do próprio autor.

Do ponto de vista estratégico, a primeira tarefa é a definição do *conceito do produto*. Nesse caso, não se está fazendo referência ao termo conceito enquanto uma definição teórica genérica dessa variável do composto de marketing, mas à definição mercadológica do produto específico da organização. Ou seja: a explicitação das necessidades e desejos que ele visa satisfazer. Por exemplo, a definição de um achocolatado pode ser esta: preparado solúvel em pó, com sabor de chocolate, para ser adicionado ao leite e consumido nas pequenas refeições ou usado no preparo de receitas. A organização deve ter tal conceito bem claro, pois ele orientará todo o plano mercadológico e de comunicação.

No caso do achocolatado, a definição do conceito desse produto é bem clara e de fácil elaboração e entendimento. Mas nem todos os produtos possuem uma definição assim, tão simples e direta. Em muitos casos, ela é até problemática. Lembra-se do exemplo do *smartphone*, estudado na Unidade 1, subseção 1.5.3? Então, como você definiria o conceito do produto *iPhone*, marca fornecida pela fabricante *Apple*? Você se ateria aos aspectos do bem tangível ou às necessidades e desejos simbólicos que ele traz? E no caso da *Biblioteca Guimarães Rosa*? O seu produto seria o empréstimo de livros ou o fornecimento de cultura, informação e conhecimento para a população de Flores da Serra?

Para tentar minimizar esses dilemas, *Levitt* (1983) afirma que o conceito do produto deve se referir ao *problema* que ele busca satisfazer, não à coisa física que sai da fábrica. Por exemplo, um fabricante de ferramentas não pode pensar em uma broca como o objeto em si, mas na necessidade do indivíduo em relação àquele tipo de produto. Portanto, a empresa não vende uma broca de ¼ de polegada, mas uma solução para quem deseja produzir um furo de ¼ de polegada. Da mesma forma, uma montadora de automóveis não produz simplesmente um carro, mas uma solução de transporte e, em alguns casos, um objeto de *status*. Uma mulher não compra um par de meias finas, mas a promessa de ficar com as pernas mais bonitas.

Tal abordagem é relevante do ponto de vista estratégico, pois, se a empresa fica muito focada no objeto em si, pode incorrer no que *Levitt* (1983) chama de *miopia de marketing*. Quando isso ocorre, a empresa deixa de estar atenta a outras formas de solucionar um mesmo problema, que podem ser mais convenientes e mais baratas. Isso tem acontecido em várias indústrias ao longo do tempo. *Levitt* cita o exemplo das ferrovias norte-americanas que, no final do século XIX e início do século XX, cruzavam o território em todos os sentidos, com uma densa rede que cobria quase toda sua extensão. Porém, com o surgimento de outras soluções para o problema da mobilidade de pessoas e mercadorias, como o transporte rodoviário e aéreo, as ferrovias começaram a perder participação no mercado e muitas foram à falência. Hoje, a rede ferroviária norte-americana, principalmente a de passageiros, é bem menor do que era há 100 anos. Talvez, se essas empresas tivessem definido o seu negócio como *solução em transporte*, e não como apenas transporte ferroviário, elas tivessem escapado da bancarrota, incorporando com agilidade as inovações tecnológicas do automóvel e do avião.

No exemplo do fabricante de brocas, ele deve estar atento ao surgimento de inovações tecnológicas para produzir furos. Como exemplo, citamos o *laser*, que já está disponível no mercado industrial e, talvez, dentro de pouco tempo, atenda também aos usuários domésticos.



Multimídia

A miopia da Kodak

Figura 23 – Filme e câmera fotográfica



Fonte: produção do próprio autor a partir de imagens da internet.¹¹

¹¹ Primeira imagem: filme fotográfico. Autor: *Paul Preacher*. Disponível em: <http://pt.freeimages.com/photo/35mm-film-1-1624194>; segunda imagem: câmera fotográfica. Autor: *Jakub Martenka*. Disponível em: <https://pixabay.com/pt/users/jayrokk-233523/>.

Um dos casos mais recentes de miopia de marketing é o da *Kodak*, que focava o seu negócio na produção de câmeras e filmes fotográficos – no que, por sinal, a empresa era muito competente. A *Kodak* era referência nesse negócio no mundo todo. Porém, com o surgimento da fotografia digital, a empresa demorou a perceber que o foco do seu negócio não eram câmeras e filmes, mas captação e reprodução de imagens. Devido a essa miopia, ela demorou a migrar para a tecnologia digital, perdendo participação para empresas como *Sony*, *Samsung* e outras. O mais irônico é que a própria *Kodak* foi uma das primeiras a pesquisar a fotografia digital, porém, ela não pôs fé no seu próprio invento.

Pressionada pelos altos custos dos fundos de pensão e pelas perdas de mercado, a empresa declarou falência em 2012, com uma dívida de mais de 6 bilhões de dólares. Em 2013, conseguiu se reerguer, com a ajuda de um empréstimo de quase 900 milhões de dólares. Porém, teve que redirecionar completamente o seu negócio, agora focado em impressões comerciais digitais.

Quer saber mais sobre essa história? Então acesse:

- a) <http://www.kodak.com/ek/US/en/Home.htm>;
- b) <http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2013/06/20/kodak-consegue-emprestimo-de-us-895-mi-para-sair-de-falencia.htm>.

Todo conceito de produto deve sofrer uma revisão periódica, pois os mercados, os valores e os comportamentos dos indivíduos e fenômenos são muito dinâmicos, e os produtos precisam acompanhar essa evolução.

Alguns produtos, hoje, têm um conceito bem diferente do que tinham quando foram inventados. Por exemplo, os computadores, quando surgiram, eram máquinas inacessíveis para o cidadão comum, de modo que apenas grandes empresas e os mais importantes órgãos governamentais possuíam esses recursos. O conceito era o de armazenamento e processamento de grandes volumes de informações com finalidades organizacionais. Com o surgimento dos computadores pessoais (PC), o produto passou a ser visto também como uma ferramenta de trabalho, voltada para soluções mais individuais. Hoje, com inovações em *hardware* e *software*, os computadores são, ao mesmo tempo, recursos de armazenagem de informações, ferramentas de trabalho, meios de comunicação, fonte de entretenimento e até objeto de *status* social.

A maioria dos casos de miopia de marketing ocorre porque as organizações deixam de perceber um fenômeno que, na teoria do marketing, já foi descrito e pesquisado há muito tempo: o *ciclo de vida das categorias de produtos*. De acordo com essa teoria, as organizações estão sempre pesquisando meios mais eficientes e eficazes de satisfazer as necessidades dos clientes. Com isso, surgem as inovações, que representam a fase de *introdução* de uma nova categoria de produto no mercado. Nessa fase, a categoria ainda é acessível a poucos clientes, sendo adotada por poucas empresas.

Com o passar dos anos, à medida que mais clientes começam a adquirir aquele produto, outras organizações também começam a oferecê-lo, levando ainda mais clientes a procurar por aquela solução e inaugurando um círculo virtuoso chamado de fase de *crescimento*.

Posteriormente, quando a curva de crescimento se desacelera, as organizações que não conseguiram desenvolver vantagens competitivas no setor o abandonam, restando apenas os concorrentes mais consolidados. É a fase da *maturidade*.

Na fase da maturidade, a concorrência é muito acirrada e, para manter a competitividade, as organizações mais proativas começam a buscar por inovações. As mais empreendedoras lançam novas categorias de produtos no mercado, fazendo com que aquela já em maturidade entre em *declínio*. Portanto, é importante que a organização, na fase de maturidade, não fique acomodada na situação do momento, pois novas formas de satisfazer àquela necessidade podem surgir e é importante estar preparada para adaptações.

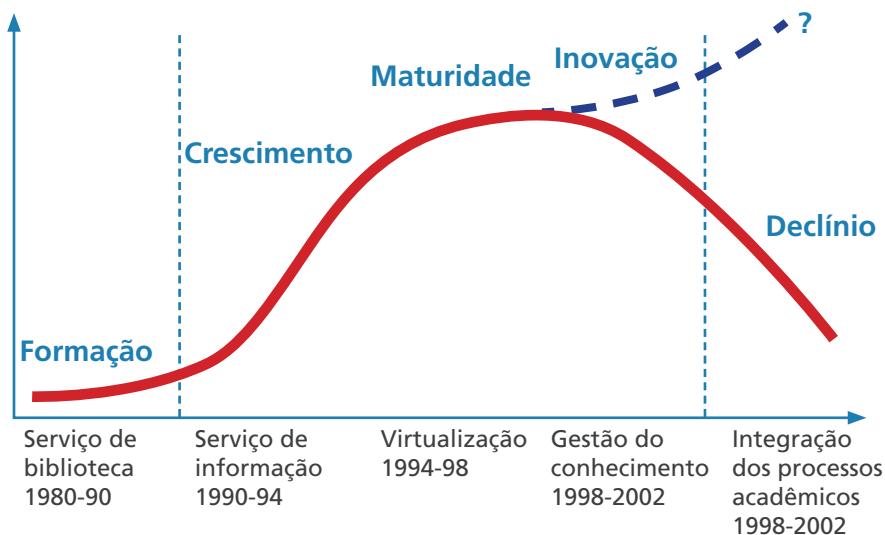


Atenção

Para pensar

No caso das bibliotecas, você já deve ter estudado que muitas inovações têm surgido com a disseminação dos recursos da informática e da rede mundial de computadores, a internet. Observe a Figura 24, adaptada da apresentação do professor sul-africano *Egbert D. Gerryts*, na 24ª Conferência Anual da *International Association of Scientific and Technological University Libraries* (Iatul), em Ankara, Turquia, 2004:

Figura 24 - Ciclo de vida organizacional dos serviços de informação acadêmica



Fonte: adaptado de Gerryts (2004).

Diante das informações contidas na Figura 24, reflita sobre a seguinte questão: o formato tradicional de biblioteca vai desaparecer? Que transformações vêm ocorrendo no ambiente que têm impactado na configuração desse tipo de organização?



2.5.2 Atividade

Liste, pelo menos, produtos (ou serviços) do setor de bibliotecas e ambientes de informação em geral e identifique as fases do ciclo de vida das categorias de produtos de cada um: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Em seguida, dê as justificativas para sua classificação. Para ajudar, foi preparado o quadro a seguir. O primeiro exemplo já foi dado. Os outros são com você!

Produto		Fase do ciclo de vida	Justificativa
1	<i>e-books</i>	<i>Crescimento</i>	A cada ano, mais pessoas estão conhecendo este tipo de livro e o têm adquirido. O número de editoras que oferecem esse formato também tem aumentado, assim como o número de bibliotecas que proveem acesso a <i>e-books</i> .
2			
3			
4			
5			

Resposta comentada

Entre as diversas opções que podem ser listadas, aí vão algumas delas (Quadro 10):

Quadro 10 - Produtos, respectivas fases do ciclo de vida e justificativa

Produto		Fase do ciclo de vida	Justificativa
1	<i>e-books</i>	<i>Crescimento</i>	<i>A cada ano, mais pessoas estão conhecendo este tipo de livro e o têm adquirido. O número de editoras que oferecem esse formato também tem aumentado, assim como o número de bibliotecas que proveem acesso a e-books.</i>
2	Biblioteca robotizada	Introdução	Este é um formato de biblioteca que já existe, porém ainda é considerado novidade e sua implantação é incipiente.
3	Periódico em papel	Declínio	Com a difusão do uso da internet, este formato menos conveniente e menos sustentável de periódico é cada vez menos utilizado.
4	Empréstimo de livros	Maturidade	Este serviço clássico prestado pelas bibliotecas atingiu sua maturidade há muito tempo e, pelo visto, vai continuar existindo.
5	Serviços de acessibilidade	Crescimento	Com o fortalecimento das leis voltadas para garantir os direitos das pessoas com deficiência, cresce a disponibilização de materiais em braille e audiolivros, por exemplo.

Fonte: produção do próprio autor.

Conforme já se observou, outro aspecto importante na gestão do produto é que dificilmente as organizações oferecem um único *produto*. Geralmente, elas oferecem um *sortimento de itens* que satisfazem diferentes necessidades e desejos dos clientes. Em marketing, isso se chama *composto (ou mix) de produto*. As empresas produtoras de bens levam esse assunto bastante a sério e, muitas vezes, são departamentalizadas por *linhas de produtos*, cada uma com seus gerentes e equipes de vendas. Essa definição de linhas é importante em organizações com *mix* de produto muito variado, pois ajuda no gerenciamento, por meio da busca de sinergia e maior controle.

Nas organizações que não visam ao lucro, o assunto não recebe tanta atenção quanto deveria. Porém, apesar de a natureza dessas organizações ser diferente, a lógica da gestão de produtos é universal. Uma secretaria estadual de cultura, por exemplo, pode ter vários programas, cada um deles podendo ser encarado como um produto. Logo, nada impede que sejam implementadas algumas práticas gerenciais nas organizações que não visam ao lucro. É importante, por exemplo, especificar todos os produtos oferecidos pela organização, avaliá-los, atribuir responsáveis a eles e divulgá-los.

Imagine como seria o composto de produto da *Biblioteca Guimarães Rosa* e que necessidades cada um atenderia. Que ferramentas de controle e avaliação você utilizaria para gerenciar cada um deles?

2.5.3 Preço: analisando e estabelecendo os custos para o cliente

Figura 25 - Quanto custa a informação?



Fonte: Pixabay.¹²

¹² Primeira imagem: estante de livros. Disponível em: <https://pixabay.com/pt/prateleira-livros-biblioteca-159852/>; segunda imagem: dinheiro. Autor: Gerd Altmann de Freiburg. Disponível em: <https://pixabay.com/pt/users/geralt-9301/>.

Alguns ambientes de informação comercializam bens e serviços. Por exemplo: bancos de imagens, instituições fornecedoras de informações gerenciais, como a empresa de informações contábeis e fiscais *IOB* (www.iob.com.br), e alguns veículos de comunicação que cobram pelo acesso aos seus acervos.

No entanto, a maioria desse tipo de organização presta seus serviços gratuitamente, recebendo financiamento de recursos públicos, filantropia ou doações. Portanto, nesse caso, a variável *preço* assume um papel menos crítico do que nas organizações que visam ao lucro. Ainda assim, o tema é merecedor de atenção, por vários motivos.

Em organizações que não visam ao lucro, a abordagem de *custos para o cliente*, em vez de preço, tem utilidade gerencial mais adequada. Como na maioria das vezes as pessoas não pagam pelos produtos dessas organizações, o foco principal deve ser analisar os custos em que o cliente incorre, desde os de deslocamento e percepção de uso do tempo até os custos psicológicos (MYERS, 1990). Portanto, custo, nessa acepção, deve ser entendido como todo sacrifício que o cliente precisa fazer para usufruir do produto oferecido pela organização.

Algumas bibliotecas, mesmo públicas, costumam cobrar taxas como inscrição, confecção de carteirinha, multas por atraso e por danos nos livros, além de oferecerem serviço pago de fotocópias, dentre outros. Contudo, esses custos funcionam mais como controladores e motivadores de comportamento do que como geradores de receita. Como se dá isso?

Ao cobrar taxas de inscrição ou de confecção de carteirinha, além de utilizar esses recursos para abater parte das despesas operacionais, a biblioteca impõe ao seu público o custo simbólico de “pertencer” à instituição. As pessoas, psicologicamente, têm a atitude de não valorizar aquilo que é totalmente gratuito, ainda que sejam informadas de que estão pagando pela operação daquele equipamento público por meio dos impostos. Todavia, a fixação de taxas muito altas pode inibir e desmotivar os usuários. Outro aspecto a se evitar é a cobrança de inscrições e carteirinhas de pessoas de baixa renda.

As multas são importantes como motivação para obediência às normas da biblioteca e zelo pelo bem público. A aplicação de um estímulo cognitivo com um reforçador negativo – a penalização atinge o bolso – fará com que o usuário se torne mais atento às regras de uso e mais cuidadoso com os materiais. Porém, multas não podem ser abusivas, pois isso pode resultar em processos judiciais. Além disso, o aspecto psicológico, nesse caso, pode valer mais do que o valor pecuniário da penalização.

Fotocópias, taxas de utilização de guarda-volumes e outros serviços periféricos podem ajudar a fortalecer o caixa da biblioteca, mas deve-se tomar cuidado para que eles não ocupem boa parte dos funcionários, o que concorreria com a missão principal da instituição. Nesses casos, o mais adequado é estabelecer um preço de acordo com a média de bibliotecas congêneres, praticando **benchmarking**.

Quando o usuário tem a percepção de que os custos de frequentar a biblioteca não compensam os benefícios, pode-se pensar no desenvolvimento de meios alternativos de satisfação dessa necessidade. Por exemplo, caso ele more longe e ache que não valha a pena deslocar-se, a administração pública pode pensar em unidades móveis, que levem a biblioteca às comunidades mais distantes. Ou, então, pensar em novas tecnologias, como é o caso das bibliotecas virtuais.

Benchmarking

Ferramenta gerencial que tem como princípio adaptar os referenciais de excelência praticados no mercado às necessidades da empresa.



Porém, há vários tipos de ambientes de informação que, sendo ou não públicos, se mantêm por meio da venda dos seus produtos. Um caso típico são os repositórios das editoras de periódicos acadêmicos, que cobram por *download* de artigos.

Há também aqueles cujo negócio é focado claramente na comercialização de informações padronizadas. Um bom exemplo é o Ibope, que “desenvolve uma série de pesquisas e oferece produtos e serviços variados[,] que ajudam a antecipar tendências e traduzir o sentimento da sociedade diante dos mais diferentes assuntos e situações” (IBOPE, 2015). O Ibope é uma empresa privada, que vende seus produtos (informações) a veículos de comunicação, agências de publicidade e outras empresas por meio de contratos de assinaturas ou de vendas avulsas. Sugiro que visite o *site* da empresa (www.ibope.com.br) e observe a variedade de serviços de informações que ela oferece, alguns padronizados, outros formatados sob encomenda.

Nesses casos, a lógica mercadológica se enquadra no mesmo modelo de qualquer empresa com fins lucrativos, ou seja, além dos custos extras inerentes à aquisição do produto (como tempo de pesquisa e de deslocamento, custos com comunicação etc.), o preço de face é uma variável relevante na transação.

Na próxima seção, serão apresentadas e discutidas as especificidades do marketing de serviços, com foco nas organizações que não visam ao lucro.

2.5.4 O marketing de serviços

Figura 26 - Livros e computadores em uma biblioteca: bens e serviço



Fonte: Wikipédia.¹³

De acordo com a sua natureza, os produtos das organizações podem ser classificados em bens, serviços ou ideias. Antes de tudo, é necessário distinguir essas três dimensões de produtos.

¹³ Disponível em: https://en.wikipedia.org/wiki/Public_library#/media/File:Fort_Worth_Library_Computer_Lab.jpg.

Os bens são unidades tangíveis que proporcionam algum benefício funcional, social ou psicológico ao usuário. São *produzidos e depois distribuídos*, podendo ser *transportados e estocados*. Ao adquirir um bem, o comprador passa a deter a propriedade dele, que mantém seu valor de troca e pode, inclusive, ser revendido, se for do interesse do proprietário. Os bens podem ser duráveis – nesse caso, o uso e o reuso não alteram a sua integridade, ou seja, “não tiram pedaço” (por exemplo, uma peça de vestuário); também podem ser bens não duráveis – nesse caso, a cada uso, uma parte é consumida, não podendo ser reutilizada (como um perfume ou um creme cosmético). Há, ainda, os bens de produção, que são utilizados nos processos produtivos de outras empresas (máquinas e equipamentos, por exemplo).

Os serviços englobam todas as tarefas e ações executadas para outrem, por meio do trabalho humano ou de máquinas. Por exemplo, em vez de um autor tirar, ele próprio, uma foto, para ilustrar o livro que está escrevendo, ele pode adquiri-la em um banco de imagens. Mais exemplos: quando deixamos nosso dinheiro em um banco e até mesmo quando nos beneficiamos do serviço de vigilância sanitária municipal, no combate e prevenção da dengue.

As pessoas utilizam os serviços por um ou mais dos seguintes motivos:

- a) *por conveniência*: quando não querem se ocupar de executar alguma tarefa, preferindo utilizar o tempo para outras atividades. Um exemplo é quando você paga alguém para limpar a sua casa, em vez de fazê-lo você mesmo;
- b) *por incapacidade técnica*: quando não se tem a habilidade necessária para executar a tarefa. Por exemplo, um executivo que vai fazer negócios na China e necessita de um intérprete de mandarim, pois não domina o idioma daquele país;
- c) *por limitações físicas ou ergonômicas*: quando a tarefa a ser executada exige a interferência de outra pessoa ou máquina. Exemplos: guinchar um carro enguiçado até a oficina, cortar o cabelo;
- d) *por obrigação legal*: quando a lei obriga as pessoas a adquirirem um serviço, mesmo que elas não o desejem. Por exemplo: seguro obrigatório para os proprietários de automóveis;
- e) *por economia*: quando a realização da tarefa pela própria pessoa exige o dispêndio de uma soma de dinheiro ou de tempo maior do que se ela contratar os serviços de uma organização especializada naquilo. Um bom exemplo é a contratação de um *buffet* para festas;
- f) *por força das contingências*: quando uma situação eventual obriga a pessoa a utilizar um serviço. Exemplo: tomar um táxi em uma cidade desconhecida.

Qual(is) do(s) motivo(s) anteriores você relacionaria ao uso dos serviços de uma biblioteca? Por quê?

Segundo Churchill e Peter (2012), o marketing de serviços se assemelha muito ao de bens tangíveis, pois, do ponto de vista mercadológico, ambos não são muito diferentes. Tanto o marketing de serviços quanto o marketing de bens tangíveis são valores ofertados aos clientes num processo de troca, em locais apropriados, a preços aceitáveis e que precisam ser divulgados. Em ambos os casos, os profissionais de marketing precisam coletar informações sobre o que os potenciais clientes valorizam

e, em seguida, desenvolver um composto de marketing destinado a criar valor para eles. Os autores ressaltam que, apesar dessas semelhanças, há características que distinguem bens e serviços e que influenciam no desenvolvimento das estratégias de marketing.

Kotler e Keller (2006) listam quatro especificidades dos serviços que afetam os programas de marketing:

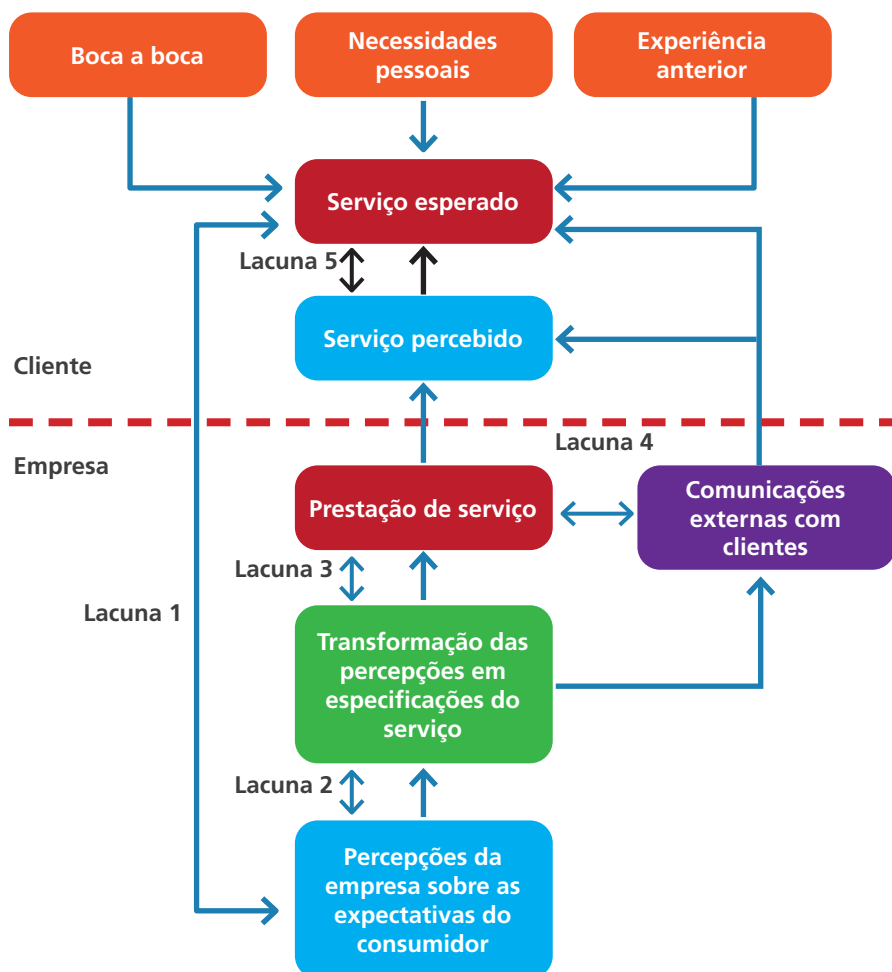
- a) *intangibilidade*: ao contrário dos bens, que podem ser tocados e transportados, os serviços são intangíveis. Não podem ser expostos previamente, escutados, cheirados ou degustados antes da execução, pois constituem experiências, não objetos. Por isso, o adquirente não tem evidências físicas de que a oferta da organização vai satisfazer as suas necessidades e desejos, ou de que ela vale os custos com que ele terá de arcar. A fim de reduzir essa incerteza, os autores afirmam que os clientes tentarão buscar sinais ou evidências da qualidade do serviço. Portanto, cabe à organização fornecer essas evidências;
- b) *inseparabilidade*: diferentemente dos bens, que são produzidos, estocados e trocados, nessa ordem, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Isso confere uma característica especial ao marketing de serviços: o cliente participa do “processo produtivo”, havendo a interação dele com as pessoas ou máquinas que estão executando o serviço. Isso exige que as pessoas que prestam os serviços estejam bem treinadas e que as máquinas estejam funcionando bem. No caso de um bem, se for detectado algum defeito antes da comercialização, por meio de um processo de controle de qualidade, por exemplo, basta substituí-lo. No caso dos serviços, isso não é possível;
- c) *variabilidade*: na loja em que você compra com mais frequência, não tem aquele vendedor com o qual desenvolveu mais empatia? No salão de cabeleireiro, não tem aquele profissional que você acha que desempenha o melhor corte do seu cabelo? Isso ocorre porque, dificilmente, uma prestação de serviço será igual à outra, por mais que se persiga a padronização. Até um mesmo profissional pode ter desempenho diferenciado, se compararmos um dia em que está bem disposto e com bom humor com uma ocasião em que está estressado e desatento. Kotler e Keller (2006) recomendam, para minimizar a variabilidade, que a organização invista em bons processos de contratação e treinamento, padronização dos processos de execução do serviço e acompanhamento da satisfação dos clientes;
- d) *perecibilidade*: essa característica diz respeito ao fato de que os serviços não podem ser estocados. Para Kotler e Keller (2006), quando a demanda é estável, essa não é uma questão problemática, pois a organização pode se planejar e se dimensionar de acordo com o volume de clientes. Porém, quando a demanda oscila, aí sim isso se torna um problema. Uma forma de resolução dessa situação é tentar buscar meios para distribuir melhor a demanda entre os períodos do dia e ao longo dos dias da semana, de forma a evitar filas e espera. Outra forma é criar meios alternativos de driblar congestionamentos, por exemplo, criando um sistema de reservas. A maioria das bibliotecas possui esse serviço, permitindo que os usuários reservem previamente aqueles livros com uma procura muito grande.

Como forma de gerenciar essas especificidades dos serviços, alguns autores procuraram delimitar um composto de marketing próprio para esse tipo de produto. Assim, os 4Ps do marketing genérico foram estendidos, sendo acrescentadas outras três variáveis (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002):

- a) *evidências físicas* (*physical evidences*): disposição de objetos, materiais utilizados, formas/linhas, luzes e sombras, cor, temperatura, ruído;
- b) *processos*: políticas e procedimentos, duração do ciclo de fabricação/entrega, sistemas de treinamento e remuneração;
- c) *pessoas*: fornecedores de serviços, atendimento ao cliente, outros funcionários e outros clientes.

O modelo dos 7Ps é um arcabouço útil para se monitorar a qualidade dos serviços ofertados pela organização. *Parasuraman, Zeithaml e Berry* (1985), no entanto, vão além, apresentando o modelo dos *gaps* (de lacunas) na prestação de serviços. Os autores desenvolveram o que seria uma estrutura ideal de prestação de serviços. Tal estrutura dificilmente existiria na prática, devido às lacunas entre a situação ideal o que realmente ocorre. Cabe à gestão de serviços, portanto, conhecer e, de preferência, medir esses *gaps*, para tentar encontrar suas causas e reduzi-las. A Figura 27 exibe o modelo de qualidade dos serviços e suas cinco lacunas:

Figura 27 - Modelo de qualidade em serviços e suas lacunas



Fonte: adaptado de *Parasuraman, Zeithaml e Berry* (1985).



A Lacuna 1 indica que a organização não soube entender as expectativas do cliente em relação ao que ele esperava do serviço. Significa que ela não conseguiu captar as necessidades e desejos do mercado. Quando isso ocorre, a organização não consegue desenvolver um serviço adequado ao que o cliente espera. No setor de bibliotecas, isso ocorre quando a organização não pesquisa o que o cliente quer e lhe oferece um *mix* inadequado. Por exemplo, os usuários procuram mais por literatura técnica, mas a biblioteca tem um acervo muito restrito nesses assuntos, enquanto sobram livros literários.

A Lacuna 2 representa uma limitação da organização em transformar o que ela captou sobre as necessidades e desejos dos clientes em especificações do serviço a ser prestado. Em outras palavras, ela não conseguiu criar um pacote de valores de acordo com as expectativas dos clientes. Nesse caso, a biblioteca até realizou pesquisas e diagnósticos, mas não conseguiu implementar seus resultados. Por exemplo, a pesquisa indicou que os usuários querem maior agilidade e autonomia dos funcionários da linha de frente, mas não consegue se desvencilhar dos nós burocráticos que causam gargalos no atendimento.

A Lacuna 3 mostra que, entre a especificação do serviço e a sua prestação, na prática, houve uma diferença muito grande. Ou seja, a organização não conseguiu realizar aquilo que ela mesma projetou. Nesse caso, a biblioteca realizou o diagnóstico adequadamente e conseguiu desenhar um modelo de serviço coerente com o que os clientes querem. Porém, o projeto foi implementado parcialmente, ou os responsáveis por sua implementação não entenderam o que era para ser feito.

A Lacuna 4 mostra que há uma discrepância entre os atributos de qualidade que a organização diz que possui e o que ela realmente realiza. Nesse caso, o cliente cria uma alta expectativa, baseada no discurso da organização, e, quando o serviço é prestado, ele nota uma discrepância, sentindo-se insatisfeito. Isso acontece quando a administração da biblioteca planeja o serviço adequadamente, mas não supervisiona a sua execução. A desmotivação e o mau treinamento dos funcionários costumam ser a principal causa. Pode acontecer, por exemplo, de a organização prometer agilidade no atendimento, mas isso não ocorrer de fato, causando uma dissonância, ou seja: o cliente vai até a biblioteca com a crença de que será atendido pronta e rapidamente, porém, o que ele verifica, na prática, é o contrário.

A Lacuna 5 indica que o serviço esperado pelo cliente estava além do serviço percebido, isto é, o cliente não percebeu os atributos de qualidade do serviço. Nessa situação, o usuário da biblioteca tinha grandes expectativas em relação ao serviço dela, que não era de todo ruim. Porém, ou os atributos de qualidade da biblioteca não foram devidamente comunicados e demonstrados, ou o cliente tinha expectativas tão elevadas que nem percebeu que a organização tem pontos positivos.

A questão da prestação de serviços em bibliotecas, notadamente as públicas, esbarra na dificuldade que muitos profissionais da área têm de perceber os usuários como clientes.

Agora que já conhece os 4Ps e os 4Cs do marketing e que é capaz de diferenciar as especificidades dos serviços, você estudará como estes são colocados à disposição dos clientes.

2.5.5 Praça: o encontro marcado

Figura 28 - Biblioteca Nacional, no Rio de Janeiro (RJ), localizada em pleno Centro da cidade, em local de grande fluxo de pessoas



Fonte: Flickr.¹⁴

Experimente propor um encontro com aquela pessoa com quem você deseja iniciar um relacionamento (afetivo ou não) em um local distante, de difícil acesso, sujo ou perigoso. A probabilidade de levar um não é grande, concorda? No meio organizacional, ocorre o mesmo. As decisões sobre onde se ofertar o produto devem levar em consideração a conveniência para o cliente.

No caso dos bens públicos fixos, como uma biblioteca, a decisão de localização é crítica. Primeiro porque uma mudança futura poderá ser dispendiosa e difícil. Segundo porque, de acordo com *Erkip* (1997), a proximidade física é necessária pois os custos financeiros de deslocamento, assim como tempo e esforço despendidos, aumentam com a distância. Isso poderia desmotivar as pessoas a usarem esse importante equipamento cultural e educacional da cidade. O autor ressalta também que a localização de serviços públicos é uma forma de distribuição de riqueza na cidade.

Kotler e Lee (2007) afirmam que as facilidades de acesso favorecem a adesão dos cidadãos aos objetivos das organizações públicas. Os autores sugerem um *mix* de canais que podem facilitar o acesso aos serviços prestados por essas organizações. O Quadro 11, a seguir, sintetiza essas sugestões no contexto do setor de ambientes de informação.

¹⁴ Autor: *André Melo*. Disponível em: <https://www.flickr.com/photos/ministeriodacultura/5142787117/>.

Quadro 11 - Canais de acesso para distribuição de serviços públicos

Canais de acesso	Características
Sede física	É necessária em caso de serviços que requerem presença física dos usuários e prestadores de serviços. Deve possuir fácil acesso à rede viária e de transportes, bem como instalações adequadas. Exemplos: bibliotecas físicas e arquivos públicos.
Telefone	Pode abranger desde serviços mais simples, como informações básicas sobre horário de funcionamento e reserva de acervo por telefone, até serviços mais sofisticados, via atendimento automático 0800.
Correio	Pode ser usado para enviar materiais tangíveis, como livros, revistas, CDs e audiolivros. É muito útil para atender usuários com dificuldade de locomoção, como a pessoa em cadeira de rodas.
Unidades móveis	Oferecem grande mobilidade e conveniência. Bibliotecas móveis já são realidade em várias partes do país, com excelentes resultados. É uma forma barata e flexível de estender os serviços, sem precisar abrir novas unidades físicas ou filiais.
Drive-thrus	Muito comuns nos EUA, onde impera a cultura do automóvel. No Brasil, são mais comuns em lanchonetes e farmácias, com limitado potencial de utilização em bibliotecas.
Internet	Bibliotecas virtuais já são uma realidade cada vez mais difundida. Algumas bibliotecas com sede física possuem, também, um canal virtual. Alguns tipos de ambientes de informação, como bancos de imagens, operam exclusivamente pela internet.
Entregas em domicílio	Alternativa para o correio, geralmente em locais onde o serviço postal não chega, ou nas residências de pessoas com necessidades especiais próximas à sede física.
Locais de grande circulação de pessoas	Mais comum para outros tipos de serviços públicos, como campanhas de doação de sangue, medição de glicose etc. No entanto, existem possibilidades de utilização por organizações do setor de ambientes de informação (veja exemplo no boxe multimídia)

Fonte: baseado em Kotler e Lee (2007).



Multimídia

Açougue Cultural T-Bone: alimento para o corpo e para a mente

Figura 29 - Açougue Cultural T-Bone



Fonte: vídeos do Youtube.¹⁵

¹⁵ Disponíveis em: <https://www.youtube.com/watch?v=IR64S28oaBU>; <https://www.youtube.com/watch?v=897zdUCyqf8>; <https://www.youtube.com/watch?v=VTgXrIW6VXQ>.

Em Brasília (DF), o comerciante de carnes *Luiz Amorim*, analfabeto até os 16 anos, promove o estímulo à leitura por meio de ações nada convencionais, disponibilizando, em seu açougue, uma pequena biblioteca para os habitantes do bairro. A ideia deu tão certo que se transformou em um projeto maior: por meio de parcerias e patrocínios, foram instaladas 36 bibliotecas populares, em pontos de ônibus de toda a cidade, com empréstimos gratuitos e participação ativa da população – que não apenas lê, como também doa livros. Além disso, a ONG *Açougue T-Bone*, criada por ele, promove eventos culturais que já fazem parte do calendário oficial da capital federal: shows, lançamentos de livros, saraus e debates realizados na rua, tudo na calçada do açougue!

Acesse os *links* a seguir para saber mais detalhes sobre essa inusitada história de sucesso:

- a) <https://www.youtube.com/watch?v=IR64S28oaBU>;
- b) <https://www.youtube.com/watch?v=897zdUCyqf8>;
- c) <https://www.youtube.com/watch?v=VTgXrIW6VXQ>.

Kotler e Lee (2007) comentam que a escolha dos canais de distribuição de serviços públicos deve levar em conta o valor da conveniência para o cidadão (ou seja, quão grande será a sua predisposição para utilizar o equipamento) e as consequências econômicas para o órgão público. O ideal é priorizar canais que equilibrem a oferta de maior valor para o usuário e o menor impacto nos gastos públicos.



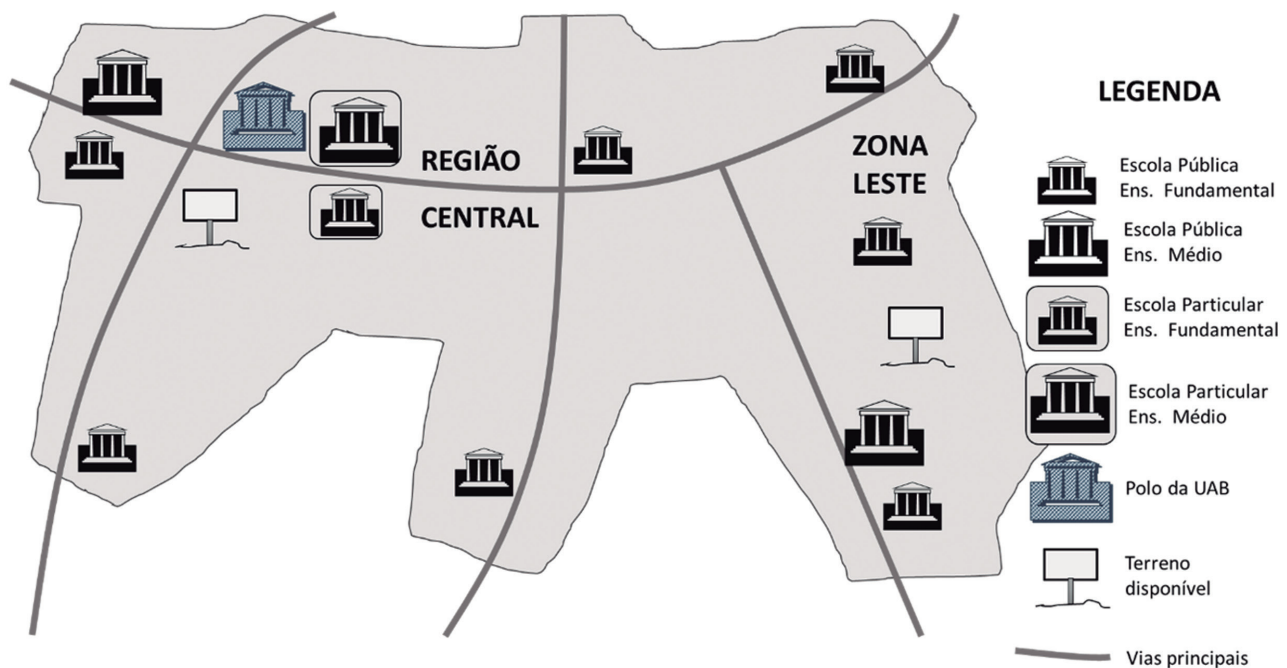
2.5.6 Atividade

Voltando à nossa biblioteca da fictícia Flores da Serra, vamos imaginar que a prefeitura possui dois terrenos disponíveis para a sua construção. Um no Centro da cidade e outro na Zona Leste, localidades com as seguintes características:

- a) o Centro da cidade é uma região de fácil acesso, onde se localizam outros órgãos públicos, o comércio, o polo da UAB e duas escolas particulares (uma de ensino fundamental e outra de ensino médio);
- b) a Zona Leste da cidade fica a três quilômetros do Centro. É formada por três bairros de baixa renda que, juntos, concentram 40% da população da cidade e nela estão localizadas três escolas públicas de ensino fundamental e uma escola pública de ensino médio.

Cabe a você decidir: qual a melhor localização da *Biblioteca Guimarães Rosa* na área urbana de Flores da Serra? Por quê?

Figura 30 - Mapa da zona urbana da fictícia Flores da Serra



Fonte: produção do próprio autor.

Resposta comentada

Então, decidiu onde se localizaria a biblioteca de Flores da Serra? Você deve ter percebido que essa não é uma decisão fácil, pois ambas as localizações possuem prós e contras. Instalar a biblioteca na Zona Leste poderia ser uma forma de distribuir riqueza, pois trata-se de uma região mais pobre e onde estão localizadas quatro escolas públicas. Porém, é uma área mais afastada e os restantes 60% da população não se beneficiariam desse equipamento público. Por outro lado, no Centro da cidade, já existe o Polo da UAB, que, com certeza, já possui uma biblioteca. Portanto, não existe uma resposta correta. Vai depender da avaliação e dos objetivos da gestão pública da cidade.

RESUMO

As organizações são sistemas abertos, portanto, interagem com elementos do ambiente externo, que afetam e são afetados pelas decisões organizacionais. A organização não tem controle sobre essas forças externas, mas pode monitorá-las por meio de pesquisas e análises. Estas alimentam o sistema de planejamento de marketing da organização, que consiste em fazer escolhas estratégicas e alocar recursos, atingindo os objetivos propostos.

Na relação da organização com os seus mercados, sempre há uma tensão entre os interesses organizacionais e os dos clientes. Estes têm necessidades específicas que nem sempre são atendidas, na totalidade, pelos produtos ofertados pela organização, por questões de viabilidade técnica ou econômica. Da mesma forma, os clientes têm percepções de conveniência para adquirir os produtos, os preços que estão dispostos a pagar e o tempo que querem investir na compra. Além disso, muitas vezes, existem outras opções no mercado.

As organizações orientadas para o mercado são focadas nas forças externas e nas necessidades dos clientes, engajando-se numa busca contínua pela redução dessa tensão. Assim, o que elas oferecem ao mercado, e como elas oferecem, está mais próximo daquilo que os clientes querem, aumentando as possibilidades de intercâmbio ou relacionamento.

A forma de a organização combinar o que vai oferecer, como distribuir, quando o cliente deverá investir em termos de dinheiro, tempo e atenção, e como comunicar essa oferta ao mercado é denominada composto (ou *mix*) de marketing. O modelo dos 4Ps, de McCarthy (1960), considera esse composto formado por quatro variáveis: produto, preço, praça e promoção. O modelo alternativo dos 4Cs de Lauterborn (1990) segue a mesma lógica, mas define as variáveis a partir da perspectiva dos clientes: cliente e suas necessidades, conveniência, custos e comunicação.

Como o cerne do conceito de marketing é o intercâmbio de valores, a variável produto, ou as necessidades do cliente, têm papel inicial na estratégia mercadológica. Os produtos se referem à solução dos problemas dos clientes e compreendem vários tipos e dimensões, não estando restritos a bens tangíveis que saem das fábricas.

Ao desenvolver as soluções para os clientes, a organização deve levar em consideração o ciclo de vida das categorias dos produtos, que possui quatro fases: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Isso significa que as formas de se satisfazer as necessidades dos clientes evoluem e, com isso, a organização deve focar o seu negócio não no produto em si, mas nas soluções trazidas para os clientes. Quando a empresa foca apenas no produto, pode incorrer na chamada *miopia de marketing* (LEVITT, 1983). Essa disfunção leva a organização a não perceber formas mais eficientes e convenientes de satisfazer as necessidades dos clientes e, por não acompanhar a evolução do mercado, acaba falindo.

Os ambientes de informação, geralmente, não oferecem produtos tangíveis ao mercado; ao contrário: oferecem serviços, públicos ou não. Os serviços são produtos intangíveis e englobam todas as tarefas e ações executadas para outrem, por meio do trabalho humano ou de máquinas. Os principais aspectos que os diferem dos bens tangíveis são: intangibilidade (não podem ser tocados e transportados); inseparabilidade (são produzidos e consumidos simultaneamente); variabilidade (são difíceis de padronizar) e perecibilidade (não podem ser estocados).

Aos 4Ps do marketing genérico, o marketing de serviços incorpora: a variável evidências físicas (associação de objetos e outros elementos tangíveis para criar a percepção positiva do serviço); processos (para garantir ao máximo a padronização e o controle da qualidade do serviço) e pessoas (gerenciamento de todos os elementos humanos envolvidos na prestação do serviço).

A distribuição dos serviços públicos deve levar em consideração o valor da conveniência para os usuários (KOTLER; LEE, 2007), podendo ser também uma forma de distribuir riqueza através do território (ERKIP, 1997). Além da sede física, Kotler e Lee (2007), listam outras formas de distribuição dos serviços públicos: telefone, correio, unidades móveis, internet, entre outros.

REFERÊNCIAS

CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2012.

ERKIP, Feyzan. The distribution of urban public services: the case of parks and recreational services in Ankara. **Cities**, [S.l.], v. 14, n. 6, p. 353-361, 1997.

GERRYTS, Egbert D. Managing library: transformation to meet the challenges of a new era. In: ANNUAL IATUL CONFERENCE, 24., 2004, Ankara. **Proceedings...** Ankara: IATUL, 2004. Disponível em: http://www.iatul.org/doclibrary/public/Conf_Proceedings/2003/GERRYTS.ppt. Acesso em: 21 jan. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA. O que fazemos. **Ibope**, [Rio de Janeiro], 2015. Disponível em: <http://www.ibope.com.br/pt-br/ibope/oquefazemos/Paginas/default.aspx>. Acesso em: 1 jul. de 2015.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 54, n. 2, 1990, p. 1-18.

KOTLER, Philip; HAYES, Thomas; BLOOM, Paul N. **Marketing de serviços profissionais**: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; LEE, Nancy R. **Marketing in the public sector**: a roadmap for improved performance. Upper Saddle River: Pearson Education, 2007.

LEVITT, Theodore. **The marketing imagination**. New York: The Free Press, 1983.

MCCARTHY, Edmund Jerome. **Basic marketing**: a managerial approach. Homewood: R. D. Irwin, 1960.

MYERS, Thomas A. Marketing public services. In: WHICKER, Marcia L.; ARESON, Todd W. (Org.). **Public sector management**. New York: Praeger, 1990.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 49, n. 3, p. 41-50, 1985.

SANTOS, Gilmar J. Organização e ambiente. In. SANTOS, Gilmar J.; SANABIO, Marcos T. **Administração**: princípios teóricos e práticos. Juiz de Fora: Editora UFJF, 2013. p. 7-54. Disponível em: http://www.editoraufjf.com.br/ftpeditora/site/administracao_principios_teoricos_e_praticos.pdf. Acesso em: 1 jul. 2015.

SANTOS, Gilmar J. **Princípios da publicidade**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

SEMENIK, Richard; BAMOSSY, Gary. **Princípios de marketing**: uma perspectiva global. São Paulo: Makron Books, 1995.

UNIDADE 3

As comunicações de marketing em organizações sem fins lucrativos



3.1 OBJETIVO GERAL

Discutir os elementos do composto de comunicação de uma organização sem fins lucrativos e sua relação com a implementação do conceito de marketing.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Esperamos que, ao final desta Unidade, você seja capaz de:

- a) conhecer o conceito de comunicação e suas principais abordagens;
 - b) definir termos e conceitos relacionados à comunicação nas organizações;
 - c) apresentar os conceitos de legitimação e institucionalização, bem como sua importância para a implementação do conceito de marketing na organização;
 - d) conhecer o conceito de *stakeholders*;
 - e) identificar a função de comunicação corporativa no contexto das bibliotecas e outros ambientes de informação.
- 

3.3 INTRODUÇÃO

Nesta Unidade, a ênfase será no quarto P do marketing – a promoção; ou, se preferir, o quarto C de *Lauterborn* (1990) – a comunicação. Este assunto é de especial importância para o marketing, pois o sucesso, a estratégia de uma organização, depende muito de seus processos comunicativos.

Você verá que a comunicação vai além da disseminação de informações. É uma atividade que também envolve um planejamento rigoroso, desde a identificação dos públicos com os quais a organização se relaciona até a cuidadosa elaboração das mensagens e implantação de canais que permitam o fluxo de informações em via de mão dupla. Isso mesmo! Comunicar também é, em grande parte, saber ouvir.

3.4 PROMOÇÃO

Promover vem do latim *promovere* (mover em direção a). É o mesmo que impulsionar, avançar, progredir. No marketing, o sentido da palavra é esse mesmo. As atividades de promoção visam “mover” a organização em direção aos seus públicos e, ao mesmo tempo, provocar o movimento deles em direção à organização. Pode-se dizer que a tarefa da promoção é propiciar o encontro entre a organização e seus públicos.

3.4.1 Os *stakeholders*

Figura 31 - Exemplos de *stakeholders* de uma organização



Fonte: produção do próprio autor.

Nessa acepção, quando se diz “públicos”, não se está fazendo referência apenas aos clientes de uma empresa ou aos usuários diretos de um serviço público. Lembra-se do conceito de marketing da AMA, apresentado a você na Unidade 1, subseção 1.5.1, que inclui, em tal atividade, os consumidores, os clientes, os parceiros e a *sociedade em geral*? Então, deve-se considerar todos os grupos de interesse que compartilham o mesmo ambiente com a organização – clientes, legisladores, funcionários, comunidades local/nacional/global, fornecedores, distribuidores, grupos de interesse, educadores, imprensa, formadores de opinião em geral etc. Esses grupos são chamados de **stakeholders**.

Stakeholders

Nas áreas de Administração e Comunicação, são os grupos sociais afetados pela organização ou que podem afetar as suas atividades.



Curiosidade

Quem vai estar ao seu lado?

O termo *stakeholder* vem da língua inglesa e tem sido muito utilizado no Brasil, sem tradução para o português. Literalmente, é aquela pessoa de confiança, depositária dos valores acordados entre dois ou mais apostadores, como forma de garantir que o ganhador receberá o que foi combinado.

Como essa palavra começou a ser usada no meio organizacional, ninguém sabe ainda. Segundo *Lindborg* (2013), as origens remontam à década de 1930, nos Estados Unidos da América (EUA), quando houve disputas nos tribunais sobre a legalidade de as empresas de capital aberto investirem em filantropia, programas culturais e outros. Questionava-se que os lucros das empresas deveriam ser distribuídos entre os acionistas – em inglês, *stockholders* ou *shareholders*. A palavra *stakeholder* seria, então uma espécie de trocadilho.

Mais tarde, consolidou-se a ideia de que a função social das organizações é, na verdade, a geração de valores para a sociedade, num sentido mais amplo do que simplesmente o lucro. A partir daí, o conceito de *stakeholders* foi definitivamente incorporado nos campos da Administração e da Comunicação.

A organização estabelece a aproximação com os seus públicos por meio da implementação de atividades de comunicação e de aproximação. Como você já estudou, no modelo dos 4Ps essa dimensão é denominada promoção e, no modelo dos 4Cs, comunicação com o cliente.

3.4.2 A respeito da promoção

É importante ressaltar que há alguns mitos a respeito da variável promoção, no composto de marketing, que devem ser desconstruídos.

Em primeiro lugar, ao contrário do que se possa imaginar, a atividade *não visa apenas implementar táticas persuasivas para convencer o cliente a fazer o que a organização almeja*. A organização não deve restringir a sua comunicação apenas a esse foco, pois tem mais a comunicar do que unicamente o seu composto de produtos. Antes de tudo, ela deve

pensar em construir uma imagem e consolidar fortes canais de relacionamento com os seus públicos mais estratégicos, sempre com vistas ao longo prazo.

Em segundo lugar, a promoção *não se limita a um conjunto de ferramentas*. Ela deve ser concebida em nível *estratégico* e não apenas em nível *tático*. Portanto, a promoção não é um mero instrumento para a organização realizar os seus intentos. Ela é integrante e constituinte de uma estratégia e deve ser planejada em sintonia com todos os aspectos da organização.



Explicativo

Conforme você estudou na disciplina “Planejamento de Ambientes de Informação”, há vários níveis de planejamento: estratégico, tático e operacional. A diferença entre estratégia e tática é que a primeira é conceitual, integrada e de longo prazo, além de ser mais abrangente e afetar toda a organização. Já a tática tem o alcance mais restrito, é mais instrumental e pode ser de curto e médio prazo (TAVARES, 1991). Normalmente, a tática se refere às políticas e ações implementadas para a consecução dos objetivos estratégicos em áreas específicas da organização.

Para facilitar a explicação, vamos voltar ao exemplo da fictícia Flores da Serra, nos que tem acompanhado desde a Unidade 1. Suponha que um dos mais graves problemas da cidade seja os seus baixos índices educacionais. Isso afeta o desenvolvimento do município em várias dimensões, tais como a dificuldade de atrair empresas que necessitem de mão de obra qualificada e a pouca eficácia nos programas de prevenção de doenças, dada a dificuldade de entendimento das campanhas de saúde. Então, a prefeitura elegeu como estratégia a melhoria do desempenho do município nos indicadores educacionais. Como atingir esse objetivo? Construindo mais escolas? Aumentando o número de vagas?

A *Secretaria de Educação e Cultura* do município fez uma avaliação e, considerando que a população de crianças e jovens da cidade tem se estabilizado nos últimos anos e que nenhum aluno tem deixado de estudar por falta de vagas, constatou que a questão não é o acesso à educação. Porém, além de ter detectado que as condições das escolas existentes no município são muito precárias, percebeu também a carência de outros equipamentos públicos de acesso à cultura e ao conhecimento. Com um panorama da educação e da cultura tão ruim, nem os pais nem os jovens percebiam valor em frequentar a escola. Então, a tática foi criar vários programas de melhoria das escolas existentes e de incentivo à busca pelo conhecimento.

Então, você consideraria a construção da *Biblioteca Guimarães Rosa* uma estratégia ou uma tática da Prefeitura de Flores da Serra? Por quê? Certamente, você respondeu que se trata de uma tática da *Secretaria de Educação e Cultura* para viabilizar o acesso à cultura e ao conhecimento. A criação desse equipamento público é uma ação que visa melhorar o desempenho do município de Flores da Serra nos indicadores educacionais (esta sim, uma estratégia).

Em terceiro lugar, é importante *não utilizar a promoção como a salvação apenas em períodos críticos*. Essas situações devem integrar um planejamento estratégico e não refletir um mero comportamento de improviso por parte do administrador. Caso contrário, a organização estará empregando uma perspectiva reativa, agindo apenas quando a crise se estabelece.

Por fim, em quarto lugar, *os processos comunicativos devem ser bidirecionais*. É muito comum as organizações investirem desproporcionalmente nos fluxos de informações, de cima para baixo e de dentro para fora, ignorando o sentido inverso. Porém, permitir o fluxo de comunicação numa via de mão dupla, que flua também de baixo para cima e de fora para dentro, pode ser crucial para a consecução dos objetivos estratégicos.

3.5 O lado mais fascinante do marketing

Há várias décadas, os pensadores e pesquisadores de marketing vêm proclamando a importância de a organização “saber ouvir”. Todavia, quem nunca passou pela experiência desagradável de tentar encaminhar uma reclamação ou sugestão a alguma empresa e ficar por horas no telefone, sendo jogado de um setor para outro, feito bolinha de pingue-pongue, sem conseguir resolver o seu problema? Não é necessário nem comentar o quanto isso é desagradável para o cliente ou usuário e o quanto isso afeta negativamente a imagem construída por ele acerca daquela organização, correto?

Diante do exposto, em vez da palavra promoção, doravante será dada preferência ao termo *comunicação*. Essa palavra também vem do latim: *communicare*, que significa tornar comum, comungar. Esse conceito de comunicação é fundamental porque uma das facetas mais importantes da organização são as ideias que os públicos desenvolvem a respeito dela. Nos capítulos anteriores, os produtos foram distinguidos principalmente entre bens e serviços. Porém, há outro tipo de produto das organizações que não foi muito mencionado: as ideias. Elas constituem todo o aparato simbólico subjacente à organização e suas relações com a sociedade. Na verdade, todo bem e todo serviço, ao ser ofertado ao mercado, traz consigo um componente de ideia.

Figura 32 - ONG Greenpeace – seu produto é uma ideia



Fonte: Wikipédia.¹⁶

¹⁶ Autora: Roberta F. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Greenpeace#/media/File:Arctic_Sunrise_Greenpeace_Rijeka_14042013_2_roberta_f.jpg.

Porém, é importante compreender como as ideias são produzidas. Para tanto, será feita uma comparação entre os bens e os serviços. Os primeiros são produzidos e estocados para depois serem ofertados ao mercado. Os segundos, conforme já se mencionou, são produzidos enquanto são consumidos. As ideias, contudo, são produzidas a partir do momento em que se estabelecem os processos comunicativos entre a organização e seus públicos. Talvez por isso essa prática seja o lado mais fascinante do marketing.

3.6 UNIFORMIZAÇÃO DE TERMOS E DEFINIÇÕES

Até agora, você teve contato com vários termos e conceitos da área de comunicação, como publicidade, propaganda, relações públicas, comunicações de marketing, promoções, entre outros. Neste momento, cabe fornecer a definição desses conceitos, antes de nos aprofundarmos no assunto desta Unidade.

3.6.1 Publicidade e propaganda

Uma questão que costuma causar a maior confusão é a distinção entre os termos *publicidade* e *propaganda*. É comum ver as duas palavras serem usadas como sinônimos. Porém, alguns textos, notadamente os de marketing, estabelecem uma diferença entre elas, definindo propaganda como a veiculação de anúncios pagos e publicidade como as ações que visam à divulgação de informações não pagas sobre a organização. Em alguns livros, a publicidade é incluída no campo das relações públicas.

A confusão foi gerada porque a terminologia das atividades ligadas à comunicação mercadológica (comercial) e corporativa (institucional) das organizações foi importada, principalmente, de dois idiomas diferentes: o inglês e o francês, um de origem anglo-saxônica e o outro do grupo das línguas latinas.

Em francês, o termo *publicité* significa a veiculação de mensagens comerciais e institucionais pagas, ao passo que, no inglês, a palavra para definir essa atividade é *advertising*. *Propagande*, em francês, e *propaganda*, em inglês, referem-se a esforços de comunicação para mudar a atitude das pessoas em relação a uma crença, uma doutrina ou uma ideologia. Daí ter sido empregada pela *Igreja Católica*, na Idade Média, pelos nazistas, na Segunda Guerra Mundial, e pelas duas grandes superpotências, na época da Guerra Fria.

Em inglês, alguns autores utilizam as expressões *publicity* e *public relations* como sinônimos. Todavia, *Belch e Belch (2004)* advogam que há uma distinção entre os termos. O primeiro (*publicity*) refere-se aos esforços para dar visibilidade a uma organização, um evento ou uma marca, por meio da disseminação não controlada de notícias e outros conteúdos midiáticos, ou o “boca a boca”. Já as *public relations* são as atividades planejadas e controladas pela organização. Alguns autores,

como Goodman (1994), utilizam o termo *corporate communication* (comunicação corporativa) como uma atividade que engloba tanto a *publicity* quanto as *public relations*.

No Brasil, apesar da comprovada ascendência francófona da terminologia, sempre foram usados os termos publicidade e propaganda como sinônimos, sendo a distinção justificada apenas no nível teórico (SANTOS, 2005). Tanto que os cursos de bacharelado na área têm a denominação *Publicidade e Propaganda* e o profissional formado na área é o *publicitário*. Já o local onde trabalham pode ser denominado *agência de publicidade*, sendo que algumas destas também se denominam *agências de propaganda*.

O problema da confusão terminológica começou quando se iniciou o ensino da atividade publicitária no Brasil. Os primeiros estudiosos do assunto solicitaram livros de *publicity* a editoras norte-americanas imaginando que a indicação teria o mesmo significado de *publicité*, em francês, língua que era mais difundida no meio acadêmico brasileiro até a primeira metade do século XX. Logicamente, receberam materiais sobre relações públicas! Mais tarde, quando começaram a ser traduzidos os primeiros livros sobre marketing, do inglês para o português, o termo *advertising* virou propaganda e *publicity* foi traduzido ao pé da letra, como publicidade, porém com o significado de relações públicas (SANTOS, 2005). Portanto, ainda que alguns livros de marketing continuem trazendo essa definição de publicidade, muitas editoras já vêm corrigindo o equívoco.

Então, nesta disciplina, *publicidade e propaganda são tratadas como sinônimos*. Aqui, elas significam todas as atividades envolvidas no processo de pesquisa mercadológica, planejamento, criação e produção, além de veiculação de mensagens pagas e identificadas para divulgação de bens, serviços e ideias, visando obter uma resposta específica do receptor: comprar um produto, votar em um candidato, vacinar os filhos, visitar a biblioteca (SANTOS, 2005).

3.6.2 Comunicação corporativa e relações públicas

Outra observação que se faz necessária é a diferença entre comunicação corporativa e relações públicas. A primeira expressão não era muito usada até o início dos anos 1990. A segunda sempre foi usada para definir os esforços de comunicação para divulgar a imagem da organização e aproximá-la dos seus públicos. Em nossa disciplina, será usada a definição do *Corporate Communication International* (CCI), que define a comunicação corporativa de maneira mais ampla, englobando as relações públicas e outras atividades.

A comunicação corporativa é o termo usado para descrever a variedade de funções gerenciais relacionadas às comunicações internas e externas de uma organização.

Dependendo da organização, a comunicação corporativa pode incluir disciplinas tradicionais, como: relações públicas; relações com investidores; relações com os empregados; relações com a comunidade; relações com a mídia; relações de trabalho; relações com o governo; comunicações técnicas; treinamento e desenvolvimento de empregados; comunicações de marketing e comunicação gerencial. Muitas organizações também incluem atividades filantrópicas, comunicação de emergência e de crise e publicidade como partes das funções de comunicação corporativa (CCI, 2015).

Portanto, na definição do CCI, as relações públicas são uma atividade pertencente à comunicação corporativa, um conjunto maior de *práticas voltadas para investigar e promover a reputação, a imagem e a identidade da organização, visando ao relacionamento com os seus mais diversos públicos*. Feitas essas distinções conceituais e terminológicas, você estudará, a seguir, os princípios subjacentes à boa prática da comunicação.

3.6.3 Diretrizes e princípios para a boa prática da comunicação

Figura 33 - Exemplo de ação comunicativa organizacional



Foto: Tânia Rêgo / Agência Brasil (27/05/2015)

Fonte: Fotos Públicas.¹⁷

A comunicação na organização pública deve estar focada nos interesses públicos, não nos individuais. Esse é o seu princípio básico. Infelizmente, como o componente político (e até “eleitoreiro”) nessas organizações é muito forte, muitas vezes, os canais de comunicação e os relacionamentos são usados em proveito de indivíduos inescrupulosos, interesseiros e oportunistas.

Cabe a cada um ajudar a construir e consolidar uma comunicação que volte seu foco para os interesses da sociedade. Essa comunicação deve se basear nos seguintes princípios:

- a) *construção negociada da agenda de comunicação*: o ideal seria que todos os públicos tivessem voz ativa na organização. As pautas e os temas seriam definidos de acordo com os interesses de todos os *stakeholders*, e não ditados pela alta direção. Todavia, sabe-se que isso está longe de ocorrer. Essa lacuna entre o ideal de uma agenda de comunicação mais democrática e a situação real ocorre por vários motivos. O primeiro deles é uma questão de logística, ou seja, deve-se ao fato de que nenhuma organização teria a infraestrutura, os recursos e o tempo necessários para que todos os públicos fossem ouvidos em todas as decisões. O segundo

¹⁷ Autores: Tânia Rêgo/ Agência Brasil (27 maio 2015). Disponível em: <http://fotospublicas.com/a-forca-de-pacificacao-de-paz-em-parceria-com-diversos-orgaos-publicos-realiza-acao-civico-social-na-vila-olimpica-da-mare/>; termo de uso: <http://fotospublicas.com/termos-de-uso/>.



motivo é que há um desequilíbrio de poder nas organizações. Por exemplo, quem depende mais um do outro: você ou sua operadora de telefonia celular? O empregado ou o patrão? Obviamente, se os clientes das telefônicas se unirem, poderão promover um boicote com sérias consequências para essas empresas. Do mesmo modo, se os empregados se unirem e decidirem fazer uma greve, também poderão exercer enorme poder sobre os patrões. Porém, essa é uma questão que extrapola o escopo desta disciplina. O principal, aqui, é você entender que a “voz” nas organizações depende de quem consegue articular os seus recursos para exercer mais poder;

- b) *implementação do conceito de comunicação (via de mão dupla)*: você leu, há pouco, que comunicação significa *tornar comum*. Deve ter simpatizado também com o argumento de que a organização deve facilitar tanto o fluxo de mensagens de cima para baixo quanto o das de baixo para cima, tanto o das de dentro para fora quanto o das de fora para dentro. Essa é uma premissa da boa comunicação. Mas será que isso é realmente possível? Em algumas raras situações, sim. Contudo, na maioria das vezes, há impedimentos que fazem com que se forme uma lacuna entre o ideal e a situação real. Igualmente, há as barreiras logísticas, já comentadas no tópico anterior. Segundo as organizações, uma cultura democrática é suficiente para o estabelecimento do diálogo na construção de uma agenda estratégica ainda não foi desenvolvida;
- c) *facilitação do fluxo de informações necessárias ao debate*: trata-se de um processo fundamental para a manutenção da sociedade democrática. Tanto é que, nos regimes autoritários, a primeira coisa que os ditadores fazem é controlar e monitorar os meios de comunicação e estabelecer a censura. Porém, uma organização que deseje implantar uma gestão participativa deve encorajar o compartilhamento das informações. Deve disseminar as informações e os conhecimentos através de todos os departamentos da organização. Essa é uma das dimensões da implementação do conceito de marketing, lembra-se? Porém, mais uma vez, nos deparamos com a diferença entre o que deveria ser e o que de fato é. Primeiramente, isso ocorre porque os fluxos de informações são dificultados pelas barreiras logísticas sobre as quais já comentamos. Todavia, ainda que isso pudesse ser contornado, impera a cultura de que informação e conhecimento são fontes de poder ou representam potencial de ameaça. Isso impede, por exemplo, que informações de que um setor não está cumprindo com eficácia os seus objetivos cheguem à alta administração, pois o chefe daquela área pode temer que isso prejudique sua avaliação perante seus superiores. Infelizmente, esse temor é justificado pela própria cultura das organizações que, em vez de atuarem no sentido de desenvolver as capacidades das pessoas e do grupo, preferem lidar com essas situações por meio da punição;
- d) *busca pela transparência*: a informação é um direito básico do cidadão em relação à coisa pública. A Lei n.º 12.527, de 18 de novembro de 2011, também chamada de Lei de Acesso à Informação, traz, em suas diretrizes (artigo 3.º, incisos I e IV), entre outras coisas, a divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações, e o fomento ao desenvolvimento da cultura de transparência na administração pública (BRASIL, 2011). Embora essa lei signifique um marco em nossa democracia, ainda temos

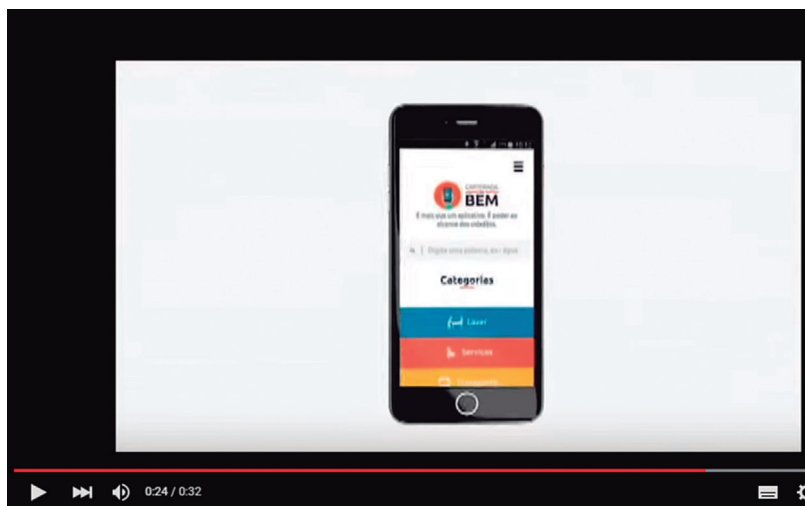
um longo caminho a trilhar até a sua completa implementação. Um dos motivos para essa distância é o fato de que muitos cidadãos desconhecem tal lei. Além disso, muitos órgãos públicos ainda não agem proativamente na divulgação das informações de interesse do cidadão, somente fornecendo-as quando as pessoas acionam a lei. Outros fazem valer as ressalvas legais de sigilo e segurança nacional para sonegar dados à sociedade, ou para manipulá-los de acordo com os seus interesses. Outro problema em relação a esse aspecto é que a lei só vale para a administração pública, como se as organizações privadas não estivessem implicadas nas questões de interesse coletivo. Isso resulta em distorções e assimetrias na relação entre empresas e clientes. Por exemplo, você é obrigado a fornecer às organizações com as quais se relaciona uma série de dados pessoais seus, mas, para obter uma informação que seja do seu interesse, é extremamente difícil, para não dizer impossível. Mesmo que essas organizações sejam do setor privado, você considera isso democrático?



Multimídia

Carteirada do bem

Figura 34 - *Carteirada do bem*



Fonte: Youtube.¹⁸

A Assembleia Legislativa do Rio de Janeiro (Alerj) lançou um aplicativo para *smartphones* para ajudar o consumidor a garantir os seus direitos.

A *Carteirada do bem* (Figura 34) informa ao usuário sobre direitos que, na maioria das vezes, ele não sabe que tem, em diversos setores da sociedade: serviços, lazer, transporte, saúde, compras. Por exemplo: você sabia que os restaurantes têm a obrigação de fornecer gratuitamente água filtrada aos seus clientes, quando solicitados?

¹⁸ Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=hb2z4opfhSA>.

Pelo aplicativo, você pode consultar na íntegra as leis que garantem os direitos e denunciar à Alerj o não cumprimento delas. Quer saber mais sobre essa iniciativa em prol da cidadania? Então acesse:

a) <https://www.youtube.com/watch?v=mk8S6LDmRhY;>

b) [https://www.youtube.com/watch?v=hFwtxbhusdo.](https://www.youtube.com/watch?v=hFwtxbhusdo)

Ainda que a implantação desses princípios, em sua totalidade, seja algo impossível, é importante que eles sirvam de parâmetro para as políticas de comunicação de qualquer organização.

Gupta (2006) observa que, entre as organizações que não visam ao lucro, as bibliotecas são as melhores candidatas a utilizar o marketing. Todavia, o autor ressalta que elas devem olhar para fora da organização e descobrir as necessidades dos vários atores e *stakeholders*, para convencê-los ou atrair fundos.

Os relacionamentos, a imagem e a reputação de uma organização dependem da prática da boa comunicação, pois esses aspectos são conquistados com o tempo, em um processo conhecido como legitimação, que você estudará na seção seguinte.

3.6.4 Os processos de legitimação

Você certamente já ouviu (ou já usou) a palavra legitimação. Mas sabe o que ela significa?

Primeiramente, vamos nos lembrar de algumas expressões associadas a essa palavra. Se você gosta de sapatos, botas, bolsas e jaquetas de couro, já deve ter ouvido falar em couro legítimo, em contraposição ao couro sintético. O primeiro é o couro verdadeiro, retirado de animais, já o segundo é fabricado a partir de outras substâncias, como o látex ou o petróleo.

Outro exemplo: se você gosta de futebol, já deve ter visto situações em que um jogador anota um gol que, em princípio, parece duvidoso, ou por parecer estar em impedimento, ou porque os adversários alegaram toque de mão. Aí, quando o árbitro confirma o gol, o comentarista costuma dizer que a jogada foi legítima, ou seja, o gol foi inquestionável.

Uma terceira situação: você já deve ter percebido que, quando há greve, alguns patrões costumam alegar que o movimento é abusivo, pois a categoria está reivindicando mais do que o razoável e que já lhe foi dado o aumento previsto em lei. Nesses casos, os grevistas tendem a contra-argumentar, defendendo que o movimento é legítimo, ou seja, sua causa é justa, ainda que não esteja escrita na lei.

Jensen (2003) argumenta que muitos autores utilizam esse termo em seus textos, mas poucos o definem explicitamente. *Etzioni* (1987) observa que a raiz da palavra legitimação remonta aos estudos jurídicos, significando, nesse campo de estudos, que determinado ato está de acordo com a lei. Entretanto, examinando o contexto dos exemplos citados nos parágrafos anteriores, você concorda com esse significado? Se concordar, então o couro sintético estaria fora da lei, pois não é legítimo! Da mesma forma, no futebol, muitos gols irregulares são validados pelos juízes, inclusive o famoso gol de mão de *Diego Maradona*, na Copa do Mundo

de 1986. Ainda que irregular, nenhum jogador foi preso por causa disso, pois trata-se de uma regra interna do futebol, não de uma lei. Por fim, várias reivindicações de sindicatos ou de movimentos sociais pedem algo que extrapola o que está na lei. Por exemplo, o piso salarial dos professores, em janeiro de 2015, era de R\$ 1.917,78. Mas você acha que, mesmo esse valor sendo definido em lei, a luta do magistério por melhores salários não é legítima?

Pois bem, veja que a palavra legitimação está relacionada com algo verdadeiro, aceitável e desejável. Nos estudos organizacionais, o conceito é, normalmente, associado à ideia de suporte, ou a algo cuja aceitação é generalizada. Portanto, o uso do termo tem se expandido

para se referir a um vasto conjunto de valores e preceitos que conferem aprovação moral para atividades ou instituições específicas, independentemente de a sanção legal estar envolvida (ETZIONI, 1987, p. 182, tradução nossa).

Meyer e Scott (1983) reforçam que o conceito de legitimação está baseado na noção de suporte e conformidade cultural. Do mesmo modo, Suchman (1995, p. 574, tradução nossa) o define como “um entendimento generalizado [de] que as ações de uma entidade são corretas, desejáveis ou apropriadas dentro de um sistema de normas, valores, crenças e definições socialmente construído”.

O principal objetivo das organizações é, pois, garantir a sua legitimação para que sobrevivam no longo prazo. Conforme já dito, esse objetivo é conquistado continuamente, por meio das relações da organização com os seus diversos públicos.

Sobre a questão de a legitimação ser socialmente construída, Etzioni (1987) afirma que ela surge dos valores da sociedade, endossando uma instituição ou atividade. Mas ele enfatiza que o modo como esses valores são moldados é uma questão que os autores ainda não puderam explicar convincentemente. Alguns fatores, como as influências interculturais, as mudanças no poder político e nas elites intelectuais, os movimentos sociais e os sistemas educacionais podem interferir nos processos de legitimação. Entretanto, ainda que os autores não consigam descrever objetivamente como se forma a legitimação, vários estudos empíricos já provaram que ela desaparece com o tempo.

Hughes (2007) defende que a legitimação organizacional está baseada na negociação cognitiva com três grupos de público-alvo: **comunidades de prática**, críticos e **gatekeepers**. Esses grupos, pelo seu papel de formadores de opinião e disseminadores de comportamento, são elementos importantes na formação do consenso do que é legítimo ou não.

Quando as atividades de uma organização são transparentes, aceitas e desejáveis, diz-se que a legitimação não é problemática. Por exemplo, um posto de saúde cuja construção foi votada no orçamento participativo é algo extremamente apoiado pela população, mesmo por quem não mora na comunidade.

Por outro lado, há situações em que a legitimação pode ser problemática, ou seja, momentos em que há questionamentos quanto às atividades da organização. Imagine, por exemplo, uma mineradora que vá começar a explorar uma lavra próxima a uma reserva ambiental. Ainda que essa empresa vá trazer empregos e tributos para o município, os moradores

Comunidades de prática

Todas as formas de agremiações que se unem em torno de uma atividade de interesse, para a troca de experiências, aprendizagem coletiva, ou até mesmo motivações sociais. Os temas variam muito, indo de aficionados por informática e tecnologia a artistas, de engenheiros a *gourmets*, também abrangendo bibliotecários – por que não? Tais grupos, formalizados ou não, exercem enorme influência nas organizações, dada a troca de experiências e informações entre eles, que molda comportamentos, valores, crenças e ideologias.

Gatekeepers

Do inglês, “porteiro”. Pessoas ou grupos que agem “filtrando” os temas que entram para as agendas de uma sociedade. São os editores-chefes dos veículos de comunicação, os políticos que definem as pautas de discussões nos parlamentos, os especialistas que elaboram as grades curriculares dos cursos, entre outros. Exercem enorme poder sobre a sociedade, pois definem o que ela vai ver e debater.

Recursividade

Caráter de um procedimento que se repete pelos mesmos passos. Essa ideia é um dos pilares da Teoria da Estruturação, de *Giddens* (1989), que afirma que a estrutura social está continuamente sendo recriada pelas práticas individuais de cada ator social, que, ao mesmo tempo, age influenciado por essa mesma estrutura social. Como as organizações absorvem valores já consolidados na sociedade, para se legitimarem, elas acabam contribuindo para a validação desses mesmos valores. Daí o caráter recursivo dos processos de legitimação.



podem temer que os danos sejam maiores que os benefícios. Essa organização, então, necessita se “candidatar” à legitimação, estabelecendo negociações com seus públicos-alvo, para ser interpretada de modo desejável. Ela pode, por exemplo, buscar certificações de boas práticas ambientais, financiar a transformação da reserva em um parque, reformar as praças e jardins da cidade, entre outras ações que vão *comunicar*, junto aos diversos públicos, que sua atividade no município trará efeitos positivos.

Pode-se dizer que qualquer agente social, seja um indivíduo, um pequeno grupo, até organizações poderosas ou o Estado, estão constantemente lutando para convencer a sociedade de que suas atividades são legítimas. Do contrário, sua existência pode estar ameaçada. Portanto, a legitimação é um processo **recursivo** em que a organização adota as normas e valores legitimados pelo ambiente, justificando, assim, as suas próprias políticas e ações, exatamente por estar atendendo aos valores e normas sociais.

Embora as relações de causalidade nos processos de legitimação ainda não possam ser precisamente determinadas para se elaborar uma teoria consistente (ETZIONI, 1987), a noção de que a relação entre a organização e a sociedade é uma via de mão dupla parece ser um consenso entre os teóricos. A legitimação é algo socialmente construído, não um recurso dado ou que possa ser adquirido no ambiente. Além disso, tem uma natureza mutável (SCOTT, 1995), ou seja, os fatores que garantem a legitimação hoje podem não ser os mesmos no futuro. Portanto, as organizações capazes de identificar os assuntos de maior interesse público e incorporá-los em suas ações, estratégias e estruturas são aquelas cuja legitimação será menos problemática (PERROW, 1986).

Você já deve ter percebido a estreita relação entre as atividades de comunicação e os processos de legitimação. Por isso, uma das tarefas mais importantes da comunicação, no nível estratégico, é a identificação dos públicos com os quais a organização se relaciona e de qual é o papel deles nessa busca pela legitimação. Esse assunto será abordado na próxima subseção.

3.6.5 Mapeamento de públicos: saiba com quem você está falando

Figura 35 - Público-alvo



Fonte: Pixabay.¹⁹

¹⁹ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/cliente-fam%C3%ADlia-lupa-an%C3%A1lise-563967/>.

Autores da corrente *neoliberal*, como *Friedman* (1970), defendem que as empresas não têm outro papel senão os de gerar dividendos para os acionistas e pagar impostos. Ao fazerem isso, dentro dos limites da ética e da lei, elas estariam cumprindo sua função social. Qualquer ação fora dessa finalidade comprometeria sua eficiência e seria, portanto, disfuncional. Entretanto, muitas organizações têm investido cada vez mais em atividades que fogem aos seus fins precípuos, como responsabilidade social e marketing cultural. Na maioria das vezes, essas atividades não estão diretamente relacionadas ao negócio da empresa, tampouco têm como alvo seus clientes e acionistas.

Todavia, como você já estudou neste capítulo, uma organização lida com diferentes públicos, que são cruciais para sua legitimação. Portanto, a organização produz significado sobre si mesma por meio do diálogo com grupos sociais que vão muito além dos seus clientes e investidores. O termo *stakeholder* tem sido usado nos estudos organizacionais e na comunicação corporativa, significando uma gama mais ampla de públicos-alvo com os quais a organização deve se relacionar. Esses grupos são aqueles cujo apoio é necessário para a existência da organização (FREEMAN; REED, 1983).

Friedman (1970) afirma que, quanto mais lucro a firma reverte para os acionistas, mais riqueza ela gera e mais impostos ela paga, alimentando um ciclo virtuoso que resultaria em maior consumo, mais empregos e melhores serviços públicos. Nessa sua visão liberalista, o autor defende que os administradores são profissionais contratados para tornar a empresa mais eficiente, aumentando o valor de suas ações no mercado. Portanto, aqueles administradores que se engajam em programas de responsabilidade social estariam cumprindo o papel de formuladores de políticas públicas, o que cabe exclusivamente ao Estado. Portanto, a empresa deveria prestar contas apenas aos acionistas.

Ao assumir que as organizações não são apenas entidades econômicas, mas, principalmente, são estruturas sociais que se relacionam com os seus ambientes, conforme prega a *Teoria Institucional*, a concepção de públicos-alvo da comunicação corporativa deve ser ampliada, de modo a comportar todos aqueles grupos e entidades relevantes para a legitimação da organização.



Explicativo

A *Teoria Institucional* é uma escola de pensamento que ganhou muita ênfase no campo da Administração nas duas últimas décadas. Ela estuda como mitos e rituais surgem e se institucionalizam (i.e., se perpetuam) por meio de processos racionais em uma estrutura social.

Selznick (1948) afirma que as organizações são, por um lado, *economias*, atuando com recursos escassos que devem ser administrados com vistas à eficiência e à eficácia. Por outro lado, são também *estruturas sociais adaptativas*, pois constantemente lidam com questões como legitimação, controle social e consenso. Para o autor, eficiência e eficácia são atributos relacionados à noção de padrões técnicos. Entretanto, os intercâmbios das organizações com o ambiente externo não estão restritos à aquisição de insumos

operacionais. Essas transações incluem também valores, mitos, normas e comportamentos, que constituem recursos cruciais para uma organização se legitimar perante a sociedade.

Meyer e Rowan (1992) defendem que as estruturas organizacionais refletem não apenas as demandas funcionais dos seus ambientes, mas também respondem aos elementos simbólicos presentes na sociedade. Portanto, as estruturas formais devem, simultaneamente, se conformar aos aspectos do ambiente institucional e serem capazes de estimular as ações. Quando uma estrutura social se consolida, alcançando alto grau de consenso e suporte da sociedade, diz-se que ela atingiu o nível de institucionalização total (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Uma instituição, de acordo com Meyer e Rowan (1992), é composta por valores (práticas, crenças e obrigações), que assumiram o *status* de regra no pensamento e na ação social. Tal processo, no meio organizacional, refere-se à adoção de mudanças estruturais em resposta a problemas específicos em dada organização ou em um grupo de organizações que estão enfrentando situação semelhante (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

O conceito de *stakeholder* contribui significativamente para que se entendam os fenômenos estudados pela Teoria Institucional. Isso porque as organizações, no processo de interdependência com seus ambientes, necessitam se legitimar, e quem confere essa legitimação são os *stakeholders*.

Com frequência, as atividades da organização têm consequências indesejadas, por exemplo, degradação do meio ambiente, relações trabalhistas e de consumo assimétricas, concorrência desleal e submissão de membros mais fracos da cadeia produtiva a condições aviltantes.

Organizações que atuam em regimes de governo autoritário podem conseguir a legitimação pela força, caso estejam a serviço dos interesses dos tiranos. Porém, se a organização atua em sociedades democráticas, essa legitimação é socialmente construída. Nesses casos, se as suas atividades produzem efeitos negativos, os diversos *stakeholders* podem se mobilizar, por meio dos dispositivos de manifestação (por exemplo, pautar a mídia ou o parlamento, organizar passeatas etc.). Isso força a administração dessas organizações a desenvolver políticas e ações que compensem, ao menos, esses resultados indesejados. Caso contrário, a sobrevivência da organização pode estar ameaçada.

O grande problema é que, colocado assim, na teoria, o processo parece simples. Porém, na prática, ele é bem mais complexo, pois há muitas variáveis envolvidas. Os tais efeitos indesejáveis variam bastante, em termos de quantidade e de intensidade de impacto. Alguns são perceptíveis claramente, como o caso da mineradora que fará explorações próximas a uma reserva ambiental, mas outros só são percebidos tempos mais tarde (por exemplo, os efeitos colaterais de longo prazo de certos medicamentos). Igualmente, há grupos sociais mais ativistas, com uma pauta de reivindicação clara e já institucionalizados, por exemplo: sindicatos, ONGs, grupos de parlamentares, entre outros. Também existem *stakeholders* que sequer são percebidos, mas que podem, imprevisivelmente, se manifestar e afetar as atividades da organização.



3.6.6 Atividade

Para ilustrar o que vimos até aqui, vamos voltar à *Biblioteca Guimarães Rosa*. Para você, futuro profissional das Ciências da Informação, parece tratar-se de uma organização cuja legitimação não é problemática, correto? Mas será que todos os habitantes de Flores da Serra pensam como você? Pense bem, a construção e a operação desse equipamento educativo e cultural demandarão investimentos públicos, que são escassos. Some-se a isso o fato de que, em um município, existem diferentes interesses, que estão constantemente em disputa nas arenas políticas. Você percebe que a biblioteca não é, portanto, uma unanimidade entre os diversos grupos de interesse de Flores da Serra?

Pense em pessoas, grupos e organizações (públicas ou privadas) que considerariam legítima a construção de uma biblioteca em Flores da Serra, mas que defenderiam outras prioridades. Liste esses *stakeholders* e diga em que empreendimentos eles teriam interesse em investir recursos:

GRUPO/ ORGANIZAÇÃO	EMPREENDIMENTO DE INTERESSE

Resposta comentada

Veja, no Quadro 12, alguns exemplos de grupos e/ou organizações com interesses que divergem da construção de uma biblioteca em Flores da Serra:

Quadro 12 - Grupos/organizações e empreendimentos de interesse

GRUPO/ ORGANIZAÇÃO	EMPREENDIMENTO DE INTERESSE
Secretaria de Saúde	O Secretário de Saúde, por exemplo, pode ter pretensões políticas futuras e, para ele, a construção de mais um posto de saúde pode servir muito mais aos seus interesses do que a de uma biblioteca.
Empresa de pavimentação	Seus proprietários podem pressionar para que o dinheiro público seja investido na construção de mais estradas.
Pequenos produtores de frutas e hortaliças	A construção de um mercado público atenderia mais aos seus interesses.

Fonte: produção do próprio autor.

Coração da Fiat no Brasil

Figura 36 - Cena do vídeo institucional da Fiat



Fonte: Captura de tela do vídeo no Youtube.

Acesse o link: <https://youtu.be/OLhR9wls87s>. Então, assista a um vídeo institucional produzido pela agência *Tom Comunicação*, em 2010, para a subsidiária brasileira da *Fiat Automóveis*.

Refleta sobre as seguintes questões: a mensagem da empresa, nesse vídeo, tem algum apelo comercial direto, ou seja, ela está apelando para que as pessoas comprem algum de seus produtos? O que leva uma empresa com fins lucrativos a investir milhões na produção e veiculação midiática de uma campanha como essa? Seria, simplesmente, homenagear a unidade da federação onde está situada sua principal fábrica? Qual a função das expressões: “coração da Fiat no Brasil” e “o equivalente a uma nova fábrica”? A voz do ator *Milton Gonçalves* e o trecho da música de *Milton Nascimento* foram escolhidos aleatoriamente? Por quê?

Antes de responder a essas questões, primeiramente, deve-se remeter ao contexto socioeconômico em que a peça publicitária foi veiculada. A *Fiat* se instalou na cidade de Betim (MG), região metropolitana de Belo Horizonte, em meados da década de 1970. Desde então, tem tido impacto significativo no desenvolvimento industrial no estado, não apenas pela sua própria fábrica, mas também por ter atraído muitas outras empresas fornecedoras de peças e serviços. Atualmente, essa é uma das principais plantas industriais do *Grupo Fiat* em todo o mundo. Há muitos anos, a montadora é líder de vendas de automóveis no Brasil e colocou Minas Gerais, definitivamente, no mapa da indústria automobilística do país, desfrutando de uma boa imagem perante os mineiros.

No final da década de 2000, a *Fiat* decidiu ampliar os seus negócios no Brasil e o *Governo de Minas Gerais* negociava com a empresa a construção de uma nova fábrica do grupo no estado. Porém, por questões estratégicas e aproveitando incentivos fiscais oferecidos pelo *Governo Federal*, a fábrica foi instalada em Pernambuco, o que deixou os mineiros meio “enciumados”. Em contrapartida, a empresa manteve a maior parte das intenções de investimento na modernização e ampliação na planta de Betim. Mas a *Fiat* precisava comunicar esses argumentos aos *stakeholders* de uma forma séria, confiável e que conquistasse a empatia dos mineiros. Agora que você conhece esses detalhes, volte às questões levantadas no início do box e reflita sobre elas.

3.6.7 Mapeamento de *stakeholders*

As decisões a respeito de que políticas e ações adotar surgem das conversações com os vários *stakeholders*, que sintetizam os valores de dada sociedade. Porém, surge aí um problema: como identificar esses públicos e de que forma os classificar? Essa questão é resolvida por meio de uma das tarefas mais estratégicas da comunicação institucional nas organizações: o *mapeamento de stakeholders*.

Gupta (2006) reforça que qualquer *stakeholder* pode influenciar a direção da biblioteca, impedindo ou facilitando a organização no alcance de seus objetivos. Ele observa que alguns têm mais influências que outros, mas os gestores não podem ignorar nenhum deles. Portanto, a biblioteca ou ambiente de informação deve identificar quem eles são e como podem afetar a organização, política, social ou economicamente.

A identificação dos *stakeholders* vai muito além do que simplesmente listá-los. Você já deve ter percebido que há públicos claramente definidos, enquanto outros não são sequer imaginados. Há grupos mais atuantes e outros mais passivos. Igualmente, há *stakeholders* que detêm maior poder de impactar positiva ou negativamente as atividades da organização, ao passo que outros são mais fracos. Disso, conclui-se que os públicos da organização não podem ser tratados de forma linear e homogênea, pois são muito diversos. O mapeamento de *stakeholders* é, pois, a atividade de listar e classificar os grupos de interesse da organização de forma estratégica.

Esse mapeamento começa com o seguinte problema: a relação de públicos com os quais a organização se relaciona, ou com que tem potencial de se relacionar, pode ser muito longa, tornando inviável o contato com todos eles. Então, quais *stakeholders* devem ser considerados na estratégia da organização? Infelizmente, não estamos tratando de uma ciência exata ou biológica, em que uma fórmula de cálculo ou um teste de reagentes químicos possa identificar esses grupos. Uma alternativa, então, pode ser iniciar com uma rodada de *brainstorming*, para gerar uma lista exaustiva dos potenciais *stakeholders*.

Terminado o *brainstorming*, inicia-se a classificação desses *stakeholders*. Há dois modelos de classificação, que podem ser usados alternativamente ou complementarmente: o modelo de *Savage et al.* (1991) e o de *Mitchell, Agle e Wood* (1997).

O modelo de *Savage et al.* (1991) consiste em uma matriz de dupla entrada, em que o eixo X representa o potencial de o *stakeholder* ameaçar as atividades da organização e o eixo Y, o potencial de o *stakeholder* colaborar com ela. A partir dessas variáveis, os grupos são classificados em quatro tipos: disposto a apoiar, marginal, indisposto a apoiar e ambíguo (Figura 37):

Brainstorming

Do inglês, “tempestade cerebral”. Técnica muito usada na criação publicitária para a geração de ideias e, nos ciclos de gestão da qualidade, para a identificação de possíveis problemas. Consiste em uma dinâmica que reúne algumas pessoas em um ambiente tranquilo, neutro e isolado de influências externas. Durante um período que vai de 30 minutos a uma hora, essas pessoas expressam tudo o que vem à mente com relação ao objeto em discussão. Todas as ideias devem ser expressas e registradas, por mais absurdas que pareçam. Terminada essa primeira rodada, os participantes descartam as ideias não aproveitáveis. Em seguida, discutem a lista restante, nesta etapa com senso crítico.

Semestre

6

Figura 37 - Classificação dos *stakeholders* quanto ao potencial de colaborar ou ameaçar a organização



Fonte: baseado em Savage et al. (1991).

Perceba que o *stakeholder* disposto a apoiar possui um baixo potencial de ameaçar a organização e, ao mesmo tempo, um alto potencial de colaborar. Ele constitui aqueles grupos que percebem alto valor nas atividades da organização e, geralmente, estão dispostos a apoiá-la e defendê-la. A legitimação junto a esse público já foi conquistada, portanto, a comunicação junto a ele deve ter como diretriz o seu envolvimento, para que atue dando suporte aos valores da organização e disseminando ideias positivas a favor dela.

Já o *stakeholder* marginal não tem grande potencial de colaborar, mas também não é uma ameaça. Ele está representado por aqueles grupos que, pelas suas características e atividades, não possuem conexões relevantes com a organização. Deve apenas ser monitorado, pois, se surgir um fato novo alterando essas relações, não deverá se tornar um potencial de ameaça ou um possível colaborador. Em ambos os casos, o *stakeholder* marginal passaria a demandar maior atenção. Por exemplo, uma comunidade rural da fictícia Flores da Serra, distante do centro urbano, poderia assumir, em princípio, uma posição neutra em relação à Biblioteca Guimarães Rosa. Todavia, se a construção da biblioteca significar o cancelamento de um projeto para asfaltar a estrada ligando essa comunidade à sede, o potencial de ameaça poderia aumentar. Por outro lado, se a biblioteca decidir expandir os seus serviços, levando unidades móveis para as áreas rurais, os moradores dessa comunidade passariam a representar um potencial maior de colaboração.

Os grupos com baixo potencial de colaboração e alto potencial de ameaça são denominados indispostos a apoiar. Representam os *detratores* da organização e defendem interesses antagônicos a ela. A posição tática, portanto, é se defender desses *stakeholders* por meio de mensagens e programas que reforcem um significado diferente do que eles divulgam.

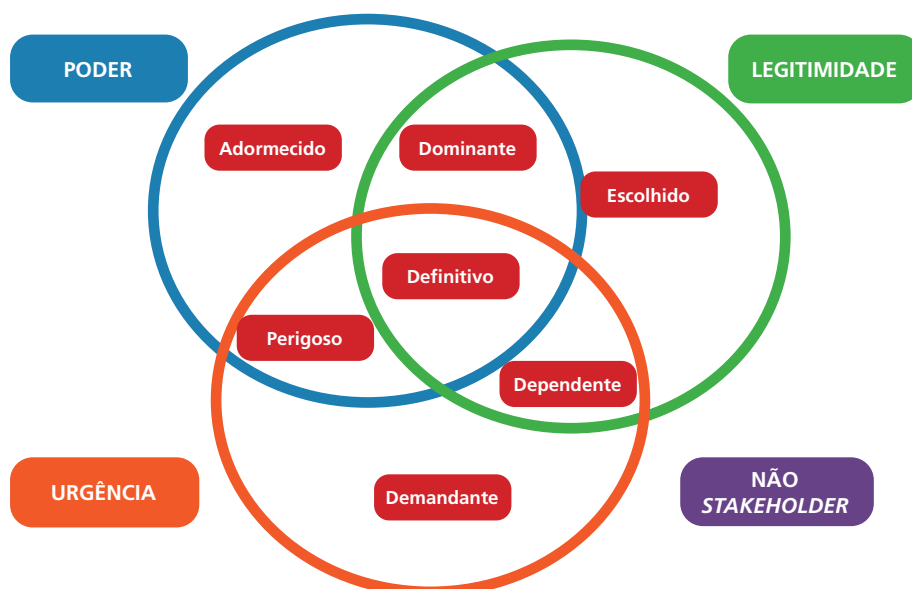
Essa disputa pela legitimação das atividades da organização deve ser planejada e cuidadosa, ocorrendo nas arenas políticas adequadas e utilizando conteúdos que sejam, de fato, coerentes com as práticas da organização. No caso da biblioteca, um grupo indisposto a colaborar poderia ser o dos vereadores de oposição ao atual prefeito. Eles poderiam usar meios para questionar a utilidade da biblioteca e argumentar que o mais urgente seria investir em postos de saúde ou pavimentação de ruas. Poderiam até acusar a *Prefeitura* de estar superfaturando a obra. A *Prefeitura*, então, poderia contra-atacar, demonstrando que esse equipamento educativo e cultural é imprescindível para o desenvolvimento humano da população do município e representará importante recurso pedagógico para as escolas. Poderia, também, divulgar os custos com a execução da obra, mostrando, com transparência, que tudo está sendo feito dentro da lei.

Por fim, os grupos com alto potencial de colaboração e, ao mesmo tempo, de ameaça, são denominados ambíguos. Suas atividades estão muito conectadas à organização e quaisquer movimentos dela podem alterar os relacionamentos, transformando-os em detratores ou apoiadores. Portanto, a diretriz tática junto a esses *stakeholders* deve ser a de estreitar os laços, buscando o comprometimento, para que se tornem dispostos a colaborar com ela, ao invés de virarem seus detratores.

No meio organizacional, os empregados geralmente são considerados *stakeholders* ambíguos. Eles dependem da organização como fonte de emprego e renda, e a organização depende deles para funcionar. Se o ambiente de trabalho se torna adverso, com baixos salários e condições ruins, os empregados podem se tornar indispostos a colaborar e até iniciar uma greve, ameaçando suas atividades. Porém, se a organização pratica boas relações de trabalho, eles podem se tornar apoiadores, colaborando para legitimá-la.

Além do modelo de Savage et al. (1991), o de Mitchell, Agle e Wood (1997) também pode contribuir na tarefa de classificar os *stakeholders*. Esse modelo usa como variáveis classificatórias o poder de cada grupo, a legitimidade de suas reivindicações e a urgência no atendimento delas (Figura 38):

Figura 38 - Tipologia dos *stakeholders*



Fonte: Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 874).



Com base na combinação das variáveis poder, legitimidade e urgência, Mitchell, Agle e Wood (1997) classificam os *stakeholders* em sete grupos. Segundo esses autores, como o tempo, a energia e outros recursos para identificar e se relacionar com os públicos são limitados, a organização deve dispensar menos atenção àqueles com pouco destaque. Assim, os grupos que possuem apenas uma dessas variáveis são considerados *latentes*. São eles:

- a) *adormecidos (dormant)*: o único atributo relevante desses *stakeholders* é o poder em potencial que exercem sobre a organização. Como esse relacionamento não envolve uma causa legitimada ou urgência, ele permanece sem uso. Entretanto, dada a possibilidade de adquirirem um segundo atributo, os *stakeholders* adormecidos devem ser monitorados constantemente;
- b) *escolhidos (discretionary)*: são aqueles que não possuem nenhuma outra variável, senão a legitimidade de suas demandas e causas. Eles não têm nenhum poder de influenciar as atividades da organização, nem urgência no atendimento dos seus interesses. Todavia, a organização pode decidir se relacionar com esses *stakeholders* para fins de responsabilidade social corporativa ou filantropia, como forma de associar sua imagem a uma causa considerada legítima;
- c) *demandantes (demanding)*: possuem apenas urgência, mas não gozam de legitimidade, nem de poder. São grupos geralmente “barulhentos”, mas que não significam grande potencial de ameaça para a organização. Seus interesses são muito específicos e restritos a causas particulares.

Os grupos que possuem duas variáveis são chamados de *expectantes*. Têm destaque moderado, mas esperam, de alguma forma, que seus interesses sejam atendidos e que recebam a devida atenção da organização. Também são três, segundo os autores citados:

- a) *dominantes*: dado o fato de que possuem poder sobre a organização e legitimidade nas suas demandas, esses *stakeholders* recebem certa atenção dos administradores. Por exemplo, a administração da *Biblioteca Guimarães Rosa* deve considerar o bom relacionamento com os diretores das escolas, pois, apesar de não interferirem diretamente na gestão do equipamento, eles podem facilmente se articular para pressionar a *Secretaria de Educação e Cultura*, ou o próprio prefeito, para terem suas demandas atendidas. Além disso, pelo cargo que eles ocupam, podem gozar de certa legitimidade junto à população;
- b) *dependentes*: esses *stakeholders* têm urgência e gozam de legitimidade em suas demandas, mas não exercem poder sobre a organização. Por isso, suas demandas são representadas e defendidas por outros *stakeholders*, pelos próprios administradores ou pelo poder público, o que os coloca numa situação de dependência. As minorias, grupos indígenas ou de pequenos agricultores familiares, que são defendidos por ONGs e movimentos sociais, são exemplos de *stakeholders* dependentes;

- c) *perigosos*: os *stakeholders* que possuem poder e urgência, sem possuir legitimidade, podem exercer pressão e coerção para ter suas demandas atendidas. Os exemplos mais marcantes são os grupos terroristas e as gangues ligadas ao crime organizado, que incendiavam ônibus para vingar ações da polícia, além dos bandos que promovem vandalismo e violência durante as passeatas.

Quando um *stakeholder* detém as três variáveis, ele recebe um alto destaque, sendo denominado *definitivo*. Esses *stakeholders* possuem poder, legitimidade e urgência. São, portanto, o foco central das preocupações da organização, que investirá a maior parte do tempo e dos recursos para estabelecer relacionamentos com esses grupos.

Obviamente, aqueles grupos que não possuem nenhuma das variáveis mencionadas não são considerados *stakeholders* da organização.



3.6.8 Atividade

Lembra-se daquela lista de possíveis grupos de interesse (*stakeholders*) e seus posicionamentos em relação à *Biblioteca Guimarães Rosa*, que você elaborou algumas páginas atrás, na Atividade 1? Pois bem, volte a ela e tente classificá-los de acordo com os modelos de *Savage et al. (1991)* e de *Mitchell, Agle e Wood (1997)*:

GRUPO/ ORGANIZAÇÃO (STAKEHOLDER)	MODELO SAVAGE	MODELO MITCHELL, AGLE E WOOD
Secretaria de Saúde		
Empresa de pavimentação		
Pequenos produtores de frutas e hortaliças		

Resposta comentada

Os grupos de interesse (*stakeholders*) citados como exemplo na Atividade 1 podem ser classificados da seguinte maneira:

Quadro 13 - Classificação dos *stakeholders* segundo os modelos teóricos

GRUPO/ ORGANIZAÇÃO STAKEHOLDER	MODELO SAVAGE	MODELO MITCHELL, AGLE E WOOD
Secretaria de Saúde	Indisposto a apoiar, pois não colaboraria com a instalação da biblioteca e poderia influenciar outros setores da administração municipal a irem contra a ideia do prefeito, representando alto potencial de ameaça.	Perigoso, pois tem certo poder de influência e alguma urgência de que suas reivindicações (melhorias na área de saúde) sejam atendidas.
Empresa de pavimentação	Indisposto a apoiar, pois não colaboraria com a instalação da biblioteca e poderia influenciar a opinião pública e outros membros da administração municipal a irem contra a ideia do prefeito, representando alto potencial de ameaça.	Perigoso, pois tem poder econômico e, portanto, de influência, e tem urgência de que suas reivindicações (melhorias nas estradas e vias públicas) se concretizem.
Pequenos produtores de frutas e hortaliças	Grupo marginal, pois não colaboraria com a instalação da biblioteca, porém não tem organização nem força suficiente para representar potencial de ameaça.	Dependente, pois suas reivindicações são legítimas perante a sociedade e eles têm urgência de que sejam atendidas. Porém, não têm poder para influenciar a prefeitura.

Fonte: produção do próprio autor.

3.6.9 A comunicação corporativa nos ambientes de informação

Figura 39 - Eventos, mostras e exposições são exemplos de atividades que podem aproximar as bibliotecas dos seus públicos



Foto: Fernando Frazão / Agência Brasil (20/02/2016)

Fonte: Fotos Públicas.²⁰

²⁰ Autor: Fernando Frazão/ Agência Brasil (20 fev. 2016). Disponível em: <http://fotospublicas.com/a-mostra-itinerante-martin-luther-king-legado-inspiracao-em-cartaz-ate-31-de-marco-na-biblioteca-parque-estadual/>; termos de uso: <http://fotospublicas.com/termos-de-uso/>.

De acordo com o verbete "*Public Relations*", da *World Encyclopedia of Library and Information Services* (WEDGEWORTH, 1993), as bibliotecas têm usado a filosofia e as técnicas de relações públicas com bastante vigor há muito tempo, porém o fazem de forma inconsistente. De acordo com essa enciclopédia, o *Conselho de Relações Públicas para Bibliotecas* (*Library Public Relations Council*) foi fundado em 1939. Percebe-se, portanto, que o emprego dessa atividade de comunicação, no contexto das bibliotecas, não é algo novo.

Segundo Enache (2007), na Europa, a adaptação das táticas mercadológicas usadas por empresas com fins lucrativos pelas unidades de informação não é bem aceita pelos profissionais de Biblioteconomia. Porém, as ferramentas de relações públicas o são, sendo implementadas em muitas bibliotecas daquele continente.

A observação que cabe, porém, é a de que as comunicações de marketing evoluíram muito nas últimas décadas e hoje englobam um conjunto de atividades bem mais amplo e em articulação mais estreita com a estratégia das organizações. Como dito na subseção 3.6.1, esse rol de conceitos, recursos e ferramentas atualmente é chamado de comunicação corporativa. Segundo Sierra e Téllez (2008), os programas de comunicação servem não apenas para tornar a biblioteca conhecida, mas também para que ela tenha o seu papel social reconhecido na comunidade, visto que significa muito mais que um lugar para fazer tarefas escolares.

Enquanto a implementação do marketing ainda pode ser motivo de controvérsia entre os profissionais de Biblioteconomia e Ciência da Informação em geral, a utilização de ferramentas de comunicação não é problemática nesse setor, sendo vista como algo necessário. Buttlar e DuMont (1996) realizaram um estudo com 736 ex-alunos de cursos de Biblioteconomia e Ciência da Informação nos EUA, mostrando que 65,7% concordam que novas habilidades na formação de bibliotecários devem incluir a comunicação por meio de relatórios, manuais, propostas, correspondências; outros 62,7% reportaram habilidade de relações humanas em atividades envolvendo grupos e 56,9% assinalaram a capacidade de comunicação oral em apresentações em público. As autoras recomendam que sejam incluídos, nos currículos, conteúdos relacionados a habilidades de comunicação e relações interpessoais.

Essa abertura e valorização das atividades de comunicação é muito positiva, porém, os gestores da área devem entender que não basta aplicar ferramentas de comunicação se elas não estiverem integradas na estratégia da organização, menos ainda se essa organização não tiver um plano estratégico. A comunicação vem como *constituente* e *instituidora* da estratégia. Para tanto, os gestores da biblioteca, ou qualquer que seja o ambiente de informação, deve, primeiramente, analisar como a organização está posicionada no ambiente e quais são os *stakeholders* mais relevantes.

As unidades de informação muitas vezes não existem de forma independente, pois estão integradas ou subordinadas a outras organizações mantenedoras (AMARAL, 2008). Bibliotecas, por exemplo, estão integradas a instituições educacionais, centros culturais, fundações ou prefeituras. Portanto, a sobrevivência desses ambientes de informação depende, simultaneamente, da sua legitimação junto a dois tipos de *stakeholders*: os usuários e os financiadores.

Os usuários só frequentarão as bibliotecas se elas oferecerem satisfação para suas necessidades de informação, numa qualidade e dimensão que possam concorrer com outras fontes de informação e com outras atividades de educação, entretenimento e trabalho. Todavia, para cumprir essa missão, a biblioteca necessita de recursos que serão captados dos cofres públicos, de investidores institucionais, filantropos ou de cobrança de taxas. Esses financiadores só estarão dispostos a fazer aportes financeiros caso o volume de usuários da biblioteca justifique os investimentos, fechando, assim, um ciclo de interdependência (Figura 40):

Figura 40 - O ciclo de interdependência no setor de ambientes de informação



Fonte: produção do próprio autor.

Uma vez que nenhum dos pontos é considerado central no processo, mas são partes independentes do mesmo sistema, a explicação da Figura 40 pode começar por qualquer um deles. Porém, para fins didáticos, vamos começar pelo elemento ambiente de informação. Esse componente é responsável por captar recursos no ambiente externo (informações, recursos financeiros, tecnologia, mão de obra, aspectos culturais e institucionais etc.) e oferecer à sociedade produtos que satisfaçam necessidades individuais e organizacionais.

Quanto mais variados e mais de acordo com as necessidades e desejos de indivíduos e organizações (o segundo componente do sistema), mais usuários a instituição vai atrair.

Os investidores individuais ou institucionais (o terceiro elemento do sistema) são os políticos, empresários ou filantropos. Eles estão interessados geralmente em assuntos, problemas ou eventos que gerem larga visibilidade ou que atendam a um grande contingente populacional, como veículo para obterem a própria legitimação da sociedade (SANTOS, 2007).

Gestores públicos (honestos, é claro!) querem investir o dinheiro público naquilo que traga valor para a sociedade e, ao mesmo tempo, dê visibilidade à sua gestão. Da mesma forma, empresas querem parcerias com instituições junto às quais possam desenvolver programas de responsabilidade social que deem visibilidade às suas marcas comerciais e corporativas. Os filantropos, por sua vez, querem ver seus donativos servindo a um maior número possível de pessoas.

A visão da agência integrada de cada um desses três elementos fecha o ciclo do raciocínio. Para um ambiente de informação captar recursos, ele deve oferecer produtos de qualidade, que atendam às necessidades dos clientes, de modo a gerar um grande número de usuários. Esse resultado é o argumento legítimo de que a instituição gera valor para a sociedade, justificando os investimentos e legitimando os investidores. No caso das bibliotecas públicas da Dinamarca, citado na Unidade 1, pode-se supor que o governo daquele país não teria continuado a investir no setor, caso o número de usuários não tivesse aumentado. Porém, os gestores das bibliotecas não podem ficar esperando os investimentos passivamente, devendo identificar os investidores como *stakeholders* e estabelecer um processo comunicativo junto a eles.

Nesse mesmo sentido, *Blackstead* e *Sholf* (2002) defendem um modelo sinérgico envolvendo o marketing, o desenvolvimento organizacional das unidades de informação e as relações públicas. Do ponto de vista do marketing, os autores ressaltam a importância de se ter um plano mercadológico com a definição clara dos 4Ps. Para tanto, prescrevem a adoção de uma abordagem muito utilizada na atividade publicitária, que consiste no desenvolvimento de um diferencial no produto, focando a comunicação nesse atributo. Essa técnica é denominada *Unique Selling Proposition* (USP) ou *proposição única de venda* (BELCH; BELCH, 2004; SANTOS, 2005).

Para identificação dos atributos diferenciais de uma biblioteca ou unidade de informação, *Blackstead* e *Sholf* (2002, p. 3) recomendam responder a seis questões (Figura 41):

Figura 41 - Seis questões de *Blackstead* e *Sholf* (2002)



1. O que é único a respeito dos produtos da biblioteca?
2. Quais desses produtos tendem a ser os mais importantes para os clientes?
3. Quais desses produtos são mais difíceis de ser ilimitados pelos concorrentes da biblioteca?
4. Como esses produtos podem ser comunicados e compreendidos pelos cidadãos e financiadores da biblioteca?
5. Quais desses produtos podem ser promovidos por meio de mensagens marcantes e relevantes?
6. Quais veículos são os mais apropriados para se divulgar essas mensagens?

Fonte: *Blackstead* e *Sholf* (2002) e imagem do Pixabay.²¹

²¹ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/livro-coruja-sabedoria-conhecimento-306211/>.

Ao responder a esses questionamentos, o gestor da unidade de informação saberá quais são os seus pontos fortes, ou até mesmo se questionar se ele tem algum. A partir daí, ele deve traçar seu *plano de desenvolvimento*, que consiste na captação de recursos para a manutenção e o crescimento da unidade de informação.

Segundo *Blackstead e Sholf* (2002), o desenvolvimento da biblioteca pode ser financiado pelos cofres públicos ou pela criação de fundos, parcerias e doações. Nesse processo, as relações com os financiadores devem ser avivadas por processos comunicacionais aproximativos, que podem incluir várias ferramentas.

A sinergia entre as três atividades – marketing, desenvolvimento e relações públicas –, defendida por *Blackstead e Sholf* (2002), é justificada na medida em que o marketing ajuda a aperfeiçoar os produtos da biblioteca, que passa a ter mais valor e a ser mais frequentada pela comunidade. Isso justifica os investimentos públicos ou privados, que só se concretizarão e terão continuidade mediante um bom plano de relacionamento com os investidores, o que é tarefa das relações públicas.

Conforme ressaltado na Apresentação desta disciplina, o profissional de Biblioteconomia deve ter cuidado ao lidar com as ferramentas e técnicas de comunicação, pois a execução dessas atividades cabe a profissionais formados na área, em cursos de Marketing, Relações Públicas ou Publicidade e Propaganda. Porém, os gestores e funcionários das unidades de informação devem conhecer as principais técnicas e ferramentas envolvidas nessas atividades, pois eles serão os grandes responsáveis por traçar as estratégias e capitanear os recursos que serão investidos em marketing e comunicação.

Figura 42 - Comunicação corporativa na biblioteca



Fonte: Pixabay.²²

Blackstead e Sholf (2002) advogam que deve haver uma pessoa responsável pela comunicação corporativa em uma biblioteca, a quem caberá visualizar todas as oportunidades de relacionamento e os veículos apropriados para tal. É importante ressaltar, porém, que, no Brasil, poucas unidades de informação podem se dar ao luxo de ter um profissional formado dedicado a tal função. Todavia, é possível buscar alternativas, tais como empresas juniores ou agências experimentais de faculdades de

²² Primeira imagem: livros empilhados. Disponível em: <https://pixabay.com/pt/livros-empilhadas-pilha-pilhas-25159>; segunda imagem: interrogação. Disponível em: <https://pixabay.com/pt/informações-bibliotecário-biblioteca-160948>.

comunicação, ou ainda estagiários nos anos finais de formação. Caso a biblioteca ou unidade de informação esteja vinculada a uma organização maior, pode-se recorrer, também, à assessoria de comunicação da instituição (por exemplo, da prefeitura).

Essas noções de comunicação corporativa encerram o conjunto de conhecimentos que o gestor precisa ter para implementar o conceito de marketing em ambientes de informação ou em qualquer outro. Como dito no princípio, nesta disciplina, privilegiou-se o lado conceitual, em vez da dimensão operacional do marketing. O importante é que o profissional, da área que for, incorpore a lógica do marketing nos negócios, sejam eles privados, públicos ou do terceiro setor. A técnica e a prática cabem aos profissionais formados nessa área. Porém, a filosofia do marketing é de responsabilidade de todos.

RESUMO

Além dos clientes, a organização compartilha o mesmo ambiente com uma série de outros atores (legisladores, funcionários, comunidades, fornecedores, concorrentes etc.). Esses grupos, que podem afetar ou ser afetados pelas atividades da organização, são chamados *stakeholders*. A organização estabelece o diálogo e a aproximação com eles por meio de atividades de comunicação, que devem ter papel estratégico, não se resumindo a um simples conjunto de ferramentas táticas. Esse processo precisa acontecer de forma bidirecional, pois é importante que a organização saiba ouvir também, em vez de apenas difundir mensagens.

A boa prática da comunicação deve ter como foco o atendimento ao interesse público. Envolve a construção negociada da agenda de comunicação, a implementação do conceito de comunicação em via de mão dupla, a facilitação do fluxo de informações necessárias ao debate e a busca pela transparência.

Os processos comunicativos da organização com seus diversos *stakeholders* têm como fim a sua legitimação, ou seja, a aceitação generalizada de que suas atividades são corretas e desejáveis. O processo de legitimação é socialmente construído. Quando existe a percepção clara, junto à sociedade, de que a missão e as práticas da organização têm esse caráter, a legitimação não é problemática. Porém, há situações em que as operações da organização inevitavelmente trazem consequências negativas ou controversas. Nesses casos, a organização deve “se candidatar” à legitimação, estabelecendo diálogos e relacionamentos com os diversos *stakeholders*.

Para facilitar esse processo de conversação com os *stakeholders* da organização, é necessário, primeiramente, identificá-los e classificá-los. A identificação pode ser feita por meio de uma dinâmica de *brainstorming*. Já a classificação é mais complexa, demandando levantamento de informações e utilização de modelos classificatórios. Os modelos de classificação de Savage et al. (1991) e de Mitchell, Agle e Wood (1997) ajudam nessa tarefa.

O modelo de *Savage et al.* (1991) classifica os *stakeholders* em quatro tipos: dispostos a apoiar (os quais a organização deve envolver em seus processos de busca pela legitimação), marginais (os quais ela deve apenas monitorar), indispostos a apoiar (dos quais ela deve se defender) e ambíguos (que ela deve tentar converter em dispostos a apoiar).

O modelo de *Mitchell, Agle e Wood* (1997) classifica os *stakeholders* de acordo com as variáveis poder, legitimidade e urgência. Assim, são identificados sete grupos: adormecidos (possuem apenas a variável poder), escolhidos (possuem apenas a variável legitimidade), demandantes (possuem apenas a urgência), dominantes (possuem poder e legitimidade), dependentes (possuem legitimidade e urgência) perigosos (exercem poder e têm urgência no atendimento dos seus interesses) e definitivos (possuem simultaneamente as três variáveis).

A comunicação corporativa nas bibliotecas públicas deve estar integrada à estratégia organizacional. Esta, por sua vez, deve estar focada no desenvolvimento de melhores serviços para atrair um maior número de usuários, o que gerará novos investimentos por parte do poder público, de empresas ou de filantropos. Todavia, a comunicação deve ser exercida por profissionais especialistas das áreas de Marketing, Relações Públicas ou Publicidade e Propaganda. Cabe aos profissionais de Biblioteconomia a gestão estratégica dessas unidades de informação e a alocação de recursos, para que o marketing e a comunicação cumpram o seu papel de alavancar o desenvolvimento dessas organizações.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Sueli A. Marketing da informação: entre a promoção e a comunicação integrada de marketing. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 18, n. 1, p. 31-44, 2008.

BELCH, George E.; BELCH, Michael A. **Introduction to advertising and promotion**: an integrated marketing communications perspective. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2004.

BLACKSTEAD, Katharina J.; SHOAF, Eric C. Sinergy in library public relations, marketing and development activities. In: KARP, Rashelle S. (Ed.). **Powerful public relations**: a how-to guide for libraries. Chicago: American Library Association, 2002.

BUTTLAR, Lois; DuMONT, Rosemary. Library and information science competencies revisited. **Journal of Education for Library and Information Science**, [S.l.], v. 37, n. 1, p. 44-62, Winter 1996.

CORPORATE COMMUNICATION INTERNATIONAL. Background. **CCI**, [New York], 2005. Disponível em: <http://www.corporatecomm.org/background/>. Acesso em: 2 de jul. de 2015.

ENACHE, Ionel. **Marketing of library services in Europe**. Bucharest: University of Bucharest, 2007. Disponível em: <http://www.lisr.ro/en11-enache.pdf>. Acesso em: 26 de jun. de 2015.

ETZIONI, Amitai. Entrepreneurship, adaptation and legitimation: a macro-behavioral perspective. **Journal of Economic Behaviour and Organization**, [S.l.], v. 8, n. 2, p. 175-189, 1987.

FREEMAN, R. E.; REED, D. C. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**, [S.l.], v. 25, n. 3, p. 88-106, 1983.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. **New York Times Magazine**, New York, p. 122-126, Sept. 1970.

GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GOODMAN, Michael. **Corporate communication: theory and practice**. New York: State University of New York Press, 1994.

GUPTA, Dinesh. Broadening the concept of LIS Marketing. In: GUPTA, Dinesh (Ed.). **Marketing library and information services: international perspectives**. München: K. G. Saur, 2006. p. 5-20.

HUGHES, M. D. Building a Process Theory of Organizational Legitimation. In: ANNUAL MEETING OF THE AMERICAN SOCIOLOGICAL ASSOCIATION, 2007, New York. **Proceedings...** New York: TBA, 2007. Disponível em: http://www.allacademic.com/meta/p185127_index.html. Acesso em: 18 abr. 2008.

JENSEN, J. Policy diffusion through institutional legitimation: state lotteries. **Journal of Public Administration Research and Theory**, [S.l.], v. 13, n. 4, p. 521-541, 2003.

LAUTERBORN, Robert. New marketing litany: four P's passe; C-words take over. Forum. **Advertising Age**, [S.l.], v. 61, n. 41, p. 2, 1990.

LINDBORG, Henry J. Stake your ground: unearthing the origins of stakeholder management. **Quality Progress: American Society for Quality**, [S.l.], v. 19, n. 6, jun. 2013. Disponível em: <http://asq.org/quality-progress/2013/06/career-corner/stake-your-ground.html>. Acesso em: 6 jun. 2015.

MEYER, J., SCOTT, W. R. **Organizational environment: rituals and rationality**. Beverly Hills: [s.n.], 1983.

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley; WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **The Academy of Management Review**, [S.l.], v. 22, n. 4, p. 853-886, Oct. 1997.

PERROW, C. **Complex organizations**: a critical essay. New York: McGraw-Hill, 1986.

SANTOS, Gilmar J. Corporate social responsibility: organizational citizenship or legitimation tool? In: CONFERENCE ON CORPORATE COMMUNICATIONS, 2007, Wrocton. **Proceedings...** Madison: Corporate Communication Institute, 2007. p. 271-285.

SANTOS, Gilmar J. **Princípios da publicidade**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

SAVAGE, Grant T. et al. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **The Executive**, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 61-75, May 1991.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

SELZNICK, P. Foundations of the theory of organization. **American Sociology Review**, [S.l.], v. 13, n. 1, p. 25-35, Feb. 1948.

SIERRA, Ruth H. V.; TÉLLEZ, Luís R. El mercadeo de servicios em las bibliotecas públicas: ¿una herramienta que se usa? **Investigación Bibliotecológica**, Bogotá, v. 22, n. 45, p. 153-169, 2008.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Journal**, [S.l.], v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

TAVARES, Mauro C. **Planejamento estratégico**: a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynn. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cinthia; NORD, Walter. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, p. 196-219.

WEDGEWORTH, Robert (Ed.). **World encyclopedia of library and information services**. Chicago: American Library Association, 1993.



UNIVERSIDADE FEDERAL
DO RIO DE JANEIRO



CAPES MINISTÉRIO DA
EDUCAÇÃO



Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-85229-28-3



9 788585 229283

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-85229-29-0



9 788585 229290