

**UM NOVO MODELO DE NEGÓCIO
PARA BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS**

Simone Faury Dib
Verônica Pereira de Oliveira
Marcia Ferreira Soares

PROJETO FINAL SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DOS PROGRAMAS DE
PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO
DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE ESPECIALISTA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO
E INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

Aprovado por:

Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, D.Sc.

Doris Pereira D'Alincourt Fonseca, M.Sc.

Neusa Cardim da Silva, Esp.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL
AGOSTO DE 2003

Resumo do Projeto Final apresentado à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Especialista em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial.

UM NOVO MODELO DE NEGÓCIO
PARA BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

Simone Faury Dib
Verônica Pereira de Oliveira
Marcia Ferreira Soares

Agosto/2003

Programa: Engenharia de Produção

Este projeto de gestão do conhecimento propõe a reestruturação de uma biblioteca universitária em uma Unidade de Negócio em Informação que deverá continuar apoiando as atividades de ensino, pesquisa e extensão das universidades, passando a oferecer produtos e serviços customizados, com valor agregado, de forma a atender as demandas do mercado por informação e conhecimento. A metodologia adotada descreve as ferramentas de gestão do conhecimento e de análise estratégica que foram utilizadas no desenvolvimento deste projeto, que culmina na proposta deste novo modelo de negócio e em plano de ação sugerido para orientar sua possível implementação em uma biblioteca universitária.

Abstract of Final Project presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of specialist in Knowledge Management and Enterprise Intelligence.

A NEW MODEL OF BUSINESS
TO THE UNIVERSITY LIBRARIES

Simone Faury Dib
Verônica Pereira de Oliveira
Marcia Ferreira Soares

August/2003

Department: Industrial Engineering

This project of knowledge management proposes a reorganization of an university library in an Unit of Business in Information that should continue supporting the activities of education, searches and extension of the universities, starting to offer products and customized services, with added value, aiming to the demands of the market for information and knowledge. The adopted methodology describes the tools of knowledge management and strategic analysis that had been used in the development of this project, that culminates in the proposal of this new model of business and in a suggested action plan to guide its possible implementation in a university library.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
2	O CONHECIMENTO COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE	3
3	AS UNIVERSIDADES E AS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO	7
4	ANÁLISE ESTRATÉGICA DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS.....	11
4.1	Breve análise de fatos e eventos portadores de futuro	11
4.2	Análise das forças competitivas	12
4.3	Matriz SWOT	16
4.4	Conclusão sobre as análises	24
5	PROPOSTA DE UM NOVO MODELO DE NEGÓCIO	26
5.1	A UNINF sob a ótica da Gestão do Conhecimento	27
5.2	A gestão da inovação	38
6	PLANO DE AÇÃO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO.....	43
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
8	REFERÊNCIAS	46

1 INTRODUÇÃO

Este projeto é um dos pré-requisitos para a conclusão do curso MBKM – Pós-graduação em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial – oferecido pela COPPE/UFRJ. Neste curso, a **gestão de empresas na Sociedade do Conhecimento** é contextualizada, considerando que o principal fator de produção passou a ser o conhecimento, e não mais o capital, como acontecia na Sociedade Industrial, ou a terra, na Sociedade Agrícola.

Pensando nisto e acreditando que as bibliotecas universitárias e os profissionais bibliotecários, que nela atuam, podem aproveitar as oportunidades que a Sociedade do Conhecimento está proporcionando, principalmente para a área da informação, surgiu a idéia de planejar a reestruturação do tradicional modelo destas bibliotecas em um novo modelo de negócio, buscando ampliar seu foco de atuação.

Cabe ressaltar o quão importante foi a soma das competências das integrantes do grupo, formadas nas áreas de Biblioteconomia e Publicidade, para a elaboração do projeto. As experiências e os conhecimentos individuais das autoras Simone Faury Dib e Verônica Pereira de Oliveira contribuíram de forma positiva para o desenvolvimento do trabalho, na medida em que uniram a visão técnica à mercadológica, ambas fundamentais para embasar a proposta do novo negócio.

A metodologia adotada consistiu na realização de pesquisas em diversas fontes de informação – com o objetivo de buscar elementos para subsidiar a construção das premissas básicas – além de sessões de *brainstorming*, reuniões, discussões em grupo e consultas a profissionais de diversas áreas do conhecimento.

A experiência das integrantes do grupo que, ao longo da vida, frequentaram diversos tipos de bibliotecas (UERJ, ESPM, Biblioteca Nacional, UFRJ, SENAI/CETIQT, dentre outras), também contribuiu para a identificação do ambiente no qual as bibliotecas universitárias estão inseridas, facilitando a análise destas organizações.

Com o objetivo de facilitar a compreensão dos leitores quanto à sua viabilidade de implantação, o projeto foi dividido em quatro partes:

- apresentação dos principais aspectos acerca da Sociedade do Conhecimento e da inserção das universidades e bibliotecas universitárias neste contexto;
- realização de análises estratégicas – necessárias à comprovação de que as bibliotecas universitárias devem reposicionar-se junto a sociedade, tornando-se mais pró-ativas e dinâmicas – com a utilização de algumas ferramentas de estudo mercadológico: técnicas de construção de cenários prospectivos, forças competitivas de Porter e matriz SWOT;
- proposta do novo modelo de negócio; e
- sugestão de um plano de ação que oriente a implementação do modelo.

Assim, as autoras esperam contribuir para o desenvolvimento da sociedade ao objetivarem ampliar o foco de atuação das bibliotecas universitárias, sempre em prol das necessidades de informação do país e do mundo, e torcem, ainda, para que este projeto possa ser implementado, em breve!

2 O CONHECIMENTO COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE

A transição da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento gerou mudanças radicais tanto na economia quanto no relacionamento social e político entre as nações. As organizações, por causa destas mudanças e para garantirem a continuidade de seu negócio, vêm sentindo a necessidade de acompanhar e se adaptar a esta nova economia que enfoca um modelo de produção mais flexível, a multidisciplinaridade, a criatividade, a proatividade dos profissionais, a otimização do tempo de resposta, a não delimitação das fronteiras “espaciais” e, principalmente, a valorização do trabalho intelectual e das habilidades das pessoas.

Em uma organização, o ser humano é o único elemento capaz de assimilar a informação, desenvolver sua inteligência e compartilhar suas experiências e idéias. Por esta razão, assume papel fundamental neste contexto em que o conhecimento tornou-se o recurso econômico mais importante para a competitividade das organizações e dos países, uma vez que o valor dos produtos e serviços passa a depender diretamente do grau de inovação, tecnologia e inteligência a eles agregados.

Para compreender o que vem a ser conhecimento, é importante entender primeiro a diferença entre dado, informação, conhecimento e inteligência – termos normalmente utilizados na Sociedade do Conhecimento – o que se pode observar na **Figura 1**, na qual verifica-se a existência de uma hierarquia entre os termos, visto que o valor vai sendo agregado na direção do topo da pirâmide.

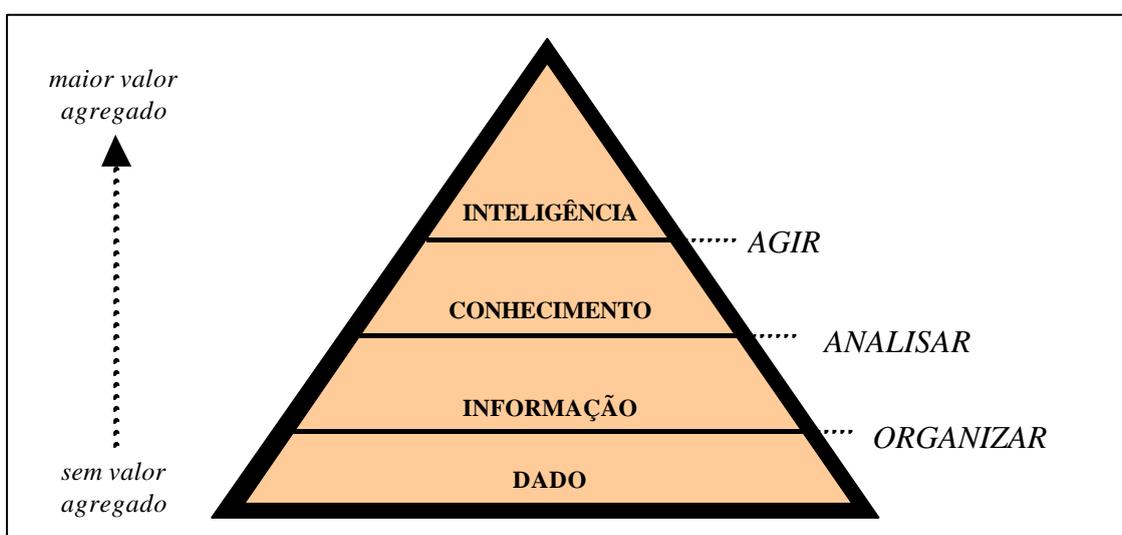


Figura 1 – Pirâmide do Conhecimento

Fonte: baseado em Jequier & Dedijer, 1987, apud Coelho & Dou, 1999-2000, p. 456.

Pode-se considerar dados como fatos objetivos e discretos acerca de eventos, registros organizados de transações. Os dados não têm qualquer significado em si mesmos, não fornecem qualquer julgamento ou interpretação sobre os eventos, nem qualquer base para a ação. Os dados transformam-se em informação quando contextualizados, categorizados ou condensados, passando a ter valor agregado.

O conhecimento decorre da informação e é obtido pela ação humana através da comparação, análise de conseqüências, ligações e conversação. Pode ser classificado como *tácito* – algo pessoal, específico ao contexto, difícil de ser formulado e comunicado, podendo ser detido pelo indivíduo na forma de *knowhow* (hábitos, padrões, comportamentos, perspectivas) – ou *explícito* – que é aquele transmitido em linguagem formal e sistemática, podendo ser expresso por relatórios, livros, manuais, *e-mails* e bases de dados, por exemplo.

A inteligência, por sua vez, pode ser compreendida por uma soma de fatores – experiências, *insights*, *feelings* – que possibilitam ao ser humano utilizar todo o tipo de informação e conhecimento para tomar decisões e planejar ações.

Portanto, gerenciar de maneira inteligente as informações e o conhecimento é um diferencial estratégico que reduz as incertezas na tomada de decisão e amplia as garantias de sobrevivência e de sucesso para as organizações na Sociedade do Conhecimento.

Dessa forma, as organizações sentem-se impulsionadas a investirem em modelos de gestão que facilitem o processo de transformação dos conhecimentos tácitos em explícitos, o que beneficia não apenas a própria organização, mas também a sociedade como um todo.

De acordo com Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001), há quatro capitais inerentes às organizações que devem ser considerados e monitorados visando a excelência da gestão do conhecimento na organização.

A **Figura 2** representa graficamente o modelo de interação destes *capitais do conhecimento*, conforme vislumbrados pelos autores acima citados.

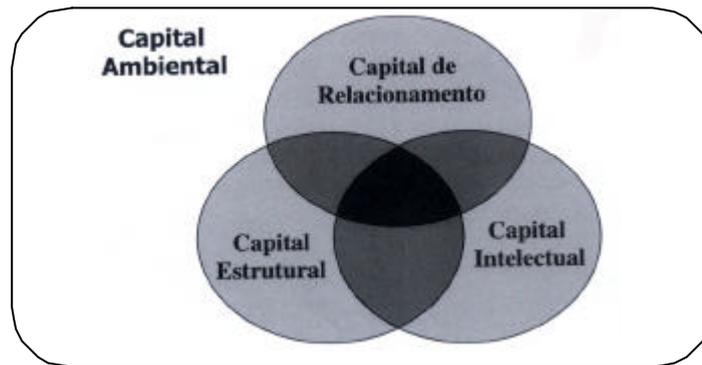


Figura 2 – Modelo dos capitais do conhecimento

Fonte: Cavalcanti, Gomes & Pereira, 2001, p. 56.

É importante compreender estes capitais para que seja possível analisar as organizações dentro deste modelo. Neste sentido, a melhor explicação é dada pelos próprios autores do modelo.

O capital ambiental é definido como o conjunto de fatores que descrevem o ambiente onde a organização está inserida. São fatores expressos pelo conjunto das características sócio-econômicas da região (nível de escolaridade, distribuição de renda, taxa de natalidade etc.), pelos aspectos legais, valores éticos e culturais (por exemplo, o empreendedorismo), pelos aspectos governamentais (grau de participação do governo na economia, estabilidade política) e pelos aspectos financeiros, como o nível da taxa de juros e a existência de mecanismos adequados de financiamento à produção. [...]

O capital estrutural pode ser definido como um conjunto de sistemas administrativos, conceitos, modelos, rotinas, marcas, patentes e programas de computador, ou seja, a infra-estrutura necessária para fazer a empresa funcionar. Faz parte ainda do capital estrutural a cultura da organização, o modo como uma determinada organização trabalha. [...]

O capital estrutural é o único dos quatro capitais do conhecimento efetivamente possuído pela organização. De todos, ele é o que permite calcular, com maior exatidão, o seu valor. [...]

O conceito “capital intelectual” refere-se tanto à capacidade, à habilidade e à experiência quanto ao conhecimento formal das pessoas que integram uma organização. O capital intelectual é um ativo intangível que pertence ao próprio indivíduo, mas que pode ser utilizado pela empresa para gerar lucro ou aumentar seu prestígio e reconhecimento social. [...]

O capital de relacionamento é aquele que valoriza e incentiva que uma empresa estabeleça alianças estratégicas com estes atores para ampliar sua presença no mercado. [...] É definido como a rede de relacionamentos de uma organização com clientes, fornecedores e parceiros. (Cavalcanti, Gomes e Pereira, 2001, p. 55)

Cabe ressaltar que este modelo será utilizado para embasar a reestruturação das bibliotecas universitárias na proposta deste projeto. Por ora, não será necessário maior detalhamento destes capitais, uma vez que serão analisados sob o foco de um novo modelo de negócio.

Assim, uma vez explícitas as características e a terminologia inerentes à Sociedade do Conhecimento, será apresentada uma visão geral sobre a inserção das universidades e das bibliotecas universitárias neste contexto em que o conhecimento tornou-se o fator de produção mais importante para o sucesso das organizações.

3 AS UNIVERSIDADES E AS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Na sociedade do conhecimento, as universidades e as bibliotecas universitárias merecem lugar de destaque, visto que contribuem para aumentar a capacidade da nação de gerar conhecimento e convertê-lo em vantagens competitivas, o que significa riqueza e crescimento.

Segundo Cunha (2000, p. 87) “... à medida que um povo educado e com conhecimento se transforma no elemento-chave da prosperidade, segurança e bem-estar social, a universidade, nessa era de transformações rápidas, destaca-se como uma das mais importantes instituições de nosso tempo.”

Dentro desta perspectiva, é inegável que as universidades atuam em benefício da sociedade, uma vez que têm os objetivos de:

- ✓ formar e capacitar pessoas que, por meio da educação formal, estejam aptas a mudar o rumo de um país, contribuindo efetivamente para seu desenvolvimento;
- ✓ incentivar a produção e o registro do conhecimento (idéias, pensamentos, fatos históricos, etc.), valorizando e preservando a memória de um povo;
- ✓ estimular as pesquisas, descobertas, invenções e o aperfeiçoamento de processos e técnicas que gerem algum tipo de inovação, proporcionando competitividade ao país;
- ✓ associar a teoria à prática, por meio de escritórios-modelo na área jurídica, laboratórios de pesquisa, hospitais universitários, clínicas-escola de odontologia, agências-escola de publicidade, incubadoras de empresas, de forma a aprimorar o aprendizado e, ao mesmo tempo, prestar serviços e assistência à sociedade;

- ✓ oferecer cursos de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado), associando ensino e pesquisa, visando a qualificação do profissional e o aprimoramento da sua capacidade de inovar e quebrar paradigmas.

Da mesma forma que as universidades contribuem para o desenvolvimento da sociedade, as bibliotecas universitárias desempenham papel fundamental no processo de criação do conhecimento¹ por serem capazes de selecionar, organizar, armazenar e disseminar informações, apoiando as atividades de ensino, pesquisa e extensão e, por consequência, fortalecendo a sociedade.

Segundo Heemann, Costa e Matias (2000, p. 7), o modelo usual da maioria das bibliotecas é “o de não possuir estratégias próprias, e agir em função das demandas, muitas vezes desorganizadas, provenientes dos diversos grupos existentes dentro da universidade. Esta falta de identidade faz diferença no reconhecimento da biblioteca como órgão no mesmo nível de importância e *status* que os demais órgãos da universidade”.

No entanto, é importante compreender que as bibliotecas não são imutáveis, nem independentes do contexto em que operam. Passíveis de mudança, devem ser gerenciadas de acordo com as práticas modernas, considerando as forças do mercado e o ambiente econômico, com o intuito de fortalecer sua imagem perante a universidade e seus usuários.

Na **Figura 3**, observa-se a evolução das bibliotecas, sob alguns aspectos inerentes ao seu funcionamento e a sua arquitetura organizacional.

¹ Este processo é cíclico, na medida em que o conhecimento, quando registrado, volta a ser informação, podendo ser utilizada em um novo contexto e transformando-se, assim, em novos conhecimentos.

PASSADO	ATUAL	FUTURO
Acesso local ao acervo (Instituição) através de catálogos próprios em formatos eletrônicos	Acesso local ao acervo através de catálogos e bases de dados (Intranet e Internet) e ópticos (CD-ROM)	Acesso local ao acervo através de sistemas eletrônicos/digitais próprios (Intranet) e externos (Internet)
Suporte físico voltado para o papel	Suportes físicos diversos, bem como eletrônicos e digitais	Suportes físicos diversos, bem como eletrônicos e digitais
Conteúdos integrais em suporte papel e multimeios	Conteúdos integrais em suporte papel, multimeios, conteúdos referenciais e integrais em suportes eletrônicos e digitais	Conteúdos integrais em suportes eletrônicos e digitais
Linguagem codificada através de códigos de classificação	Linguagem documentária através de tesouros e terminologias	Linguagem natural através de sistemas especialistas e inteligência artificial
Administração centrada no processamento técnico; grande espaço para consultas/pesquisa por parte do usuário	Administração centrada no planejamento e usuário; espaço planejado entre a administração, o atendimento e o usuário	Administração centrada em produtos e serviços para o cliente; espaço quase inexistente; acesso e pesquisa elaborada pelo cliente remotamente
Serviços e produtos gratuitos	Serviços e produtos gratuitos e pagos, dependendo do tipo	Serviços e produtos pagos
Altos gastos com aquisição de material informacional	Gastos com aquisição de material de forma planejada e dirigida	Gastos dirigidos repassados ao cliente

Figura 3 – A evolução das bibliotecas

Fonte: Valentim, 1998.

A partir dos aspectos elencados na **Figura 3**, pode-se vislumbrar que, de acordo com as tendências da Sociedade do Conhecimento, as bibliotecas deverão antecipar-se à demanda e tornarem-se pró-ativas, disponibilizando produtos e serviços pagos, com valor agregado para o cliente. Será essencial, também, que as bibliotecas monitorem e se adequem aos avanços tecnológicos, para que sejam efetivamente reconhecidas como o local ideal para busca de informações.

Cunha (2000, p. 88) também acredita que os próximos anos serão um período de significativas mudanças, em que as universidades e as bibliotecas universitárias deverão enfrentar os desafios, aproveitando as oportunidades. Enfatiza que a base da mudança será a capacidade destas instituições assimilarem os novos paradigmas e que

o contexto que se apresenta é propício para mudar a natureza do empreendimento acadêmico. No caso da biblioteca universitária, é

necessário examinar as enormes possibilidades do futuro e entender que o desafio mais crítico será remover os obstáculos que a impedem de responder às necessidades de uma clientela em mudança, transformar os processos e estruturas administrativas que caducaram e questionar premissas existentes.

Aquela biblioteca que der um passo nesse processo de mudança irá renascer (grifo nosso). As outras que, à semelhança de um avestruz ameaçado, enterrarem suas cabeças na areia, defendendo rigidamente o *status quo*, ou, o que é pior, conservarem alguma visão idílica do passado, correrão grande risco e terão pouca chance de serem reconhecidas como instituições necessárias. Não há dúvida de que as instituições de ensino, tais como as universidades, terão uma importância crescente na sociedade da informação e do conhecimento (**grifo nosso**). É vital entender que o desafio da mudança não seja visto como uma ameaça mortal, mas uma oportunidade para renovação, talvez uma renascença do ensino superior e de sua biblioteca.

Um forte estímulo para que as bibliotecas universitárias mudem seu modelo tradicional está relacionado ao crescimento exponencial da literatura mundial aliado à exigüidade de tempo das pessoas para se atualizarem e a impossibilidade de conseguirem ler tudo o que está disponível. De acordo com Amaral (1998, p. 32),

qualquer profissional para se manter atualizado precisa obter a cada ano cerca de 20% de novos conhecimentos, só para compensar a perda e o desgaste naturais de sua capacitação técnica. Este fenômeno implica uma inevitável corrida para a atualização, que mal programada induzirá a pesquisas inúteis, duplicidade de esforços e gastos desnecessários na busca de informações já obtidas e utilizadas. Cada vez mais, a informação precisa e atualizada torna-se indispensável. [...]

Diante deste cenário, constata-se que a sociedade clama por um organismo que efetivamente selecione, capte, processe, armazene e divulgue informações com valor agregado, em tempo hábil, contribuindo para a geração do conhecimento e subsidiando a tomada de decisão. Portanto, esta é a oportunidade ideal para que as bibliotecas universitárias adotem uma postura pró-ativa, satisfazendo esta demanda informacional e assumindo sua merecida posição de destaque na sociedade.

4 ANÁLISE ESTRATÉGICA DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

O contexto atual se caracteriza por mudanças aceleradas nos mercados, nas tecnologias e nas formas organizacionais. Em função disto, é imprescindível que as organizações monitorem os movimentos do mercado e se antecipem com inovações para que sejam suficientemente competitivas.

Neste ambiente, propor um novo modelo de negócio – a reestruturação de bibliotecas em Unidades de Informação, no caso específico deste estudo, aquelas alocadas em ambiente universitário – torna-se um desafio e requer uma análise estratégica do que já existe no mercado, visando a identificação de oportunidades e de demandas potenciais.

Assim, com o objetivo de embasar a proposta deste projeto, foram realizados estudos sobre os fatos e eventos portadores de futuro, o modelo das cinco forças competitivas de Porter e a matriz SWOT.

4.1 Breve análise de fatos e eventos portadores de futuro

A base para a sobrevivência e o crescimento da organização é a sua habilidade para adaptar-se estrategicamente e de forma dinâmica às mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas, dentre outras, que ocorrem no cenário mundial, marcado por um alto grau de incerteza.

Desta forma, é essencial vislumbrar os cenários futuros prospectivos, caracterizados por imagens da realidade, projetadas para um determinado espaço de tempo, possibilitando às organizações se anteciparem adequadamente aos eventos futuros.

Por meio da técnica de *brainstorming* e de uma simplificação do método Delphi², foi elaborada uma lista de eventos futuros prováveis, decorrentes da

² “... o método Delphi consiste em várias rodadas com especialistas que avaliam os eventos prováveis onde as hipóteses e julgamentos são aperfeiçoados após cada fase.” (KOTLER, 1996, p. 229) Cabe ressaltar que este método foi utilizado de forma bem superficial na elaboração do projeto, uma vez que a análise apresentada é fruto do estudo realizado por um grupo composto por seis pós-graduandos do curso de “Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial” da UFRJ, como parte de um exercício aplicado em sala de aula.

identificação de fatos portadores de futuro capazes de influenciar as bibliotecas universitárias.

Considerando fatos como o aumento da banda larga da internet, algumas mudanças de política do MEC (Ministério da Educação) – como as permissões para funcionamento de cursos –, as transformações na economia mundial, reformas previdenciária e trabalhistas e o avanço da área de Gestão do Conhecimento, foram identificados os principais eventos prováveis de ocorrer no futuro e que poderão ter influência, positiva ou negativa, nas universidades e em suas bibliotecas. São eles:

1. comprometimento da qualidade das informações disponíveis na internet, em função da facilidade para divulgação de conteúdos;
2. aumento do número de publicações digitalizadas;
3. surgimento de universidades corporativas, a partir da maior interação pesquisa/empresa/universidade;
4. crescimento da demanda por informações tecnológicas ou científicas gerando mais investimentos em iniciativas ligadas à GC;
5. aumento do número de investimentos em P&D.

A análise destes fatos e eventos indica a necessidade de as organizações reverem sua forma de atuação, implementando mudanças que permitam a sua sobrevivência neste ambiente extremamente competitivo, até mesmo para organizações sem fins lucrativos, como as bibliotecas universitárias.

A construção de cenários prospectivos para o negócio a que se propõe este projeto, deverá ser feita na fase de implementação do novo modelo, não sendo, portanto, objeto de estudo neste momento.

4.2 Análise das forças competitivas

O estudo apresentado a seguir foi o resultado de uma adaptação do modelo das cinco forças competitivas de Porter para o setor de serviços, em função do tipo de organização analisada, as bibliotecas universitárias, que não têm fins lucrativos.

De acordo com a **Figura 4**, os principais aspectos inerentes a cada uma das cinco forças são:

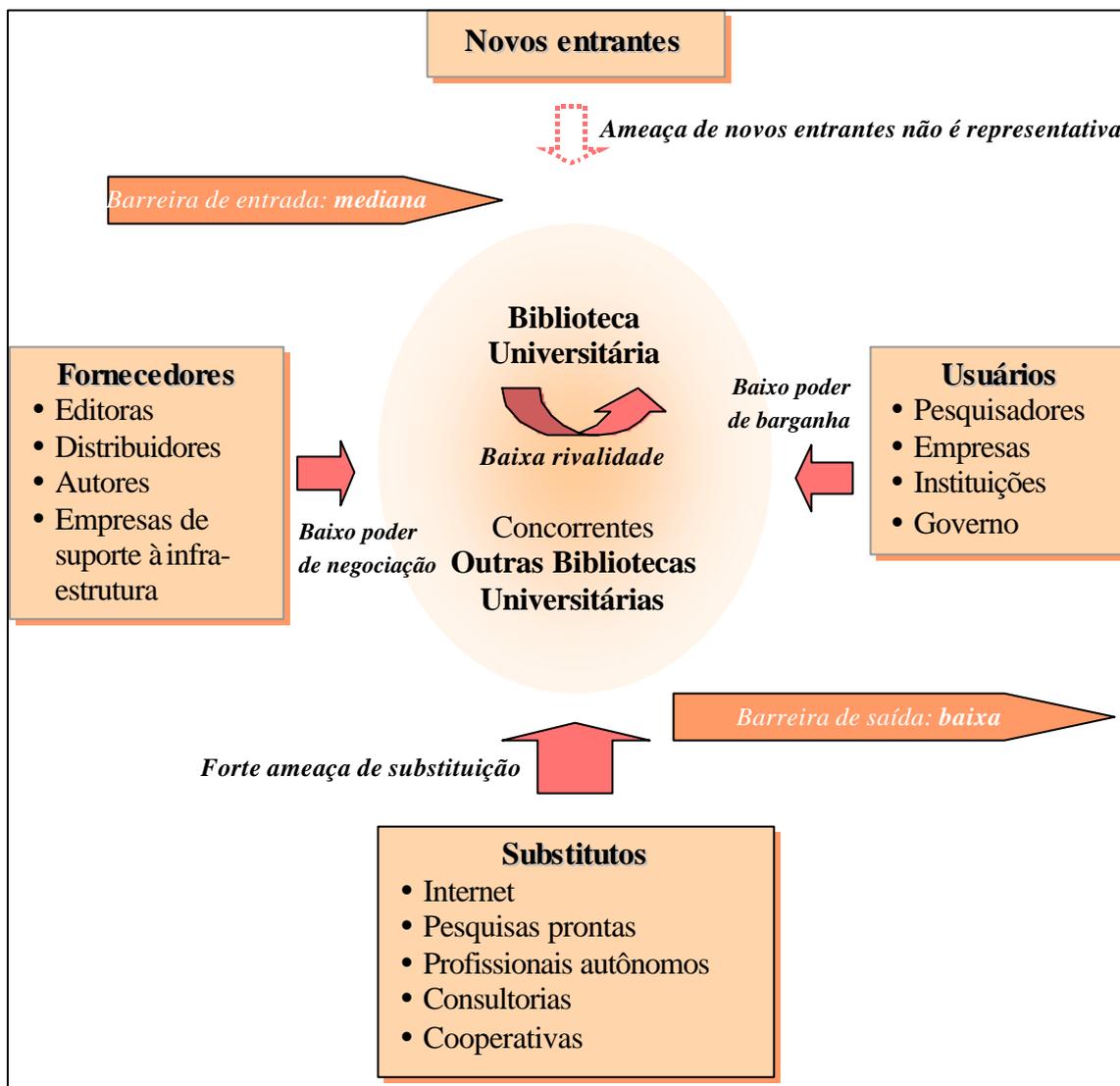


Figura 4 – Modelo de Porter adaptado ao setor de serviços

Fonte: baseado em Porter, 1991.

Novos entrantes

A probabilidade de novos entrantes chegarem ao mercado depende de dois fatores: barreiras de entrada e a retaliação esperada por parte dos concorrentes existentes. Tendo em vista que as bibliotecas universitárias visam atender, prioritariamente, o público interno das universidades, como suporte às atividades de ensino, pesquisa e extensão e, por esta razão, sem uma preocupação mercadológica, possíveis novos entrantes não se caracterizam como uma ameaça representativa. Por isso, organizações que venham a entrar neste mercado não sofrerão retaliações por parte dos concorrentes já estabelecidos.

Ainda assim, os novos entrantes poderão se deparar com algumas barreiras na medida em que há necessidade de significativo aporte de capital para ingressarem neste mercado. Além disso, as políticas governamentais estão mais exigentes quanto às regulamentações e, a credibilidade embutida nas marcas das universidades de renome no mercado agregam valor às organizações já estabelecidas, garantindo mais força frente aos concorrentes.

Em contrapartida, não existe muita diferenciação de produtos e o custo de mudança para o usuário³ é baixo. Essas variáveis demonstram que a barreira de entrada neste mercado é mediana.

Rivalidade no mercado

As bibliotecas universitárias convivem de forma equilibrada entre si, e a diferenciação de seus serviços baseia-se na marca da universidade e nos investimentos feitos de forma diferenciada em cada uma delas, além da experiência adquirida, ao longo do tempo, pelos profissionais que nelas atuam. Em função disto e da lenta evolução do modelo tradicionalista das bibliotecas, considera-se que não há uma concorrência, no sentido mercadológico do termo, de forma que a rivalidade é pouco acirrada.

Quanto às barreiras de saída, pode-se dizer que são baixas, pois ainda que “desmontar” toda uma biblioteca possa representar uma dificuldade, são as universidades mantenedoras destas bibliotecas que têm barreiras verdadeiramente altas, impostas pela comunidade acadêmica e pela sociedade em suas tentativas de impedi-las de “fecharem” suas bibliotecas.

Fornecedores

Editores, distribuidores, autores e empresas que dão suporte à infra-estrutura, podem ser considerados fornecedores das bibliotecas universitárias. Dentro deste mercado, a possibilidade de integração vertical por parte destes agentes é quase inexistente.

³ Nesta análise, considerando que as bibliotecas universitárias não têm fins lucrativos, o termo utilizado para representar seu público-alvo será “usuário”. Isto porque, sob a ótica mercadológica, o termo “cliente” está associado à compra de produtos em uma relação bilateral de lucro e, só será usado quando em sentido geral.

Livros, cd's, fitas de vídeo, dentre outros itens de acervo das bibliotecas, são produtos cujo preço pode variar, principalmente, em função do nome do autor e/ou da editora. Quando um autor tem contrato de exclusividade com uma única empresa para comercializar seu material, as bibliotecas, para atender satisfatoriamente seus usuários, são “forçadas” a adquirirem tais produtos sem a opção de buscar preços melhores.

Entretanto, quando os produtos podem ser encontrados em diversos distribuidores e o nome do autor não exerce tanta influência sobre a qualidade do produto, as bibliotecas têm maior liberdade para buscar preços e condições de pagamento mais acessíveis. E é basicamente isso o que acontece com as empresas que dão suporte à infra-estrutura das bibliotecas, visto que os equipamentos e mobiliários, por exemplo, podem ser adquiridos nos mais variados fornecedores.

Percebe-se, desta forma, que os fornecedores têm pouco poder de negociação, ainda que exerçam alguma influência na decisão de compra das bibliotecas, gerando custos de mudança médios.

Usuários

Em geral, os clientes tendem a forçar a redução dos preços e exigir a qualidade dos serviços, o que implica concorrência mais acirrada. Entretanto, no mercado analisado, os usuários – pesquisadores (alunos, professores, funcionários e usuários externos), instituições, empresas, governo – têm pouco poder de barganha.

Estudos de usuários em bibliotecas universitárias revelam que estes, em sua maioria, desconhecem a missão, os objetivos, os processos internos e, com exceção dos serviços de consulta, empréstimo e devolução de livros, ignoram os produtos e outros serviços oferecidos pelas bibliotecas. Desta forma, eles não conseguem saber o que podem ou não exigir (barganhar). Portanto, neste mercado, os custos de mudança são baixos e é praticamente inviável para os usuários uma integração vertical.

Substitutos

Atualmente, os recursos da internet, as bibliotecas virtuais, firmas de consultoria e cooperativas, podem ser considerados como substitutos de muitos dos serviços oferecidos pelas bibliotecas universitárias. Além disso, muitos institutos de pesquisa disponibilizam e/ou comercializam pesquisas prontas, por exemplo, sobre mercados

consumidores de determinados produtos, índices diversos, dentre outros tipos. Algumas são extremamente conhecidas porque são realizadas por institutos renomados no mercado, como IBGE e AC Nielsen.

A ameaça de substituição aos serviços oferecidos pelas bibliotecas é intensa, visto que são baixos os custos de mudança para o usuário, sendo forte sua propensão para trocar de fornecedor quando suas expectativas não são atendidas. Além disso, a relação custo x benefício é extremamente variável em função do tipo de serviço desejado, do grau de customização e do preço final cobrado, que é relativo ao valor agregado.

4.3 Matriz SWOT

Neste item, será realizada uma avaliação das condições do mercado, através do uso da matriz SWOT (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats).

O conhecimento prévio das **oportunidades** (opportunities) – condições externas, efetivas ou potenciais, capazes de contribuírem substancialmente para o êxito dos objetivos estratégicos das organizações – permite a canalização de recursos e esforços que gerem vantagem competitiva.

Em contrapartida, as **ameaças** (threats) – condições externas, efetivas ou potenciais, capazes de prejudicarem substancialmente a concretização da missão organizacional – podem impedir o crescimento ou a sobrevivência do negócio. As ameaças devem ser diagnosticadas antes que se avance o processo de planejamento, podendo ser conhecidas através da análise das tendências econômicas, políticas e sociais identificadas no mercado.

Uma análise das **potencialidades** (strengths) e **fraquezas** (weaknesses), observadas a partir do ambiente interno, também é fundamental para que a organização possa aproveitar as oportunidades, sempre monitorando e, quando possível, minimizando os efeitos das ameaças do ambiente externo.

Cabe ressaltar que as potencialidades são identificadas por características das organizações, que garantem o seu sucesso, tanto sob a ótica interna, quanto dos clientes

– processos eficazes, produtos fortes no mercado, equipes competentes, etc. As fraquezas, por outro lado, podem ser percebidas nas atividades que apresentam deficiências internas prejudicando sua eficiência operacional e sua imagem no mercado.

Portanto, estes quatro fatores, internos e externos à organização, quando representados graficamente, formam a Matriz SWOT, observada na **Figura 5**. A partir dos *insights* provenientes da matriz, foi elaborada a Análise SWOT.

POTENCIALIDADES	FRAQUEZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organização da informação de forma estruturada 2. Experiência dos bibliotecários no gerenciamento de estoques de informação 3. Padronização de processos 4. Utilização da internet e bases de dados 5. Amplitude geográfica de mercado 6. Inserção da biblioteca no ambiente universitário 7. Potencial de relacionamento com outras bibliotecas 8. Participação em eventos relacionados à área da informação 9. Potencial de apoio a eventos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. As estratégias usuais adotadas pelas bibliotecas universitárias têm sido orientadas aos serviços operacionais dos bibliotecários 2. Objetivos estratégicos não alinhados às exigências do mercado 3. Ações de marketing inexistentes ou insuficientes 4. Inadequação da política de investimento por parte das universidades nas bibliotecas e na capacitação dos bibliotecários 5. Infra-estrutura burocratizada
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ganho de <i>market share</i> em função da estratégia adotada 2. Expansão da área de informação em virtude da Sociedade do Conhecimento 3. Rivalidade pouco significativa no setor 4. Integração em Redes de Informação 5. Mercado favorável à oferta de produtos diferenciados 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Surgimento de concorrentes 2. Baixos custos de mudança para o cliente 3. Descontrole cambial 4. Diminuição dos subsídios do governo 5. Desregulamentação do mercado 6. Impactos negativos no que concerne ao âmbito social, político e econômico, na esfera mundial 7. Poder de compra dos clientes pode sofrer redução 8. Política de segurança pública inadequada

Figura 5 – Representação da matriz SWOT

Análise das Potencialidades

1. *Organização da informação de forma estruturada* - As bibliotecas, de uma forma geral, possuem uma logística de armazenamento das informações, seja em base de

dados ou até mesmo em fichas, com o objetivo de facilitar sua recuperação e disseminação, tornando-as acessíveis ao usuários internos e externos.

2. *Experiência dos bibliotecários no gerenciamento de estoques de informação* - Os bibliotecários, em sua formação acadêmica, aprendem as técnicas para organização da informação, sendo portanto, especialistas na gerência de acervos. Por estarem inseridos no contexto de uma biblioteca, estas competências básicas do profissional da informação são vistas pelos usuários como algo intrínseco à organização. Assim, a característica principal da biblioteca, de grande centro organizador da informação, se deve diretamente ao desempenho dos bibliotecários.

3. *Padronização de processos* - Existem padrões nacionais e internacionais que norteiam a realização dos serviços técnicos desenvolvidos por uma biblioteca. No entanto, de acordo com o tipo de biblioteca, há a necessidade de adequação desses padrões. São exemplos de processos padronizados: classificação, catalogação, indexação, registro de obras, serviço de referência (orientação ao usuários, empréstimo, devolução, reserva, cadastramento de usuários) e serviços de alerta.

4. *Utilização da internet e bases de dados* - Com o advento das novas tecnologias, as bibliotecas passaram a utilizar ferramentas que evitassem a duplicidade de trabalho e que possibilitassem a eficácia dos processos e agilidade no atendimento aos usuários. As bases de dados conferiram rapidez à recuperação das informações, enquanto a internet favoreceu a disseminação das mesmas, na medida em que usuários de diversos países passaram a acessá-las sem saírem de casa.

5. *Amplitude geográfica de mercado* - Com a utilização das bases de dados e da internet, as bibliotecas passaram a ter seu acervo consultado sem barreiras geográficas. Cabe ressaltar que, com alguns serviços como intercâmbio entre bibliotecas, parcerias entre instituições e COMUT⁴, o usuário pode, além de consultar, obter o documento (artigo, teses, etc.) na íntegra.

6. *Inserção da biblioteca no ambiente universitário* - O contato direto com os especialistas (professores da universidade) favorece o esclarecimento de questões

⁴ O COMUT – Programa de Comutação Bibliográfica – permite às comunidades acadêmica e de pesquisa o acesso a documentos em todas as áreas do conhecimento (através de cópias de artigos de revistas técnico-científicas, teses e anais de congressos), exclusivamente para fins acadêmicos e de pesquisa, respeitando-se rigorosamente a Lei de Direitos Autorais. (IBICT, 2003)

relativas aos serviços desenvolvidos na biblioteca, uma vez que estando tão próximos, podem ser consultados quando necessário sobre assuntos de sua alçada. Além disso, o potencial destes especialistas também pode ser aproveitado, por meio de parcerias, para o desenvolvimento de projetos na área da informação. O próprio ambiente universitário, em termos de infra-estrutura, permite a oferta de novos produtos, com alto valor agregado, baseados em conhecimento, sem implicar a construção de uma nova estrutura física para atingir este objetivo.

7. Potencial de relacionamento com outras bibliotecas - As bibliotecas universitárias mantêm um relacionamento estreito com outras bibliotecas, o que facilita a troca de informações e experiências, inclusive com especialistas de diversas áreas do conhecimento, beneficiando o aperfeiçoamento de seus produtos e serviços.

8. Participação em eventos relacionados à área da informação - Os profissionais ampliam sua rede de relacionamentos na medida em que participam de congressos, seminários, cursos e outros eventos, gerando benefícios para a biblioteca na qual atuam, como por exemplo, informações atualizadas e contatos com outros profissionais.

9. Potencial de apoio a eventos - A biblioteca tem, em sua equipe, profissionais capacitados (bibliotecários) para a organização de eventos, além de um relacionamento com editoras, instituições e empresas que, através de parcerias, podem contribuir para a realização de atividades sócio-culturais. O incentivo e, até mesmo, o investimento nestes eventos, podem oferecer benefícios tanto aos usuários da informação, quanto aos parceiros e à própria biblioteca, em termos de acesso à informação, fortalecimento do capital de relacionamento e prospecção de negócios.

Análise das Fraquezas

1. As estratégias usuais adotadas pelas bibliotecas universitárias têm sido orientadas aos serviços operacionais dos bibliotecários - Os bibliotecários têm competência para realização tanto de atividades técnicas quanto gerenciais, atendendo, assim, aos objetivos mercadológicos. No entanto, estes profissionais têm sido mal aproveitados, em virtude das estratégias adotadas pelas bibliotecas, que se posicionam na sociedade apenas como um local para busca de informação. Desta forma, os produtos e serviços

oferecidos pelas bibliotecas têm pouco valor agregado. Pode-se inferir que a in experiência dos bibliotecários na oferta de serviços diferenciados e até customizados é uma das fraquezas das bibliotecas, o que gera a ausência de vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

2. *Objetivos estratégicos não alinhados às exigências do mercado* - A visão estratégica das bibliotecas universitárias está restrita ao ambiente acadêmico, o que as impede de aproveitarem as oportunidades do mercado e o seu potencial ocioso (competências pessoais e organizacionais, infra-estrutura, relacionamento, dentre outros aspectos). Desta forma, identifica-se a falta de visão empresarial, que se expressa pela adoção de estratégias genéricas simples e facilmente copiáveis, o que dificulta a comercialização de produtos customizados, que já possuem uma demanda efetiva, por ora atendida por meio de produtos e serviços alternativos aos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias.

3. *Ações de marketing inexistentes ou insuficientes* - Como as bibliotecas universitárias têm seus objetivos direcionados ao atendimento da comunidade acadêmica, inexistem a visão empresarial e o planejamento estratégico com foco no mercado. Neste contexto, não há como desenvolver ações de marketing para posicioná-las competitivamente no mundo dos negócios. É em função desta falta de ações de marketing que a percepção do cliente fica voltada somente para serviços operacionais, o que gera o desconhecimento da capacidade real de uma biblioteca e dos profissionais da informação que nela atuam.

4. *Inadequação da política de investimento por parte das universidades nas bibliotecas e na capacitação dos bibliotecários* – Os recursos financeiros investidos pelas universidades em suas bibliotecas tendem a ser instáveis, na medida em que estão relacionados às políticas financeiras internas, variando de acordo com o tipo de instituição mantenedora, e sendo influenciadas por fatores econômico-político-sociais. Em função disso, a política de desenvolvimento de pessoal para as equipes das bibliotecas não atende às exigências atuais para os profissionais de informação. Os investimentos na educação continuada dos bibliotecários são restritos, assim como os programas de capacitação/aperfeiçoamento. Isso acarreta a desmotivação destes profissionais, tornando-os insatisfeitos e pressionando-os a buscarem novas oportunidades. Desta forma, é comum, ocorrer um *turn over* elevado de recursos humanos nas bibliotecas, como se pode perceber por meio de visitas periódicas,

inclusive como usuário.

5. *Infra-estrutura burocratizada* – As bibliotecas universitárias têm processos burocráticos. Por um lado, isto se deve à própria organização interna da universidade, por exemplo para aquisição de acervo e equipamentos, implantação de sistemas de informática e contratação de pessoal. Por outro lado, a burocratização está relacionada aos procedimentos técnicos das próprias bibliotecas, no que diz respeito aos serviços de empréstimos domiciliares e entre bibliotecas, como também a outros processos.

Análise das Oportunidades

1. *Ganho de market share em função da estratégia adotada* – A mudança de posicionamento das bibliotecas universitárias, diante do mercado, pode representar ganho de *market share* (parcela ou fatia de mercado) caso elas passem a oferecer produtos e serviços customizados e com alto valor agregado, de forma a conquistar clientes atualmente atendidos pelos concorrentes, como por exemplo, consultores e unidades de informação.

2. *Expansão da área de informação em virtude da Sociedade do Conhecimento* – Com o *boom* da informação, cresce a demanda por atualização através de informações precisas. Dentro desta perspectiva e, em função do excesso de informações (muitas vezes sem qualquer qualidade), os usuários tornam-se mais exigentes e suas expectativas passam a ser fatores críticos para o sucesso de um empreendimento. Assim, as bibliotecas universitárias que têm, como insumo básico para seu funcionamento, a informação, ganham um lugar de destaque neste mercado, para atendimento destas demandas, o que ainda pode ser facilitado pela capacidade ociosa existente nestas instituições, seja em relação ao capital estrutural, de relacionamento ou intelectual.

3. *Rivalidade pouco significativa no setor* – Existe um número reduzido de *players* realmente atentos às oportunidades que a Sociedade do Conhecimento proporciona, tendo em vista que eles têm posicionamentos diferenciados frente a nichos de mercado bastante específicos, o que gera uma rivalidade pouco acirrada. Neste setor, muito mais se tem feito em função de “tentativa e erro” do que a partir de análise de mercado e planejamento estratégico. Trata-se de atender as demandas conhecidas em detrimento de demandas ainda não explicitadas, como interesses e desejos da sociedade.

4. *Integração em Redes de Informação* – A participação em Redes de Informação⁵ possibilita uma ampla troca de experiência entre profissionais e o acesso às oportunidades disponíveis no mercado.

5. *Mercado favorável à oferta de produtos diferenciados* – Com o advento da Sociedade do Conhecimento, o perfil e o nível de exigência dos clientes sofreram modificações consideráveis, na medida em que estes passam a almejar produtos e serviços de qualidade, cada vez mais customizados, ainda que demandem maior investimento financeiro.

Análise das Ameaças

1. *Surgimento de concorrentes* – As bibliotecas universitárias podem ter seus serviços substituídos por pesquisas prontas, consulta à internet, serviços prestados por consultorias, cooperativas, unidades de informação e profissionais autônomos especializados. Assim, com a expansão da área da informação, os que não se adaptarem ao crescimento e às exigências do mercado, poderão perder *market share*.

2. *Baixos custos de mudança para o cliente* – Os produtos e serviços atualmente oferecidos pelas bibliotecas universitárias não têm diferencial suficiente para conquistar e manter os clientes. Portanto, não representa custo alto para o cliente utilizar os serviços de concorrentes e substitutos.

3. *Descontrole cambial* – As políticas cambiais podem afetar as universidades e, conseqüentemente, as bibliotecas, principalmente no que concerne à compra de acervo (mais especificamente livros importados), e à aquisição de novas tecnologias, como *softwares* para melhoria de processos, equipamentos mais modernos e, até mesmo, manutenção dos equipamentos em uso. O fato é que, sendo o Brasil um país tão dependente dos países mais desenvolvidos, como EUA e Japão, as oscilações cambiais impactam nos investimentos e negócios do governo e das empresas como um todo.

4. *Diminuição dos subsídios do governo* – A política-econômica adotada pelo governo, em suas três esferas – federal, estadual e municipal – prevê uma contenção de despesas,

⁵ Um exemplo de Rede de Informação é a REDE DE BIBLIOTECAS E CENTROS DE INFORMAÇÃO EM ARTE – REDARTE – que, desde a sua criação, em 1995, tem como principal objetivo colocar à disposição do público em geral e dos pesquisadores de arte, em particular, todo o universo de informações disponíveis nos vários acervos documentais de um selecionado grupo de instituições culturais e educacionais.

que acarreta a diminuição dos investimentos em várias áreas, afetando diretamente as universidades e suas bibliotecas.

5. *Desregulamentação do mercado* – Este fator gera dificuldades no estabelecimento de políticas de preço. Sem regulamentações, as organizações podem estipular, aleatoriamente, preços “incoerentes” e até mesmo abusivos, para seus produtos e serviços. Esta desregulamentação do mercado pode prejudicar, por exemplo, os planos de aquisição de acervo para as universidades ou, mais especificamente, para as bibliotecas.

6. *Impactos negativos no que concerne ao âmbito social, político e econômico na esfera mundial* – Guerras, conflitos, greves, transições de governo, desvalorizações monetárias, descontroles cambiais, etc., podem caracterizar fases de incerteza em nível mundial, afetando cada país de uma forma distinta. No Brasil, um país ainda pouco desenvolvido quando comparado às grandes potenciais mundiais, os impactos decorrentes destes acontecimentos tendem a ser negativos em função de tanto despreparo frente às ameaças, afetando diretamente as estratégias da organizações.

7. *Poder de compra dos clientes pode sofrer redução* – As reformas previdenciária e tributária propostas pelo governo, a desregulamentação do mercado, a desvalorização da moeda brasileira, dentre outros fatores, influenciam os investimentos das organizações no mercado, o poder de compra dos clientes e as negociações em nível nacional e internacional. Isto pode fazer com que as universidades e as bibliotecas universitárias enfrentem dificuldades financeiras quanto às suas necessidades de manutenção. Além disso, universidades particulares (e outros tipos de instituição de ensino superior) podem inscrever menos alunos, uma vez que estes, enquanto “clientes”, passam a ter menos poder de compra (ou de investir, neste caso).

8. *Política de segurança pública inadequada* – A Sociedade está passando por um período turbulento, no âmbito social, marcado pelas constantes ondas de violência que o governo não consegue conter de maneira eficaz, através de sua política de segurança pública. Esta situação de violência ultrapassou o limite dos espaços tidos como marginalizados, invadindo as ruas e as universidades, estendendo o terror à população. A falta de segurança pode fazer com que as pessoas deixem de frequentar as bibliotecas, buscando fontes alternativas de pesquisa.

4.4 Conclusão sobre as análises

A partir das análises realizadas, pode-se inferir que a maior dificuldade enfrentada pelas bibliotecas universitárias é a sua dependência financeira em relação às políticas de investimento por parte das universidades e do governo. Em função disto, as bibliotecas têm problemas para implementar melhorias (infra-estrutura, capacitação de seus funcionários, realização de projetos, etc.) quando necessário, só podendo tomar qualquer iniciativa quando há disponibilidade de verba.

Contornar esta dificuldade é uma tarefa complexa, porque demanda uma quebra de paradigma, no que tange à razão de ser destas bibliotecas. Seria interessante, neste sentido, que as bibliotecas buscassem alternativas para a captação de recursos, assumindo uma postura pró-ativa, e criando facilidades para melhorar o *timing* de sua própria evolução. Vale ressaltar, entretanto, que tais alternativas não eliminariam a necessidade de investimentos nas bibliotecas por parte das universidades, mas que a longo prazo, poderiam minimizar o volume destes investimentos.

Cabe ressaltar que instituições que pretendem credenciar-se, ou recredenciar-se, para oferecer educação superior, devem atender às exigências do MEC. Um dos itens de avaliação, que faz da biblioteca objeto de acurada atenção por parte dos avaliadores, está relacionado à política de atualização e renovação do acervo bibliográfico. Desta forma, as universidades precisam buscar a excelência de suas bibliotecas para garantir uma avaliação positiva.

Percebe-se também, após a análise, que a expansão da área de informação, em virtude da Sociedade do Conhecimento, e a demanda latente⁶ do mercado por produtos customizados, criam oportunidades que as bibliotecas universitárias poderiam aproveitar, considerando que: já contam com a experiência dos bibliotecários no gerenciamento de estoques de informação; trabalham com processos padronizados; e lidam diretamente com especialistas (professores) que atuam no ambiente universitário.

No entanto, as potencialidades mencionadas não são suficientes para que as bibliotecas universitárias aproveitem as oportunidades com garantia de sucesso. Para que essa garantia exista, é imprescindível uma revisão da sua estrutura organizacional e

⁶ Uma demanda latente pode ser observada quando “muitos consumidores podem compartilhar de uma forte necessidade que não pode ser satisfeita por qualquer produto existente”. (KOTLER, 1996, p. 31)

da sua forma de atuação, permitindo a adoção de um modelo mais flexível e dinâmico, capaz de transformar muitas de suas fraquezas em pontos fortes, reduzindo assim os riscos impostos pelas ameaças do ambiente externo.

Em relação a possíveis novos entrantes e substitutos, as bibliotecas universitárias têm a vantagem de já possuírem capital intelectual especializado, bom capital de relacionamento com parceiros, especialistas e fornecedores, e capital estrutural desenvolvido, enquanto os outros precisariam iniciar um processo de construção destes capitais do conhecimento.

Diante desta análise, será apresentada uma proposta para reestruturação das bibliotecas universitárias em Unidades de Negócio em Informação.

5 PROPOSTA DE UM NOVO MODELO DE NEGÓCIO

O termo modelo pode evocar imagens de quadros-negros repletos de fórmulas matemáticas herméticas. Mas, segundo Joan Magretta (2002, p. 94), autora do artigo *A importância dos modelos de negócio*, publicado na *Exame*, os modelos não passam de histórias que contam como as empresas funcionam.

A autora afirma que “um bom modelo de negócio responde sem dificuldade a indagações há tempos formuladas por Peter Drucker: quem é o cliente? O que é importante para ele? Além disso, responde também àquelas perguntas que todo gerente sério se faz: como é possível ganhar dinheiro nesse negócio? Que lógica econômica permite que eu proporcione ao cliente aquilo que ele deseja a um custo suportável?”.

É fundamental compreender ainda que os modelos mostram de que modo as partes de um negócio se combinam, mas jamais alcançam a dimensão crítica do desempenho – a concorrência – pois isto é função da estratégia.

A estratégia competitiva é o que mostra à organização como ela pode ser melhor do que outra. E ser melhor, neste caso, pode significar ser diferente. Afinal, se todas as empresas oferecerem os mesmos produtos e serviços aos mesmos clientes sempre do mesmo jeito, nenhuma delas prosperará.

Considerando, portanto, o que foi mencionado acerca dos modelos de negócio e da importância da estratégia para as organizações na Sociedade do Conhecimento, este projeto propõe a reestruturação do modelo tradicional das bibliotecas universitárias em um novo modelo de negócio, planejado em consonância com os avanços tecnológicos, mudanças organizacionais e tendências de mercado.

Neste enfoque, a biblioteca universitária passará a ser reconhecida pela sociedade como uma Unidade de Negócio em Informação (UNINF), orientada pelas vertentes estratégicas apresentadas na **Figura 6**.

NEGÓCIO DE ATUAÇÃO	Disseminar a informação de forma rápida, confiável e eficaz.
VISÃO DE FUTURO	Ser um referencial de excelência na oferta de produtos e serviços informacionais com alto valor agregado.
MISSÃO GENÉRICA	Selecionar, captar, processar, armazenar e divulgar informações com valor agregado, em tempo hábil, contribuindo para a geração do conhecimento.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	<p>Apoiar as atividades de ensino, pesquisa e extensão das universidades;</p> <p>Prestar serviços de assessoria técnica (consultoria), de forma a ampliar seu foco de atuação e responder a uma demanda latente por informações customizadas;</p> <p>Gerar receita pela comercialização de produtos e serviços informacionais, com valor percebido pelo cliente, e pela execução de projetos.</p>

Figura 6 – Vertentes estratégicas

Uma vez definidos o negócio, a visão e a missão, é possível delinear como a UNINF deverá se relacionar com o mercado, quais variáveis deverão ser monitoradas no ambiente externo, quais competências e que estrutura serão necessárias para que seus objetivos estratégicos sejam alcançados.

5.1 A UNINF sob a ótica da Gestão do Conhecimento

O *modelo dos capitais do conhecimento*, apresentado anteriormente, será utilizado para embasar a proposta deste novo negócio. A **Figura 7** representa, graficamente, os quatro capitais da UNINF, permitindo identificar os elementos mais importantes e facilitando a compreensão da análise realizada sobre cada um deles.

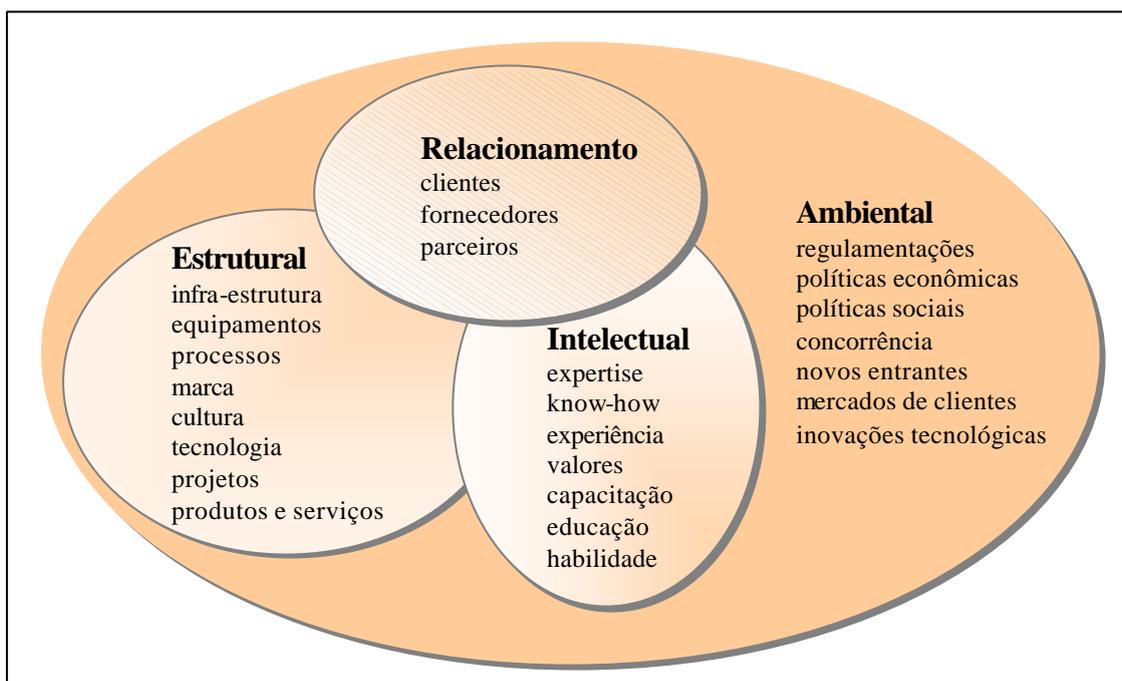


Figura 7 – Os quatro capitais de uma UNINF
 Fonte: baseado em Cavalcanti, Gomes & Pereira, 2001, p. 56.

Capital de Relacionamento

A UNINF precisará ampliar bastante o capital de relacionamento já existente na biblioteca universitária, visto que este é o fator que mais contribuirá para sua projeção no mercado e para seu reconhecimento, no futuro, como um referencial de excelência na oferta de produtos e serviços informacionais com alto valor agregado.

Inicialmente, é importante definir os agentes – clientes, fornecedores e parceiros – com quem a UNINF deverá se relacionar.

PARCEIROS	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas e Instituições • Consultores • Universidade “mantenedora” da UNINF • Governo
FORNECEDORES	<ul style="list-style-type: none"> • Editoras • Distribuidores • Autores • Empresas de suporte à infra-estrutura
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Alunos, professores e funcionários da universidade “mantenedora” • Empresas e Instituições • Governo • Sociedade em geral

Inserida no ambiente universitário, a UNINF deverá desenvolver ações que a aproximem de todas as unidades e departamentos de sua universidade “mantenedora”, estabelecendo uma sólida relação de parceria que proporcione benefícios a ambas.

Esta relação de parceria deve ser estendida aos docentes e aos alunos de mestrado e de doutorado da universidade “mantenedora”, como também de outras instituições de ensino superior, uma vez que estes poderão atuar como consultores, prestando serviços de assessoria técnica nos projetos da UNINF. Profissionais do mercado também poderão ser convidados a prestar consultoria em função do tipo do projeto a ser desenvolvido pela UNINF.

Empresas e instituições diversas (incluindo organizações com ou sem fins lucrativos, universidades, bibliotecas) poderão ser patrocinadoras e/ou parceiras da UNINF. E ainda no que diz respeito a parceiros, é importante destacar a participação do governo que, ao incentivar o desenvolvimento do país, pode trabalhar junto à UNINF no planejamento e na implementação de projetos de cunho social.

Quanto aos fornecedores, a UNINF deverá manter o relacionamento já estabelecido pela biblioteca universitária com editoras, distribuidores, autores e empresas de suporte à infra-estrutura (informática, mobiliário, material de escritório, dentre outras), buscando fortalecer os vínculos existentes e procurando ampliar este relacionamento de forma a garantir que a estrutura organizacional da UNINF funcione adequadamente.

Em relação aos clientes⁷, a UNINF deverá adotar uma postura pró-ativa, procurando atender as demandas latentes do mercado, criando mecanismos para satisfazer suas necessidades, expectativas e desejos.

Bibliotecas especializadas (como em Direito, Engenharia, Matemática, Medicina, Comunicação, dentre outras) poderão ser reestruturadas de acordo com o novo modelo proposto, tornando-se Unidades de Negócio em Informação atuantes em uma determinada área do conhecimento. Uma vez definida a área de atuação da UNINF,

⁷ É importante deixar claro que, neste projeto, o termo usuário foi empregado para caracterizar pessoas, instituições, empresas e organizações em geral, que não têm uma relação de compra e venda com as bibliotecas, somente utilizando seus serviços, sem serem identificados como compradores e nem clientes. Já para a UNINF, o termo cliente será utilizado tanto para os usuários quanto para os compradores, uma vez que, sob a ótica mercadológica, qualquer tipo de usuário pode vir a ser um comprador em potencial e, por isso, um cliente.

ela estará apta a atender clientes que tenham necessidades específicas.

Além disso, uma UNINF poderá trabalhar em parceria com outra UNINF, caso receba uma solicitação que ultrapasse os limites de sua área de atuação. Por exemplo: se uma empresa fabricante de cosméticos solicitar à uma UNINF uma pesquisa que envolva mais de uma área do conhecimento, como em Química (para composição do produto), Direito (legislação) e Comunicação (design de embalagens e lançamento de produtos), ela poderá estabelecer uma relação de parceria com UNINF's que atuem nestas outras áreas, podendo, assim, atender o cliente adequadamente.

O capital de relacionamento auxilia a UNINF na construção de uma carteira de clientes, parceiros e fornecedores, que contribuirá para seu fortalecimento no mercado. E, no intuito de facilitar a utilização desta rede de relacionamentos, é imprescindível que a UNINF organize bancos de dados, de forma a sistematizar as informações sobre seus clientes, fornecedores e parceiros, o que propicia a interação entre este capital e o estrutural.

Capital Estrutural

O capital estrutural existente nas bibliotecas universitárias precisará ser adequado ao modelo de negócio proposto, permitindo à UNINF atingir seus objetivos. Serão analisados, a seguir, os principais aspectos deste capital.

Infra-estrutura

A infra-estrutura das bibliotecas universitárias poderá ser aproveitada, no entanto, modificações – em termos de quantidade e *layout* de células de trabalho, salas de estudo para os clientes (individual e em grupo), salas de reunião e outros espaços tanto para atender o cliente quanto para a realização de atividades internas – precisarão ser feitas para dar suporte à nova estrutura organizacional da UNINF.

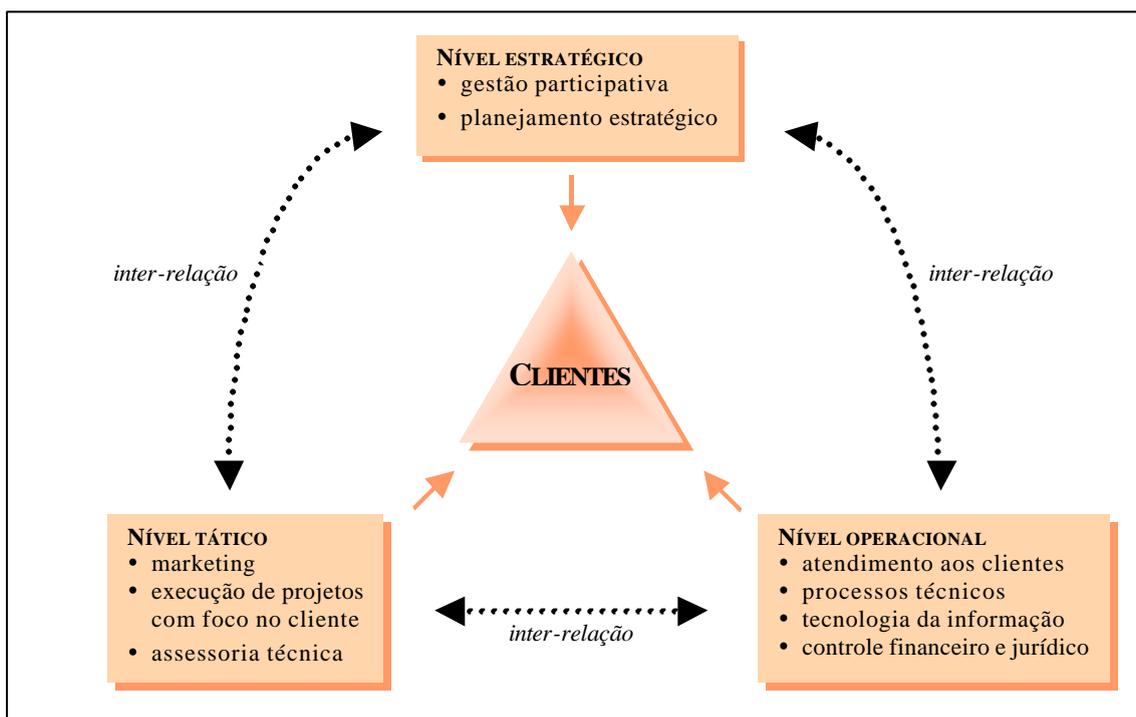


Figura 8 – Estrutura organizacional da UNINF

É importante enfatizar que deve existir uma inter-relação entre os três níveis apresentados na **Figura 8**, uma vez que todos devem trabalhar em sinergia e com foco no cliente, de forma a garantir o funcionamento adequado do modelo.

O nível estratégico contempla a gestão participativa que favorece a motivação da equipe, a comunicação entre os níveis estratégico, tático e operacional e o *feedback* das informações, facilitando assim o planejamento estratégico e a tomada de decisão e, ao mesmo tempo, incentivando o comprometimento da equipe.

Já o nível tático compreende a área de marketing – que terá como objetivos divulgar e posicionar a UNINF adequadamente, frente à sua universidade mantenedora e ao mercado, e participar, quando necessário, do planejamento de projetos e produtos – a execução de projetos com foco no cliente (incluindo a gestão e o acompanhamento de projetos) e a

assessoria técnica aos clientes (consultorias, treinamentos, diagnósticos, dentre outras).

O nível operacional, por sua vez, compreende o atendimento aos clientes, os processos técnicos da UNINF (seleção, aquisição e avaliação do acervo, catalogação, classificação, indexação e serviços de alerta), a área de tecnologia da informação – que fornecerá suporte técnico e também poderá fazer parte de projetos desenvolvidos pela UNINF, quando necessário – e o controle financeiro e jurídico da unidade.

Projetos, processos, produtos e serviços

A UNINF deverá desenvolver projetos de acordo com as necessidades e interesses de seus clientes, quando for atender a um determinado nicho de mercado.

No entanto, projetos para melhoria ou renovação da própria Unidade também poderão ser realizados, sejam em parceria ou não. E estes, assim que tiverem alcançado seu objetivo, poderão dar origem a novos processos ou, até mesmo, gerar novos produtos e serviços.

Quanto aos processos, sejam técnicos ou não, deverão ser padronizados e documentados (explicitados), por meio de procedimentos, possibilitando, desta forma, que a informação flua por todos os níveis da UNINF.

No que diz respeito a produtos e serviços oferecidos pela UNINF, deve-se avaliá-los permanentemente, permitindo que os rumos de seu desempenho junto ao mercado sejam verificados e corrigidos quando necessário, adequando-os sempre às necessidades dos clientes.

Alguns serviços – como, por exemplo, consulta ao acervo, empréstimo domiciliar e entre bibliotecas, devolução e reserva de obras – deverão ser oferecidos gratuitamente, uma vez que

auxiliam a UNINF a atingir um de seus objetivos que é o de apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão das universidades.

Já os produtos e serviços customizados (personalizados) e, em geral, sob demanda, poderão ser comercializados em função do valor percebido pelo cliente. É importante dizer que pesquisas de mercado e estudos de usuários são ferramentas mercadológicas que poderão auxiliar a UNINF no planejamento e no desenvolvimento de novos produtos e serviços, também comercializáveis. A **Figura 9** apresenta um *portfolio* considerando o modelo de negócio da UNINF.

PRODUTOS/SERVIÇOS	DESCRIÇÃO
Resposta Técnica	Disponibiliza informações técnicas, comerciais, gerenciais, tecnológicas e econômico-financeiras, bem como a elaboração de estudos e dossiês sobre assuntos diversos.
Serviços de Informação Referencial (respostas rápidas)	Fornecer informações de pouca complexidade, porém de relevância para os clientes, como listas de especialistas, relações de fornecedores, de eventos e indicadores financeiros.
Pesquisas em fontes de informação	Apresenta referências, sobre determinado assunto de interesse do cliente, contidas em acervos, bibliografias, bases de dados e na internet.
Boletim Informativo	Apresenta notícias, informações técnicas ou gerenciais, obras recém-incorporadas ao acervo, traduções, etc. Este boletim pode ser produzido sob demanda.
Sumário de Periódicos	Oferece aos clientes sumários de revistas, boletins, dentre outros tipos de periódicos, de acordo com suas áreas de interesse.
Disseminação Seletiva da Informação	Serviços de acompanhamento e distribuição sistemática de informações atualizadas e customizadas.
Eventos	Atuar em parceria com empresas que queiram organizar eventos (seminários, palestras, congressos), oferecendo a divulgação em seus <i>mailing lists</i> , intermediando o contato com especialistas para fazerem palestras, além de prestarem serviço de assessoria técnica.
Cursos	Realização de treinamentos e cursos na área da informação e em outras áreas que a equipe esteja apta a ministrar.
Serviço de Extensão Tecnológica	Serviço de informação e assistência tecnológica que visa diagnosticar possíveis problemas de empresas e propor soluções, visando melhorar a qualidade e competitividade dos produtos que elas oferecem.
Serviço de Prospecção Tecnológica	Monitorar os avanços tecnológicos, os concorrentes, a clientela, os fornecedores, o mercado, o ambiente social, econômico, político e cultural, visando fornecer subsídios para a tomada de decisão de uma empresa.

Figura 9 – Exemplificação de um *portfolio* de produtos e serviços comercializáveis

Fonte: baseado em IBICT, 1997 e Rodrigues, 2001.

Cabe ressaltar que para desenvolver os projetos, os processos e os produtos e serviços da UNINF, é imprescindível que o acervo esteja atualizado, que o processamento técnico das obras tenha qualidade, que a equipe seja devidamente treinada e que os especialistas sejam selecionados para os trabalhos de acordo com o seu perfil.

Para tanto, algumas ações devem ser tomadas, como a definição de uma política de desenvolvimento do acervo, que garanta sua qualidade, a adoção de técnicas de catalogação, classificação e indexação, que proporcionem eficácia na recuperação da informação, a capacitação constante da equipe e a utilização de um banco estruturado de especialistas que facilite a identificação do profissional com as competências necessárias para atuar em um determinado projeto ou no desenvolvimento de um produto.

Equipamentos e tecnologia

Os equipamentos deverão passar por constante manutenção e serem freqüentemente atualizados e adequados às necessidades da UNINF. Novos equipamentos poderão ser adquiridos caso os existentes não estejam em boas condições técnicas ou o surgimento de uma nova tecnologia assim exija.

Marca

A UNINF deverá desenvolver estratégias com o objetivo de projetar e fortalecer sua marca tanto para a sua universidade mantenedora quanto para o mercado.

Uma ação que poderá ajudar a UNINF nesta “empreitada” é a definição e a implementação de uma política para registro de documentos em órgãos competentes como a Biblioteca Nacional e o Instituto Nacional de Propriedade Intelectual,

levando em consideração aspectos específicos e o *status* de sigilo de cada um dos documentos.

Quanto maior a produção intelectual das pessoas de uma organização, cujos documentos são devidamente registrados, maior o prestígio e o reconhecimento que ela recebe, principalmente porque demonstra o incentivo ao desenvolvimento de seus funcionários e à sociedade como um todo.

Sendo assim, ao realizar o registro de documentos, a UNINF se projetará no mercado e também na universidade, na medida em que contribuirá para a preservação da memória institucional e para o maior reconhecimento de sua universidade mantenedora.

Cultura

A reestruturação da biblioteca universitária em UNINF demanda um ajuste da cultura organizacional, uma vez que este é um fator que pode ou não favorecer a implementação deste novo modelo de negócio. Por isso, a percepção das pessoas quanto ao modelo deve ser trabalhada para que elas o aceitem, comprometendo-se a atuarem em prol do sucesso da organização.

Percebe-se, desta forma, que o capital estrutural tem considerável relevância para este novo modelo. No entanto, para que suas diretrizes sejam implementadas, é imprescindível que haja sinergia com os demais capitais do conhecimento

Capital Intelectual

O modelo de negócio da UNINF implica a necessidade de reavaliar a capacidade, a habilidade e a experiência de cada um dos profissionais que atuam em uma biblioteca universitária. Por tratar-se de um ativo intangível pertencente ao próprio

indivíduo, o capital intelectual será de fundamental importância para a UNINF, uma vez que permitirá que ela realize sua missão e atinja os seus objetivos estratégicos, aumentando seu reconhecimento frente à sociedade.

É importante que, neste novo contexto, o bibliotecário esteja atento às mudanças impostas pelos avanços da tecnologia, sendo receptivo a elas, desenvolvendo principalmente sua criatividade. O profissional criativo conseguirá adaptar-se às novas demandas informacionais dos clientes e do mercado de trabalho.

“O papel do bibliotecário é distinguir entre dado e informação, entre fatos e conhecimento. As bibliotecas devem se preocupar não apenas com o que e como, mas com o porquê. Acesso significa mais que a mera localização. Trata-se de conectar idéias e pessoas. O desafio dos bibliotecários é justamente acrescentar algo com a informação oferecida ao usuário, ou mesmo fornecer respostas corretas.” (TARAPANOFF, 1997)

Os profissionais da UNINF terão funções específicas, mas deverão ser empreendedores e habilidosos para lidar com pessoas, tanto colegas de equipe quanto clientes.

É importante enfatizar que a UNINF demandará competências não apenas dos profissionais bibliotecários, mas também de profissionais com experiência em outras áreas como: finanças, estudos de mercado e atendimento a clientes. Estes profissionais deverão trabalhar em equipes multidisciplinares, mantendo uma relação de sinergia, quando um determinado projeto ou processo exigir.

Independente da área de atuação destes profissionais na UNINF, todos deverão estar comprometidos com a missão, a visão e os objetivos estratégicos de sua unidade de trabalho, tendo em mente a finalidade macro de apoiar a sua universidade mantenedora e, sempre, visando atender com excelência, todo e qualquer tipo de cliente. Para isso, estes profissionais deverão ser capazes de:

- flexibilizar processos de trabalho, descentralizando e delegando decisões;
- centrar processos, atividades, produtos e serviços nos clientes;
- desenvolver parcerias, inovar e competir por novos espaços;

- preocupar-se com padrões de qualidade e protocolos de acesso à informação, em nível mundial;
- oferecer serviços e produtos dentro do conceito “just in time” e outros conceitos de qualidade;
- planejar a redução do ciclo de vida dos produtos e serviços para renová-los e adaptá-los de acordo com necessidades identificadas e não apenas para mantê-los indefinidamente sem rever suas finalidades;
- preocupar-se com o aprendizado e a educação continuados para fazer face às mudanças da sociedade.

Não cabe a este projeto mapear as competências existentes nas bibliotecas, fazer levantamento das competências requeridas pela UNINF, nem identificar a lacuna (*gap*), porque cada UNINF poderá ser implantada em bibliotecas organizadas de maneira diferente umas das outras. Isto significa dizer que apenas quando em fase de implantação, o capital intelectual da UNINF poderá ser detalhado e este mapeamento de competências realizado, para que ela possa efetivamente participar do mercado.

Capital Ambiental

As regulamentações, as políticas econômicas e as políticas sociais do governo, regem a sociedade, exercendo grande influência nas universidades e, por conseqüência, nas bibliotecas universitárias.

Por isso, a UNINF deverá continuar monitorando este ambiente e adequando suas estratégias e ações para conseguir atingir seu objetivo de apoiar as atividades de ensino, pesquisa e extensão das universidades.

Além disso, a UNINF precisará estar atenta aos possíveis novos entrantes, às tendências do mercado, às demandas dos clientes e à evolução da concorrência, para que possa detectar e avaliar oportunidades e ameaças que se apresentem neste ambiente de negócios.

Também é de fundamental importância acompanhar os avanços tecnológicos, identificando quais tecnologias poderão auxiliar o desenvolvimento da UNINF, tanto no

que se refere à infra-estrutura e equipamentos, quanto à qualidade de trabalho de seus profissionais.

Cabe ressaltar que as inovações tecnológicas podem propiciar o surgimento de alternativas aos produtos e serviços já oferecidos pelo mercado. Um exemplo disto é a internet que, quando surgiu, passou a ser uma forma substituta de fonte de pesquisa. Isto fez com que as pessoas se “acomodassem” e deixassem, por um tempo, de frequentar bibliotecas, passando a fazer as pesquisas em suas residências ou locais de trabalho. Assim, a UNINF precisa observar os aspectos positivos das inovações e também as ameaças delas decorrentes.

Percebe-se, portanto, que o monitoramento do capital ambiental é um fator de extrema importância para a UNINF, pois fornece subsídios para a tomada de decisão quanto aos demais capitais do conhecimento. Desta forma, ela pode se posicionar adequadamente e se reposicionar quando necessário.

5.2 A gestão da inovação

Estratégias centradas na inovação constituem o cerne do comportamento das empresas competitivas. Por isso, *innovar* é um paradigma que deve ser quebrado pela moderna gestão das empresas.

Segundo Maculan (2002, p. 2), “a intensificação da competição e as crescentes exigências de competitividade e produtividade pressionam as empresas para a inovação e as levam a incorporar a gestão das inovações como um elemento essencial da estratégia de negócios”.

Para inovar é preciso integrar o domínio de um conjunto de conhecimentos e tecnologias à visão estratégica do mercado e à capacidade de se organizar internamente em torno de um projeto novo e de transformar as estruturas tradicionais para desempenhar novas funções.

Neste sentido, é importante lembrar que muitas inovações podem corresponder a melhorias baseadas em experiências anteriores e que mudam a maneira de dar continuidade aos negócios de uma organização.

Embora seja possível identificar padrões de inovação, o processo de inovação em si é peculiar a cada organização, dependendo do mercado onde esta atue, da qualificação de seus recursos humanos, das exigências da demanda, do tamanho do setor, das políticas tecnológicas, econômicas e sociais, das parcerias possíveis, da capacidade de acesso a certos recursos materiais, financeiros ou técnicos.

Portanto, cabe analisar o tipo de inovação que a UNINF representará para o tradicional modelo da biblioteca universitária. A **Figura 10** permite a visualização desta inovação sobre alguns aspectos selecionados.

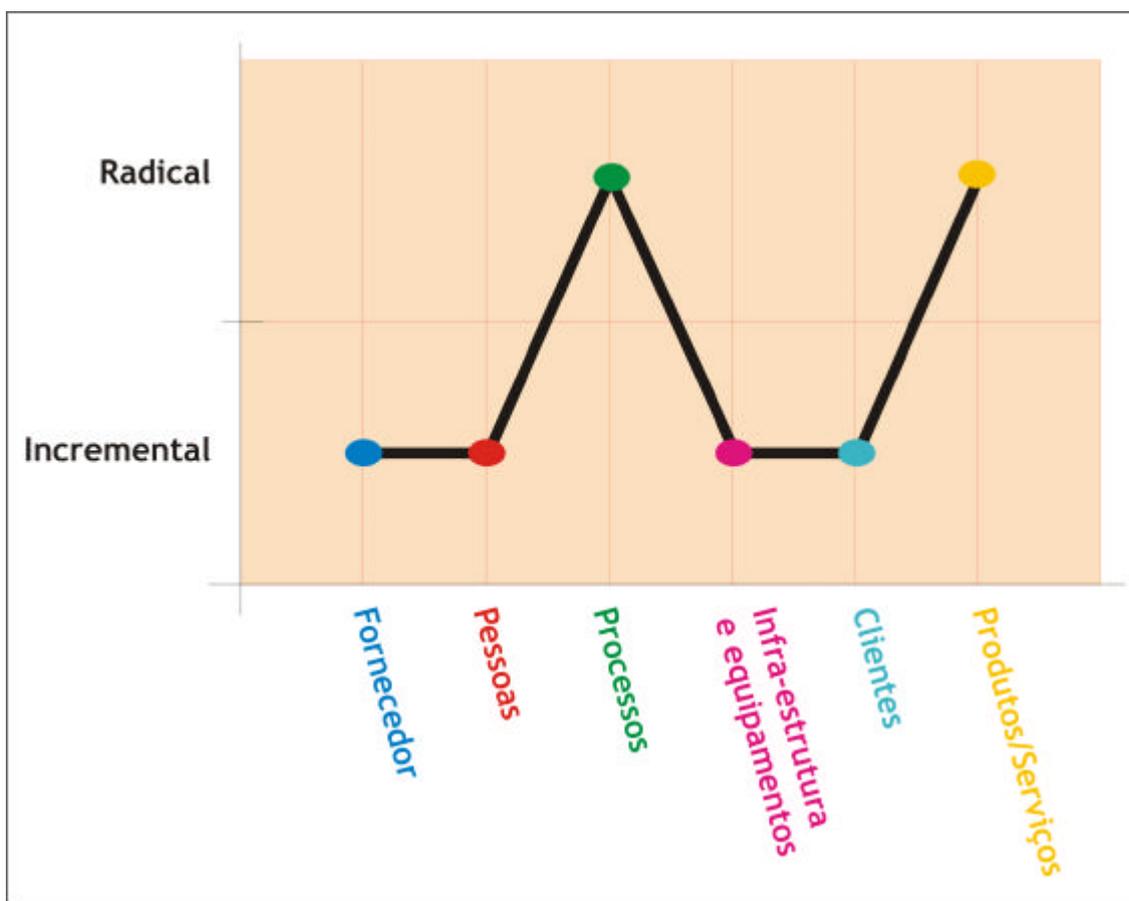


Figura 10 – Tipo de inovação da UNINF em relação às bibliotecas universitárias

Fonte: baseado em Deutscher, 2002

Antes de discorrer sobre a construção do gráfico representado na **Figura 10**, é essencial compreender os conceitos destes tipos de inovação.

De acordo com Maculan (2002, p. 6), as inovações radicais ou de ruptura ocorrem no momento em que uma nova tecnologia está emergindo ou quando resultam

de grandes projetos, favorecendo, em geral, a criação de novas empresas que assumirão a responsabilidade de se encarregarem da difusão de algum novo paradigma.

As incrementais, por sua vez, ocorrem quando uma empresa está em fase de maturidade, de forma que as inovações aparecem como sendo peças naturais da competição. Surgem parecendo inevitáveis e “normais”, tendo por objetivo diferenciar produtos ou serviços já conhecidos ou melhorar a eficiência da produção e a qualidade dos produtos. Assim, estes dois tipos de inovação devem ser observados em função do seu grau de novidade e importância para os negócios.

A análise da **Figura 10**, portanto, indica uma inovação incremental da UNINF em relação aos fornecedores, à equipe (funcionários), à infra-estrutura e aos equipamentos já constituintes dos capitais da biblioteca universitária.

Do ponto de vista dos fornecedores, a UNINF estará utilizando basicamente os mesmos produtos e serviços já utilizados pelas bibliotecas universitárias. Entretanto, por seu modelo estar mais voltado ao mercado, o que acarreta necessidade de cumprir prazos e garantir qualidade, a UNINF deverá incrementar seu banco de dados de fornecedores e fortalecer seu relacionamento com eles, de forma a reduzir riscos quanto à eventuais falhas no atendimento aos seus pedidos de suprimentos.

Para as pessoas que já atuam na biblioteca universitária, a inovação será incremental porque apenas adicionará alguns elementos à sua postura e ao seu perfil profissional, aperfeiçoamento competências e habilidades de cada um. Outras competências serão requeridas pela UNINF e poderão ser incorporadas ao quadro de colaboradores, o que deverá ser feito com muito critério em uma gestão cuidadosa.

No que diz respeito à infra-estrutura da biblioteca, a UNINF demandará uma busca por tecnologias (equipamentos, principalmente em informática) mais adequadas a alguns processos que poderão ser remodelados para melhor atendimento às demandas dos clientes. Além disso, alguns espaços precisarão ser repensados para corresponder ao surgimento de novos setores da UNINF, como gerências de projetos, marketing, finanças, dentre outros.

Quanto aos clientes, a UNINF inovará, de forma incremental, ao ampliar a oferta de produtos e serviços, através da customização, da execução de projetos e de uma

preocupação mais atenta quanto às expectativas e desejos destes clientes. A UNINF será um outro local onde buscar o que muitos consultores, cooperativas e serviços alternativos já oferecem. Isto porque, em um primeiro momento, a UNINF, em seu modelo de negócio, representará um novo entrante no mercado da informação e deverá definir ações para, futuramente, fidelizar estes clientes aos seus serviços, ganhando então, mais alguma fatia de mercado.

A inovação proporcionada pelo modelo da UNINF será radical em se tratando dos novos produtos e serviços que serão oferecidos e dos processos que deverão ser planejados e implementados, além de alguns que poderão ser redesenhados. Afinal, as bibliotecas não visam, em seu modelo tradicional, atender mercado e, por isso, não lidam, geralmente, com processos relacionados à ações de marketing, implementação de projetos em parceria com empresas de mercado, dentre outros.

Por tudo isto, é essencial perceber que as inovações são imprescindíveis para a evolução das organizações e que os indivíduos são os mecanismos mais eficientes de transferência de conhecimentos e informações, capazes de desenvolver um projeto de inovação.

Os indivíduos, neste sentido, devem ter seus papéis bem claros e específicos nos processos de inovação, levando-se em consideração que serão sempre necessários: os que geram idéias novas para iniciar projetos e apresentar soluções customizadas; os empreendedores que “vendem” a idéia e enfatizam a necessidade de mudanças; os que gerenciam, monitoram, controlam e constantemente avaliam o andamento do projeto novo; os que captam informações dos ambientes interno e externo, construindo canais de comunicação e acesso entre a organização em que atua e outras organizações de mercado; e o que guia e faz o grupo responsável pelo projeto vibrar.

Assim, a inovação é um processo constituído de várias etapas ou estágios que variam em função dos objetivos, dos recursos necessários, da infra-estrutura, das pessoas envolvidas, dos prazos dos trabalhos, das relações com parceiros externos e de outros tantos aspectos.

Portanto, somente em sua fase de efetiva implantação, a UNINF poderá ser mais bem detalhada, levando em consideração a instituição onde estará inserida e o que fará parte de seus ambientes externos e internos. E, para melhor compreensão de alguns

destes detalhes, que por ora não podem ser definidos, será sugerido um plano de ação para a implementação do projeto.

6 PLANO DE AÇÃO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO

Este plano sugere algumas diretrizes que poderão nortear instituições (universidades, bibliotecas, entre outras) interessadas em implementar este projeto e adotar este novo modelo de negócio.

É importante ressaltar que, sem conhecer as peculiaridades da biblioteca que seja alvo da reestruturação e do ambiente em que ela esteja inserida, é impossível realizar uma análise mais detalhada e propor ações específicas que viabilizem o funcionamento da UNINF.

As diretrizes sugeridas são:

- *Planejar e aplicar ações de endomarketing, facilitando a divulgação do novo modelo às pessoas que trabalham na organização. Neste sentido, devem ser realizadas reuniões e palestras de sensibilização, nas quais os discursos e a linguagem consigam captar a atenção e garantir a compreensão de todos.*
- *Identificar os processos necessários ao bom funcionamento da UNINF (o que deve levar em consideração a análise do mercado e do portfólio de produtos), mapear os processos existentes na biblioteca até o momento da reestruturação e verificar as necessidades de adequação e de criação de novos processos.*
- *Explicitar e documentar processos, metodologias de trabalho e rotinas diárias, por meio de procedimentos, manuais, fluxogramas, relatórios e outros tipos de registro. Atendimento a clientes, sistemas de acompanhamento de projetos, desenvolvimento de pesquisas de mercado, execução de rotinas financeiras, são exemplos de atividades que devem ser formalizadas para que se tornem acessíveis a todos as pessoas da organização.*
- *Identificar as competências necessárias à UNINF (habilidades, conhecimentos e atitudes), buscando pessoas capazes de atuar com dinamismo, liderança, criatividade, pró-atividade, iniciativa, raciocínio*

lógico e analítico, capacidade de negociação, visão estratégica, disposição para o auto-desenvolvimento, ética profissional, facilidade no relacionamento interpessoal, senso crítico, flexibilidade, organização, pensamento coletivo e responsabilidade, dentre outras características.

- *Mapear as competências existentes na biblioteca, identificando as pessoas que demandem investimentos em capacitação e verificando a necessidade de buscar no mercado outras competências que poderão ser adquiridas e integradas à equipe ou, apenas, contratadas para realizarem determinados projetos, não necessariamente precisando atuar no ambiente da UNINF, como consultores, escritórios de contabilidade e advocacia, etc.*
- *Desenvolver um planejamento estratégico que englobe os seguintes aspectos: objetivos da universidade mantenedora; um plano estratégico para a UNINF (definição do negócio, análises externa e interna – matriz SWOT, cenários, valores éticos, visão, missão, objetivos, estratégias e metas); um plano de marketing (análise e segmentação de mercado, seleção de nichos a serem atingidos, estudo do perfil de clientes, definição de um portfólio de produtos e serviços e de estratégias de posicionamento, estabelecimento de políticas de preço); e elaboração de um plano promocional.*
- *Implementar uma gestão financeira e jurídica para efetivamente planejar e controlar os gastos com investimentos e despesas de custeio, elaborar sistemas de cobrança, preparar propostas de atendimento a clientes e administrar os investimentos recebidos.*
- *Buscar a excelência de produtos e serviços através de uma gestão pela qualidade, enfocando o amplo reconhecimento da UNINF no mercado. Neste intuito, será importante realizar uma avaliação contínua e periódica, que pode ser feita, por exemplo, por meio de: Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Action), Sistema de BSC (Balanced Scorecard), Modelo de Excelência do PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade), Normas da série ISO 9000 (International Organization for Standard).*

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este projeto propõe um caminho para que as bibliotecas universitárias ampliem seu foco de atuação, revisem seu modelo e se adaptem às exigências da Sociedade do Conhecimento.

As bibliotecas que acreditarem na importância da mudança, para melhor atender à sociedade, tornar-se-ão organismos dinâmicos, inovadores, mais competitivos e amplamente reconhecidos.

Para isso, é importante que os profissionais bibliotecários assumam uma postura pró-ativa e participem efetivamente do processo de implementação deste novo modelo de negócio.

Neste sentido, as universidades que incentivarem suas bibliotecas a se reestruturarem, receberão alguns benefícios, como: projeção e fortalecimento de sua marca no mercado; expansão do capital de relacionamento; crescimento da área de pesquisa; aperfeiçoamento profissional de professores, mestrandos e doutorandos (educação continuada); intensificação da disseminação do conhecimento para os alunos, através da aprendizagem que resulta da interação entre as áreas de pesquisa e educação.

É essencial deixar claro que a implementação deste projeto demanda estudos complementares, como: pesquisas de mercado, levantamentos estatísticos sobre a utilização dos serviços das bibliotecas, identificação das demandas informacionais, verificação do grau de capacitação dos colaboradores, dentre outros, que deverão ser realizados levando em consideração a instituição que quiser adotar o modelo.

É possível concluir, ao final deste trabalho, que uma UNINF poderá vir a ser um diferencial que proporcionará inovação e competitividade à biblioteca universitária e à universidade, na medida em que aproximará a pesquisa acadêmica ao *expertise* mercadológico.

8 REFERÊNCIAS

- AMARAL, Sueli Angelica do. **Marketing**: abordagem em unidades de informação. Brasília, DF: Thesaurus, 1998. 245 p.
- AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de Marketing passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 1999. 152 p.
- ARRUDA, Maria da Conceição Calmon; MARTELETO, Regina Maria; SOUZA, Donaldo Bello de. Educação, trabalho e o delineamento de novos perfis profissionais: o bibliotecário em questão. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 14-24, set./dez. 2000
- CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth; PEREIRA, André. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento**: um roteiro para a ação. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 170 p.
- COELHO, Gilda Massari; DOU, Henri. Inteligência competitiva e a formação de recursos humanos no Brasil. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, Brasília, v. 23/24, n.4, p. 455-472, 1999/2000. Edição especial.
- CRUZ, Carlos Henrique de Brito. A universidade, a empresa e a pesquisa que o país precisa. **Parcerias Estratégicas**, Brasília, n. 8, p. 5-21, maio 2000.
- CUNHA, Murilo Bastos da. Construindo o futuro: a biblioteca universitária brasileira em 2010. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 71-89, jan./abr. 2000.
- DEUTSCHER, José Arnaldo. **Inovação**. 22 f. Apostila utilizada no curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial, oferecido pelo CRIE – COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2002.
- EFDUAL. **Gestão do conhecimento**. Disponível em:
<http://www.efdual.com/empresas_gc.html>. Acesso: em 11 jul. 2003.
- FONSECA, Doris. **Gestão por competências**. 13 f. Apostila utilizada no curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial, oferecido pelo CRIE – COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2002.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (Brasil). **PNQ**. Disponível em: <http://www.fpnq.org.br/pn_oque_mod.html>. Acesso em: 24 fev. 2003.

GESTOR CONSULTORIA. **Comtalento**. Disponível em: <<http://www.comtalento.com.br/gestor/competencia.html>>. Acesso em: 25 fev. 2003.

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 120 p.

HEEMANN, Vivian; COSTA, Marília Damiani; MATIAS, Márcio. **As bibliotecas universitárias e seus paradigmas**: a missão, o ensino, a pesquisa, os custos, o pessoal. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11., 2000, Florianópolis. **Anais**... Florianópolis: UFSC, 2000. 1 CD-ROM.

HIRSCH, Paulo Josef. **Modelagem de processos**. 30 f. Apostila utilizada no curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial, oferecido pelo CRIE – COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2002.

IBICT. **Comut – Programa de Comutação Bibliográfica**. Disponível em: <<http://www.ibict.br/>>. Acesso em: 5 jul. 2003.

_____. **Gestão de unidades de informação**: manual. Curitiba: TECPAR, 1997. 259 p.

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2000. 305 p.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 676 p.

MACIEL, Alba Costa; MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha. **Bibliotecas como organizações**. Rio de Janeiro: Interciência; Niterói: Intexto, 2000. 96 p.

MACULAN, Anne-Marie. **Gestão das inovações tecnológicas**. 11 f. Apostila utilizada no curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial, oferecido pelo CRIE – COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2002.

- MAGRETTA, Joan. A importância dos modelos de negócio. **Exame**, Rio de Janeiro, p. 94-8, jul. 2002.
- MANUAL de análise de informação: metodologia de implantação de serviços de pergunta e resposta e de estudo técnico. Rio de Janeiro: SENAI/DN/CIET, 1999. 144 p.
- MELHORAMENTOS: minidicionário da língua portuguesa. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1997. 563 p.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 11. ed. Rio de Janeiro, Campus, c1997.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 362 p.
- REZENDE, Yara. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 120-8, maio/ago. 2002.
- RODRIGUES, Margarete de Luna; ABE, Naguixa; DIB, Simone Faury. **Núcleos de informação tecnológica: uma visão estratégica**. Brasília, DF: SENAI/DN, 2001. 29 p. (Série IT).
- SOARES, Maria Suzana Arrosa (Coord.). **A educação superior no Brasil**. Brasília, DF: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, 2002. 304 p.
- TARAPANOFF, Kira. **Perfil do profissional da informação no Brasil: diagnóstico de necessidades de treinamento e educação continuada**. Brasília, DF: IEL/DF, 1997. 134 p.
- TARAPANOFF, Kira; ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique de; CORNIER, Patricia Marie Jeanne. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 91-100, set./dez. 2000.
- VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Profissional bibliotecário e as perspectivas sócio-econômicas neste final de século. In: ENCUESTRO DE DIRECTORES, 3., 1998, Santiago, Chile; DOCENTES DE LAS ESCUELAS DE BIBLIOTECOLOGÍA DEL

MERCOSUR, 2., 1998, Santiago, Chile. Disponível em:
<<http://www.udem.cl/deptogestinfo/>>. Acesso em: 09 jul. 2003.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
278 p.