

## ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DO SERVIÇO DE AQUISIÇÃO DE PERIÓDICOS EM BIBLIOTECAS: ESTUDO DE CASO

**RESUMO** - Trata sobre estratégias de gestão empreendidas por bibliotecários no serviço de aquisição de publicações periódicas. Mediante estudo de caso, analisa os processos do serviço de aquisição, as deficiências e soluções para melhorias do serviço alinhando as ações de gestão com as bases teóricas sobre qualidade e relacionamento. Conclui que, problemas do processo junto aos fornecedores foram solucionados, os custos operacionais foram reduzidos, os processos foram padronizados e ações de relacionamento com usuários e fornecedores contribuíram para melhorar a eficiência do serviço.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento de coleções; Aquisição de periódicos; Gestão da Qualidade Total; Marketing; Relacionamento estratégico.

### STRATEGIES FOR MANAGING ACQUISITION SERVICE OF SERIALS IN LIBRARIES: CASE STUDY.

**Abstract** - This article discusses management strategies undertaken by librarians in the periodicals acquisition service. Through case study, it analyzes the processes of the service acquisition, deficiencies and solutions for service improvements by aligning the actions of management with the theoretical bases on quality and relationship. Concludes that process problems were solved with suppliers, operating costs were reduced, processes were standardized and actions for relationship with users and suppliers contributed to improve the efficiency of the service.

**Keywords:** Development of collections; Acquisition of periodicals; Total Quality Management. Marketing of Services; Relationship Strategies.

**Eduardo Silva Alentejo,**  
Professor Mestre em Memória Social e Documento. Atua no Departamento de Estudos e Processos Biblioteconômicos da Faculdade de Biblioteconomia da UNIRIO. Em doutoramento em Ciência da Informação do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da UnB.

[alenteju@gmail.com](mailto:alenteju@gmail.com)

**Sofia Galvão Baptista,**  
Professora Doutora do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da UnB.

[sofiag@unb.br](mailto:sofiag@unb.br)

**Marianna Zattar**  
Professora Temporária no Departamento de Estudos e Processos Biblioteconômicos da Faculdade de Biblioteconomia da UNIRIO. Bibliotecária da Biblioteca Central da UNIRIO. Em doutoramento em Ciência da Informação do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da IBICT/UF RJ.

[mariannazattar@gmail.com](mailto:mariannazattar@gmail.com)

## 1. INTRODUÇÃO

A discussão sobre a aquisição e acesso aos conteúdos das publicações periódicas na literatura especializada tem transitado entre os custos comerciais de aquisição, novas plataformas de cooperação institucional de aquisição e pelo direito ao acesso livre às publicações, principalmente no que se refere ao formato eletrônico (MARCONDES; SAYÃO, 2002, OLIVEIRA, 2008).

Oliveira (2008, p. 72), por exemplo, explica que o crescente aumento de títulos de periódicos em formato eletrônico não visa à diminuição de custos das assinaturas, e que o preço do periódico impresso tem sido aumentado constantemente: “o que vem impossibilitando que os próprios cientistas (autores e revisores dos artigos) e as bibliotecas de suas instituições mantenham ou assinem novos títulos”.

No caso de bibliotecas e outros centros documentários, gestores têm sido impelidos a lidar com restrições orçamentárias e recursos limitados em um contexto de aumento do acesso à informação, mas que precisam ser aperfeiçoados e utilizados de modo eficaz para superar e atender às demandas pleiteadas.

Além dos custos com as assinaturas, a experiência obtida no serviço de aquisição de periódicos em biblioteca de empresa brasileira na área de petróleo<sup>1</sup> revela que os custos operacionais de serviços de aquisição têm elevado os custos de aquisições e dificultando o desenvolvimento de coleções.

O que para Maceviciute (2010) exige habilidades profissionais e programas gerenciais que permitam reduzir custos, proporcionar satisfação do usuário e prover garantias de acesso à informação especializada.

A pesquisa tem como questão: como práticas gerenciais orientadas pela qualidade e relacionamento podem melhorar o serviço de aquisição de periódicos em bibliotecas?

O objetivo desse artigo é apresentar as práticas do serviço de aquisição (por compra direta) de periódicos pela equipe de bibliotecários. Especificamente, visa

---

<sup>1</sup> Por motivo de segurança institucional, a omissão do nome da empresa se deu pela não autorização da gerência da biblioteca. Trata-se de organização de grande porte que atua na área de Petróleo.

esclarecer o conjunto de estratégias orientadas pela qualidade total e relacionamento com usuários e fornecedores.

## **2. ABORDAGEM METODOLÓGICA**

Mediante pesquisa qualitativa, a descrição de experiências permite a validação dos objetivos de um estudo de caso. De acordo com Schramm (1971), a essência de um estudo de caso é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões tendo em vista o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implantadas e com quais resultados.

Para isso, adota-se a abordagem de “adequação ao padrão”, proposta por Yin (2010), por meio da qual, várias partes da mesma informação do mesmo caso podem corresponder à mesma proposição teórica. De acordo com o autor, o estudo de caso se baseado nessa abordagem reflete o conjunto de questões da pesquisa, as revisões feitas na literatura e as novas interpretações que possam surgir.

Nessa possibilidade, a literatura examinada cobre os assuntos: serviço de aquisição, qualidade total, marketing e relacionamento. Os resultados demonstraram a possibilidade de alinhar a discussão teórica com as ações implantadas no serviço de aquisição.

Esse estudo cobre o período de 2001 a 2002. A coleta de dados empíricos se baseia em participação profissional, incluindo reuniões e treinamentos, pesquisa no sistema de aquisição, acesso a documentos administrativos e a determinados relatórios de gestão.

Nessas perspectivas, adota-se a orientação de Maceviciute (2010, p. 11) de que as práticas de aquisição têm sido continuamente desenvolvidas, abordando a mudança de forma gradual e evolutiva, contrário à natureza de mudança de paradigma de informação.

## **3. O SERVIÇO DE AQUISIÇÃO NA BIBLIOTECA**

Além do serviço de aquisição de publicações periódicas, os a biblioteca oferece os seguintes serviços: referência, administração de arquivos, tradução, e aquisição de publicações não seriadas. Cada serviço conta com equipes de bibliotecários e técnicos.

Uma vez que a empresa possui vários centros documentários e bibliotecas em várias unidades da empresa, os serviços da biblioteca representam uma inovação gerencial, porque estão disponibilizados para todas as divisões corporativas da empresa, incluindo diretorias, centros de pesquisa, e todos os usuários que atuam profissionalmente em várias áreas, no Brasil e no exterior.

No caso da aquisição de assinaturas de publicações periódicas há uma considerável demanda por periódicos nacionais e internacionais, assinaturas de bases de dados científicas, e outras publicações, em diversas áreas do conhecimento, tais como: Indústria do Petróleo, Negócios, Direito, Geologia, Informática, entre outras. Portanto, deve atender às diferentes necessidades informacionais, tendo assim, natureza multidisciplinar.

O serviço se caracteriza por processos envolvendo a diversidade de *stakeholders*:

- a) amplo leque de usuários: funcionários, cientistas, gestores e acionistas;
- b) equipe de bibliotecários envolvidos com os processos do serviço,
- c) bibliotecários de outras unidades da empresa que utilizam o serviço;
- d) variedade de fornecedores: distribuidores, vendedores, editoras, centros documentários, laboratórios, universidades etc.

A maioria das publicações assinadas não fica sob a guarda da biblioteca mantenedora do serviço, sendo entregue pelo fornecedor diretamente às estações de trabalhos dos usuários que podem ou não dispor de biblioteca, tratamento técnico e armazenamento dos itens.

A conclusão do pedido se inicia com prévia autorização da gerência na qual o usuário está vinculado. E, termina quando o último fascículo contratado na vigência da assinatura (*subscriptions terms*) é entregue ao usuário que solicitou a aquisição.

O acesso ao serviço é realizado através de sistema computacional (SAD), desenvolvido pela biblioteca. O usuário deve acessar o sistema, preencher os dados relativos à publicação desejada e enviar o formulário online para a biblioteca. A equipe recebe o pedido, e, assim, inicia os procedimentos de aquisição.

Em 2001, melhorias do serviço foram introduzidas. O objetivo da equipe de bibliotecários foi eliminar problemas ocorridos nos processos de aquisição. O que resultou

na implantação da gestão total da qualidade e relacionamento com usuários e fornecedores.

#### 4. ESTRATÉGIAS DA EQUIPE DE BIBLIOTECÁRIOS

As ações estratégicas da equipe de bibliotecários podem ser agrupadas sob três etapas consecutivas. O quadro a seguir as relaciona com as principais características e objetivos do serviço:

**Quadro 1** - Etapas das ações estratégicas da equipe na biblioteca

<b>Etapas</b>	<b>Características</b>	<b>Objetivos</b>
Pesquisa e experimentação	Pesquisa na literatura sobre gestão da qualidade e escolha de um modelo.	Analisar e adequar o modelo elegido ao serviço de aquisição.
Mudanças ocorridas	A Qualidade Total e o diagnóstico de problemas.	Superar problemas e melhorar o serviço.
Melhorias alcançadas	Pesquisas de Marketing e desenvolvimento de relacionamento.	Melhorar o relacionamento com usuários e fornecedores.

Fonte: os autores.

Na primeira etapa encontra-se a tentativa de a equipe gerenciar o serviço orientado pela qualidade. Nesse processo, a equipe aderiu à abordagem sistêmica da Teoria da Qualidade (DEMING, 1990). Com isso, ela reconheceu a necessidade de se compreender profundamente os processos do serviço e os fatores que comprometiam sua qualidade.

Na segunda etapa, o foco centrado na qualidade permitiu o diagnóstico das causas de problemas e implantação de possíveis melhorias com base no programa de qualidade elegido.

Na terceira etapa, percebe-se a habilidade de a gestão do serviço desenvolver estratégias de relacionamento baseadas no marketing a partir de pesquisas junto ao usuário e fornecedores.

Nesse contexto, apresenta-se a seguir o alinhamento teórico com as ações estratégicas desenvolvidas.

#### 4.1 Qualidade total: implicações teóricas para sua implantação

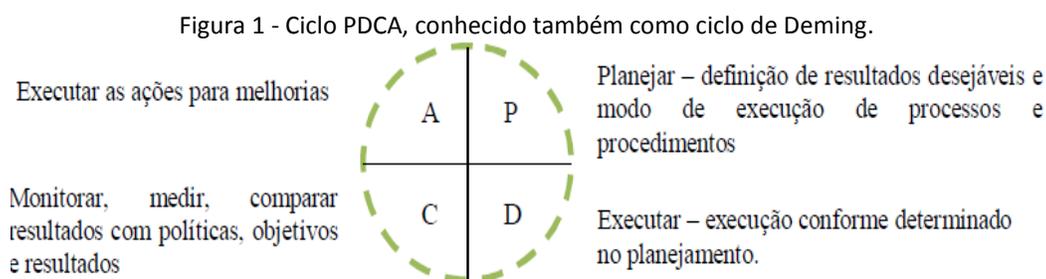
A equipe de bibliotecários analisou a literatura sobre qualidade. Os primeiros resultados demonstraram a necessidade de a equipe focar o controle de custos e de processos, para isso, elegendo o programa Total Quality Management (TQM) para esses objetivos.

De acordo com Dudden (2007), o TQM é uma estratégia de gestão que visa à incorporação de consciência da qualidade em todos os processos organizacionais. Sua aplicação visa à melhoria contínua da qualidade através de métodos qualitativos e quantitativos, envolvendo os *steackholders*, com ênfase no cliente.

A qualidade total está explícita na Teoria da Qualidade proposta por Deming (1990), e nas diretrizes do sistema de gestão da qualidade: ISO 9001:2000 (ASSOCIAÇÃO..., 2000).

A escolha pelo TQM viabiliza a gestão da qualidade de um serviço. Por sua natureza sistêmica enfatiza o uso do ciclo de processo denominado '*Plan-Do-Check-Act*' (PDCA) como sendo um método de implantação de melhorias contínuas (DUDDEN, 2007).

Para a gestão do serviço, a equipe se baseou nas quatro fases do ciclo PDCA visando à melhoria contínua do desempenho do serviço. A figura abaixo ilustra a estrutura operacional do PDCA:



Fonte: Deming (1990).

No entanto, no caso do serviço de aquisição, o início das aplicações do PDCA não proporcionou aumento da qualidade no ciclo de controle interno devido a determinadas

contingências do serviço: a) expoente dependência de decisões gerenciais; b) crescente demanda pelo serviço; c) excessiva padronização dos processos.

Nessa fase, mais problemas foram gerados: necessidade de atualização constante do sistema de aquisição (SAD), equívocos de planejamento e procrastinação à solução proativa de problemas.

Esse primeiro resultado coincide com o que esclarecem Brewer, Nash e List (2005, p. 3): o controle interno baseado no processo PDCA é vulnerável a determinadas contingências de interpretação por parte dos gestores quando estes situam riscos e oportunidades na fase do planejamento sem que princípios de qualidade estejam firmemente compreendidos e compartilhados.

Ao se analisar a forma de como o PDCA estava sendo aplicado pela equipe, sob o paradigma da padronização em bibliotecas, explicado por Alentejo e Baptista (2012, p. 141), padrões em excesso no serviço dificultava o planejamento baseado em processos porque o foco da qualidade estava orientado à capacidade quantitativa, e a qualidade adequava-se à padronização, e não o contrário.

Nesse sentido, a equipe constatou resistências às mudanças com a introdução do TQM, dentro da biblioteca, e por isso, era necessário sensibilizar sua cultura organizacional e refinar valores de qualidade. O que se viabilizou sob a criação de políticas focadas no planejamento estratégico para os processos.

Mintizberg (2000, p. 69-75) concebe o planejamento estratégico em uma perspectiva hierárquica relacionada com programação gerencial. Para o autor, as estratégias pretendidas são convertidas nos programas operacionais para desenvolvê-las. O que o situa na extremidade formal do continuum do comportamento organizacional, e deve ser visto “não como tomada de decisão, não como formulação de estratégia [...], ou como a maneira preferida de fazer qualquer dessas coisas, mas simplesmente como esforço de formalizar partes delas- por meio da decomposição, articulação e racionalização” (MINTIZBERG, 2000, p. 25).

Nessa perspectiva, quanto ao uso dos princípios do TQM na biblioteca, o planejamento se fundamentou na ISO 9001:2000 gerando benefícios, entre outros:

formulação de políticas e objetivos coerentes com o propósito de melhorar o serviço de aquisição.

A adoção de métodos lógicos baseados no uso da informação começa a substituir a excessiva padronização dos processos. Com isso, a medição, o controle e as melhorias contínuas dos processos se tornaram práticas adicionadas ao serviço em um ambiente organizacional que foi capaz de encorajar o envolvimento e o desenvolvimento das pessoas.

Nesse sentido, as mudanças na cultura organizacional na biblioteca decorreram de quatro ações estratégicas:

- a) efetiva participação dos bibliotecários no processo de implantação da gestão da qualidade total;
- b) treinamento em cursos na área de gestão e metodologia da pesquisa;
- c) compromisso com reuniões cotidianas para o estabelecimento de metas;
- d) tomada de decisão baseada em dados confiáveis e no planejamento.

De acordo com Dias e Belluzo (2003, p. 87), a valorização das pessoas representa avanço na cultura das organizações. A implantação da qualidade é o recurso gerencial que considera projetos e o envolvimento do total de pessoas, modelando a cultura organizacional. Para as autoras, isso oferece aportes de ações para o planejamento porque potencializa o ajuste da cultura predominante. O que ocorreu no caso do serviço de aquisição da biblioteca.

Desse modo, a cultura organizacional na biblioteca enfatizou a adoção do TQM guiado pelo ciclo PDCA. A geração de políticas de qualidade se estendeu às atividades cotidianas da equipe. Sob o enfoque de sistema de gestão da qualidade da ISO 9001, os valores de excelência desenvolvidos alinharam-se à qualidade total.

O quadro a seguir relaciona os princípios do TQM com o sistema de gestão ISO 9001, aprimorando os processos do serviço:

**Quadro 2** - princípios de qualidade do programa TQM

<b>Princípios</b>	<b>Valores</b>	<b>Objetivos</b>
Um objetivo fundamental	Comprometimento organizacional com as mudanças e melhorias	Satisfação total do usuário; Preocupação com o usuário.
Uma filosofia	Foco no processo.	Ações contínuas de melhorias, com base na produtividade e adaptabilidade.
Idéias organizadoras do sistema	Participação efetiva da equipe.	Administração por liderança. Participação dos bibliotecários. Gestão participativa.
Foco na melhoria dos processos	Tomada de decisões baseadas em dados coletados. Organização baseada na aprendizagem.	Empreender melhorias mediante utilização de métodos científicos e de visão sistêmica.

Fonte: análise dos autores, baseadas em relatório de políticas ISO 9001:2000.

Sob o enfoque por processos estabelecido pela NBR ISO 9001:2000, a equipe compreendeu que esse conceito prevê uma nova forma de estruturar e gerenciar as atividades (processos), de forma sistemática e integrada, atendendo às expectativas dos clientes e à eficácia da organização como um todo, inovando, assim, o sistema de gestão no âmbito da qualidade (ASSOCIAÇÃO..., 2000).

Outro benefício advindo dessa decisão se refere à capacidade de resolução de problemas e compromisso com melhorias. Através de técnicas de pesquisa, a equipe diagnosticou os problemas e as principais causas de 'defeito' do serviço. Isso significou dominar os processos através do diagnóstico. O que é explicado a seguir.

#### 4.2 Defeitos do serviço: diagnóstico e domínio dos processos

Katz (1991) trata, entre outras questões, do relacionamento entre bibliotecas, usuários e fornecedores. Para o autor, dentre os tipos de aquisição documentária, o mais difícil de controlar e concluir é aquele relativo à aquisição de títulos de periódicos: assinaturas, renovações e compra de *back issues* (números de publicações que preenchem coleções).

Em 2012, no grupo de trabalho da International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA), "Acquisition and Collection Development", Dyas-Correia (2012)

constatou a dificuldade contínua nas tarefas de aquisição de publicações seriadas. Para a autora, o desenvolvimento das formas editoriais mediadas pela tecnologia da informação (TI) tem tornado o material digital dominante em muitas bibliotecas. No entanto, ainda amplia antigas questões comerciais entre bibliotecas e fornecedores.

No caso do serviço de aquisição de periódicos da biblioteca, os processos do serviço estão relacionados com fontes internas e externas. Internamente, são exemplos: habilidades para realizar planejamento de aquisição, fundos orçamentários e infraestrutura. Externamente, são exemplos: o uso do serviço pelo usuário, a diversidade de fornecedores e os graus de qualidade e negociação.

Em se tratando de fornecedores, não basta mudar de fornecedor. Na maioria das vezes, nem sempre é possível mudá-los, pois muitos deles comercializam seus títulos com exclusividade, principalmente no caso de periódicos e assinaturas de bases de dados especializados (KENT; DRESSELHAUS, 2011).

Nesse contexto, até o ano de 2000, o serviço tinha a rotina que acumulava dificuldades e problemas devido a três motivos:

- a) Inabilidade de a maioria dos fornecedores atenderem às aquisições conforme os prazos negociados de entrega de documentos fiscais e das publicações adquiridas;
- b) Inabilidade gerencial se traduzia na deficiência dos instrumentos de coleta de dados considerando o cliente e o fornecedor como o foco dos processos para melhorar o serviço;
- c) Inabilidade de comunicação com o usuário. Na maioria das vezes restrita ao uso de sistema computacional de solicitação de publicações, SAD.

Os problemas de entrega das publicações solicitadas se acumularam devido à inadimplência de fornecedores. Já a deficiência na comunicação junto aos seus usuários dificultava o monitoramento e identificação do seu grau de satisfação com o serviço de aquisição.

#### *4.2.1 Problemas identificados com fornecedores*

Sob a orientação da gestão da qualidade, a equipe empreendeu pesquisas no sistema operacional, nos arquivos de pedidos, e em relatórios de comprovações de pagamentos aos fornecedores. Essas ações objetivaram compreender os processos do serviço de aquisição e causas de problemas.

Os primeiros resultados demonstraram que questões de aquisição se relacionavam mais com as dinâmicas dos processos junto aos fornecedores e usuários, e pouco em relação a fatores externos.

O conhecimento sobre a qualidade dos serviços prestados por um fornecedor, por exemplo, pode ser submetido ao planejamento orientado pelo PDCA, possibilitando transformar riscos em oportunidades de negócios; já os serviços de entrega são pouco controláveis.

A tabela a seguir apresenta alguns resultados obtidos em relatório de gestão. Refere-se a uma amostra contendo 100 assinaturas de periódicos impressos científicos, no período de 2000 a 2001, sendo 50 pedidos nacionais e 50 estrangeiros:

**Tabela – Problemas do processo de aquisição em função dos fornecedores**

<b>Problemas identificados</b>	<b>Pedidos nacionais</b>	<b>Pedidos do exterior</b>
<b>Inabilidade para identificar o pagamento efetuado pela biblioteca.</b>	30%	70%
<b>Demora quanto ao fornecimento de fascículos.</b>	50%	20%
<b>Interrupção no fornecimento de fascículos.</b>	40%	30%
<b>Não cumprimento do fornecimento de assinaturas, mesmo que o pagamento seja reconhecido.</b>	30%	30%
<b>Não entrega de documento fiscal relativo ao pagamento efetuado.</b>	40%	80%

Fonte: os autores, adaptado de relatório de gestão.

Essa amostra apresenta a porcentagem de pedidos com os problemas identificados, podendo conter quantidade de aquisições relativas a um ou mais fornecedores de diferentes títulos.

Tais problemas podem se relacionar entre si. Por exemplo, se o pagamento efetuado para quinze títulos não for reconhecido pelo fornecedor, este não processará a aquisição solicitada, e, portanto, não fornecerá os fascículos. No caso de o pagamento ser certificado depois, outro problema é gerado: a demora de entrega dos fascículos.

De acordo com a tabela, há trinta e cinco pedidos feitos ao exterior e quinze brasileiros cujos pagamentos não foram localizados a tempo de distribuição dos fascículos na vigência das assinaturas. Um número considerável de fornecedores estrangeiros não

processou a assinatura conforme o pedido feito, por falta de competência para confirmar o pagamento e habilidade para cobrar à biblioteca.

Em geral, a equipe descobria esse problema quando os documentos probatórios de pagamento da aquisição não eram entregues. Essa constatação poderia levar meses, impedindo o acesso à informação pelo usuário em função da demora do fornecimento das publicações, e comprometendo a percepção de qualidade do serviço.

Nessa amostra, o problema referente à demora de entrega dos fascículos de acordo com a vigência da assinatura não estão relacionados com os serviços de entrega. Relaciona-se em parte com o problema anterior; com questões de distribuição, e com problemas de editoração. Fornecedores nacionais têm maior taxa de itens atrasados em função da editoração do que em relação ao pagamento. O que é oposto em relação à atividade de editoração no exterior.

Já a interrupção da entrega de fascículos poderia ocorrer mesmo quando o pagamento se tornava confirmado e reconhecido pelo fornecedor. Curiosamente, a distribuição era interrompida por de novo incorrer o 'não reconhecimento' do pagamento.

Na maioria das vezes, o fornecimento era interrompido em decorrência da demora em lançamento dos números ou devido a problemas operacionais de produção. Tais eventos eram constatados quando o usuário questionava as razões da interrupção.

Nesse caso, o impacto sobre o usuário e sobre os custos operacionais da biblioteca tomava proporções negativas ao serviço. Pois, demandava ações reativas da equipe junto ao fornecedor, elevando os custos de cobranças através de telefonia e telefax.

A descoberta desse problema poderia ocorrer meses depois do pedido processado junto ao fornecedor. Ao fim da vigência da assinatura, o sistema gerava cobrança pelo serviço processado à gerência de seu setor. Os motivos relatados pelos fornecedores nesse tipo de problema são variados. O mais comum era que os dados de endereçamento para entrega seriam registrados de maneira incorreta.

Além disso, alguns fornecedores estrangeiros não possuíam conhecimento sobre a política nacional de informática. Entre outras coisas, o controle das importações de bens e

serviços de informática. Assim, enviavam publicações em formatos impressos com material informatizado. Registravam na embalagem: 'contém CD-ROM', sem a explicação de que se tratava de versão eletrônica do impresso. Resultando em retenção alfandegária no Brasil.

A falta de entrega de documento fiscal relativo ao pagamento efetuado representava uma barreira para o desenvolvimento do serviço. Como não havia um senso técnico da importância do fornecedor estar atualizado quanto ao pagamento efetuado, prevalecia a idéia de que o fornecedor é o responsável absoluto pelo reconhecimento do pagamento e envio à biblioteca dos documentos probatórios de pagamento.

Contudo, a não entrega de comprovações válidas dos pagamentos efetuados gera problemas contábeis, comprometendo os investimentos e o aumento de recursos à biblioteca, além dos gastos operacionais disponibilizados para a cobrança de documentos fiscais.

Nesse contexto, o serviço prestado por um fornecedor pode afetar os processos do serviço de aquisição. O que impacta a percepção de sua qualidade pelo usuário e contribui para a elevação de custos para a correção de problemas. Pode-se inferir que o serviço de aquisição apresentava problemas de processos derivados dessas questões. O mais evidente se refere à gestão do serviço se orientar por ações reativas, e pouco por ações proativas.

Ao se discutir esses resultados, deve-se considerar que o monitoramento dos processos era realizado pela equipe da biblioteca, porém, com o foco centrado no sistema operacional e pouco centrado no usuário do serviço. O que se analisa a seguir.

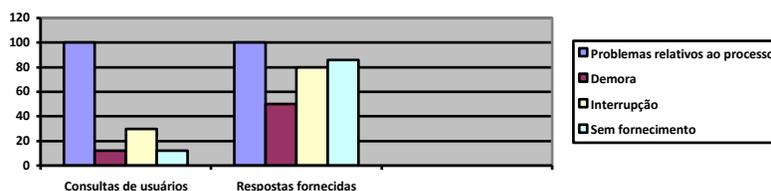
#### *4.2.2 Problemas identificados com usuários*

A despeito da existência de problemas nos processos de aquisição, a equipe percebia que era crescente o uso do serviço. Isso porque o número de aquisições bem sucedidas era maior do que os eventos de insucesso. O que sugere que o uso do serviço cresce face aos casos de aquisição com sucesso.

Utilizando a amostra aplicada à análise sobre os processos em relação aos fornecedores, o impacto sobre o usuário e as questões aí derivadas podem ser verificados

no plano da comunicação. O gráfico a seguir apresenta os resultados em relação à comunicação entre usuários e equipe cujos pedidos encontravam-se com problemas:

**Gráfico** – Quantidade de atendimento em função do contato do usuário.



Fonte: os autores, adaptado de relatório de gestão do serviço na biblioteca.

Em função da amostra relativa ao período de 2000 a 2001, contendo 100 assinaturas de publicações impressas, os resultados consideram questões de comunicação entre usuários com a equipe e desta com seus usuários, cujos processos traziam um problema essencial: o usuário não acessou as publicações que solicitou.

Nesse sentido, os problemas do processo se relacionam com: a demora quanto ao fornecimento de fascículos; a interrupção no fornecimento; e, o não cumprimento dos termos de assinaturas.

Ao se analisar os resultados do gráfico, percebe-se que a quantidade de contatos iniciados pelo usuário em relação aos problemas de recebimento das publicações é menor do que a quantidade de respostas fornecidas aos usuários.

Isso porque, o primeiro contato do usuário com o serviço ocorre quando seu pedido é enviado ao sistema SAD. Após a equipe ter recebido a solicitação de assinatura de um título, o sistema, automaticamente, avisa ao usuário de que sua aquisição foi iniciada.

No entanto, a identificação de pedidos com problemas em seus processos ocorria, em geral, após muito tempo, quando a documentação fiscal era cobrada pela equipe junto ao fornecedor, ou quando o usuário, depois de muita espera pela publicação, decidia entrar em contato com a equipe, reportando o não fornecimento.

Em função de o serviço de aquisição oferecer a comodidade de entrega dos itens diretamente ao usuário a cargo do fornecedor, o controle quanto ao recebimento dos

mesmos ficava sob a responsabilidade do usuário. O que dificultava o monitoramento da equipe, tornando-a reativa ao depender das informações do usuário.

Nesse contexto, a maior quantidade de contatos realizados pelo usuário com o serviço ocorria quando o fornecimento de publicações era interrompido, gerando grande volume de questões, referindo-se com frequência à: dúvida sobre a vigência da assinatura; reclamação quanto à falta de recebimento dos itens; urgência em acessar determinadas publicações; irregularidade no fornecimento; recebimento de exemplar duplicado em vez de receber o número corrente. Isso demandava enormes esforços da equipe para prover solução às questões, gerando mais contatos com o fornecedor.

Há casos em que o fornecedor não possuía serviços de atendimento ao cliente. Em outros, era necessário acessar o site do fornecedor. Muitas vezes, ou não se tinha qualquer resposta, ou as respostas eram evasivas e sem solução aos problemas reportados.

O não cumprimento do fornecimento do pedido realizado pelo usuário resultava em menor número de questões, porém, comprometia a percepção de qualidade do serviço de aquisição. Pois, em muitos eventos, a gerência, onde o usuário estava funcionalmente alocado, recebia a nota de cobrança relativa à utilização do serviço. Ao se certificar sobre o cumprimento do termo de assinatura junto ao solicitante, descobria que o título não tinha sido fornecido.

Desse modo, em situações como essa, o usuário entrava em contato com a equipe, relatando o fato ocorrido. O que resultava em ampla pesquisa no sistema, contatos com fornecedores visando buscar no passado explicações para a falha e soluções futuras.

O retorno ao usuário incluía mais explicações, pedidos de desculpas, e soluções para eliminar os trâmites de cobrança da aquisição. Por essa razão, a quantidade de contatos da equipe ocorria com maior frequência do que nos outros casos relatados.

Em relação à afirmação do fornecedor de que as publicações foram enviadas para um endereço diferente do indicado no ato da aquisição, a equipe constatava que muitas vezes correspondia à outra unidade da empresa. Com isso, outra questão surgia. A gerência dessa unidade não tinha conhecimento sobre o recebimento da publicação em

questão, causando relativo constrangimento. Até a solução do erro, o embate com o fornecedor poderia durar meses.

Apesar das melhorias tecnológicas dos sites de fornecedores de publicações, muitas organizações à época se orientavam pela emergente concepção de Web 2.0, por exemplo, com a criação de Serviços Web (*Web Services*). Contudo, sem orientação à qualidade.

O que para Tim O'Reilly (2005) foi uma época marcada por equívocos de gestão da tecnologia e da informação. De acordo com o autor, sob o plano da Web 2.0, os usuários devem ser tratados como codesenvolvedores, em uma reflexão de práticas de qualidade.

Todas essas questões estão relacionadas ao processo do serviço. Para Albrecht (2000), é inevitável que eventuais falhas possam ocorrer durante os processos. Contudo, o acúmulo de erros é prejudicial à fidelização de usuários e às relações com os *stakeholders*. A melhoria da comunicação com o usuário e com o fornecedor se tornou evidente. O que se analisa na próxima seção.

#### 4.3 Abordagens e modelos para a implantação do relacionamento

O TQM é compatível com outros sistemas de gestão, de normas e de especificações. Pois, o sistema de gestão de qualidade previsto na ISO 9001:2000 permite a inclusão de outros sistemas gerenciais a sua estrutura (BREWER; NASH; LIST, 2005).

Nessa possibilidade, o primeiro objetivo da equipe foi constituir modelos de comunicação como possíveis soluções aos problemas de aquisição. Nessa perspectiva, as pesquisas realizadas na literatura indicaram à equipe a adoção da abordagem de Marketing baseada na teoria da comunicação; amplamente difundida nas décadas de 1980 e 1990 no ambiente corporativo, e expandida ao contexto das bibliotecas (BAPTISTA, 1985; AMARAL, 1990).

Referente à atuação de bibliotecas, Baptista (1985) identificou os motivos que constituem barreiras ao melhor relacionamento entre a biblioteca e o usuário, entre eles: coleções desenvolvidas sem que se tenha sido realizada pesquisas de interesses; falta de

treinamento dos profissionais visando excelência no atendimento, falta de promoção dos serviços existentes e subutilização dos meios de comunicação e divulgação.

Os estudos de Amaral (1990) contribuíram para sensibilizar a equipe quanto à forma de empregar o PDCA ao migrar do foco interno para o foco do cliente. De acordo com a autora, a adoção do Marketing como programa gerencial contribui para melhorar o desempenho da biblioteca sob um leque de possibilidades aos usuários. O que os torna agentes que interagem efetivamente com a biblioteca, com uma visão mais crítica e uma postura mais exigente.

Para atingir ‘margens zero de erros’ e eliminação dos problemas antigos, a equipe articulou pesquisas incluindo dados dos usuários e fornecedores. A relação dos seus objetivos com abordagens e modelos encontrados é verificada no quadro a seguir:

**Quadro 3** – Abordagens de Marketing para os objetivos do serviço de aquisição.

<b>Abordagem</b>	<b>Modelo</b>	<b>Características</b>	<b>Objetivos</b>
Teoria da Comunicação	Comunicação Segmentada	Atinge grupos específicos, classificados de acordo com características próprias e preferências similares.	Atingir o ‘público-alvo’, integrando-o aos processos do serviço.
Teoria das mediações	Comunicação Crível	Receptor tem consciência e só aceita o que deseja. Múltiplas ações que fornecem mensagens ao público-alvo baseadas em argumentos racionais e pesquisas.	Elaborar estratégias de comunicação capazes de influenciar usuários e fornecedores com base na qualidade.
<i>Business to Business</i>	<i>Business to Business Marketing</i>	Troca de mensagens estruturadas com parceiros comerciais para criar e transformar as relações de negócios.	Criar um ambiente de geração de estratégias e de vantagens competitivas.
<i>Business to Consumer</i>	Recuperação do Serviço	Esforços sistemáticos de uma empresa após uma falha de serviço para corrigir um problema e reter a boa vontade do cliente.	Promover a recuperação adequada de serviços para os usuários pela percepção da qualidade.

Fontes: Martin-Barbeiro (2001), Lovelock e Wright (2002), Schniederjans e Qing Cao (2002), Anderson e Narus (2003), Oliveira e Pereira (2003), Malhotra (2006).

De acordo com Malhotra (2006) essas ações se referem ao processo de pesquisa de Marketing. O autor explica que a abordagem da teoria da comunicação permite a compreensão do Marketing como processo. Dentre os tipos de pesquisa sugeridos pelo autor, a equipe desenvolveu pesquisa de imagem junto ao usuário, pesquisa de características de mercado para avaliar processos, e, pesquisa de análise de vendas para avaliar fornecedores.

Nessa perspectiva, constatou-se que o modelo de comunicação segmentada atingiria o 'público-alvo' (usuários e fornecedores), pela possibilidade de envolvê-los como partes atuantes dos processos do serviço. O que se refere à concepção do marketing do relacionamento da qual a manipulação cede lugar à integração através da construção e sustentação de relacionamentos (OLIVEIRA; PEREIRA, 2003).

Assim, os resultados teóricos demonstraram a necessidade de se comunicar os processos do serviço com base na qualidade total. Uma vez que os processos de aquisição apresentavam problemas em função da variedade de fornecedores e da qualidade dos serviços prestados, afetando aos usuários, percebeu-se que a teoria das mediações permitia aprofundar o modelo da comunicação crível.

Desse modo, a equipe ao migrar de uma perspectiva funcionalista da comunicação - centrada exclusivamente na lógica da produção- passou a orientar-se pela teoria das mediações dada a importância da recepção do conteúdo através dos meios de comunicação utilizados (MARTIN-BARBEIRO, 2001). Permitindo, assim, que o relacionamento fosse orientado por dados factuais.

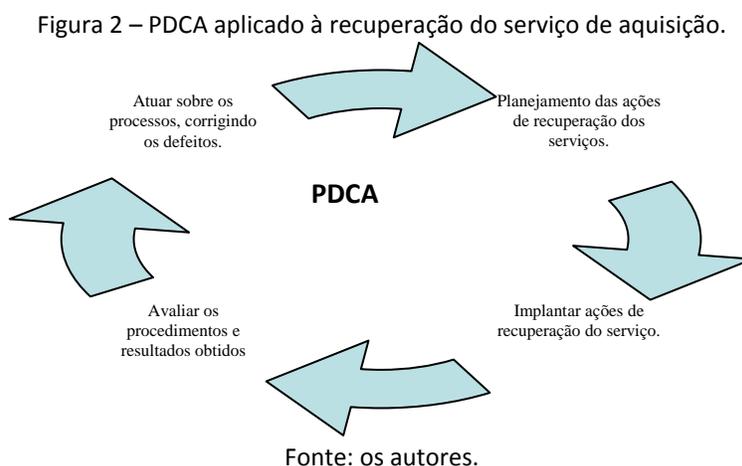
As ações de relacionamento se concretizaram sob os fundamentos do *Business to Business*. O planejamento das estratégias foi balizado pelo modelo *Business to Business Marketing* que se refere à capacidade para atualizar e fornecer informação fiável, em tempo real (SCHNIEDERJANS; QING CAO, 2002).

A compreensão do processo de criação e a distribuição de valor e satisfação dos usuários se baseiam em tópicos que incluíram: a elaboração de estratégia de mercado, a gestão de canais de negócios, os usuários e os fornecedores, fortalecendo as ações de relacionamento (ANDERSON; NARUS, 2004).

Com essa aplicação, a equipe passou a prover a eficiência da comunicação com fornecedores e usuários. Contudo, os processos com 'defeito' demandavam ações estratégicas visando soluções, o que levou a equipe a adotar o modelo do *Business to Consumer* conhecido como recuperação do serviço.

De acordo com Lovelock e Wright (2002), a recuperação do serviço refere-se aos esforços sistemáticos diante de uma falha de serviço (defeito) para corrigir problemas e reter a boa vontade do cliente (usuário).

Nesse sentido, a recuperação adequada dos serviços com problemas foi planejada com o ciclo PDCA:



Sob a teoria da comunicação, o marketing como atividade comercial permitiu a equipe articular estratégias de qualidade aos processos, incluindo a recuperação dos defeitos do serviço. Com isso a equipe aplicou práticas de relacionamento, descritas a seguir.

## 5. RELACIONAMENTO COM FORNECEDOR E USUÁRIO

À medida que os processos do serviço se tornaram melhores, a equipe criou indicadores de qualidade para os procedimentos de aquisição, com a capacidade de integrá-los com as ações estratégicas de relacionamento.

O quadro abaixo relaciona os principais indicadores com os critérios relativos ao relacionamento com usuários e fornecedores:

Quadro 4 – Relação de indicadores de qualidade com critérios de relacionamento.

<b>Indicadores</b>	<b>Crítérios</b>	<b>Usuários</b>	<b>Fornecedores</b>
<b>Confiabilidade</b>	Aceitação do atendimento pessoal ou eletrônico.	Capacidade de execução das atividades de aquisição.	Capacidade de correção de falhas.
<b>Proatividade</b>	Iniciativas para sucesso de operações de aquisição	Iniciativas para prover pronto atendimento e valor agregado.	Iniciativas para a gestão dos processos com 'zero erros'.
<b>Competência</b>	Taxas de respostas corretas	Capacidade de fornecer resposta correta às perguntas feitas.	Capacidade de fornecer informações corretas sobre os pedidos.
<b>Cortesia</b>	Satisfação com o serviço	Qualidade do contato com o usuário	Qualidade do contato com o fornecedor
<b>Credibilidade</b>	Acurácia das informações fornecidas	Atualidade das informações comunicadas.	Registro das informações trocadas.
<b>Processo</b>	Eficácia dos objetivos fixados e alcançados. Eficiência da utilização dos recursos para realizar objetivos.	Eficiência dos processos verificada na entrega e na conclusão do serviço ao usuário.	Eficiência da produtividade considerando probabilidades de falhas no serviço prestado.
<b>Entendimento</b>	Esforço permanente para conhecer os processos.	Criação de valor de qualidade agregado aos interesses do usuário.	Valor agregado à informação compartilhada com o fornecedor.
<b>Comunicação</b>	Eficiência da comunicação	Garantia de que o usuário está informado sobre os serviços prestados.	Garantia de que o fornecedor está informado sobre as condições do pedido.
<b>Produtividade e Qualidade</b>	Adequação de indicadores de desempenho e produtividade.	Produtividade em equilíbrio com a qualidade dos serviços.	Controle de custos sem redução da qualidade.

Fonte: os autores.

O quadro apresenta os indicadores relacionados com os critérios a fim de padronizar os processos. Dessa forma, foi possível a eliminação de erros e antecipação de falhas na aquisição.

As estratégias de relacionamento com o fornecedor permitem a antecipação de possíveis problemas unindo quatro estratégias que estabelecem relacionamento com os fornecedores:

1) Conhecimento dos fornecedores através de classificação cujo critério é o grau de dificuldades em relação ao cumprimento do envio dos fascículos;

2) Formalização da compra e sua confirmação junto ao fornecedor via texto padronizado por fax e e-mail;

3) Garantia de recebimento através da entrega antecipada de comprovantes de pagamentos feitos em suas modalidades;

4) A monitoração da entrega dos pedidos através de acompanhamento junto aos fornecedores e ao usuário.

O que resultou na capacidade de integração de todos os procedimentos de aquisição de modo que as operações se processassem em sinergia entre a biblioteca e seus fornecedores, resultando assim no esgotamento de pendências que foi denominado de 'ponto zero de inadimplências'.

As ações estratégicas de relacionamento com os usuários do serviço envolveram o monitoramento de entrega do pedido e a avaliação de satisfação do serviço de modo que ele pudesse acompanhar o processo através do sistema SAD.

Isso permitiu evidenciar o relacionamento com o usuário sob três perspectivas:

**1) Inovação das mediações do sistema SAD:**

a) Facilidade de integração de sistemas operacionais;

b) Incorporação de novas tecnologias e de serviços online;

c) Alto nível de desempenho do sistema e de rotinas de acesso ao processo;

**2) Acompanhamento do Processo:**

a) Percepção de qualidade do usuário – seu pedido é atendido com excelência e com instrução ao usuário;

b) Monitoramento - o usuário e a equipe passam a ter acesso concomitante aos dados do processo.

**3) Percepção do Processo através de pesquisa qualitativa:**

a) Pesquisa qualitativa - oportunidade de identificação da satisfação do usuário com o serviço;

b) Pesquisas semiestruturadas - perguntas abertas focalizam a atenção nas causas e reações dos usuários através da livre expressão de idéias, reclamações, opiniões, elogios etc., contribuindo para a identificação e resoluções de problemas;

## **6. RESULTADOS**

As práticas gerenciais orientadas pela qualidade e relacionamento permitiram melhorar o serviço de aquisição de periódicos na biblioteca porque contribuíram para efetuar mudanças orientadas pela gestão por processos do TQM.

Com esse enfoque, a equipe de bibliotecários desenvolveu a habilidade de executar o serviço com base em pesquisas e diagnósticos das dificuldades encontradas no serviço. O foco da gestão migra do excesso de padronização para considerar o usuário e o fornecedor como partes conexas aos processos do serviço.

Como resultado, as ações reativas, guiadas pelo sistema operacional, cederam lugar para ações proativas, orientadas em um processo contínuo de pesquisa sobre os fatores que determinam o grau de satisfação, a habilidade para antever soluções às dificuldades, planejamento e execução das estratégias, resolução de problemas acumulados ao longo do tempo, e aprendizagem baseada em experiências positivas da gestão do serviço. O que demonstra mudanças ocorridas na forma de planejar atividades e na cultura organizacional.

Nesse sentido, o conjunto de estratégias desenvolvidas pela equipe de bibliotecários permitiu que antigos problemas de aquisição fossem liquidados com ações orientadas pela qualidade com as quais foram aperfeiçoadas a fim de padronizar as atividades de aquisição. Essa padronização se refere à geração de indicadores de qualidade com os quais as estratégias de relacionamento governaram os processos de aquisição.

As práticas de relacionamento, por sua vez, foram desenvolvidas a partir da teoria da comunicação do Marketing e orientadas pela gestão da qualidade total.

Nessa perspectiva, as melhorias obtidas dizem respeito à eliminação de inadimplências dos fornecedores e aperfeiçoamento dos meios de comunicação com o

usuário de forma que a equipe pudesse participar do controle e monitoramento das aquisições solicitadas. Para tanto, o sistema operacional foi aperfeiçoado de modo a integrar sistemas dentro da empresa e agregar serviços online de suporte e intercâmbio de informações com usuários.

Os fornecedores foram diagnosticados como componentes indispensáveis ao serviço ao passo que constituíam forças externas capazes de prejudicar o desempenho do serviço e aos usuários. Após a reorganização dos procedimentos, a equipe recuperou os serviços com erros e preveniu possíveis falhas para futuros pedidos.

Os estudos teóricos com os quais a equipe se beneficiou e as ações aí decorrentes formam o grupo de estratégias que permitiram a implantação do programa TQM, da aplicação do ciclo PDCA e do desenvolvimento de relacionamento com base nas experiências de sucesso e insucesso dos processos do serviço de aquisição.

Pode-se afirmar, portanto, que o alinhamento teórico situado diante das ações descritas nesse trabalho permite que outras bibliotecas se apropriem desse percurso para melhorar suas atividades no serviço de aquisição de periódicos.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante da complexidade do serviço de aquisição de periódicos cuja demanda por sua utilização é crescente, os resultados demonstram que adoção da gestão da qualidade total e do marketing de relacionamento - em suas potencialidades para gerar modelos e programas - promove melhorias se houver interesse e ajustes para modificar a cultura organizacional dentro da biblioteca, retirando o planejamento focado exclusivamente do controle interno para também contemplar seu usuário e seus fornecedores.

Por fim, essa experiência sugere a validade da aplicação dos conceitos de Gestão da Qualidade Total e do Marketing aplicados ao relacionamento, sendo oportuna a experimentação em outros tipos de bibliotecas.

## REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, K. **Revolução nos Serviços**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- ALENTEJO, Eduardo da Silva; BAPTISTA, Sofia Galvão. A trajetória da gestão pela qualidade nas bibliotecas brasileiras. **I&I**, Londrina, v. 17, n.1, p. 132–165, jan./jun. 2012.
- AMARAL, Sueli Angélica do. Marketing e gerência de biblioteca. **Revista de Biblioteconomia**, Brasília, DF, v. 18, n. 2, p. 311 -317, jul./dez. 1990.
- ANDERSON, James C. Jr.; NARUS, James A. **Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value**. 2<sup>nd</sup> Ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2003.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001:2000**: Sistemas de gestão da qualidade – requisitos. Rio de Janeiro, 2000.
- BAPTISTA, Sofia Galvão. **A contribuição da estratégia do uso do método de marketing para solucionar problemas de baixo índice de uso de acervo e de frequência em bibliotecas, estudo de caso**. 1985. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia)- Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, 1985.
- BREWER, D.; NASH, M.; LIST, W. **Exploiting an Integrated Management Model**. [S.l.]: Gamma Secure Systems Limited, Wm. List & Co. 2005. Disponível em: <<http://www.gammasl.co.uk/topics/ics/MSExploitation.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2012.
- DEMING, W. E. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.
- DIAS, Maria Matilde Kronka; BELLUZO, Regina Célia Baptista. **Gestão da informação em Ciência e Tecnologia sob a ótica do cliente**. Bauru: EDUSC, 2003.
- DUDDEN, Rosalind Farnan. **Using Benchmarking, Needs Assessment, Quality Improvement, Outcome Measurement and Library Standards**. New York: Neal-Schuman, 2007.
- DYAS-CORREIA, Sharon. New Serials, New Roles, New Issues? In: WORLD LIBRARY AND INFORMATION CONGRESS, 78<sup>th</sup>, 2012, Helsinki. **Proceedings...** Helsinki: IFLA, 2012. p. 1-9.
- KATZ, Bill. **Vendors and library acquisitions**. New York: The Haworth Press, 1991.
- KENT, Anderson; DRESSELHAUS, Angela. Publishing 2.0: How the Internet Changes Publications in Society. **The Serials Librarian**, Oxford, v. 60, n. 1-4, Apr. 2011.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2002.

MACEVICIUTE, E. **Acquisitions in the new information universe**: Core competencies and ethical practices. London: Facet, 2010.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: ARTMED, 2006.

MARCONDES, Carlos Henrique; SAYÃO, Luis Fernando. Documentos digitais e novas formas de cooperação entre sistemas de informação em C&T. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 31, n. 3, p. 42-54, set./dez. 2002.

MARTIN-BARBEIRO. J. **Dos meios às mediações**: comunicação, cultura e hegemonia. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2001.

MINTIZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. São Paulo: Bookman, 2000.

O'REILLY, Tim. What Is Web 2.0? Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2005. Disponível em: <<http://www.oreillynet.com/lpt/a/6228>>. Acesso em: 3 ago. 2012.

OLIVEIRA, Ângela; PEREIRA, Edimeire C. Marketing de relacionamento para a gestão de unidades de informação. **I&S**, João Pessoa, v. 13, n. 2, 2003.

OLIVEIRA, Érica Beatriz Pinto Moreschi. Periódicos científicos eletrônicos: definições e histórico. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v. 18, n. 2, p. 69-77, maio/ago. 2008.

SCHNIEDERJANS, Marc J.; QING CAO. **E-commerce operations management**. Singapore: World Scientific, 2002.

SCHRAMM, W. **Notes on case studies of instructional media projects**. The Academy for Educational Development: Washington, DC, 1971.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.