

## FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA OFERTA DE PRODUTOS E SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO NA WEB

Maria de Fátima Coelho Castro<sup>1</sup>  
Emir José Suaiden<sup>2</sup>

### RESUMO:

Aborda os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) como método de inteligência competitiva. Destaca sua importância na formulação de estratégias de organizações públicas e privadas, no ambiente de mudança proporcionado pelo website, possibilitando direcionar ações e monitorar tendências e oportunidades de acordo com o contexto tecnológico, sócio produtivo e competitivo de atuação. Destaca a necessidade de determinação dos FCS nas unidades de informação, como requisitos críticos ou, fatores-chave, essenciais para fornecer produtos e serviços focados na necessidade de informação do usuário. Associa o emprego de princípios de marketing para potencializar o foco no usuário, seguir mudanças na busca e acesso à informação e, maximizar resultados na sociedade, adequando e distribuindo a oferta de produtos e serviços. Evidencia como os FCS e a ótica de marketing contribui para criação e gerenciamento do site nas etapas de planejamento, desenvolvimento e manutenção. Ressalta a importância da unidade de informação, identificar os FCS referentes ao conteúdo, acessibilidade e interatividade do site e, outros fatores determinantes na distribuição de produtos e serviços, como essenciais para o sucesso na Web.

**Palavras-chave:** Fatores críticos de sucesso, produtos e serviços de informação na Web, marketing em unidades de informação.

## CRITICAL FACTORS OF SUCCES IN PRODUCTS AND SERVICES DISTRIBUTION ON THE WEB

### ABSTRACT:

This article addresses the Critical Success Factors (CSF) as a competitive intelligence method and highlights its importance in the formulation of strategies of public and private organizations in the changing environment provided by the website, enabling direct actions and monitor trends and opportunities according to the technological context, productive partner and competitive performance. It highlights the need for determination of the FCS in information units, as critical requirements or, key factors, essential to provide products and services focused on the need for user information. This article also associates the use of marketing principles to enhance the focus on the user, to follow changes in search and information access and to maximize results in society, adapting and distributing the offer of products and services. It shows how the FCS and the perspective of marketing contribute to creation and site management in the stages of planning, development and maintenance. It emphasizes that is important for the information unit to identify the FCS for the content, accessibility and interactivity of the site and other determining factors in the distribution of products and services, as essential to success on the Web.

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Ciência da Informação, Universidade de Brasília. Mestre em Ciência da Informação, Universidade de Brasília. Chefe da Seção de Processos Técnicos da Biblioteca do Superior Tribunal de Justiça.

<sup>2</sup> Professor Titular da Faculdade de Ciência da Informação, Universidade de Brasília. Doutor pela Universidade Complutense de Madri.

**Keywords:** Critical success factors, information products and services on the Web, marketing intelligence units.

## 1 INTRODUÇÃO

A evolução das tecnologias de informação e comunicação, TIC<sup>3</sup>, suscita mudanças de paradigmas e transformações no conhecimento em diversas áreas de atividade humana, para que este seja aplicado no meio digital, no qual se encontra o site. Ou seja, teorias, leis, métodos, objetos e problemas tendem ser modificados segundo características e funcionamento próprios do meio digital/eletrônico. Em função disso, Levacov (1999, p. 261) se refere a um momento liminar para diversas organizações na sociedade e, especificamente, nas unidades de informação, afirmando: “Esta transformação torna-se particularmente importante e pungente para as bibliotecas, uma vez que cria novas necessidades e altera velhos paradigmas”.

Sabe-se que as tecnologias de informação e comunicação nas unidades de informação possibilitam que a informação esteja disponível independente do suporte impresso e, acessível além da localização fixa da unidade de informação. Levacov (1999, p. 262) assinala que o conceito de lugar tornou-se secundário ocorrendo relativização do tempo, isto é, instantaneidade de acesso à informação no site. Tal fenômeno, segundo Levacov (1999, p. 261) está relacionado à interface do site, como ambiente de acessibilidade e interatividade cognitiva e comunicacional, entre unidade de informação e usuário, sendo pressuposto básico para a oferta e distribuição de produtos e serviços. Nas organizações em geral, surgem desafios com as formas de usar e se posicionar neste novo espaço. Nas unidades de informação isto origina questões sobre o meio digital que possui capacidade insaturada de armazenamento de informação expandindo-se com a criação de novos sites.

Os sites na Web requerem inovação na atuação das organizações, refletindo no desempenho que alcançam na sociedade ao fornecer produtos de vários tipos e prestar serviços públicos ou comerciais. Naturalmente, tais tendências também acontecem na aplicação dos princípios de marketing para planejar e gerenciar sites de organizações públicas e privadas. Tendo como fundamento básico a orientação para as necessidades do cliente, ou usuário o enfoque de marketing ao ser aplicado no site da unidade de informação contribui

---

<sup>3</sup> Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC): conjunto de cinco recursos: pessoas, hardware, software, dados e redes. Pessoas são usuário e pessoal da organização; hardware, máquinas e mídia; software, programas e procedimentos; dados formam bancos e bases de conhecimento; recursos de rede, mídia e redes de comunicações (Oliveira, 2003, p. 177).

para maximizar os resultados de seus objetivos, adequando oferta de produtos e serviços. Se até pouco tempo, a distribuição da oferta de produtos e serviços no prédio da unidade de informação exigia adequar funcionalidade e estética do local e, aprimorar o atendimento ao usuário incluindo acesso, conforto e tecnologia, naturalmente, com o advento do site tais questões migraram para o ambiente digital.

Decorre daí o interesse por um tema interdisciplinar na Ciência da Informação. No site há diferentes fatores a serem avaliados como acessibilidade, usabilidade, conteúdo, segurança e qualidade da informação, e outros. E, verificar que fatores são essenciais no sucesso do planejamento, desenvolvimento e manutenção do site da unidade de informação, para oferta de produtos e serviços, consiste num fenômeno da realidade visto de forma interdisciplinar, neste artigo. A identificação destes fatores, conceituados na literatura de Administração como Fatores Críticos de Sucesso, FCS, consiste numa metodologia de planejamento organizacional, aplicada no setor público e privado, existindo fatores gerais e específicos para o sucesso de atividades e processos.

## **2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E ENFOQUE DE MARKETING NA OFERTA DE PRODUTOS E SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO NA WEB: revisão crítica**

O artigo está estruturado em três partes: a primeira aborda o marketing na Web no intuito de compreender como ele modifica a forma da unidade de informação ofertar produtos e serviços para o usuário. Na segunda parte, trata-se do planejamento do site na unidade de informação, considerando-o como canal de distribuição da oferta de produtos e serviços de informação. A terceira parte traz conceitos e características dos fatores críticos de sucesso, evidenciando sua importância no planejamento e gerenciamento das organizações, públicas e privadas, e especificamente a aplicabilidade deste método em associação com fatores considerados determinantes para a distribuição da oferta de produtos e serviços no site da unidade de informação, na literatura de Ciência da Informação.

### **2.1 MARKETING NA WEB**

Web é a abreviatura de World Wide Web, parte da Internet com interface gráfica a qual permite a navegação em hipertexto. De acordo com Hortinha (2001, p. 57), “é na Web que a maior parte das pessoas pensa, quando se refere à Internet”. Segundo Hartman (2000, p.

v), a “Web está conduzindo uma economia eletronicamente processada”, cujo impacto é global, atingindo mercados e governos, sendo reconhecido na liderança comercial de vários países, o papel estratégico da Web na capacidade das organizações manterem vantagem competitiva. Neste cenário evolutivo, Hortinha (2001, p. 159) pondera que o marketing tem “papel determinante no modo como as organizações se posicionam”. Bayma (2000, p. 48) menciona o conceito da American Marketing Association, revisto em 1985: “marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços, para criar trocas que venham a satisfazer objetivos individuais e organizacionais”. O conceito de marketing, contudo, não se restringe a organizações lucrativas, sendo defendida por Kotler e Lévy (1994, p. 11) a aplicação em organizações públicas. Em função disso, Sterne (2000, p. 47) sustenta que toda organização, sem fim lucrativo ou empresarial precisa determinar o que espera “ganhar com a presença eletrônica global”.

As organizações se beneficiariam ao explorarem este potencial como meio de comunicação para vendas ou trocas diretas com os clientes. Em outros casos haveria a redução direta no custo de atendimento ao cliente, enquanto em outras organizações, a Web seria vista como espaço para criar e distribuir produtos e serviços completamente novos. (STERNE, 2000, p. 1):

As oportunidades e desafios no potencial da Web levaram Lindroos (1997) considerar que criar um site com a ótica do marketing, é compreendê-lo como “novo espaço onde organizações buscam a melhor forma de ocupá-lo e utilizar os recursos tecnológicos para oferecer produtos e serviços de acordo, com necessidades de usuários ou clientes”. Contudo, embora considere o site da organização como aplicação bem sucedida de marketing, Sterne (2000, p. 48-55) ressalta que há organizações públicas e privadas, que “criam *sites* apenas para mostrar que possuem uma vitrine no ciberespaço”. Isto porque fazer com que pessoas frequentem o site habitualmente é um desafio contínuo.

Na economia digital Rodrigues (2003, p. 44) lembra que a informação é a base de sustentação para o fornecimento de produtos e serviços, ou seja, enquanto “na economia industrial, o sucesso acompanhava os detentores de ativos físicos, na economia baseada em informação, o valor real reside em ativos alicerçados no conhecimento, como marcas, propriedade intelectual, relacionamento com clientes e parceiros estratégicos”. Rodrigues (2003, p. 45) atribui ao poder de comunicação e informação do site um fator inovador nas relações comerciais entre organizações e clientes, revelando que a preferência destes depende

menos do que a organização diz de si própria, e mais do “capital de relação acumulado realizado através da Web”, levando a considerar que:

(...) o ingrediente básico do negócio é a tecnologia (que também se pode traduzir em Web Sites cheios de movimento, som e cor), quando na realidade, o ingrediente básico é a atitude, nomeadamente uma atitude que oriente a organização para o cliente (que se pode traduzir na otimização da experiência proporcionada aos utilizadores desses Web Sites. (RODRIGUES, 2003, p. 153)

Por isso, Rodrigues (2003, p. 153) atribui importância à ótica de marketing na criação de sites evitando o subjetivismo de profissionais ou, a prioridade no uso de tecnologia de ponta. De acordo com este autor, no meio que visa ao lucro, as “organizações atraem clientes aos sites com campanhas promocionais dispendiosas para perdê-los em seguida devido, por exemplo, a um *design* ineficaz, embora impressionante do ponto de vista tecnológico, ou à prestação inadequada de um serviço”. Rodrigues (2003, p. 33-34) enuncia como vantagens da Web a comunicação com clientes e fornecedores; capacidade logística ou de distribuição, ou seja, visita ao *site* e solicitação direta de produtos e serviços, diminuindo barreiras de tempo e local; alcance mundial dos negócios; visibilidade; e, parcerias estratégicas como forma eficiente de obter massa crítica para o negócio. Nas unidades de informação, vale lembrar que conforme Sterne (2000, p. 40) a Web foi criada para ajudar físicos se comunicarem à distância em Genebra, porém os bibliotecários logo passaram a utilizá-la:

À medida que ela cresceu em âmbito e capacitações, dois grupos de pessoas descobriram seu valor: cientistas de computação e bibliotecários. Os bibliotecários são estudiosos da recuperação de informações. A ciência da Biblioteconomia mudou notadamente desde os primórdios do sistema decimal de Dewey. Fazem dúzias de anos que os bibliotecários do mundo inteiro têm estado catalogando eletronicamente livros e periódicos. Eles abraçaram a Internet imediatamente.

Na Ciência da Informação Amaral (2004, p. 69) defende que “as unidades de informação estão inseridas no ‘negócio da informação’” sendo justificada a aplicação do marketing na Web. Em contrapartida, para Oliveira (2002, p. 111) o site na Web é um recurso que “as bibliotecas poderão utilizar cada vez mais para realizar o marketing”, identificando a distribuição da oferta de produtos e serviços de informação, como primeira vantagem desta aplicação.

### 2.1.1 Oferta de produtos e serviços nos sites da Web

Hortinha (2001, p. 131), referindo-se a organizações que visam ao lucro, enfatiza que “definir uma oferta significa definir produtos e serviços que geram benefícios e vão ao encontro da satisfação das necessidades das organizações e dos consumidores” de modo que estas “estejam dispostas a trocar valores, normalmente dinheiro para obtê-los”. Nas organizações comerciais, Hortinha (2001, p. 131-132) ressalta ser fundamental identificar as necessidades dos clientes procurando “satisfazê-las melhor que os concorrentes”, para isto levando em conta sua experiência com o produto ou serviço, desde o contato preliminar, até o uso e, o serviço pós-venda.

Em função disso, Hortinha (2001, p. 132-136) identifica decisões relativas à oferta de produtos e serviços: a) *atributos* (cor, estilo, do produto e velocidade do serviço), benefícios e qualidade; b) *marca* (nome, símbolo e identificação; c) *serviços de apoio* (críticas no processo de aquisição do produto ou serviço); d) *materiais promocionais*. Por outro lado, Sterne (2000, p. 48) orienta na tomada de decisão sobre a oferta de produtos e serviços no site, o fornecimento de serviços exclusivos de qualidade, por trazerem lucro, além da avaliação positiva do cliente. Isto levou Rodrigues (2003, p. 123) a defender a “política do produto e serviço”, revelando que estes “estão em constante devir, de acordo com a necessidade, gosto e conveniência do cliente”. Conclui que no site a aplicação do marketing se desloca para “níveis periféricos do produto e serviço” envolvendo personalização e inovação.

Constata-se que aspectos da oferta de produtos e serviços nas instalações físicas das organizações são válidos nos sites, porque as pessoas ao adquirir produtos ou demandar serviços, geralmente buscam além de características peculiares, receber benefícios intangíveis como conforto, transporte, status e outros. Para Las Casas (1997, p. 169) benefícios extras aumentam a chance do produto ou serviço do site ser escolhido:

(...) os produtos proporcionam utilidade de tempo, forma, lugar e posse. Isto significa dizer que aspectos como a época que estará disponível no ponto de venda, as suas características e atributos, os locais em que poderão ser adquiridos e a satisfação proveniente de sua posse, são fatores que determinam sua utilidade total.

### 2.1.2 Oferta de produtos e serviços no site da unidade de informação

Para Kotler (1978, p. 286) adotar os princípios de marketing para vários tipos de organização, significa o desafio de selecionar conceitos e instrumentos particularmente adequados a cada contexto em função das metas, públicos, problemas e cenário geral, próprios. Assim, adverte que “conceitos que funcionam em museus, universidades, partidos políticos, hospitais, igrejas e demais organizações públicas variam de acordo com especificidades de cada uma”. Nesta linha de pensamento, Amaral (2004, p. 60) conclui que:

Quando se trata do marketing da informação, são consideradas neste escopo de atuação as organizações que se ocupam da coleta, tratamento, disseminação e uso da informação (...). Tais organizações, integrantes do setor que não visa ao lucro, denominadas unidades de informação, abrangem bibliotecas e arquivos, dos tradicionais aos digitais ou virtuais (...)

Contudo, existem condições gerais para oferta de produtos e serviços no site, válidas para qualquer organização, confirmadas por Oliveira (2002, p.105), no site da unidade de informação:

(...) as bibliotecas enfrentam a tarefa de atingir os clientes e demonstrar o valor de seus produtos e serviços e elas podem utilizar o marketing via Internet para alcançar os objetivos de atender tanto as suas comunidades como atingir seus objetivos organizacionais (...) Na biblioteca, a internet poderá ser utilizada em todas as atividades, porém é necessário que os profissionais da informação vejam a internet como uma ferramenta de marketing para resolver os problemas dos clientes; conhecer suas necessidades; expor produtos e serviços para esses clientes; e manter um relacionamento estreito com eles.

No centro destas questões, a natureza dos produtos e serviços de informação tem características específicas. Enquanto os produtos possuem natureza física essencialmente tangível, os serviços têm componentes tangíveis e intangíveis. As componentes intangíveis estão diretamente ligadas ao relacionamento entre unidade de informação e usuário significando, ainda, reduzir o tempo necessário de acesso à informação. Segundo pesquisa de Silva; Márdero e Claudio (1997, p 223) a tipologia de produtos e serviços no site prover quatro categorias de acesso: apontadores (*links* para outros sites); obras digitalizadas; catálogos; e, informações institucionais.

Para Neves [et al] (2003, p. 13), o site da unidade de informação é visto como extensão da mesma no fornecimento de produtos e serviços. Daí porque Garcez e Rados (2002, p. 44) afirmam que nas bibliotecas o suporte “impresso ainda é muito abrangente, mais rico e mais seguro em relação ao meio digital”, em contrapartida o “meio digital possibilita o acesso mais rápido e menor custo na posse da informação”. Contudo, Oliveira (2002, p. 106)

observa que “o baixo custo e as vantagens da utilização da Internet, podem levar diretores de bibliotecas a acreditar que o simples fato de estarem presentes na rede traz resultados positivos”. Logicamente, no planejamento da oferta no site da unidade de informação a avaliação dos produtos e serviços fornece o balanço final dos resultados orientando a aplicação das tecnologias de informação e comunicação.

A agregação de valor aos produtos e serviços na unidade de informação foi abordada por Wormell (1996, p.37) numa escala que orienta o gerente da unidade de informação mover a oferta de produtos e serviços de baixo valor para alto valor agregado, inferindo-se que procedimento idêntico ocorre no site cujos recursos permitem sofisticar e personalizar produtos e serviços. Rados e Valerim (2004, p. 1) definem valor agregado como “reconhecimento do benefício alcançado pelo cliente versus o recurso empregado para realizar uma atividade ou ainda, o incremento de facilidade para atender uma necessidade ou resolver um problema”. Fernandes (1991, p. 167) amplia a noção de valor com três características: é subjetivo; varia com o tempo; e, pode ser positivo ou negativo. Esclarece que manifestações positivas “são chamadas benefícios enquanto as negativas são perdas ou danos”. Oberthofer (1990, p. 121) exemplifica valor agregado em produtos e serviços de informação com a “seleção, objetividade e velocidade com que é disponibilizada, localizada e recuperada”. Assim, um conjunto de ações pode agregar ou diminuir valor em serviços e produtos de informação, estando relacionados ao planejamento do conteúdo, acessibilidade e interatividade.

#### 2.1.2.1 O conteúdo do site da unidade de informação

No entender de Miranda (2003, p. 66) “os recursos, produtos e serviços de informação são identificados na Internet com o nome genérico de conteúdos”. Para o autor, o extraordinário da Internet é permitir ao usuário, individual ou institucional, “ser produtor, intermediário e usuário de conteúdos”, porque o “alcance dos conteúdos é universal, resguardadas barreiras linguísticas e tecnológicas”. Contudo, na Internet predomina o conteúdo gerado nos países desenvolvidos. Tal fato levou Miranda (2003, p. 66-67) reconhecer que a análise da “acessibilidade *versus* uso, custo-benefício e, nível de satisfação de usuários *versus* disponibilidade” de conteúdos na Internet, seria indicativo das condições econômicas e sociais de um país. Por isto o autor defende que:



Aumentar o número e a qualidade de conteúdos nacionais é uma demanda e um desafio enorme que o Brasil enfrenta neste novo milênio, não somente no sentido de assegurar a presença nacional na Web, mas principalmente, para dotar a sociedade brasileira dos produtos e serviços de informação voltados às necessidades e condições sociais, econômicas e culturais do país (MIRANDA, 2003, p. 67).

Nesta realidade, a unidade de informação, precisa cuidar da qualidade do conteúdo da informação no site, em função da necessidade do usuário, constituindo objeto de planejamento e controle, para distribuição de produtos e serviços de informação na Web. Quanto a isso, cabe mencionar os aspectos gerais e específicos do conteúdo do site, nas diretrizes traçadas pelo Conselho Nacional de Arquivos, Conarq, (2000, p. 3-6) que são válidos para sites das unidades de informação.

#### 2.1.1.2 Acessibilidade e disponibilidade de produtos e serviços de informação na Web

Conforme Baptista (1993, p 344) na unidade de informação, as questões relacionadas à distribuição de produtos e serviços tem haver com tornar a informação disponível e acessível: “A acessibilidade é o critério-chave na distribuição envolvendo a teoria da utilidade: a saber: tempo, lugar e posse”. Por sua vez, o conceito elaborado por Martinez de Sousa (1993, p. 384) amplia a disponibilidade e acessibilidade da informação a outras organizações: “possibilidade estabelecida em regulamento, de consultar documentos de arquivos; possibilidade de obter materiais de leitura em bibliotecas, livrarias, supermercados (...); disponibilidade destes materiais”. Ainda segundo Baptista (1993, p. 344) a importância da distribuição como elemento do composto de marketing na unidade de informação ocorre porque:

(...) o produto pode ser elaborado de acordo com a necessidade do usuário e bem promovido, porém é necessário entregá-lo no tempo exato. Caso passe a oportunidade, o usuário de acordo com suas prioridades, irá utilizar qualquer recurso que satisfaça sua necessidade momentânea.

No entanto, Rodrigues (2003) constata que na Web, os conceitos de disponibilidade e acessibilidade podem se confundir, uma vez que “documentos não localizados fisicamente no acervo de uma unidade de informação, podem estar disponíveis em texto completo através do acesso direto a *sites* de outras unidades de informação, portais de periódicos, *sites* de editoras, e outros”. Para Miranda (2003, p. 53) os dois conceitos são complementares:

O importante é reconhecer que acessibilidade depende da existência efetiva de uma disponibilidade documentária, baseada em registros organizados,

fisicamente disponíveis em algum nóculo da rede (...). Em outras palavras, só há acessibilidade onde houver a correspondente disponibilidade dentro do sistema em operação. Só é acessível o que existir em algum lugar do ciberespaço e que, necessariamente tem uma base física geograficamente determinada. E, ainda que pareça redundante, o acesso se dará mediante metadados até onde exista um arquivo que contenha algum conteúdo específico.

No que se refere à acessibilidade e disponibilidade do site, o Conselho Nacional de Arquivos, Conarq (2000, p. 5-6) faz recomendações detalhadas destes dois aspectos interdependentes na oferta de produtos e serviços no site.

### **2.1.3 Distribuição da oferta de produtos e serviços na unidade de informação como elemento do composto de marketing**

O entendimento de características e funcionamento da distribuição, como elemento do composto de marketing no site da unidade de informação depende do conhecimento preliminar de como era aplicado anteriormente no prédio da unidade de informação. Sabe-se que na ótica do marketing, a distribuição da oferta de produtos e serviços deve estar integrada ao produto, preço e promoção, uma vez que a percepção do usuário sobre produtos e serviços, é resultante da soma dos quatro elementos do composto mercadológico. Cabe recorrer a Kotler (1978, p. 340) ao abordar as atividades de marketing nas organizações que não visam ao lucro, evidenciando que a distribuição está relacionada a decisões de importância significativa nas unidades de informação:

As bibliotecas públicas enquadram-se dentro do negócio de fornecer informações, formação e divertimento através dos livros. Seu método principal de distribuição tem sido o de um varejo de local fixo, ou seja, os livros são colocados num lugar chamado biblioteca e os clientes vão procurá-los nesse local. Recentemente, as bibliotecas abertas têm experimentado outros canais de distribuição. Um deles é a biblioteca ambulante ou biblioteca itinerante que estaciona em vários locais, em diferentes dias e torna os livros acessíveis quase num sistema de porta em porta. Uma outra solução é o envio pelo correio dos livros requisitados, muito embora isto seja um tanto quanto dispendioso. No futuro, o problema total de distribuição poderá ser radicalmente solucionado pela utilização de aparelhos domésticos de televisão e de um dispositivo que estabelece uma conexão com as fichas catalogadas da biblioteca, verifica os títulos dos livros, seleciona-os e apresenta suas páginas na tela do televisor. (KOTLER,1978, p.341).

Percebe-se que, não obstante, no final da década de 1970 não se pudesse supor a existência de sites na Web o prognóstico de Kotler de que páginas de livros seriam apresentadas na tela do televisor se assemelha com a oferta de produtos e serviços no site das unidades de informação. Com base nos princípios do marketing, Kotler (1978, p. 204-207) aprofunda a análise sobre a distribuição na unidade de informação, identificando três aspectos principais de tomada de decisão para a distribuição eficaz enfocando como isto pode ocorrer nas bibliotecas, transcrito a seguir pela contribuição importante de um autor clássico da administração na exploração do tema:

*a. nível de qualidade do serviço ao cliente* - a biblioteca estipula o nível e qualidade do serviço a ser oferecido. Kotler (1978, p. 204) exemplifica: “(...) uma biblioteca pública proporcionaria a quantidade máxima de serviço, se estivesse pronta a receber pedidos de livros e a entregá-los dentro de poucas horas na residência da pessoa”. Como manter conveniência para o usuário nos serviços e produtos implica em custos, Kotler (1978, p. 204) propõe que as bibliotecas reduzam “custos pela oferta de seus serviços a uma ou poucas localidades, deixando o custo da viagem aos consumidores”. Ou, diminuir o número de funcionários e redistribuir tarefas, aumentando o tempo de espera para o usuário.

*b. número e localização de filiais* - formas de entrega do produto ou serviço ao usuário: diretamente pelo produtor ou, através de instituições. Na biblioteca Kotler (1978, p. 205) esclarece que:

(...) mantendo uma grande biblioteca numa cidade importante, os custos de duplicação de livros, de administração e de construção poderão ser evitados. Os cidadãos ganharão pelo fato de encontrarem uma enorme coleção de livros, num só local. Entretanto, pagará o preço de ter de viajar uma distância maior. Um sistema constituído de muitas pequenas filiais poderá atrair mais usuários por tal razão. A maioria das grandes cidades entra em acordo quanto à construção de uma grande biblioteca num local central e de diversas bibliotecas filiais para a conveniência dos consumidores. Alguns chegam a colocar bibliotecas ambulantes, que estacionam em diferentes vizinhanças em determinados dias e tornam os livros populares disponíveis aos consumidores (KOTLER, 1978, p. 204- 205).

*c. utilização e motivação dos intermediários* - decisões sobre o intermediário apropriado; estabelecer responsabilidades dos distribuidores, incluindo fatores como, política de preços, condições de troca e, serviços específicos; avaliar o desempenho dos intermediários de acordo com a necessidade do mercado.

Kies (1987, p. 75-76) menciona três aspectos principais na distribuição da informação: acesso físico implicando a ‘lei do mínimo esforço’; acesso no tempo, disponibilidade do serviço quando o cliente necessita; recursos técnicos e/ou tecnológicos para difusão de informação.

O processo de troca entre unidade de informação e usuário no momento da busca de informação é outra função da distribuição que restabelece o equilíbrio afetado pela discrepância entre quantidade de produtos e serviços de informação existentes e a necessidade do usuário. Sims (1980) apud Dias (1983, p. 25) referindo-se a organizações comerciais onde as discrepâncias se originam do desajuste decorrente entre quantidade de produtos produzidos e a necessidade dos clientes, enfatiza que enquanto os “clientes necessitam de quantidades relativamente pequenas de muitos produtos diferentes, os produtores necessitam produzir grandes quantidades de produtos idênticos”. Num processo similar no site, as unidades de informação ajustam oferta e demanda de informação.

O aprofundamento do estudo da distribuição na unidade de informação foi realizado por Weingand (1983, 1984, 1987, 1987a) que explicou aspectos antes não explorados, como identificação e tomada de decisão sobre canais de distribuição na unidade de informação. Posteriormente, ela revelou que decisões sobre a distribuição interligam os quatro elementos do composto de marketing. Weingand (1987<sup>a</sup>, p. 98-108) identificou nove fatores como determinantes para decisões da distribuição de produtos e serviços na unidade de informação, que podem ser, atualmente, aplicados no site:

- 1) *Qualidade do serviço* - associada a acessibilidade, e utilidades de tempo, lugar e posse da informação;
- 2) *Tempo e conveniência e alocação de recursos* - tempo de resposta e de disponibilidade do produto e serviço visando a conveniência do usuário. A alocação de recursos deve estar respaldada no fornecimento eficaz da informação;
- 3) *Prioridades e planejamento* - plano operacional anual e quinquenal de planejamento de inovações e mudanças com participação do usuário e/ou do grupo responsável pelas tecnologias de informação;
- 4) *Recursos humanos intermediários* - conhecimento técnico dos envolvidos com a oferta de produtos e serviços;
- 5) *Número e localização dos canais* - alternativas de fornecimento e entrega dos produtos e serviços de informação;

6) *Formato de fornecimento e tecnologia* - formato da mídia e estrutura tecnológica de disseminação do serviço.

7) *Inovação e mudança* - capacidade de mudança a pressões do ambiente interno e externo e receptividade a críticas, reclamações e sugestões.

8) *Ciclo de vida finito* - período máximo de eficiência da distribuição devido a desatualização tecnológica ou mudanças no conteúdo, acessibilidade e interatividade.

9) *Posicionamento* - posição da unidade de informação no mercado (líder, destaque ou pioneira) em relação a concorrentes, permanecendo na memória e preferência do usuário.

## 2.2 PLANEJAMENTO DE SITES NA WEB

Segundo Rodrigues (2003, p. 161) no desenvolvimento de um site “é melhor fazer algumas coisas verdadeiramente bem do que tentar significar tudo para todos e, conseqüentemente, oferecer um produto menos adaptado às vicissitudes de cada caso particular”. Hortinha (2001, p. 230-233) adianta que o sucesso do site dentre outros fatores, depende do planejamento do *layout*, transferência da marca da organização para a Web, edição do conteúdo, disponibilidade rápida de dados e informação, avaliação do impacto do site na organização e para o consumidor, acrescentando a análise do propósito e enquadramento face aos concorrentes.

Após o lançamento do site, segue-se a fase de manutenção que segundo Hortinha (2001, p. 249), se pauta na gestão regular de processos e tarefas sobre a funcionalidade, como validação de *links*, interpretação de registros de acesso e estatísticas, além de introdução de novos conteúdos. Nesta etapa, Hortinha (2001, p. 252) aponta como padrões a serem seguidos na gestão e manutenção do site:

- estrutura - definição de áreas principais e dos responsáveis por cada uma;
- navegação - localização do menu principal e do botão de *home*;
- estilo de escrita - redação de conteúdos das áreas e seções;
- testes - de tipos e versões; verificação de *links* inválidos e coerência dos *links*, verificação de textos em cada página, tempo de resposta do site, taxa de falhas, percentagem mensal de disponibilidade do site;
- imagem institucional e *design* gráfico - logotipos e cores de acordo com a imagem da organização e mensagens associadas à marca;
- processo - seqüência de etapas para o funcionamento;

- desempenho - disponibilidade e velocidade de *download*.

Na atualização do site, Hortinha (2001, p. 257) indica a função do bibliotecário, sendo importante definir o papel do gestor de conteúdos e o do gestor de funcionalidades. Enquanto este é programador ou analista, o primeiro:

(...) deve ser alguém tipicamente com formação jornalística, bibliotecária ou documentalista, por forma a poder selecionar, editar e organizar da melhor forma os dados ou informações a disponibilizar. Deverá ser o responsável máximo por todas as atualizações de informação ou por alterações à arquitetura de informação e de navegação do site.

Hortinha (2001, p. 257) lembra que o orçamento para criar e manter o site é fundamental no planeamento. Este autor estima como regra gastar nos 12 meses após o lançamento do site o mesmo valor investido na criação.

### **2.2.1 Planeamento do site da unidade de informação como canal de distribuição da oferta de produtos e serviços de informação**

Até a década de 1990, conforme Silva e Rados (2002, p. 199), os usuários recebiam bens e serviços das organizações sem que suas preferências fossem necessariamente ouvidas e atendidas, ou seja, na fase do planeamento, não havia participação efetiva do usuário. Geralmente, ainda ocorre procedimento similar no planeamento dos sites de unidades de informação. Enquanto algumas estão concentradas na adoção de tecnologias de informação e comunicação, outras priorizam a opinião dos gerentes sobre o site, quando na realidade é imprescindível a participação do usuário no processo, o qual segundo Yerbury (1990, p. 32) possui quatro estágios: *planeamento*: estudo de usuários, objetivos da unidade de informação e estratégias de desenvolvimento do conteúdo de informação; *produção*: arranjo, ordenação e representação visual da informação; *implementação*: uso de programas e promoção; *avaliação*: equiparação do desempenho com objetivos, satisfação do usuário e, práticas e padrões profissionais.

Coombs (1999, p. 118) considera que planejar e produzir um site requer profissionalismo no projeto gráfico e tratamento do conteúdo. Esta autora avaliou seis sites de bibliotecas públicas da Austrália usando sete critérios de avaliação: audiência; propósito; organização da informação; estilo; navegação; *links*; e, uso de artifícios. No resultado Coombs

(1999, p. 124-126) propôs recomendações válidas como diretrizes gerais no planejamento de sites de unidades de informação resumidas da seguinte forma: *designer competitivo*: evitar o planejamento casual do site; *design como aspecto visual do marketing*: visibilidade do site para apresentar e vender ideias ao mercado; *adaptação da mensagem à audiência*: análise do usuário para adequação do site: reação inicial e demanda do usuário; *hierarquia de ideias*: ordem de apresentação das ideias por grau de relevância; *conteúdo*: estrutura adequada para texto e *links*; *imagem do site*: status projetado, monitorado pela percepção da unidade de informação e expectativa do usuário; *pré-projeto*: teste de soluções preliminares para telas e arquivos.

Coombs (1999, p. 126) concluiu que a maioria dos sites das unidades de informação apresentava-se mal planejado, refletindo pobremente a organização que representava. Nestes sites, Coombs (1999, p. 127) considerou como problema comum a falta de percepção da Web como meio de disseminação da informação e falha na indexação do site nos mecanismos de busca resultando que unidades de informação conhecidas, não aparecem nas pesquisas na Web. Atualmente, a presença pública da unidade de informação na sociedade está intrinsecamente ligada à eficácia do site na oferta de produtos e serviços de informação. Por conseguinte, no planejamento de sites de unidades de informação está implícita a capacidade de distribuição da informação. Neste ponto, Silva e Macedo (2003, p. 14) observam que “mudam-se radicalmente a forma de tratamento e a distribuição da informação na biblioteca após a incorporação das redes computacionais de comunicação e informação”. Para Morais (2003, p. 10) o desafio do uso do site é integrar canais de distribuição, ampliando o diálogo com o cliente ou usuário no processo de desenvolvimento e evolução dos produtos e serviços.

Na Ciência da Informação Weingand (1998, p. 112) ao abordar a distribuição no “mundo eletrônico” toma por base o pensamento de Kotler (1982) que se refere à praça “como a forma da biblioteca distribuir seus produtos e serviços”. Contudo, Weingand (1998, p. 112) adverte que o conceito de praça torna-se complexo quando existem múltiplos pontos de acesso. Em outras palavras, Weingand (1998, p. 113-114) considera que o conceito de praça formulado por Kotler (1982) incorpora tanto o prédio da unidade de informação como qualquer canal de distribuição estabelecido para conectar o usuário ao produto desejado. Contudo, na realidade atual predominam situações de busca a informação no meio digital. A chave é considerar o volume de informação disponibilizado nos sites em relação à capacidade de distribuição exigindo investigar os fatores considerados críticos para o sucesso do planejamento de *sites* competitivos nas unidades de informação.

### 2.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS)

Fatores Críticos de Sucesso (FCS) consistem num método de inteligência competitiva, da mesma forma que o *benchmarking*, *data mining*, *balanced scorecard* e outros, usados no planejamento de sistemas de informação, planejamento estratégico e planejamento de sistemas de inteligência competitiva. De acordo com Stollenwerk (2001, p. 189), a aplicação deste método adquiriu importância na formulação de estratégias nas organizações que atuam em ambientes de mudanças significativas, uma vez que possibilita às mesmas focalizarem estrategicamente suas ações, monitorando, de forma sistemática, tanto as tendências, como os sinais detectados destas mudanças, no ambiente sócio-produtivo e competitivo em que atuam. Os fatores críticos de sucesso recebem outras denominações como requisitos críticos, requisitos estratégicos, fatores-chave e fatores essenciais.

O principal objetivo do método é identificar características, condições ou variáveis imprescindíveis para o posicionamento da organização no ambiente de competição. Tem sido aplicado, de acordo com Stollenwerk (2001, p. 194) basicamente como: a) ferramenta para definir necessidades de informações na fase de planejamento de sistemas de informação gerenciais, inclusive sistemas de inteligência; b) primeiro passo para mapear características exclusivas da organização; c) método auxiliar na definição de habilidades, tecnologias e conhecimentos considerados essenciais, ou competências essenciais, para a organização alcançar desempenho superior em determinado ramo de atividade, criando condições de atuar em novos mercados; d) ferramenta heurística para gerentes refinarem abordagens próprias.

O conceito de fatores críticos de sucesso foi proposto por Daniel (1997 apud Stollenwerk, 2001, p. 189), ao analisar barreiras no gerenciamento da informação, evidenciando a necessidade de administrar este recurso estrategicamente. Collangelo Filho (1985, p. 14) considera os fatores críticos de sucesso como técnica relativamente nova, embora alguns conceitos datem do início da década de 1960. Porém, somente no final da década de 1970, Anthony, Dearden e Vancil (1979 apud Stollenwerk, 2001, p. 190) reforçaram a utilidade do método na elaboração de projetos de sistemas gerenciais no planejamento e controle. Desde então, foi constatado que os fatores críticos de sucesso identificavam variáveis-chave de grande impacto nos resultados das organizações.

Em princípio, esta nova abordagem metodológica foi aplicada no planejamento estratégico de sistemas de informação, consolidando-se, mais tarde, como importante e eficaz ferramenta de focalização estratégica para os sistemas de planejamento em geral. Assim,



segundo Stollenwerk (2001, p. 190) surgiram outras aplicações para o método, criadas por Leidecker e Bruno (1984) no planejamento estratégico e desenvolvimento das estratégias de negócios. A partir da metade dos anos 1980, passou a ser aplicado na modelagem e gerenciamento de sistemas de inteligência competitiva, fazendo parte de todas as fases do ciclo de inteligência, de modo especial, nas fases de planejamento e avaliação. Desde então, percebidos como as atividades-chave do negócio que precisam ser bem feitas para que a empresa atinja seus objetivos, os fatores críticos de sucesso foram conceituados com diversos enfoques e aplicados em diferentes organizações privadas e públicas. Em função disso, os fatores críticos de sucesso variam conforme o ramo de atividade da organização. Segundo Rockart (1996 apud Stollenwerk, 2001, p. 191): “(...) são aquelas poucas áreas, para qualquer negócio, nas quais os resultados, se satisfatórios, irão assegurar o desempenho competitivo e de sucesso para a organização”.

Considerando-se os conceitos mencionados, pode-se inferir que os fatores críticos de sucesso são características, condições e variáveis que afetam a posição de uma organização no contexto em que atua - diferindo em função deste contexto - que ao serem prioritariamente gerenciados, podem favorecer o sucesso da organização. De outra forma, pode-se dizer que a identificação e estabelecimento dos fatores críticos de sucesso constituem a base do sistema de inteligência competitiva da organização, garantindo focalização estratégica. Em função disto, estes fatores estão relacionados a metas e objetivos da organização, mudando à medida que novos eventos do ambiente venham afetá-la, isto é, mudam com o tempo. Através deles, é possível saber os aspectos que influenciam no serviço e produto e atuar especificamente onde ocorrerá retorno, aprimorar processos e direcionar a oferta para as necessidades dos clientes, com diferencial competitivo.

Em contraposição, o método permite avaliar as restrições que impactam e impedem a realização dos objetivos da organização, assim como a tendência de degradação e obsolescência dos serviços e produtos. Na prática, os fatores críticos de sucesso existem em diferentes contextos e situações no universo de cada organização, diferindo, ainda, em função de atividades empresariais, industriais e de serviços. Há dois métodos para determinação dos fatores críticos de sucesso: o de Rockart e o método de Leidecker e Bruno. Stollenwerk (2001, p. 195-201) descreve estes métodos da seguinte forma:

a) *Método de Rockart* - consiste na realização de entrevistas em etapas com gerentes da organização. Primeiramente, as entrevistas são individuais com os executivos de nível hierárquico mais alto, identificando-se os objetivos da empresa, e em seguida, discutindo-se

os fatores críticos de sucesso que impactam cada objetivo. No decorrer da entrevista, a reflexão sobre os resultados permite combinar, eliminar, ou até mesmo identificar novos fatores críticos de sucesso. Posteriormente, são analisados os resultados de todas as entrevistas numa proposta consolidada. Os executivos voltam a discutir sobre os fatores críticos de sucesso, buscando o consenso. Caso este consenso não ocorra, o método prevê uma terceira etapa com os executivos para o consenso e validação final.

b) *Método de Leidecker e Bruno* - amplia o método de Rockart com oito técnicas para identificação de fatores críticos no planejamento estratégico: análise ambiental; análise da estrutura da indústria (cinco forças competitivas); consulta a especialistas; análise da concorrência; análise da empresa líder; avaliação da empresa; fatores temporais intuitivos (específicos da empresa); análise dos dados da base PIMS (*Profit Impact of Market Strategy*)

### **2.3.1 Fatores críticos de sucesso para oferta de produtos e serviços no site**

Na literatura encontram-se características gerais para o sucesso da organização na oferta de produtos e serviços no site. Para Sterne (2000, p. 6) isto exige que a organização esteja preparada para gerir as necessidades do cliente de forma virtual, o qual se torna mais exigente à medida que aprende, explorando outros *sites*. Obviamente, em cada organização, isto depende exclusivamente do tipo de produto e serviço que fornece e área em que atua. Por conseguinte, Sterne (2000, p. 179) distingue três alternativas principais para alcançar o sucesso no site: tornar o site divertido; tornar o site interessante, ou seja, com conteúdo que atraia vários tipos de clientes; tornar o site útil, caso que proporciona maior retorno do investimento aplicado na Web. Hartman (2000, p. vii) reflete sobre o comportamento organizacional na passagem para a economia eletrônica, analisando o que provocou o sucesso de alguns empreendimentos, enquanto outros deixaram de existir, evidenciando o fato de inúmeras organizações se debaterem tentando participar desta nova economia. Hortinha (2001, p. 222-223) afirma que características de um site de sucesso estão relacionadas com a função da organização na Web, ou seja, se o site é uma loja virtual, institucional, motor de busca e outros.

Há, então, condições e competências essenciais para resultado positivo do site, relacionadas à identificação de fatores críticos de sucesso. De acordo com Laurindo (2002, p. 41), nas organizações, de modo geral, há quatro passos principais na aplicação do método, que podem ser adotados no site: a) análise da área de atuação da empresa; b) identificação dos

fatores críticos de sucesso; c) definição de medidas quantitativas e qualitativas dos fatores críticos de sucesso; d) definição de sistemas de informação para controle das medidas. Laurindo (2002, p. 40) destaca outros pré-requisitos e condições necessárias nas organizações como fatores críticos de sucesso extensíveis ao site: têm número reduzido estimando o máximo de dez, com média entre três a seis; têm importância vital para a organização; são diferenciadores entre as organizações exercendo influência nas relações desta com mercados atingidos ou pretendidos; são característicos do ramo de atuação; podem estar distribuídos pelas atividades operacionais da organização; são relacionados a tipologia de produtos e serviços; estão relacionados a necessidades dos clientes e utilidades percebidas por eles.

Rodrigues (2003, p. 150) defende que “a missão do *Web site* deve resultar num autêntico quadro de referência estratégico, norteando o “processo de planejamento e execução, sempre na ótica de marketing”. Para Rodrigues (2003, p. 154), os principais fatores chave no sucesso do site de organizações que visam ao lucro, são conteúdos pertinentes, acessibilidade e interatividade. Como a quantidade de informação é crescente na Web, Rodrigues (2004, p. 157-165) adverte que a atenção do cliente é preciosa, sendo preciso priorizar o conteúdo do site em consonância com as necessidades deste, garantindo acessibilidade e interatividade. Logo, estes três aspectos chave merecem prioridade na construção do site, como fatores críticos de sucesso:

*conteúdo do site* - o usuário deve extrair valor do conteúdo da informação do site. Rodrigues (2004, p. 158-159) ressalta a clareza e expressão do conteúdo com “*design* minimalista, isto é, número reduzido de elementos, permitindo rapidez de *download* e facilidade de leitura”. Na construção do conteúdo do site, o comportamento ou perfil de navegação do cliente constitui um indicador de motivações e expectativas.

*acessibilidade* - conforme Rodrigues (2003, p. 162) para tornar um site acessível, o *design* deve ter orientação de marketing e o ponto de vista dos clientes. A literatura é profícua sobre padrões tecnológicos e ergonômicos recomendados sobre acessibilidade no site incluindo tamanho de caracteres, tipo de ícones e símbolos, tempo de resposta, função ‘pesquisa’, assistência e suporte e outras.

*interatividade* - relacionamento com o usuário implicando segundo Davenport e Beck (2000 apud Rodrigues, 2004, p. 165) que “o estatuto de participante (e não o de mero observador) exercido pelos utilizadores de um Website, é responsável pelo respectivo poder de atração,

envolvimento e fidelização.” Perez e Bairon (2002, p. 165) complementam que a interatividade permite o cliente julgar com maior precisão o produto e serviço consumido.

Na prática, o conceito e o método dos fatores críticos de sucesso são usados nas organizações, com resultados expressivos em diversos contextos. A identificação destes fatores extrapolou o desenvolvimento de sistemas de informação, expandindo-se para setores, funções, processos, produtos e serviços da organização. Embora, inicialmente aplicado no nível estratégico de organizações privadas, ampliou sua utilidade para os níveis tático e operacional e, passou a ser usado em organizações públicas. Em decorrência, o método foi utilizado nas unidades de informação.

### **2.3.2 Fatores críticos de sucesso para oferta de produtos e serviços no site da unidade de informação**

De acordo com Wormell (1996, p. 27) enquanto os fatores críticos de sucesso foram reconhecidos como ferramenta de gerenciamento, por empresas e indústrias, poucas aplicações do método são realizadas no setor de serviços e menos atenção, ainda, é dada ao potencial do uso pelas unidades de informação. Contudo, Borbely (1981, p. 206) ressalta que aumenta o número de organizações sem fins lucrativos que aplicam o método havendo iniciativas nas unidades de informação. Ao abordar o conceito de fator crítico de sucesso na Ciência da Informação Wormell (1996, p. 25-26) alerta que o método requer entendimento de pontos fortes e fracos de sua aplicação em referência ao ambiente próprio de cada organização, crendo que o valor é explicitar áreas ou fatores-chave importantes. Em outras palavras, para Wormell (1996, p. 25) a determinação dos fatores críticos de sucesso possibilita evidenciar áreas gerenciais que devem receber atenção especial e contínua para viabilizar desempenho e qualidade na unidade de informação. Borbely (1981, p. 202) vê o sentido e importância da aplicação do método pela unidade de informação como foco estratégico direcionando o gerente para questões prioritárias.

Wormell (1996, p.26) vê a aplicação do método no controle de processos táticos e operacionais, sobressaindo-se como objetivos gerais: ajudar o gerente determinar necessidades próprias de informação; auxiliar a organização no processo de planejamento estratégico; e, auxiliar no processo de planejamento do sistema de informação da organização. Por sua vez, Borbely (1981, p. 202) infere que a questão não se resume à relevância do

método, mas como ele pode ser adotado na unidade de informação e sobre o que ele deve focar. Naturalmente, Borbely (1981, p. 202) alerta que as respostas variam em função da organização da qual a unidade de informação faz parte que diferem em termos de gerenciamento, necessidades, processos e prioridades. Logo, para algumas unidades de informação os fatores críticos de sucesso estão relacionados, por exemplo, a intensificar a imagem de organização pública, enquanto em outras, implica apresentar crescimento no contexto de uma organização privada.

Em processo similar ao verificado nas demais organizações Wormell (1996, p. 40) alerta que após o estabelecimento da missão, a unidade de informação deve buscar fatores de influência significativa no seu futuro, implicando no foco estratégico de questões vitais em atividades cotidianas. Contudo, pode haver dificuldades na identificação de áreas críticas de interesse para a unidade de informação. Em função disso Wormell (1996, p. 24), aconselha focalizar um “recurso muito limitado, o tempo, em todas as áreas nas quais realmente faça a diferença entre o sucesso e o fracasso”, o que é válido nas atividades relativas à oferta de produtos e serviços de informação. Borbely (1981, p. 202) propõe sessões de *brainstorming* para identificar os fatores críticos de sucesso com discussões subsequentes como formas práticas de aplicar o método. Por outro lado, a condução do método na unidade de informação cabe ao gerente quando é a única pessoa responsável pela mesma. Logicamente, quanto maior a unidade de informação mais complexidade das atividades, exigindo a participação de funcionários e gerência.

Borbely (1981, p. 204) aponta ser necessário considerar: a) ambiente externo da organização mantenedora: marco regulatório (legislação, regulamentos); clima competitivo; mudanças sociais. b) ambiente interno da organização mantenedora: estrutura hierárquica; objetivos e prioridades; clima financeiro. c) nível de profissionalização do pessoal: uso de tecnologias; qualificação. d) ambiente organizacional: desempenho do serviço; sistemas e estrutura de suporte. A escolha do período de atualização dos fatores críticos de sucesso consiste em decisão importante, pois segundo Borbely (1981, p. 203), dependendo do contexto da unidade de informação, a revisão ocorre uma ou duas vezes ao ano, ou, em período maior. No Centro de Informação de uma organização, nos Estados Unidos, Borbely (1981, p. 207), elencou os fatores críticos de sucesso estabelecidos em 1979, revistos e alterados em 1980. O primeiro conjunto de fatores refletia o período de criação do Centro de Informação. O segundo conjunto de fatores expressou o crescimento rápido do Centro de informação e aumento da demanda dos usuários por produtos e serviços. No caso, Boberly

(1981, p. 204) adverte que a contribuição dos fatores críticos de sucesso não se resumiu a uma lista de atividades específicas e mensuráveis e sim orientar a gerência do Centro de Informação afim de que os objetivos estabelecidos fossem derivados das áreas críticas identificadas. Com isso, explica que o fator crítico de sucesso é a questão estratégica mais ampla relacionada a atividades específicas e mensuráveis com indicadores de desempenho.

Evidentemente, a aplicação do método dos fatores críticos de sucesso é um processo que abrange gerentes e profissionais que trabalham com a criação, desenvolvimento e manutenção do site da unidade de informação, incluindo setores de tecnologia de informação, TI, ou de informática, além do usuário. Isto confere equilíbrio no desenvolvimento do site e possibilita avaliar o sucesso real alcançado com a oferta de produtos e serviços. É importante frisar que estes fatores não são estáticos apresentando variações de importância e intensidade. Por isso, é um processo com quatro etapas, segundo Coombs (1999), nas quais deve ser investigada a permanência ou mudança de fatores identificados como críticos pelos gerentes e responsáveis pelo site: conceituação; desenvolvimento; implantação e lançamento; avaliação e manutenção.

Na unidade de informação a abordagem de Rodrigues (2003) quando associada a fatores específicos propostos por Weingand (1983, 1984, 1987a, 1987b) para a oferta de produtos e serviços no site da unidade de informação contribui com uma nova abordagem do tema. Nesse processo os gerentes identificam áreas prioritárias que devem receber atenção especial, cujas condições, características ou variáveis deverão ser monitoradas e gerenciadas pela unidade de informação em relação ao conteúdo, acessibilidade e interatividade, além de outros fatores identificados pelos gerentes. Este processo está representado na figura 1:

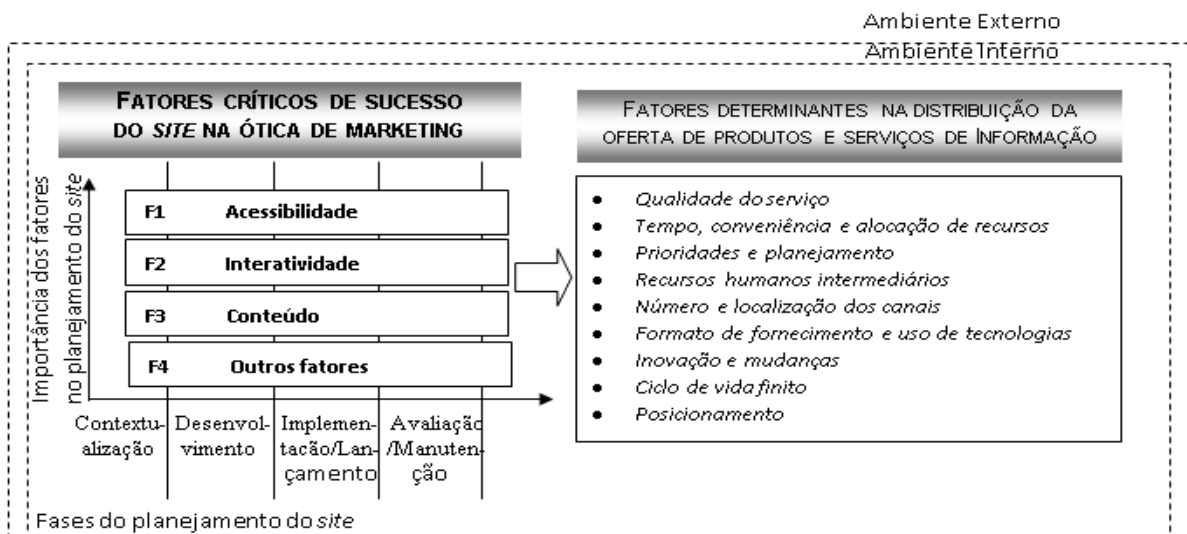


Fig 1 - Fatores Críticos de Sucesso (Rodrigues, 2003) e fatores determinantes da oferta de produtos e serviços na unidade de informação (WEINGAND, 1983, 1984, 1987a, 1987b)

Dentre os procedimentos para identificação dos fatores críticos de sucesso, devem ser realizados acessos aos sites pelos gerentes e profissionais envolvidos, para observar a oferta de produtos e serviços, analisar as observações e o feedback do usuário. Em relação à acessibilidade como fator crítico de sucesso, a avaliação engloba o conjunto de diretrizes que norteiam a criação e desenvolvimento do site, sob a ótica do marketing. Na interatividade, devem ser avaliados aspectos da comunicação da unidade de informação com o usuário, como respostas a questões de referência, comentários e sugestões, atendimento personalizado e formulários interativos. Por sua vez, no conteúdo, deverão ser avaliados aspectos gerais e específicos do site. O conteúdo disponível no site da unidade de informação apresenta tipologia variada considerando-se que segundo Weingand (1983, p. 159) “o serviço é simultaneamente produto e distribuição” abrangendo: bases de dados, obras digitalizadas, catálogo em linha, texto completo de artigo de periódico e livro, DSI, links para outros sites, informações institucionais, obras de referências on-line e outros.

A determinação dos fatores críticos de sucesso abrange etapas de planejamento e gestão do site da unidade de informação, incluindo: a) *desenvolvimento* (estrutura de apresentação, navegação, ergonomia e tecnológica); b) *implementação/lançamento* (apresentação ao público); c) *avaliação/manutenção* (desempenho do site em consonância com objetivos da unidade de informação, expectativas do usuário e padrões profissionais para a oferta de produtos e serviços). A aplicação do método dos fatores críticos de sucesso no site implica, ainda, determinar: a) fatores críticos de sucesso vinculados à organização; b) fatores críticos de sucesso não vinculados à organização; c) identificação de áreas prioritárias que recebem atenção especial, ilustrados no quadro 1

Além disso, há aspectos da unidade de informação a serem considerados na identificação dos fatores críticos de sucesso, adaptados de Borbely, 2004: a) ambiente externo da organização mantenedora da unidade de informação: clima regulatório; clima competitivo; mudanças sociais. b) ambiente interno da organização mantenedora da unidade de informação: estrutura hierárquica; objetivos e prioridades; recursos financeiros; c) unidade de informação: desempenho e aceitação dos produtos e serviços; definição de habilidades, tecnologias e competências essenciais; sistemas e estrutura de suporte; d) nível de profissionalização do pessoal. e) questões chave: o que é necessário para o sucesso do site; pessoas chave envolvidas; recursos necessários no presente e futuro para manter e aperfeiçoar o site; estabelecimento de prioridades e áreas críticas; indicadores do sucesso; forma de avaliação e monitoramento dos fatores e questões chave escolhidos. A identificação dos

fatores críticos de sucesso do site em associação com os nove fatores determinantes para distribuição da oferta de produtos e serviços na unidade de informação identificados por (WEINGAND, 1983, p. 158-160) encontram-se representados no Quadro 1 que ilustra o planejamento do site para distribuição da oferta de produtos e serviços de informação.

Quadro 01 - Processo de identificação de Fatores Críticos de Sucesso para a oferta de produtos e serviços no site da unidade de informação, sob a ótica de marketing.

Objetivos	Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso
1. Planejamento e gestão da oferta de P/S no site	1.1 Oferta de P/S de informação disponível nos sites - Tipologia P/S de informação
2. FCS atribuídos pelos gerentes da unidade de informação na oferta de P/S.	2.1 FCS do site para oferecer P/S - Acessibilidade - Interatividade - Conteúdo 2.2 Planejamento e gestão do site para oferecer P/S - Etapas do planejamento do site 2.3 Identificação dos FCS para oferecer P/S no site - Processo de determinação dos FCS - Determinação dos FCS vinculada à organização - Determinação dos FCS não-vinculada à organização - Identificação de áreas prioritárias que requerem atenção especial - Período de revisão e atualização dos FCS - Responsável pelo estabelecimento dos FCS - Outros FCS da unidade de informação 2.4 Fatores determinantes na gestão da oferta de P/S de informação adaptada para o site da unidade de informação - Qualidade do serviço - Tempo, conveniência e alocação de recursos - Planejamento e prioridades - Recursos humanos intermediários - Número e localização dos canais de distribuição - Formato de fornecimento e uso de tecnologias - Inovação e mudanças - Ciclo de vida finito - Posicionamento
3. Avaliação da acessibilidade, interatividade e conteúdo da oferta	- gerente da unidade de informação - gerente de informática



de P/S do site	<ul style="list-style-type: none"> <li>- usuário interno</li> <li>- funcionário da unidade de informação</li> <li>- funcionário de outro setor</li> <li>- usuário externo</li> </ul>
----------------	--



## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A oferta de produtos e serviços no site da unidade de informação não depende exclusivamente do incremento tecnológico do acesso à informação, mas implica repensá-la como organização no contexto mundial. Isto porque as tecnologias de informação imprimem poderosa força de ação e mudança na sociedade. Em decorrência, evolução tecnológica e desenvolvimento social e econômico desafiam organizações, de modo geral, na capacidade de resposta a demandas por produtos e serviços. Nessa realidade, os fatores críticos de sucesso como elementos chave de gerenciamento podem ser determinantes no desempenho eficaz da organização. O processo de identificá-los e incorporá-los ao planejamento estratégico quando alinhado aos objetivos organizacionais pressupõe lógica intrínseca podendo ser feito mesmo de forma intuitiva. Exercendo efeito direto no resultado almejado pela organização possibilita redirecionar ações aprimoradas com a ótica de marketing.

Na unidade de informação o método auxilia gestores e especialistas focarem questões estratégicas do acesso à informação. Na organização mantenedora da unidade de informação, avalia o impacto do ambiente, a relação com outras organizações e analisa comparativamente demais setores internos em relação à unidade de informação, apontando recursos e competências essenciais. À medida que as unidades de informação interagem com usuário, informação e conhecimento, respondem com experiências, valores e missões próprias, precisando de métodos de gerenciamento para permanência no mercado da informação. Ademais, os sites das unidades de informação criam valor para os usuários garantindo presença global em tempo real, sendo necessário monitorar a acessibilidade à informação e, disponibilidade de conteúdos para suprir a necessidade de informação.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Sueli Angélica do. **Marketing da informação na Internet: ações de promoção**. Campo Grande: Ed. UNIDERP, 2004. 330 p.

BAPTISTA, Sofia Galvão. Profissional da informação autônomo ou, empresário novas perspectivas de mercado de trabalho. **Perspect. Cienc. Inf.**, Belo Horizonte, v. 5, n. 1, p. 91-98, jan./jul 2000.

BAYMA, Maria de Fátima Castro. **Enfoque de marketing no processo de distribuição de produtos de informação em unidades de informação**: estudo de caso da revista Pesquisa Agropecuária Brasileira da Embrapa. 2000. 252 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Departamento de Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília.

BORBELY, Jack. The critical success factors method: its application in special library environment. **Special Libraries**, v. 72, n.3, 1981, p.201-208.

COLÂNGELO FILHO, Lúcio. Fatores críticos de sucesso. **Informática e Administração**, v. 2, n. 20, p. 12-15, dez. 1985.

CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS, Conarq. **Diretrizes para a construção de Websites de instituições arquivísticas**. Disponível em: <http://www.arquivonacional.gov.br/pub/virtual/diretrizes.htm>. Acesso em: 15/07/2014.

COOMBS, Merolyn. Web site design for public libraries: a marketing tool for the new millennium. **Australian Library Journal**, v. 48, n. 2, may 1999, p. 117-127.

COSTA, Rosemarie de Almeida. **Gestão tecnológica da informação**: a inovação em bibliotecas universitárias. Disponível em: <http://sib.iesam-pa.edu.br>. Acessado em: 12.10.2004

GARCEZ, Eliane Maria Sturat; RADOS, Gregório J. Varvakis. Biblioteca híbrida: um novo enfoque no suporte à educação a distância. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 44-51, maio/ago. 2002.

HORTINHA, Joaquim. **E-marketing**: um guia para a nova economia. Lisboa: Silabo, 2001. 238 p.

KOTLER, Phillip. **Marketing de serviços profissionais**: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros. 2. ed. Manole : 2002, 503 p.

\_\_\_\_\_. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999. 380 p.

\_\_\_\_\_. **Marketing para organizações que não visam ao lucro**. São Paulo : Atlas, 1978. 430 p.

\_\_\_\_\_; FOX, Karen. **Strategic marketing estratégico for educational institutions**. New York: Prentice-Hall, 1994. 450 p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**: conceitos, exercícios e casos. 6. ed. São Paulo : Atlas, 2004. 296 p.

LAURINDO, Fernando José Barbin. **Tecnologia da informação: eficácia nas organizações**. São Paulo: Futura, 2002. 247 p.

LEIDECKER, K.; BRUNO, H. Identifying and using critical success factor. **Long Range Planning**, v. 17, n. 1, p. 23-32, 1984.

LEVACOV, Marília. Bibliotecas virtuais. In: **Para navegar no século XXI: tecnologias do imaginário e cibercultura**. Org Francisco Menezes Martins, Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina; EDIPUCRS, 1999. 294 p. p. 261-286.

LINDROOS, K. Use quality and the world wide Web. **Information and software technology**, v.39, n.12, p.827-836, dec. 1997.

MIRANDA, Antonio. **Ciência da informação: teoria e metodologia de uma área em expansão**. Organizado por Elmira Semeão. Brasília: Thesaurus, 2003. 212 p.

OLIVEIRA, Ângela Maria de. A internet como ferramenta de marketing nas bibliotecas. **Informação e Informação**. Londrina, v.7, n.2, p. 105-112, jul./dez., 2002.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo. **T.I.C. : tecnologia da informação e da comunicação**. São Paulo: Érica, 2003. 444 p.

PEREZ, Clotilde; BAIRON, Sergio. **Comunicação e marketing: teorias da comunicação e novas mídias um estudo prático**. São Paulo: Futura, 2002. 275 p.

RADOS, Gregório J. Varvakis; VALERIM, Patrícia; BLATTMANN, Ursula. **Valor agregado a serviços e produtos de informação**. Disponível em: <http://www.ced.usfc.br/~ursula/papers/valor.html>. Acessado em 24.11.2004

ROCKART, J. Chief executives define their own data needs. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 2, p. 81-92, mar./apr. 1979.

\_\_\_\_\_.; EARL, M. J.; ROSS, J. W. Eight imperatives for the new it organization. **Sloan Management Review**, v. 38, n. 1, p. 43-55, fall, 1996.

SILVA, Chirley Cristiane Mineiro da. RADOS, Gregório Jean Varvakis. Gestão de serviços em bibliotecas: melhoria com foco no cliente. **ACB : Biblioteconomia em Santa Catarina**, v. 7, n. 1, 2002, p. 198-219.

SILVA, José Fernando Modesto da; MACEDO, Neusa Dias de. **Internet, biblioteca, comunidade acadêmica: conhecimentos, usos e impactos: pesquisa com três universidades (UNESP, UNICAMP E USP)**. São Paulo, [2003, ] 15 p.

SILVA, Luiz Antonio Gonçalves da; MÁRDERO, Miguel Angel; CLAUDIO, Silvana. Acompanhamento das bibliotecas brasileiras na Internet. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 26, n. 2, p. 221-225, maio/ago, 1997.

STERNE, Jim. **World Wide Web marketing**. New York: Bookseller, 2000. 398 p.

STOLLENWERK, Maria de Fátima Ludovico. Fatores críticos de sucesso. In: TARAPANOFF, Kira., (organizadora). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2001. 343 p. p. 189-207.

STOLLENWERK, M. F. L. **O método dos fatores críticos de sucesso e sistemas de inteligência competitiva**: texto conceitual 2. Curso de Especialização em Inteligência Competitiva. Disciplina IC3. Brasília: CNPq/IBICT, 2000. p. 1.

WEINGAND, Darlene E. Distributions of the library's product: the need for inovation. **Journal of the Library Administration**, v. 4, n. 4, p. 49-57, Winter, 1983.

\_\_\_\_\_. **Future marketing library**. New York: J.L., 2000. 280 p.

WORMELL, Irene. **Success factors for fee-based information services**. Helsinki: NORDINFO, 1996. 134 p. (Nordinfo publication, 36)