

PAULO CÉSAR MARIZ PEDRAS LOURENÇO

A FORMULAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA PARA O ATENDIMENTO DO
CLIENTE PRESENCIAL DE UM ARQUIVO DISTRITAL PÚBLICO



UNIVERSIDADE DO ALGARVE
FACULDADE DE ECONOMIA

2019

PAULO CÉSAR MARIZ PEDRAS LOURENÇO

A FORMULAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA PARA O ATENDIMENTO DO
CLIENTE PRESENCIAL DE UM ARQUIVO DISTRITAL PÚBLICO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM
GESTÃO EMPRESARIAL

Trabalho efetuado sob a orientação de:
Prof.^a Doutora Eugénia Maria Ferreira
Prof. Doutor Nicolau Miguel Almeida



UNIVERSIDADE DO ALGARVE
FACULDADE DE ECONOMIA

2019

A FORMULAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA PARA O ATENDIMENTO DO CLIENTE PRESENCIAL DE UM ARQUIVO DISTRITAL PÚBLICO

Declaração de Autoria do Trabalho

Declaro ser o autor deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Paulo César Mariz Pedras Lourenço

.....

Direitos de cópia ou Copyright

© Copyright: *Paulo César Mariz Pedras Lourenço.*

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Livros são papéis pintados com tinta.
Estudar é uma coisa em que está indistinta
A distinção entre nada e coisa nenhuma.
Fernando Pessoa

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, que me ofereceram a oportunidade de viver, um exemplo de trabalho, um oceano de amor...por tudo o que as palavras imperfeitas não conseguem dizer. À minha avó Augusta, cujo sorriso contido ainda hoje me acompanha. Ao Diogo, o meu eterno horizonte. A ti, minha luz, meu princípio, meu fim.

Se esse é o seu tempo, quando havia ela de vir
senão no seu tempo?
Gosto que tudo seja real e que tudo esteja certo;
E gosto porque assim seria, mesmo que eu não
gostasse.
Alberto Caeiro

AGRADECIMENTOS

É no crepúsculo que olhamos para trás e vislumbramos o caminho percorrido. Não estive sozinho, comigo estiveram aqueles que não me deixaram cair e me ofereceram sempre o seu tempo para me amparar e trazer até aqui. Mencionarei alguns, mas outros houve que com uma palavra de alento ou um simples gesto me ajudaram a continuar. Todos eles foram importantes e de todos eles é também este momento.

Ao meu orientador, Professor Doutor Nicolau de Almeida por uma orientação próxima, empenhada, rigorosa e exigente que me estimulou a refletir e a estudar. Um grande bem-haja pelo saber transmitido, pela disponibilidade para solucionar problemas que foram surgindo ao longo da realização da investigação, pela fatigante revisão do texto, pelo estímulo e incentivo constantes.

À orientadora Professora Doutora Eugénia Ferreira, pela disponibilidade e atenção, por me acompanhar neste meu percurso desde a cadeira da sala de aula até à investigação conducente à realização desta dissertação de mestrado, pelo rigor científico e pelas sábias sugestões, pelo incentivo, pela compreensão perante as vicissitudes deste percurso dando-me sempre o seu apoio e por acreditar que a realização deste trabalho seria possível. Quaisquer palavras de agradecimento aos meus orientadores serão sempre um exercício incompleto e ficarão muito aquém do sentimento de gratidão.

Um muito obrigado ao Dr. Silvestre Lacerda por ter permitido a realização da investigação, assim como à responsável pelo Arquivo Distrital de Faro, a Dr.^a Maria Luísa Pereira, e aos colaboradores da instituição pela disponibilidade e paciência manifestada na participação nos momentos de recolha de dados. Estes profissionais foram fundamentais na realização do trabalho de campo, possibilitando-me a recolha de informação empírica necessária a esta investigação.

O meu agradecimento também ao Professor Doutor João Albino Silva, à Professora Doutora Manuela Romão, ao meu mano caçula e à minha mana, pelo exemplo, pela inspiração e palavras que me dirigiram.

O meu obrigado ao Diogo, o horizonte do meu coração, pela tua presença e pelo desafio que é educar-te e ver-te crescer.

Agradeço a todos os colegas e amigos, com quem partilhei angústias e entusiasmos, pelas palavras de incentivo, pela partilha intelectual e pela ajuda direta ou indireta na realização desta investigação.

O meu agradecimento sentido às minhas boas amigas Vera Silva, Eulina Ribeiro, Susana Guerreiro e Sandra Cavaco pela presença, apoio e palavras que me dirigiram. A sua amizade e apoio foi particularmente importante.

O meu obrigado a ti, meu pai, meu colega estudante, pelo gosto pelo conhecimento, pela educação que me deu, pelo exemplo de trabalho e pelo teu amor incondicional. Um muito obrigado a ti, mamã, pela constância da tua voz, pela tua presença, pelo teu exemplo, no estudo, no amor e na luta diária que travas, silenciosamente elegante na adversidade, muito obrigado por tudo.

A ti, luz da minha vida, minha fonte inspiração e exemplo, pela tua inteligência, compreensão, incansável disponibilidade para ajudar, pelo inestimável apoio e carinho, a grande fonte de alento e força ao longo deste trabalho de investigação. De coração a escorrer, muito obrigado.

A todos a minha profunda gratidão!

RESUMO

Os arquivos distritais desempenham um papel relevante na economia, seja na salvaguarda e difusão de património, seja na certificação. Embora existam alguns estudos sobre utilizadores de arquivos, existe uma lacuna quando se trata de abordar o relacionamento com o utilizador focando o seu comportamento e valor gerado, isto é, quando se trata de realizar o exercício de “transformar” o utilizador num cliente, tal como preconizam Koontz e Mon (2014) ao defender que se deve considerar o utilizador um cliente e passar a tratá-lo como tal, centrando o foco da organização na resposta aos seus interesses e necessidades.

Na linha de Koontz e Mon (2014), o objetivo desta investigação inovadora consiste em olhar para o utilizador presencial de arquivo sob uma perspetiva empresarial, olhar para ele como um cliente, segmentá-lo com base no seu comportamento e valor e caracterizá-lo, de forma a gerar conhecimento mobilizável para a formulação de uma estratégia de atendimento presencial centrada no mesmo.

O *design* de investigação estrutura-se na linha de um estudo exploratório. Realizou-se uma análise estratégica. Construiu-se uma BD com informação sobre dois anos de interações com clientes. Realizaram-se dois exercícios de segmentação com recurso a técnicas de análise diferentes, a técnica de análise RFM (Hughes, 2012) e a técnica de análise MVC (Matriz de Valor do Cliente) (Marcus, 1998). Caracterizaram-se os segmentos e, com base na informação gerada, formulou-se uma estratégia e ações para o atendimento presencial do Arquivo Distrital de Faro (ADFAR).

Os resultados revelam que os clientes mais frequentes apresentam também a maior rendibilidade por cliente, sendo que cerca de 4% dos clientes são os mais assíduos e rentáveis, enquanto cerca de 50% apenas realizaram uma consulta e apresentam baixa rendibilidade. A partir das estratégias alternativas, emergentes da análise TOWS, foram formuladas ações estratégicas por segmento, de forma a prosseguir os objetivos estabelecidos para o atendimento presencial do ADFAR. Os resultados da investigação produzem conhecimento passível de ser utilizado pelos decisores, quer em iniciativas de marketing, quer em decisões estratégicas.

Palavras-chave: CRM; Clientes de Arquivos Distritais; RFM; Matriz de Valor do Cliente; SWOT e TOWS

ABSTRACT

District archives play an important role in the economy, both in safeguarding and disseminating heritage and in document certification. Although there are some studies on archive users, there is a gap when it comes to addressing the user relationship by focusing on their behavior and value generated, basically when it comes to performing the exercise of “turning” the user into a customer, such as advocate Koontz and Mon (2014) when they argue that the user should be considered a customer and treat it as such, focusing the organization's focus on responding to their interests and needs.

In line with Koontz and Mon (2014), the objective of this innovative research is to look at the face-to-face archive user from a business perspective, look at him or her as a customer, segment them based on their behavior and value and characterize him, in order to generate mobilizable knowledge for the formulation of a strategy of attendance centered on the customer.

Research design is in line with an exploratory study. A strategic analysis was performed. A database was built with information on two years of customer interactions. Two segmentation exercises were performed using different analysis techniques, the RFM analysis technique (Hughes, 2012) and the MVC (Customer Value Matrix) analysis technique (Marcus, 1998). The segments were characterized and, based on the information generated, a strategy and actions were formulated for face-to-face attendance at the Arquivo Distrital de Faro (ADFAR).

The results show that the most frequent clients also have the highest profitability per client, with about 4% of the clients being the most frequent and profitable, while about 50% just made an appointment and have low profitability. From the alternative strategies emerging from the TOWS analysis, strategic actions were formulated by segment, in order to pursue the objectives established for ADFAR's face-to-face service. Research results produce knowledge that can be used by decision makers, either in marketing initiatives or in strategic decisions.

Keywords: CRM; District Archives Clients; RFM; Customer Value Matrix; SWOT and TOWS

ÍNDICE GERAL

Índice de Figuras.....	x
Índice de Tabelas.....	xi
Lista de Abreviaturas.....	xiii
Capítulo 1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Definição e relevância do tema a estudar.....	1
1.2 Problema de investigação.....	4
1.3 Objetivos da investigação.....	5
1.4 Estrutura da dissertação.....	5
Capítulo 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	7
2.1 Marketing Relacional.....	7
2.1.1 CRM conceito e definições.....	9
2.1.2 CRM, CiRM ou CzRM.....	13
2.1.3 CzRM em serviços públicos.....	15
2.2 Segmentação e perfil de cliente.....	17
2.2.1 RFM.....	20
2.2.2 MVC.....	22
2.3 O CzRM no processo de gestão.....	23
2.3.1 Análise PESTEL.....	26
2.3.2 Análise SWOT.....	27
2.3.3 Análise TOWS.....	28
2.3.4 Formulação de estratégia.....	30
Capítulo 3. O ARQUIVO DISTRITAL DE FARO E O SEU CONTEXTO INSTITUCIONAL.....	36
3.1 A Direção Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas.....	36
3.1.1 A DGLAB e a sua missão, visão e estrutura.....	36
3.1.2 A estrutura orgânica da DGLAB.....	37
3.1.3 As pessoas.....	41
3.1.4 Os recursos financeiros.....	41
3.1.5 Plano de atividades.....	42
3.1.5.1 Plano para os recursos humanos.....	42
3.1.5.2 Plano para os recursos financeiros.....	42
3.1.5.3 Objetivos da DGLAB.....	43
3.1.5.4 Objetivos estratégicos.....	43
3.1.5.5 Objetivos operacionais.....	44
3.1.5.6 Produtos, serviços e atividades.....	45
3.2 Análise da estrutura interna do Arquivo Distrital de Faro.....	46
3.2.1 Missão, visão, competências e atribuições do Arquivo Distrital de Faro.....	47
3.2.2 As pessoas do Arquivo Distrital de Faro.....	48
3.2.3 Edifício e equipamentos do Arquivo Distrital de Faro.....	49

3.2.4	Funcionamento, regulamento e manuais de procedimentos.....	50
3.2.5	Os fundos documentais do Arquivo Distrital de Faro.....	51
3.2.6	Produtos disponibilizados e serviços prestados.....	53
3.2.7	O atendimento presencial no Arquivo Distrital de Faro.....	54
Capítulo 4.	METODOLOGIA	56
4.1	Opções metodológicas e estrutura da investigação.....	56
Capítulo 5.	RESULTADOS E A SUA DISCUSSÃO	72
5.1	Análise estratégica	74
5.1.1	Meio envolvente contextual.....	75
5.1.2	Meio envolvente transacional.....	79
5.1.3	Fatores críticos de sucesso	81
5.1.4	Análise da organização.....	83
5.1.5	Análise SWOT.....	84
5.2	Base de dados.....	90
5.3	Segmentação	91
5.3.1	RFM	91
5.3.1.1	– Os segmentos resultantes da aplicação da técnica de análise RFM.....	93
5.3.2	MVC	96
5.3.3	Análise integrada das duas técnicas e seleção da mais adequada	102
5.3.4	Caracterização dos segmentos de clientes do Arquivo Distrital de Faro...	106
5.3.4.1	Segmento 1 – Melhores	107
5.3.4.2	Segmento 2 – Frequentes	110
5.3.4.3	Segmento 3 – Gastador	113
5.3.4.4	Segmento 4 – Esporádico.....	115
5.4	Formulação de estratégia para o atendimento presencial no Arquivo Distrital de Faro.....	118
5.4.1	Os objetivos estabelecidos para o atendimento presencial.....	118
5.4.2	Estratégias emergentes TOWS	120
5.4.3	Ações estratégicas para o atendimento presencial, por segmento	121
Capítulo 6.	CONCLUSÃO	146
6.1	Síntese	146
6.2	Principais conclusões.....	147
6.3	Recomendações	151
6.4	Limitações e sugestões para investigação futura.....	151
	Referências Bibliográficas.....	153
	APÊNDICES	
	Apêndice 1 – Lista codificada de fundos do ADFAR.....No suporte digital	CD
	Apêndice 2 – Estado de tratamento dos fundos e coleções do ADFAR	167

Apêndice 3 – Blueprint atual e proposto.....	No suporte digital	CD
Apêndice 4 – Brainstorming – reuniões.....		169
Apêndice 5 – Base de dados CRM ADFAR Matriz 5359 com scores RFM		CD
Apêndice 6 – Dimensões de análise.....		171
Apêndice 7 – Guião de entrevista.....		172
Apêndice 8 – Transcrição da entrevista.....		173
Apêndice 9 – Output Dados 1332 client nested random segm. Homogêneos.....		CD
Apêndice 10 – Trabalho de segmentação MVC – segmentos.....		CD
Apêndice 11 – Trabalho de segmentação RFM (13 segmentos)		CD
Apêndice 12 – Caracterização dos segmentos do ADFAR.....		CD
Apêndice 13 – Tabela estratégias TOWS.....		178
Apêndice 14 – Subsegmentos alvo <i>cross segment</i> e próximos do ponto médio.....		CD
Apêndice 15 – Proposta de Declaração – Missão, Visão e Valores para o ADFAR.		180
ANEXOS		
Anexo A – Plano de Atividades 2019 da DGLAB.....	No suporte digital	CD
Anexo B – Regulamento da Sala de Leitura 2019.....	No suporte digital	CD

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
3.1 Organograma da estrutura orgânica da DGLAB.....	39
3.2 Mapa resumo dos espaços e procedimentos de atendimento presencial.....	55
4.1 Estrutura da investigação.....	58
4.2 Matriz de valor do cliente.....	65
4.3 <i>Service Blueprinting</i>	70
5.1 <i>Heat Map</i> de distribuição Monetária pelos valores Recência e Frequência.....	92
5.2 Segmentação RFM – distribuição de clientes nos 13 Segmentos.....	93
5.3 Segmentação MVC – distribuição de clientes nos quatro quadrantes.....	98
5.4 Pormenor da segmentação MVC – distribuição de clientes nos quadrantes.....	98
5.5 Incidência e dispersão de indivíduos RFM e MVC.....	103
5.6 Número de clientes do ADFAR em cada segmento MVC.....	106
5.7 Estratégias genéricas de Marcus para segmentos prioritários.....	122
5.8 Estratégia transversal (Cross-segment) aos subsegmentos “Professores e Estudantes”.....	123
5.9 Estratégias direcionadas a subsegmentos próximos do ponto médio.....	124
5.10 Sugestão de desenho com a nova configuração para o atendimento presencial.	137

ÍNDICE DE TABELAS

	Página
2.1 Definições de CRM.....	9
2.2 Análise TOWS.....	28
2.3 Nove passos para “alcançar uma estratégia bem definida” (Akaegbu & Usoro, 2017: 45).....	31
3.1 As atribuições da DGLAB na área de arquivo.....	37
3.2 Unidades orgânicas nucleares da DGLAB.....	37
3.3 Unidades flexíveis da DGLAB.....	38
3.4 Arquivos – serviços dependentes DGLAB.....	38
3.5 Pessoas ao serviço da DGLAB.....	41
3.6 Recursos Financeiros da DGLAB.....	41
3.7 Linhas de investimento prioritário da DGLAB na área de arquivo.....	42
3.8 Objetivos estratégicos de referência da DGLAB.....	43
3.9 Objetivos operacionais da DGLAB, em termos de eficácia, eficiência e qualidade.....	44
3.10 Bens e serviços, na área dos arquivos.....	45
3.11 Atividades permanentes relacionadas com a área de arquivo.....	45
3.12 Competências e atribuições do ADFAR.....	47
3.13 As pessoas do ADFAR.....	48
4.1 Variáveis da base de dados.....	62
4.2 Dados para as variáveis das análises RFM e MVC.....	62
4.3 Variáveis para a caracterização dos perfis.....	67
5.1 Análise PESTEL ao meio envolvente contextual.....	75
5.2 Meio envolvente transacional.....	79
5.3 Fatores críticos de sucesso do ADFAR.....	82
5.4 Análise SWOT.....	85
5.5 Segmentação de clientes com base no resultado RFM.....	95
5.6 Valores para as médias dos eixos da matriz de valor do cliente.....	97
5.7 Matriz de valor do cliente complementada com dados de Recência.....	100
5.8 Caracterização sumária dos segmentos da matriz de valor do cliente do ADFAR.....	101
5.9 Análise integrada das duas técnicas e distribuição de indivíduos pelos segmentos (Matriz de análise cruzada RFM/MVC).....	103
5.10 Caracterização sumária do cliente do segmento 1.....	108
5.11 Caracterização do cliente do segmento 2.....	111
5.12 Caracterização do utilizador ou cliente do segmento 3.....	113
5.13 Caracterização do cliente do segmento 4.....	116
5.14 Objetivos anuais estabelecidos para o atendimento presencial do ADFAR.....	119

	Página
5.15 Matriz TOWS.....	120
5.16 Comportamento, necessidades, preferências e interesses manifestados pelos elementos dos segmentos mensurados a partir do histórico de interações coligido na BD.....	121
5.17 Estratégias e respectivas ações estratégicas transversais e por segmento.....	127

LISTA DE ABREVIATURAS

ADAI	Apoio ao Desenvolvimento de Arquivos Ibero-americanos
ADD	Auxiliar de Descrição Documental (ex. Índices)
ADFAR	Arquivo Distrital de Faro
AMA	<i>American Marketing Association</i>
ANTT	Arquivo Nacional Torre do Tombo
BCG	<i>Boston Consulting Group</i>
BD	Base de Dados
CADA	Comissão de Acesso aos Documentos Administrativos
CiRM	Gestão do Relacionamento com o Cidadão - <i>Citizen Relationship Management</i>
CLV	<i>Customer Lifeyime Value</i>
CzRM	Gestão do Relacionamento com o Cidadão - <i>Citizen Relationship Management</i>
CRAV	Consulta Real em Ambiente Virtual - aplicação de controlo documental
CRM	Gestão do Relacionamento com o Cliente – <i>Customer Relationship Management</i>
DGARQ	Direção Geral de Arquivos
DGLAB	Direção Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas
EEA	<i>European Economic Area</i>
EU	União Europeia
ICA	Conselho Internacional de Arquivos
IDD	Instrumento de descrição documental (ex. Inventário)
IMP	<i>Industrial Marketing and Purchasing Group</i>
INE	Instituto Nacional de estatística
LADA	Lei de aceso aos documentos Administrativos
MVC	Matriz de Valor do Cliente
PEST	Acrónimo para política, económica, sociocultural e tecnológica
PESTEL	Acrónimo para política, económica, sociocultural, tecnológica, ecológica e legal
PRACE	Programa de Restruturação da Administração Central do Estado
PREMAC	Plano de Redução e Melhoria da Administração Central
RFM	Recência; Frequência e Valor Monetário
RGPD	Regulamento Geral de Proteção de Dados
SWOT	Acrónimo em inglês para forças, fraquezas, oportunidades e ameaças – <i>Strengths; Weaknesses; Opportunities; and Threats.</i>
TOWS	Acrónimo em inglês para ameaças, oportunidades, fraquezas e forças – <i>Threats; Opportunities; Weaknesses and Strengths.</i>

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1 – Definição e relevância do tema a estudar

Os arquivos distritais são centros especializados de arquivo ligados à rede nacional de arquivos (Carvalho, 2014). Estes organismos são sistemas de gestão de informação com utilizadores internos e externos. A literatura da área da gestão de informação e arquivos define como utilizador o cliente destes sistemas de gestão de informação (Carvalho, 2014; Mundet, 2018; Penteado, 1996; Silva & Ribeiro, 2010 e Teruel, 2005).

No entanto, Koontz e Mon (2014) discordam da terminologia ao defenderem que se deixe de utilizar o termo utilizador para passar a utilizar o termo cliente, tal como as lojas de retalho, quando se definem os utilizadores de bibliotecas, arquivos e museus, uma vez que esta mudança pode fazer ganhar perspetiva, dado que o cliente faz escolhas, usufruindo e comprando a melhor opção disponível para satisfazer as suas expectativas ou necessidades. Esta investigação assume esta mudança, ao considerar o utilizador do sistema como um cliente, cujo comportamento, preferências e necessidades devem tornar-se o foco de uma estratégia de relacionamento e atendimento.

A elaboração de investigações sobre o relacionamento dos arquivos distritais com os seus clientes poderá contribuir para a produção de conhecimento sobre esta realidade. Numa sociedade onde os atores económicos desenvolvem estratégias centradas no cliente, no seu comportamento, preferências e necessidades, é importante olhar para organismos públicos, como os arquivos distritais, e tentar perceber se também eles desenvolvem estratégias centradas nos comportamentos, preferências e necessidades dos seus clientes. Concretamente, perceber se possuem objetivos estabelecidos para o atendimento presencial e quais as estratégias que existem. Para além disso, é também importante perceber qual o papel da sala de leitura e da eventual preferência pelo contacto físico com o documento para o cliente da era digital.

A escassez de estudos deste âmbito, com o foco na realidade da gestão de organizações desta índole, faz com que este trabalho represente um contributo útil para o desenvolvimento da reflexão sobre a gestão de sistemas de arquivo públicos. Nesse sentido, o estudo da realidade concreta do atendimento presencial, um aspeto do relacionamento do cliente com os arquivos distritais, sob uma perspetiva de

comportamento e valor gerado, é inovador e pode representar um ponto de partida para a otimização não só do atendimento presencial, mas também da gestão desse relacionamento. Esta investigação vai também ao encontro da necessidade de realização de estudos nesta área diagnosticada por Penteado (1996) e Carvalho (2014).

Concomitantemente, este trabalho revela a sua utilidade ao consubstanciar-se como um veículo que suscita reflexões sobre o próprio papel do arquivo distrital enquanto ator económico e social. Cria um instrumento de gestão de informação que permite conhecer o histórico de interações individualizadas com os seus clientes e escarpelizar a estrutura de relacionamento e complexidade de serviços associados a cada cliente. Desenvolve e facultava uma perspetiva estratégica sobre a gestão do atendimento presencial do cliente, com enfoque no valor criado, tendo por base o contributo para o alinhamento da missão e objetivos da organização com o comportamento, preferências e necessidades do cliente. Nesse âmbito, esta investigação propõe instrumentos geradores de conhecimento, cujo conteúdo é passível de ser mobilizado para a contextualização de cenários de suporte a uma tomada de decisão informada.

A gestão de informação em serviços de arquivo encerra múltiplos desafios, sendo um processo com várias dificuldades relacionadas não só com a gestão da documentação e infraestruturas tecnológicas, mas também com a gestão do relacionamento com o cidadão enquanto cliente. O gestor deve conhecer com profundidade os comportamentos, preferências e as necessidades dos clientes internos e externos do seu sistema de arquivo. Os clientes internos serão os sistemas de arquivo relacionados, bem como os próprios serviços internos, sendo os clientes externos as organizações e o universo de cidadãos nacionais ou estrangeiros. Tanto uns como outros possuem comportamentos, preferências e necessidades díspares, mesmo os cidadãos se diferenciam uns dos outros nesse âmbito. Ora, esses comportamentos, preferências e múltiplas necessidades devem ser amplamente conhecidos, de forma a alinhar a estratégia da organização com essa realidade.

O arquivo distrital é uma instituição que presta serviços no âmbito da sua missão e que podem ser sumariamente divididos em três eixos. Um será o eixo da certificação, outro o eixo da investigação e finalmente o eixo da mediação de informação e referência. O primeiro eixo envolve documentação recente com elevado valor probatório que obriga à prestação corrente de um elevado número de serviços de pesquisa, recuperação,

informação, certificação e averbamento. O segundo eixo envolve documentação mais antiga com elevado valor patrimonial, cuja informação permite reconstituir a história da família ou da região e criar conhecimento através da investigação. Finalmente, o terceiro eixo engloba o acesso à documentação por parte do cidadão com o intuito de recuperar informação para a resolução de questões administrativas ou legais ou com fins lúdicos. Neste eixo o papel do técnico é mais interventivo, pois existe a necessidade de guiar o cliente, mais alheio e desconhecedor da realidade dos arquivos, interagindo com ele e facultando-lhe a mediação informacional e referência que permita o acesso aos documentos.

O tema revela-se interessante e relevante, pois incide sobre os relacionamentos que se estabelecem entre clientes e um arquivo distrital da rede nacional de arquivos públicos. A grande maioria das pessoas desconhece esta organização, mas o arquivo distrital em análise tem um papel muito importante na economia, no âmbito da preservação do património documental, do conhecimento, e em setores como o imobiliário, e até mesmo do turismo. Sendo um ator importante da economia, olhar para o seu cliente como alguém que gera valor é pertinente e tornar a sua gestão eficiente apresenta-se como uma necessidade. É nesse contexto que surge este trabalho, como um documento pertinente, cujo objetivo é produzir conhecimento que procure contribuir para a melhoria da gestão da organização.

O setor de atendimento presencial de um arquivo pode ser considerado como a própria face da organização. É o contexto onde as interações entre o cliente e o técnico responsável pelo atendimento acontecem. O desenvolvimento e a gestão deste setor são uma tarefa difícil e desafiante, mas fulcral para a organização e para todos os seus *stakeholders*. O atendimento presencial ao cliente envolve o desempenho quotidiano de funções e a execução de tarefas ao nível operacional, que carecem de constante monitorização, revisão e melhoria.

O arquivo tende a focar-se na documentação e na observância de aspetos técnicos relacionados com a custódia, preservação e descrição documental. Este foco no documento secundariza o cliente, os seus comportamentos, preferências e necessidades, não havendo sequer atribuição de relevância ao valor gerado pelas interações. No arquivo distrital em estudo subsiste esta dicotomia entre o ideal da prática arquivística e o ideal do foco no cliente, existindo margem de manobra para construir um equilíbrio

que respeite a necessidade de preservar o património arquivístico e corresponda aos comportamentos, preferências e necessidades de usufruto dos cidadãos, assim como à assunção do valor gerado por estes.

Este trabalho de investigação procura contribuir para a construção desse equilíbrio, ao tentar realizar uma abordagem com foco no comportamento, preferências e necessidades do cliente e no valor gerado por este. Pretende-se com um diagnóstico estratégico e um perfil de cliente com base no comportamento e valor, contribuir com a proposta de formulação de uma estratégia, e respetivas ações estratégicas, para o atendimento presencial, que responda às necessidades de preservação, mas que incorpore a dimensão da rendibilidade e os comportamentos, preferências e necessidades legítimos do cliente presencial no acesso à informação e fruição do património arquivístico.

1.2 – Problema de investigação

A formulação de uma estratégia para o atendimento presencial pressupõe um conhecimento aprofundado do cliente e um alinhamento da estratégia, não só com a missão e objetivos tutelares, mas também com os comportamentos, preferências e necessidades dinâmicas emergentes do relacionamento com o cliente.

Nesse sentido, é importante conhecer os clientes de um arquivo distrital, através de uma abordagem na ótica do comportamento e do valor. Refletir sobre a forma como este tipo de Instituição recolhe e acumula conhecimento sobre a interação com os seus clientes presenciais, e se esse conhecimento é mobilizado para o desenvolvimento de um atendimento presencial focado no cliente. Um atendimento presencial que responda ao perfil de comportamento, preferências e necessidades individuais dos clientes presenciais, de acordo com o seu histórico de interações com a instituição e com o valor gerado.

Este trabalho de investigação procura responder às seguintes questões:

- i) Quais são as fontes de informação ou repositórios de informação de que o arquivo dispõe para conhecer o seu cliente?
- ii) Qual é o perfil ou os perfis dos clientes presenciais?
- iii) Qual é o comportamento e o valor gerado pelos seus clientes presenciais?

- iv) Quais são os clientes que devem ser estrategicamente prioritários, tendo em conta o seu comportamento e o valor gerado?
- v) Quais são os objetivos estabelecidos para o atendimento presencial no ADFAR?
- vi) Qual a estratégia, com foco no comportamento, preferências e necessidades do cliente, que se adequa ao prosseguimento dos objetivos estabelecidos para o atendimento presencial?

1.3 – Objetivos da investigação

O objetivo geral da investigação é a formulação de uma estratégia de atendimento presencial para o Arquivo Distrital de Faro (ADFAR), com base no comportamento, preferências, necessidades e valor gerado pelo cliente.

Subjacente à concretização deste objetivo geral está o prosseguimento dos seguintes objetivos específicos:

- i) realizar a análise estratégica do ADFAR;
- ii) construir uma base de dados com base na informação presente nos repositórios da instituição;
- iii) segmentar e identificar perfis de cliente com recurso às técnicas de análise RFM e Matriz de Valor do Cliente;
- iv) caracterizar o perfil de cliente dos segmentos do ADFAR com foco no comportamento, utilização de serviços e valor gerado;
- v) formular estratégias e propor ações estratégicas por segmento de cliente que prossigam os objetivos estabelecidos para o atendimento presencial.

1.4 – Estrutura da dissertação

Este trabalho estrutura-se em seis capítulos. O presente Capítulo I consiste na introdução, onde se procura apresentar a investigação e o seu contexto, delimitar o problema de investigação, assim como os seus objetivos, sendo ainda afluída a sua pertinência e utilidade e apresentada a estrutura da dissertação. O Capítulo II contém o enquadramento teórico, onde se faz o enquadramento conceptual alicerçado na evolução do trabalho científico produzido no âmbito dos conceitos basilares para o desenvolvimento da investigação, nomeadamente os conceitos de gestão de arquivos distritais públicos; perfil do cliente; CRM (Gestão do Relacionamento com o Cliente – *Customer Relationship Management*); análise situacional estratégica SWOT e TOWS

(acrónimo em inglês para ameaças, oportunidades, fraquezas e forças – *Threats; Opportunities; Weaknesses and Strengths*); *Datamining* (Mineração de dados); Bases de Dados; segmentação RFM (Recência; Frequência e Valor Monetário – *Recency, Frequency, Monetary*) e MVC (Matriz de Valor do Cliente); formulação de estratégia; planeamento estratégico CRM. No capítulo III é elaborada a caracterização do arquivo distrital em análise. A metodologia é explanada no capítulo IV. No Capítulo V procede-se à análise e discussão dos resultados. É nesta fase que se realiza a análise estratégica do ADFAR, se expõe a base de dados construída, se realiza uma análise comparativa dos segmentos produzidos a partir das análises RFM e MVC, selecionando-se a mais adequada, caracterizam-se os segmentos de clientes do ADFAR e procede-se à formulação da estratégia de atendimento presencial e se propõem as respetivas ações por segmento. No conteúdo do Capítulo VI são descritas as principais conclusões, identificam-se as principais limitações e sugerem-se as linhas de investigação futuras.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A presente investigação centra-se num sistema de gestão de informação enquadrado na rede pública de arquivos do Estado português, nomeadamente um Arquivo Distrital sob a tutela da entidade coordenadora da política arquivística nacional, a Direção Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas (DGLAB), que, por sua vez, é tutelada pelo Ministério da Cultura.

Na administração pública, a palavra “pública” contextualiza uma prática da administração orientada para o serviço ao cidadão, e rege-se pelas linhas de orientação política do governo, e pode ser considerada como um mecanismo de implementação das suas opções políticas.

Na era da quarta revolução industrial, o relacionamento com o cidadão é uma das questões estratégicas fundamentais para a administração pública (Schwab, 2017). Neste âmbito, ao longo do tempo, alguns autores têm desenvolvido trabalhos sobre questões relativas ao marketing relacional e à gestão do relacionamento com o cliente no setor público (Azevedo, Caldas & Bessa, 2007; Ferrão, 2003; Kotler & Lee, 2008). Também na esfera dos arquivos públicos, o relacionamento com o cidadão deve ser um aspeto fulcral da sua estratégia (Kallberg, 2013; King, 2007; Koontz & Mon, 2014; Longmore, 2000; Rhee, 2015; Smith, 2003; Yeo, 2005).

O enquadramento teórico desta investigação abrange os tópicos de Gestão do Relacionamento com o Cliente em arquivos públicos, a segmentação e o perfil de cliente com base no seu comportamento e valor e o diagnóstico estratégico como ferramenta para a formulação de estratégias focadas no cliente.

2.1 – Marketing relacional

Para Kotler, Armstrong, Harris & Piercy (2016), marketing é o processo pelo qual as empresas geram valor para os clientes e constroem relações fortes com os mesmos, de forma a captar valor proveniente das transações com os clientes.

Na perspetiva da *American Marketing Association* (AMA) o marketing é a atividade, o conjunto de instituições e processos geridos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, utilizadores, parceiros e a sociedade em sentido lato (AMA, 2018).

Por sua vez, Marques (2014) traça uma síntese evolutiva do marketing em que divide a sua história em quatro períodos, nomeadamente: as fases da produção, da venda, da orientação para o mercado e, finalmente, a ótica do marketing integrado. Para a autora, apesar da sua evolução, na década de oitenta, as práticas de marketing ainda estavam orientadas para o produto e focadas na transação. A emergência da lealdade e fidelização do cliente como fonte de vantagem competitiva, na década de 1990, contribuem para a emergência de um novo conceito de marketing. Ainda segundo Marques (2014), é a partir daí que o marketing se volta para o cliente, focando-se numa estratégia de individualização com o intuito de criar relacionamentos duradouros e lucrativos com parceiros e, principalmente, com clientes.

O conceito de marketing de relacionamento tem a sua origem no início dos anos 1980 quando Berry (1983) o menciona pela primeira vez num capítulo sobre marketing de serviços, inserido num livro intitulado *Relationship Marketing*. Mais tarde, a expressão “marketing relacional” começa a ser utilizada na literatura dedicada ao marketing de serviços com os trabalhos desenvolvidos pelo *Industrial Marketing and Purchasing Group* (IMP) e pela escola nórdica de serviços, popularizando-se a partir da década de 1990 (Marques, 2014).

Payne e Frow (2017) consideram o marketing relacional como a gestão estratégica dos relacionamentos com todas as partes interessadas relevantes, a fim de alcançar valor para os *stakeholders* a longo prazo. As tarefas críticas incluem a identificação de formas relacionais relevantes para as diferentes partes interessadas, os segmentos e a gestão otimizada de interações dentro dessa rede de parceiros.

Atualmente, a gestão de marketing desenrola-se sob o paradigma relacional. Depois de se centrar no produto, passou a centrar-se no cliente. Mais tarde, passou para uma perspetiva holística em que o ser humano, como um todo, passa a ser o centro da atenção do gestor (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2012). No entanto, hoje, o marketing tem como foco o ser humano no ambiente tecnológico e digital, onde as relações se multiplicam a grande velocidade e o *Big Data* desempenha um papel fundamental. Estamos perante o que Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) conceptualizam como o marketing 4.0.

2.1.1 – CRM conceito e definições

O conceito de CRM começa a ser utilizado pelos técnicos e comerciais de soluções tecnológicas nos anos 1990 (Payne & Frow, 2006). Segundo Payne (2012), existe um número significativo de definições para o conceito de CRM com perspectivas que variam de acordo com o tema e o foco a abordar. Esta multiplicidade de definições leva Greenberg (2003) a solicitar a vários especialistas para contribuírem com a sua própria definição. Com efeito, segundo Marques (2014), as aceções aplicadas ao conceito traduzem uma filosofia, uma ferramenta tecnológica, uma estratégia, uma expressão associada ao marketing relacional ou um processo de gestão de informação.

De forma a descrever a evolução do conceito CRM, na Tabela 2.1 apresenta-se um conjunto de definições que a literatura foi produzindo ao longo do tempo, classificando-as recorrendo às aceções aplicadas ao conceito utilizadas por Marques (2014).

Tabela 2.1 – Definições de CRM

Autor	Perspetivam o CRM como:	Definição
(Dyche, 2001, 151)	Estratégia	Define CRM como uma infraestrutura que permite delinear um aumento no valor do cliente e os meios corretos para fazer aumentar esse valor e motivar os clientes valiosos a permanecerem fiéis - na verdade, convencê-los a comprar novamente.
Swift (2001)	Processo	Define CRM como uma abordagem da empresa focada na compreensão do comportamento dos clientes, de forma a influenciá-los, através de uma comunicação com significado, procurando, em última instância, melhorar os níveis de aquisição, retenção, fidelização e rendibilidade dos mesmos.
Parvatiyar & Seth (2001)	Estratégia	Consideram o CRM como uma estratégia abrangente e um processo de aquisição, retenção e parceria com determinados segmentos de clientes que procura obter um valor superior mútuo. Para isso, estes autores defendem uma integração transversal de atividades da empresa com o propósito de gerar eficácia e eficiência na produção e entrega de valor ao cliente.
Gummesson (2002)		O CRM não é mais do que o conjunto dos valores e das estratégias do marketing relacional aplicados na prática e direcionados especialmente à relação com o cliente.
Kincaid (2003)	Estratégia	Descreve o CRM como o uso estratégico da informação, tecnologia, processos e recursos humanos na gestão de relacionamento da empresa com o seu cliente ao longo de todo o seu ciclo de vida.
Ferrão (2003: 9)	Estratégia	Considera a definição <i>Gartner Group</i> a mais adequada, segundo a qual “o CRM é uma estratégia de negócio orientada para o cliente concebida para otimizar o lucro e a satisfação do cliente.”

Autor	Perspetivam o CRM como:	Definição
Frow & Payne (2009)	Estratégia	O CRM deve ser considerado como uma abordagem estratégica multifuncional geradora de valor superior para o acionista mediante o desenvolvimento de relações adequadas com os principais clientes e segmentos. Na sua base está a identificação de clientes e a definição de estratégias de negócios, aquisição e difusão de conhecimento sobre o cliente, definição de segmentos bem dimensionados, gestão e cocriação de valor com o cliente, desenvolvimento de estratégias de canais integrados e o uso inteligente de dados e soluções tecnológicas com o objetivo de proporcionar a melhor experiência ao cliente. Algo que requer uma integração multifuncional de pessoas, operações, processos e recursos de marketing capacitados pelo uso da informação, da tecnologia e de aplicações.
Buttle (2009)	Estratégia	Define CRM como a estratégia de negócio fundamental que integra processos internos e funções com redes externas, de forma a gerar lucros e entregar valor a clientes específicos. Para este autor, o CRM assenta na gestão de antecedentes de informação sobre interação com clientes e é capacitado pelas tecnologias de informação.
Greenberg (2010)	Filosofia e Estratégia	Define um novo conceito de CRM social, considerando-o uma filosofia e uma estratégia de negócios, suportada numa plataforma tecnológica, em regras de negócios, processos e características sociais, projetados para engajar (<i>engagement</i>) o cliente numa conversa colaborativa com o propósito de obter valor mutuamente benéfico num ambiente de negócios confiável e transparente. É a resposta da empresa ao papel de proprietário da conversa, representado pelo cliente atual.
Peppers & Rogers (2011)	Tecnologia	Consideram o CRM uma ferramenta estratégica que realiza a integração das aplicações de automatização de vendas, gestão de vendas, televendas e telemarketing, suporte e atendimento ao cliente, marketing automatizado, Internet e e-commerce, englobando toda a empresa de forma a atuar especificamente sobre cada cliente, atingindo objetivos individuais e aumentando o seu valor.
Kotler & Keller (2012)	Processo	CRM é a gestão cuidadosa e individualizada de informações detalhadas sobre cada cliente, bem como de todos os pontos de contacto e interação com o mesmo, com o propósito de cimentar a sua fidelização.
Marques (2014)	Estratégia	O CRM diz respeito à estratégia, comunicação e integração de processos, sistemas, organizações, pessoas e culturas, sendo uma estratégia de gestão com o intuito de erigir pró-ativamente relações de confiança entre todos os <i>stakeholders</i> da organização, o que resulta num incremento da retenção dos clientes e no aumento da performance das empresas.
Kotler <i>et al.</i> (2016)	Processo	Definem CRM como o processo global de construção e manutenção de um relacionamento rentável com o cliente, através da entrega de valor superior e satisfação ao cliente.
Varajão & Cunha (2016: 1)	Estratégia	Consideraram o CRM como “um conjunto de atividades de negócio suportadas por tecnologias e processos, movido por uma estratégia e projetado para melhorar os resultados do negócio através do foco na gestão de clientes”.
Mações (2017)	Filosofia	Define o CRM como uma abordagem ou filosofia de gestão que enfatiza o valor do cliente e a construção de relações duradouras e lucrativas com os clientes, mediante um entendimento sobre as suas necessidades

Autor	Perspetivam o CRM como:	Definição
		e expetativas. É uma prática de marketing, suportada na análise de informação contida em bases de dados através das novas tecnologias, com o objetivo de prolongar o relacionamento com o cliente e o seu valor.
Kumar & Reinartz (2018)	Estratégia Processo estratégico	CRM é o processo estratégico de selecionar os clientes da empresa que possam ser servidos da forma mais lucrativa, moldando as interações que se vão estabelecendo entre empresa e cliente. O grande objetivo é otimizar o valor atual e futuro dos clientes da empresa.

Fonte: elaboração própria

O conceito de CRM nasce muito ligado à emergência da automação e das soluções tecnológicas, daí que autores como Dyche (2001) e Peppers e Rogers (2011) o considerem uma ferramenta tecnológica ao serviço da organização. Nas suas definições, estes autores concentram a sua atenção no valor do cliente e na sua retenção, mas Peppers e Rogers (2011) também referem a integração de canais na hora de estruturar os pontos de contacto com o cliente.

Tal como Marques (2014) defende, a tecnologia não se pode dissociar do CRM, no entanto, autores como Kincaid (2003), Frow e Payne (2009), Buttle (2009), Greenberg (2010), Varajão e Cunha (2016), Mações (2017) e Kumar e Reinartz (2018) defendem que o CRM é mais do que uma tecnologia, posicionando-a como o suporte da implementação de uma filosofia ou estratégia CRM.

Swift (2001), Kotler e Keller (2012) e Kotler et al. (2016) perspetivam o CRM como um processo de gestão de informação com foco no cliente. Swift (2001) Kotler e Keller (2012) procuram compreender os clientes a partir da informação recolhida sobre a interação com eles e olham com especial atenção para a retenção do cliente e a sua fidelização. Por sua vez, Kotler e Keller (2012) e Kotler et al. (2016) prestam especial atenção à gestão do relacionamento com o cliente, à integração de canais e ao valor do cliente, sendo que estes autores, juntamente com Ferrão (2003), são os únicos a enfatizar na sua definição o conceito de satisfação do cliente.

As definições de CRM de Parvatiyar e Seth (2001), Kincaid (2003), Ferrão (2003: 9), Frow e Payne (2009), Buttle (2009), Greenberg (2010), Marques (2014), Varajão e Cunha (2016) e Kumar e Reinartz (2018) assumem a perspetiva de CRM enquanto

estratégia, sendo que Greenberg (2010) partilha também com Mações (2017) a perspetiva do CRM enquanto filosofia de gestão.

De referir que a definição de CRM de Gumesson (2002) é a única que não se enquadra nas aceções avançadas por Marques (2014), uma vez que o autor define o CRM como uma componente prática do marketing relacional direcionado especialmente à relação com o cliente.

A definição de Frow e Payne (2009) é exaustiva e foca conceitos como a gestão da informação sobre o cliente, como as suas necessidades preferências e expetativas, a partir de bases de dados, tal como referem Buttle (2009) e Mações (2017), a gestão de conhecimento, a co-criação, a integração de pontos de contacto, a performance da empresa e a segmentação, tal como referem Buttle (2009) e Marques (2014).

De salientar a definição de CRM de Greenberg (2010) como uma das precursoras dos conceitos de CRM social e *engagement*, ou engajamento, do cliente, conceitos que contextualizam aquilo que Kumar e Reinartz (2018: 12) definem como a quinta geração do CRM, que nasce em 2015.

No seu trabalho, Ferrão (2003) lembra ainda aquelas que acredita serem as duas vertentes essenciais do CRM: a abordagem da comunicação com o cliente e a abordagem da compreensão das necessidades do cliente e da influência de comportamentos, mediante um processo de comunicação contínua com o intuito de melhorar a capacidade da empresa de adquirir, reter e obter lucros com esses mesmos clientes.

Para Marques (2014: 29), “o CRM é o conceito mais comum para descrever a passagem da abordagem focada na transação para a abordagem focada na relação”. Esta autora defende que o CRM é cada vez mais uma plataforma tecnológica disponível para o aprofundamento das relações, muito embora faça questão de salientar que o CRM não se resume a um sistema de informação ou uma inovação tecnológica.

Varajão e Cunha (2016) defendem que o CRM é mais do que uma tecnologia, pois é um veículo potenciador da integração de sistemas de gestão, organização e informação, com o objetivo de otimizar o relacionamento com os clientes mediante a melhoria dos

processos em todos os setores orgânicos relevantes, dinâmica que se traduz numa estratégia orientada para a procura da relação mais adequada com os clientes.

Kumar & Reinartz (2018) defendem a ideia de um CRM estratégico centrado no cliente e assente em princípios básicos do marketing que reconhecem a necessidade do equilíbrio entre os interesses da organização e do cliente. Para os autores o CRM não é o resultado de uma solução tecnológica, mas é, isso sim, uma estratégia suportada na tecnologia e, o simples facto de se centrar no cliente, constitui-se, por si, numa vantagem competitiva.

Os autores Debnath, Datta e Mukhopadhyay (2016) analisam a produção científica na área de CRM, nomeadamente artigos científicos (excluindo teses, dissertações e conferências). Estes autores analisam 371 artigos publicados sobre CRM, entre 2000 e 2014, dos quais reviram 196, que classificaram de acordo com a metodologia avançada por Ngai (2005) anos antes. Neste estudo, os autores identificam alguns artigos que abordam a temática da gestão e planeamento estratégico no âmbito do CRM, mas não identificam qualquer estudo sobre CRM aplicado ao setor público. O interesse da investigação está centrado no Marketing, com um enfoque especial nas teorias de relacionamento social, sendo a fidelização e retenção de clientes o tema preferido dos investigadores.

As empresas usam esta ferramenta para se posicionarem face aos concorrentes, partindo daí para a segmentação do mercado onde escolhem os clientes com maior potencial de compra e, conseqüentemente, os que podem proporcionar maior rentabilidade. Ora, se para as empresas o CRM se irá implementar sobre o fundamento da prossecução da qualidade e da rentabilidade, pode levantar-se a questão se, no sector público, o enfoque terá de ser diferente.

2.1.2 – CRM, CiRM ou CzRM

Utilizam-se várias formas de denominar o CRM aplicado à administração pública, sendo que alguns usam mesmo acrónimos para o denominar. Autores como Pang e Norris (2002) não alteram a denominação e referem-se ao CRM aplicado à administração pública através do acrónimo CRM; Kavanagh (2007) usa a expressão *Constituent Relationship Management* utilizando o acrónimo CRM; Wu (2017), por sua

vez, utiliza a denominação *Citizen Relationship Management* com o acrónimo CRM; Schellong (2008) utiliza *Citizen Relationship Management* e utiliza o acrónimo CiRM; já Duque et. al. (2013) utilizam o acrónimo CzRM para denominar *Citizen Relationship Management*.

Schellong (2008), que estudou o CRM aplicado à administração pública, tendo-o designado por CiRM - *Citizen Relationship Management* (Gestão do Relacionamento com o Cidadão), define-o como um conceito e uma estratégia holística de gestão, capacitada pela tecnologia, desenhada com o objetivo de criar uma organização centrada no cliente e focada em manter e otimizar relacionamentos com os clientes, de forma a gerar vantagens competitivas.

O público interage de diversas formas com a administração pública, seja presencialmente, telefonicamente ou através da Internet. Neste cenário, a formulação de uma estratégia de comunicação multicanal, que fomente a análise dos seus padrões de comportamento e permita equacionar necessidades futuras que possibilitem tempos de resposta adequados e uma comunicação relevante e individualizada pode fomentar a otimização do relacionamento do cidadão com o Estado (Ferrão, 2003).

Ao estudar a gestão do relacionamento com os cidadãos no Reino Unido, King (2007) considerou o CRM um elemento chave para a prestação de serviços centrados no cidadão. O autor apresenta uma avaliação da utilização deste tipo de estratégias à data, e propõe um modelo alternativo de CRM que ultrapassa a mera interação ou transação, partindo para a coprodução de serviços públicos. O papel do cidadão no relacionamento com as administrações assenta nesta coprodução de serviços e conteúdos, num novo ambiente tecnológico, cada vez mais digital, sendo tal analisado por Schwab (2017) quando descreve a quarta revolução industrial como um novo contexto em que as tecnologias se fundem numa dinâmica de interação entre o mundo físico, digital e biológico.

Para Schwab (2017), o setor público, enquanto fornecedor de serviços, está atualmente sob escrutínio constante, sendo pressionado a fornecer serviços alargados de forma eficiente e individualizada. De acordo com o autor, a própria sobrevivência do Estado depende da capacidade de resposta às novas exigências das populações na quarta revolução industrial, devendo aprender a inovar, a colaborar e a adaptar-se, de forma a

garantir que o cidadão permanece no centro das decisões, reformulando papéis num ambiente experimental e promotor de aprendizagens em que o valor mútuo está no cerne da questão.

2.1.3 – CzRM em serviços públicos

A questão do relacionamento com o cliente tem preocupado os arquivos públicos desde sempre. No entanto, a tônica da área sempre foi o documento e não o cliente. Sobre esta temática, Longmore (2000) revela que a maioria dos clientes do arquivo do *General Register of Scotland* são genealogistas reformados, mas questiona se não haveria outros interessados, caso o horário de atendimento não fosse o laboral.

Longmore (2000) refere que no seu arquivo apenas se registam dados biográficos sobre os seus clientes para realizar uma análise estatística descritiva sobre a proveniência geográfica dos clientes. Enquanto arquivista, Longmore (2000) revela preocupação com a abertura a novos públicos e com a gestão do relacionamento com o cliente, mas salienta a necessidade de reforçar os recursos quando se facilita e difunde o acesso, de forma a responder à procura.

Também Smith (2003) aborda o marketing em arquivos e a gestão do relacionamento com o cliente no arquivo nacional do Reino Unido. Esta autora realça a necessidade de ligar produtores com consumidores de informação. Para que isso aconteça, é essencial determinar as necessidades dos clientes de serviços de arquivo público. Ainda segundo Smith (2003), a segmentação dos clientes é importante para definir serviços personalizados. No seu estudo, a autora apresenta um modelo de segmentação cujo critério são os interesses dos clientes.

Smith (2003) advoga o foco no cliente e defende que os arquivos devem continuar a aprender a relacionar-se com os seus clientes, tendo como modelo, não só museus e bibliotecas, mas também atividades privadas comerciais de serviços ou retalho.

Carvalho (2014), na sua tese de doutoramento sobre mediação da informação nos arquivos distritais, salienta a importância do foco no cliente e no aprofundamento dos estudos sobre as necessidades dos mesmos, nomeadamente qual a informação procurada, quais os documentos e objetivos por detrás das pesquisas dos clientes. Segundo a autora, estes estudos podem contribuir para o aumento do conhecimento

sobre o cliente e permitirão sugerir propostas ou ações que melhorem a eficácia dos serviços. É esta a linha que esta investigação se propõe percorrer.

A nova sociedade digital resultante da quarta revolução industrial é também o pano de fundo do estudo desenvolvido por Rhee (2015) na área dos arquivos. Esta autora analisa o conteúdo da literatura científica, desenvolvida no Canadá e nos EUA, nos últimos 30 anos, sobre clientes de arquivo para perceber a transformação que as novas tecnologias estão a operar na abordagem científica do relacionamento com os clientes de arquivos.

Rhee (2015) avança que a grande prioridade dos arquivos é o tratamento, a descrição e a preservação dos documentos. Os arquivos não têm recursos para estudar os seus clientes, principalmente recursos humanos. De acordo com a sua investigação, os arquivos têm menos estudos sobre clientes do que as bibliotecas e confiam pouco nos seus resultados.

As novas tecnologias são consideradas uma fonte de múltiplos desafios, pois colocam os arquivos perante novos clientes, com novas necessidades e expectativas geradas por novas formas de relacionamento que obrigam os arquivos a reinventar-se e a lidar mais com a acessibilidade e o acesso (Longmore, 2000; Rhee, 2015; Schwab, 2017).

Perante este novo contexto, Longmore (2000) já previa uma reformulação do papel do arquivo público e do arquivista, colocando a questão da rendibilidade como meta a atingir e entendia que as novas tecnologias poderiam apresentar-se como uma oportunidade de negócio, perguntando-se se o arquivo público e o arquivista não poderiam abraçar o negócio devido à informação que tratam, descrevem e divulgam.

Koontz & Mon (2014) colocam a tónica na terminologia ao defenderem que se deixe de utilizar o termo utilizador para passar a utilizar o termo cliente, tal como as lojas de retalho, quando se definem os utilizadores de bibliotecas, arquivos e museus, uma vez que esta mudança pode fazer ganhar perspetiva, dado que o cliente faz escolhas, usufruindo e comprando a melhor opção disponível para satisfazer as suas expectativas ou necessidades. Tal como foi referido anteriormente, esta é a perspetiva assumida nesta investigação.

Ora, para conhecer os clientes dos arquivos e delinear uma estratégia de relacionamento com eles é necessário utilizar ferramentas que permitam dividir o conjunto de clientes em grupos homogêneos diferenciados.

2.2 – Segmentação e perfil de cliente

O marketing no setor público não se rege pela perseguição do lucro, por condicionantes de ordem competitiva ou de sobrevivência. Organiza-se numa lógica da oferta e descarta o perfil e as necessidades do cliente de serviços públicos. Outra questão prende-se com a universalidade, isto é, o setor público tem a obrigação de garantir a prestação universal dos serviços. Desta forma, todos os cidadãos são potenciais clientes. O objetivo do Estado é chegar a todos com o mesmo nível de qualidade do serviço. Para isso deve ser eficaz e, acima de tudo, eficiente. No entanto, apesar do seu pendor universal, não deverá um arquivo público conhecer o perfil dos seus utilizadores ou clientes? Por outro lado, tendo em conta o investimento realizado ao longo do tempo, não deverá ter preocupações de rentabilidade?

Segundo Freire (1995) os clientes apresentam características diferentes, pois todos têm objetivos, necessidades e padrões de consumo diferentes. Para o autor a segmentação é fundamental para identificar com rigor a natureza e o comportamento dinâmico dos vários segmentos, adequando a gestão da organização às tendências específicas manifestadas por cada grupo de clientes. Cardeal (2018) reforça esta posição, afirmando que a identificação dos clientes e a sua segmentação é um fator crucial para uma melhor compreensão do mercado e dos seus fatores estratégicos.

Marcus (1998), ao criar a sua técnica de análise Matriz de Valor do Cliente (MVC), pretende introduzir uma ferramenta simples poderosa de segmentação. Para o autor, é importante identificar segmentos, não só como um meio eficaz de identificar grupos de clientes chave, mas também como uma forma de conseguir definir alvos para a adequação de estratégias que possam ser facilmente comunicadas e implementadas.

Rhee (2015) entende que a pressão da nova sociedade contemporânea, preconizada por Schwab (2017), obrigará os arquivos a incrementar os estudos sobre os seus clientes, para os compreender e responder melhor perante eles. Desta forma, tal como Smith (2003) defende, os arquivos poderão inspirar-se no setor empresarial de serviços ou

comércio a retalho para, de espírito aberto, aprender a desenvolver uma nova forma de olhar o cliente.

Já no que respeita à perspectiva da rendibilidade, Longmore (2000) coloca a possibilidade de aproveitar as novas tecnologias para abrir caminho à rendibilização dos acervos documentais e descobrir novos clientes.

As perspectivas sobre o cliente de arquivo público de Longmore (2000), Smith (2003) e Rhee (2015) partilham uma ideia comum, ou seja, a necessidade de conhecer o utilizador ou cliente. Esta ideia é também partilhada por Yeo (2005) ao apresentar a segmentação de clientes, técnica utilizada pelo marketing, como a solução para conhecer e compreender melhor os clientes de arquivo.

Yeo (2005) apresenta várias abordagens de segmentação implementadas até então, salientando uma falta de homogeneidade na escolha de critérios. Para o autor, o trabalho de segmentação de públicos deve ser incrementado nos arquivos, focando-se na compreensão das necessidades dos clientes e do seu comportamento, dado que compreender os clientes é um pré-requisito necessário para desenvolver um sistema de arquivo eficaz, seja presencial ou remoto, em formato de papel ou digital.

Segundo Penteadó (1996) os arquivos devem investir na produção de estudos sobre os seus clientes, nomeadamente estudos que lhes permitam identificar grupos de clientes ou perfis, com preferências e necessidades particulares, assim como expectativas em relação aos serviços prestados no atendimento presencial. Carvalho (2014:336) corrobora Penteadó (1995), salientando a necessidade de estudos sobre o perfil de cliente dos arquivos. Esta autora defende a realização de estudos em profundidade sobre o cliente de arquivo que englobem três aspetos: o perfil, as necessidades, e expectativas.

Segundo Santos (2012) as organizações gestoras de informação necessitam de ir ao encontro das necessidades dos indivíduos da nova Sociedade da Informação. A globalização e as novas tecnologias estimularam o aparecimento de novas capacidades que, por sua vez, originam uma nova cultura onde os indivíduos são mais exigentes e sensíveis perante a qualidade dos produtos, serviços ou o estilo de vida. Perante este contexto, a autora defende que as organizações gestoras de informação, como os arquivos, para a sua própria sobrevivência, devem responder eficientemente às necessidades dos seus clientes. Para a autora, a melhor forma de o fazer é recorrendo a

técnicas de marketing que possibilitem identificar, agrupar e caracterizar os diferentes segmentos de clientes, focando uma resposta direcionada e eficaz às necessidades de cada grupo.

Carvalho (2014: 344) ensaia mesmo uma segmentação, com base no objetivo de pesquisa de informação manifestado pelo cliente, dividindo o mercado em quatro grupos: i) os que possuem objetivos científicos de consulta; ii) os que têm finalidades práticas; iii) os que obedecem a fins informativos; e iv) os que têm fins lúdicos.

Para Kotler *et. all* (2016), a segmentação responde à primeira questão do marketing: a que clientes servir? A resposta será sempre diferenciada para cada organização. Algumas organizações definem como alvo os clientes de maior rentabilidade, outras olham para os clientes que procuram serviços acessíveis. O objetivo será sempre dividir os mercados em grupos homogêneos, isto é, que possuem características semelhantes, criados com um critério pré-definido, que permitam uma comunicação e direcionamento de serviços e produtos que satisfaçam as suas necessidades e vão ao encontro das suas expectativas.

Segundo Kotler *et. all* (2016), o critério de segmentação pode ser assente em diferentes variáveis de teor geográfico, demográfico, psicográfico e comportamental. Nesta investigação, em concreto, são mobilizadas variáveis comportamentais de utilização e de valor para os exercícios de segmentação a implementar. Para a realização da segmentação recorrer-se-á à técnica de análise RFM (Recência, Frequência e Valor monetário), de Hughes (2012), e à técnica de análise MVC (Matriz de Valor do Cliente), de Marcus (1998).

Ao abordar a gestão do relacionamento com os clientes na era da quarta revolução industrial, Schwab (2017) afirma que os clientes e as suas expectativas, cada vez mais definidas como experiências, estão no centro das atenções. Ainda segundo Schwab (2017), a abordagem tradicional de segmentação demográfica está a dar lugar a critérios de segmentação comportamental, onde a partilha de dados e a interação assumem um papel importante, principalmente no ambiente digital. Neste contexto, a definição de perfil de cliente recorre a técnicas de análise e inferência, a partir de grandes volumes de dados que abrem caminho a novos serviços com alto índice de personalização.

Koontz e Mon (2014) defendem um reposicionamento dos arquivos, bibliotecas e museus no que concerne à gestão do relacionamento com o cliente, e defendem que os arquivos devem aprender com as lojas de retalho e começar a encarar os seus utilizadores como clientes consumidores de serviços. Tal como as lojas de retalho, os arquivos pretendem aumentar o número de clientes, utilizações, consultas e maximizar o nível de satisfação e, por isso, Koontz e Mon (2014) ainda defendem uma aprendizagem com as práticas das lojas de retalho, centrando o foco no cliente, no seu comportamento e valor.

Neste âmbito, para Koontz e Mon (2014) a segmentação do mercado desempenha um papel importante na estratégia de um arquivo, permitindo satisfazer preferências e necessidades de grupos de clientes diferentes. Na sua óptica, a segmentação ajuda a organização a: i) alocar investimento de forma mais eficiente; ii) modificar ou adaptar a estratégia de marketing para aumentar a atração do cliente iii) compreender melhor as características individuais dos mercados (clientes) iv) dirigir ações estratégicas de marketing a segmentos de mercado através dos canais específicos adequados.

2.2.1 – RFM

O conceito de *Recency, Frequency and Monetary* (RFM) foi introduzido por Hughes (2012) em 1994 e tem sido largamente utilizado para medir o *Customer Lifeyime Value* (CLV) e a fidelidade de clientes. Esta técnica analítica de *data mining*, muito ligada ao CRM, possibilita a identificação, avaliação e classificação dos clientes, através da análise das variáveis RFM (R representa o período que passou desde a última interação; o F descreve o número de interações e o M apresenta o valor gerado pelo cliente, sempre num período específico de tempo) do seu antecedente de interação histórico, produzindo um conjunto de segmentos de clientes, de acordo com o seu comportamento, dos mais rendíveis, aos menos rendíveis, contribuindo com informação para a definição de estratégias de marketing eficazes, seletivas e direcionadas (Hiziroglou, 2013; Kumar & Reinhardt, 2018).

Dash e Mishra (2010) utilizam a técnica de análise RFM enquanto técnica de análise comportamental e de valor para segmentar clientes de lojas de retalho. Através da técnica de análise RFM, os autores segmentam um conjunto de clientes de várias lojas de retalho da cidade de *Odisha*, gerando três segmentos que identificaram como Platina,

Gold e Silver. Dash e Mishra (2010) concluíram que a técnica de análise RFM permite segmentar e, posteriormente, diferenciar estratégias, monitorizar os investimentos em marketing, facilitar a maximização do retorno e ajudar o gestor na tomada de decisões ao formular estratégias diferenciadas e direcionadas.

Por sua vez, Mohammadzadeh, Hoseini e Derafshi (2017) utilizam a técnica de análise RFM para medir o comportamento dos pacientes de um grande hospital público de Teerão. O objetivo era detetar o potencial de lealdade e de perda de clientes. Os autores acreditam que a segmentação efetuada através da técnica de análise RFM, complementada com outra técnica de segmentação, poderá ajudar os decisores do hospital a melhorar a rendibilidade e reduzir custos relacionados com a perda de clientes.

Noori (2015), por sua vez, utilizou a técnica de análise RFM para segmentar os clientes remotos de um banco iraniano. Os seis segmentos identificados espelham o comportamento dos clientes, medido através das variáveis RFM. O autor defende que a segmentação efetuada através da técnica de análise RFM facilita a decisão estratégica, fornecendo dados para a definição de estratégias de marketing diferenciadas e adequadas a cada segmento, atraindo mais clientes e mantendo os atuais com elevados índices de satisfação.

Khajvand, Zolfaghar, Ashoori e Alizadeh (2011), tendo a lealdade e a rendibilidade como contexto, aplicaram a técnica de análise RFM na sua investigação, tendo como foco uma empresa de produtos de beleza e bem-estar. Os autores defendem que a criação de uma estratégia CRM de sucesso assenta no conhecimento do comportamento e valor dos clientes. Na sua investigação, os autores agruparam os clientes em segmentos de acordo com os parâmetros da técnica de análise RFM, com o recurso ao algoritmo K-means. De acordo com os parâmetros RFM, os autores calcularam, depois, o *Customer Lifetime Value* (CLV) para cada segmento e classificaram-nos de acordo com o resultado. Os autores concluem agrupar clientes em grupos diferenciados possibilita aos decisores uma melhor identificação de segmentos alvo e, conseqüentemente, a capacidade de desenvolver estratégias de marketing mais eficazes e com foco na retenção do cliente.

Chen, Chiu e Chang (2005) recorrem à técnica de análise RFM na sua investigação sobre mineração de alterações no comportamento de clientes na área de retalho, realizando uma análise do comportamento dos clientes em períodos diferentes. Os autores utilizam uma abordagem RFM ponderada, atribuindo pesos diferentes a cada *score* RFM e realizando, posteriormente, uma multiplicação dos *scores* obtidos, de acordo com uma das possibilidades avançadas por Miglaush (2000). Posteriormente, os autores recorrem à técnica de análise MVC de Marcus (1998) para dividir os clientes em quatro segmentos de valor. Finalmente, utilizam regras de associação para descobrir alterações de comportamento.

Chen *et al.* (2005) utilizam a análise comportamental para estimar o valor individual dos clientes e o seu contributo para a rentabilidade do negócio. Um dos resultados do seu trabalho é a construção de uma ferramenta de consulta rápida *on-line* que disponibiliza informação ao gestor de marketing para que possa formular estratégias rapidamente.

2.2.2 – MVC

A Matriz de Valor do Cliente (MVC) de Marcus (1998) é uma ferramenta de análise e segmentação adaptada da Matriz do *Boston Consulting Group*¹. Marcus (1998) desenvolve uma abordagem simplificada da análise de comportamento e rentabilidade do cliente. A partir das variáveis RFM, o autor desenvolve uma metodologia mais simples, onde mobiliza as variáveis FM para conseguir classificar e segmentar os clientes, cruzando a variável R numa fase posterior.

Segundo Marcus (1998), esta metodologia de segmentação é simples, mas bastante poderosa. Para o autor, a simples leitura da Matriz de Valor do Cliente a) identifica os segmentos de clientes chave, b) mas também faz emergir estratégias e táticas adequadas aos segmentos, que podem ser comunicadas e implementadas de uma forma simples e muito eficaz. Os seus resultados geram informação que facilita o trabalho do decisor na hora de decidir estratégias e táticas.

¹ A Matriz BCG é uma ferramenta de análise estratégica criada pela empresa de consultoria *Boston Consulting Group* os anos sessenta do século XX. A matriz consiste numa grelha bidimensional com quatro divisões. O eixo x corresponde ao valor assumido por cada negócio em termos de quota de mercado, a qual representa a proporção do respetivo mercado. O eixo y refere-se à taxa de crescimento do mercado em que cada um dos negócios em causa concorre.

No contexto da abordagem preconizada por Koontz & Mon (2014), os arquivos devem encarar os seus utilizadores como clientes, mobilizando para a sua gestão as práticas e estratégias do setor do retalho. Desta forma, a técnica de análise de Marcus (1998) encontra-se atual e adequa-se ao enfoque desta investigação. A sua simplicidade e adequabilidade contribuirão para alimentar o trabalho de formulação de estratégia a realizar a jusante, com o objetivo de segmentar e definir as estratégias adequadas para cada segmento, no sentido de garantir a satisfação das necessidades e preferências manifestadas e um maior retorno.

2.3 – O CzRM no processo de gestão

Lopes dos Reis (2018) define a Gestão como o processo estruturado de forma a possibilitar a produção de bens e serviços com o empenho dos membros da organização. A Gestão compreende, pois, a execução de um conjunto de operações que garantam o melhor desempenho dos recursos organizacionais envolvidos, com o propósito de atingir objetivos previamente estabelecidos, de forma eficiente e eficaz, recorrendo às principais funções da Gestão: o planeamento, a organização, a direção e o controlo.

Segundo a autora, o planeamento é um esforço sistemático e formal que visa estabelecer qual o caminho a prosseguir de forma a atingir a situação desejada da forma mais eficiente, eficaz e efetiva, com a melhor concentração de esforços e utilização de recursos. É um procedimento de formalização que advém do esforço de pensamento estratégico transversal dos membros da organização, tal como defendido por Cardeal (2018), e que se consubstancia na formalização de ações ao nível estratégico, tático e operacional. Esta investigação pretende contribuir com uma reflexão no âmbito da função de análise e planeamento: formulando uma estratégia para o atendimento presencial do ADFAR, sugerindo ações estratégicas a implementar ao nível tático.

Segundo Cardeal (2018), estratégia é o caminho selecionado pela empresa para alcançar a sua visão e os seus objetivos mais importantes. A estratégia deve definir o “quê” e o “como”, isto é, o que fazer e como fazer para que a organização tenha sucesso e ofereça valor ao seu cliente. Ora, para chegar à formulação de uma estratégia, é necessário realizar um diagnóstico estratégico que faculte informação para a sua construção.

Segundo Grant (2013), a gestão estratégica é tão importante para organizações que perseguem o lucro como para organizações não lucrativas. Aliás, este autor defende que pode até ser mais importante nestas organizações, diferindo apenas o escopo e as ferramentas adaptadas às suas características. Por sua vez, Johnson *et al.* (2017) defendem a importância da gestão estratégica nas organizações do setor público. Ainda segundo Johnson *et al.* (2017), estas organizações, apesar do seu contexto e características particulares, devem definir com clareza a sua missão e objetivos e identificar vantagens competitivas de forma a, não só gerar dinâmicas competitivas que lhes permitam gerar valor para o cidadão, mas também sobressair na avaliação das metas definidas e de qualidade dos serviços.

De acordo com Grant (2013), as ferramentas de análise estratégica mais importantes na formulação de estratégias para organizações não lucrativas estão relacionadas com a definição de objetivos e a sua ligação com a decisão sobre a alocação de recursos. No que respeita à análise ambiental, Grant (2013) destaca diferenças que se prendem com o contexto não competitivo destas organizações. Não obstante, também refere que, mesmo em ambientes de monopólio, as organizações governamentais podem obter ganhos de desempenho ao alinhar a estratégia com os recursos e capacidades internas.

John Bryson (1995) aborda a estratégia definindo-a como um esforço disciplinado tendente à tomada de decisões e implementação de ações que consubstanciam a essência da organização, a sua razão de existir e orientam o seu trajeto. Nesse sentido, a organização deve responder ao meio em mutação permanente, através da formulação e implementação de uma estratégia que defina a sua missão, visão e valores, recursos e públicos.

Mas Cothran e Clouser (2006: 2), citando Barry (1997), referem-se a esta dinâmica como um processo que visa ajustar três forças em equação, a missão da organização, as suas capacidades internas e as oportunidades externas. Um ajustamento que, segundo os autores, responde a três questões: i) o que se espera alcançar; ii) quais as necessidades e o que se pode oferecer na área de negócio; iii) e quais as suas capacidades.

Segundo Nelke (2010), o desenvolvimento de uma estratégia tem uma perspetiva de longo prazo e pretende gerar valor para a organização e para os seus *Stakeholders*. Esta autora, com muita experiência na área da gestão da informação em centros de

documentação, produziu um documento onde veicula linhas de orientação para o desenvolvimento de um plano de negócio num sistema de gestão de informação. Para Nelke (2010), o trabalho de preparação para a formulação de uma estratégia caracteriza-se pela prossecução da visão e missão da organização, pela perspectiva de futuro, com a definição de objetivos de longo-prazo, pela abrangência e pela definição de linhas de orientação globais e não de planos de ação compartimentados e localizados.

Os profissionais do setor da gestão da informação estão cada vez mais conscientes da importância da aplicação da gestão estratégica no seu quotidiano profissional. É neste sentido que surgem publicações onde se problematiza o desenvolvimento de competências de gestão e se equacionam ferramentas para o profissional do setor (Amante & Ochôa, 2004; Ochôa & Pinto, 2002).

O esforço de formulação de estratégia deve assentar na análise do meio, onde se encontram os clientes (a grande variável dos serviços de gestão de informação) e na gestão do relacionamento que se estabelece entre a organização que presta os serviços e os cidadãos, pois são, estes, o início e o fim último de organizações como Bibliotecas e Arquivos.

É neste contexto estratégico que os pontos de contacto entre arquivos e respetivos clientes têm sido objeto de análise (Kallberg, 2013): as estratégias de marketing CRM aplicadas aos arquivos (Smith, 2003), a transformação e modernização da profissão e dos serviços públicos de arquivo (Cooper, 2008; Kallberg, 2012; Kallberg, 2012b) e a própria relação entre os arquivos e a gestão do conhecimento (Martin, 2005).

No processo de pensamento estratégico, tendente à formulação de estratégias, são utilizados pelo gestor vários instrumentos de análise, existindo muitas abordagens e técnicas disponíveis. São exemplo disso, ferramentas como o modelo das cinco forças de Porter (1980), a matriz *Boston Consulting Group* (BCG), a análise *Strengths Weaknesses Oportunities and Threats* (SWOT) ou a análise *Threats Oportunities Weaknesses and Strengths* (TOWS).

Estas ferramentas pretendem analisar o ambiente interno e externo da organização, gerar conhecimento sobre as capacidades internas, assim como sobre a realidade externa e, finalmente, alinhar as capacidades internas às oportunidades que o meio oferece. Algo referido por Aslan *et al.* (2012: 97), citando Tiwana (1999), como “*Strategic Fit*”

(adequação estratégica), e que, no fundo, se trata do alinhamento consistente da estratégia da organização com o seu meio interno e externo, especialmente os seus valores e objetivos, capacidades, recursos, estrutura e sistemas (Grant, 2013).

2.3.1 – Análise PESTEL

A análise (PEST), acrónimo para política, económica, sociocultural e tecnológica é um instrumento de análise muito comum no âmbito da gestão. Este instrumento procura analisar o macro ambiente que rodeia uma organização. A literatura produziu outros acrónimos para definir este instrumento, tal como a análise PESTEL, onde se adiciona as componentes ambiental (ecológica) e legal ao modelo (Boddy e Paton, 2011; Walsh, 2015, citados por Nobre, 2016).

O propósito de uma análise PESTEL é realizar a avaliação das componentes do Contexto Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental ou Ecológico e Legal. O meio envolvente contextual de uma organização compõe-se de muitas entidades e variáveis externas dinâmicas, sobre as quais a empresa não tem qualquer controlo (Freire, 1995). A informação sobre o meio envolvente contextual poderá facultar ao gestor a possibilidade de produzir conhecimento sobre o meio e, desta forma, estar mais capacitado para formular novas estratégias.

No seu artigo, Ho (2014) propõe o desenvolvimento do conceito introduzido por si, a análise sistémica PEST. O autor conduz uma análise sistémica PEST ao setor de comércio sexual baseado na Internet, com base apenas em informação recolhida num artigo do Jornal *The Economist*.

Shabanova L.B.; Ismagilova G.N.; Salimov L.N. e Akhmadeev M.G. (2015) realizam uma análise PEST ao meio envolvente de empresas de retalho comercial, mais concretamente ao setor dos supermercados. A análise PEST é realizada tendo como referência um supermercado e baseia-se na informação produzida por sete especialistas na gestão da área. As autoras recorrem à análise PEST e SWOT. Segundo as autoras, os resultados dessas análises podem revelar não apenas os pontos fortes, mas também deficiências na organização, bem como para identificar as ameaças a curto prazo, com o intuito de otimizar o funcionamento da organização e fortalecer sua posição competitiva.

Figueiredo (2015), na sua dissertação de mestrado, com o título *Relações Públicas versus Marketing no setor da cultura em Portugal: EGEAC, um Estudo de Caso*, recorre à análise PEST para identificar os principais fatores externos que terão impacto sobre a organização objeto do seu estudo.

Gomes (2010), na sua dissertação de mestrado, abordando a Biblioteca Escolar, também faz uso da análise PEST. Segundo o autor, a análise PEST fornece elementos para a gestão estratégica de uma organização, pois delimita os obstáculos do ambiente externo que se devem contornar ou modificar.

2.3.2 – Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de análise idealizada pela Escola do Desenho, desenvolvida por Learned, Andrews, Christensen e Guth (1969). O seu objetivo é identificar sumariamente as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças com que a organização se depara e, posteriormente, alinhar sistematicamente a organização com o seu meio envolvente.

Segundo Johnson *et al.* (2017), a análise SWOT tem como objetivo identificar o nível de relevância das forças e fraquezas da organização na sua capacidade para lidar com as mudanças do meio envolvente.

Contudo, a análise SWOT tem limitações. Dada a sua vocação situacional, uma vez que se baseia em perceções atuais, de acordo com Mintzberg (1994), poderá levar a falhas de eficácia pontuais na formulação estratégica. Este autor questiona o carácter deliberativo e estático do modelo de planeamento estratégico e introduz a noção de dinâmica. Na ótica de Mintzberg (1994), a decisão estratégica resulta de uma disputa de poder numa coligação de parceiros, sendo permeável à mudança e nunca estática, uma vez que se torna produto da própria mutação temporal do ambiente. Ainda assim, mesmo com limitações, a análise SWOT é uma ferramenta poderosa e amplamente utilizada pelos gestores (Proctor, 2000).

Koonz e Mon (2014), por sua vez, realçam o papel da análise SWOT para o conhecimento da situação ambiental interna e externa. Para as autoras é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento e previsão de cenários futuros. Ainda segundo

Koontz e Mon (2014), a ferramenta pode ser aplicada à organização como um todo, ou apenas a um setor, ou até a um segmento de clientes.

Silva e Pontes (2017) realizam uma investigação qualitativa de caráter exploratório, tendo como objeto o serviço de atendimento ao cliente no Arquivo Setorial do Centro de Ciências Humanas da Universidade Federal de Paraíba. O objetivo da investigação consiste em definir ações de marketing para o serviço de atendimento presencial a partir da realização de uma análise SWOT ao Arquivo. A análise SWOT é realizada com base nos dados recolhidos mediante dois questionários e uma entrevista, ambos aplicados ao responsável pelo arquivo em dois momentos distintos.

2.3.3 – Análise TOWS

A matriz TOWS é um modelo conceptual de análise situacional sistemática desenvolvido por Weinrich (1982). É uma ferramenta complementar da análise SWOT que facilita a análise, o alinhamento e o relacionamento de ameaças e oportunidades ambientais a fraquezas e forças internas da organização, gerando estratégias alternativas (Aslan *et. al.*, 2011), tal como se pode verificar na Tabela 2.2.

Tabela 2.2 – Análise TOWS

		FATORES INTERNOS	
		S (Forças)	W (Fraquezas)
FATORES EXTERNOS	O (Oportunidades)	4 – Estratégia SO maxi-maxi Maximizar forças e oportunidades. A melhor posição.	2 – Estratégia WO mini-maxi Minimizar as fraquezas e maximizar as oportunidades.
	T (Ameaças)	3 – Estratégia ST maxi-mini As forças que a organização tem para lidar com as ameaças externas.	1 – Estratégia WT mini-mini Minimizar as fraquezas e as ameaças. Esta é uma posição a evitar por qualquer organização.

Fonte: Adaptado de Weinrich (1982)

A matriz TOWS recombina sistematicamente variáveis já conhecidas e surge como parte integrante do modelo de formulação de estratégia de Weinrich (1982), sendo a ferramenta central de análise situacional.

Ainda segundo Weinrich (1982), a mobilização deste instrumento de análise permite a qualquer organização, quer seja pública ou privada, promover uma abordagem racional, de forma a antecipar, responder e até alterar o ambiente futuro. O autor defende que a análise situacional, através da matriz TOWS, força os gestores a agir, levando-os a desenvolver estratégias, táticas e ações conducentes ao prosseguimento dos objetivos traçados, de forma eficiente e eficaz. Destaca ainda a utilidade da sua matriz, considerando-a um mecanismo estruturante para fazer face a problemas estratégicos. O autor utilizou a sua matriz de análise e a formulação de estratégia para abordar empresas do sector automóvel como a Volkswagen (Weinrich, 1982) e a Mercedes (Weinrich, 1993), assim como o seu próprio país, a Alemanha (Weinrich, 1999).

Na perspetiva de Proctor (2000), a matriz TOWS apresenta um modelo de identificação e formulação de estratégias que permite aliar várias combinações de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, justapondo cenários e gerando estratégias para cada um deles, pelo que considera a matriz útil, por permitir ao gestor:

- 1) identificar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da organização e
- 2) utilizar um mecanismo para estruturar as variáveis internas e externas, de forma a produzir estratégias competitivas.

Kapoor & Kaur (2017) utilizaram as análises SWOT e TOWS para conduzir um diagnóstico estratégico à norma regulatória bancária Basileia III. Recolheram dados secundários provenientes da literatura produzida sobre o tema. Realizaram uma análise SWOT e TOWS com base na literatura, assim como do sítio de internet do *Bank of International Settlements*. O estudo gera estratégias alternativas para a implementação da norma Basileia III.

Lin (2015), para além da análise SWOT e do ANP processo de rede analítica, mobilizou a análise TOWS para a sua investigação que incidiu sobre a implementação de estratégias competitivas em museus através da indústria do turismo, com enfoque sobre o *Hualien Hakka Cultural Museum* em Taiwan. A referida análise gerou estratégias alternativas para implementar no museu em análise.

Rao (2017) analisou o sistema de bibliotecas académicas na Índia, nomeadamente o consórcio de partilha de informação, desenvolvendo uma nova estrutura para o mesmo.

Sujeitou, depois, os componentes dessa nova estrutura a um diagnóstico estratégico com recurso à análise SWOT e TOWS, gerando estratégias alternativas para melhorar e otimizar a estrutura de consórcio idealizada.

2.3.4 – Formulação de estratégia

Carvalho e Filipe (2010) explicitam que a existência de uma estratégia advém da necessidade de responder a um problema através do exercício de formulação e opção entre um conjunto de soluções alternativas. Para os autores o conceito de estratégia incorpora a determinação de opções globais a médio e longo prazo, assim como a determinação de condições para que o êxito e a sobrevivência da organização estejam garantidos nesse mesmo período. A natureza da escolha das determinações pode resultar de processos formais ou informais, por aproximações determinísticas ou intuitivas, pelos comportamentos ou pelo conhecimento, ou emergindo a partir dos recursos. No fundo, segundo os autores, a formulação da estratégia, isto é, a seleção do melhor caminho a seguir, implica perceber onde estamos e para onde queremos ir.

A estratégia realiza a gestão da correlação entre a realidade interna da organização, as suas competências e valores, e o ambiente envolvente em constante mutação. Fatores internos são identificados e mobilizados para lidar com perigos externos, e a sua congregação ajudará a elaborar estratégias (Aslan, Çinar & Kumpikaitė, 2011).

Segundo Grant (2013), numa perspetiva abrangente, estratégia compreende os meios através dos quais indivíduos ou organizações atingem os seus objetivos. O autor defende que existem algum consenso na conotação de estratégia com o alcance de objetivos e com o desenvolvimento de ações de alocação de recursos. Para além disso, a estratégia é um suporte à decisão, um mecanismo de coordenação transversal que permite integrar e alinhar consistentemente a atuação da organização, definindo linhas de orientação e uma direção para o futuro, assente num processo dinâmico de análise sistemático. Já Johnson et al (2017) entendem a estratégia como a direção de longo prazo de uma organização.

Segundo Freire (1995), a formulação da estratégia de uma organização nasce da conjugação das análises do meio envolvente e das competências internas da organização. É a partir da visão do intento estratégico futuro da organização que são

definidas a sua missão, os seus objetivos e a sua estratégia. Aquilo que o autor considera a sequência lógica de raciocínio estratégico. Para o autor a estratégia é o caminho escolhido para alcançar os objetivos estabelecidos, gerando valor para o cliente, mediante uma gestão criteriosa e o aproveitamento de todas as potencialidades dos recursos distintivos disponíveis.

Akaegbu e Usoro (2017), na sua investigação de teor exploratório, debruçam-se sobre o papel das capacidades organizacionais na formulação de estratégias e sua implementação. Depois de um trabalho de revisão de literatura sobre formulação de estratégia, as autoras descobrem a existência de nove passos, estipulados pela literatura, no processo de formulação de estratégias, conforme se pode verificar na Tabela 2.3.

Tabela 2.3 – Nove passos para “alcançar uma estratégia bem definida” (Akaegbu & Usoro, 2017: 45)

i)	formulação da missão;
ii)	análise interna da organização (com especial enfoque nas suas condições e capacidades);
iii)	análise externa;
iv)	analisar as opções da organização, através da relação entre recursos internos e ambiente externo
v)	identificar as melhores estratégias para alcançar os objetivos;
vi)	estabelecer objetivos estratégicos de longo prazo;
vii)	estabelecer objetivos anuais e ações estratégicas de curto prazo, alinhadas com os objetivos estratégicos de longo prazo;
viii)	implementar a estratégia formulada, definindo recursos, tecnologias e sistemas de recompensa;
ix)	avaliar o resultado da estratégia implementada, utilizando o resultado da avaliação para futura tomada de decisão estratégica.

Fonte: elaboração própria

Akaegbu e Usoro (2017) descrevem, ainda, os três níveis de estratégia: i) a estratégia corporativa; ii) estratégia de negócio e iii) estratégia funcional, ou operacional. Para além disso, identificam as cinco capacidades organizacionais internas essenciais: i) liderança; ii) colaboração; iii) adaptabilidade; iv) criatividade e inovação, destacando o seu papel na implementação da estratégia. Os autores concluem que muitas organizações definem de forma clara as suas estratégias corporativas, mas não levam em conta as capacidades organizacionais necessárias identificadas. Este facto pode levar a que as estratégias venham a experimentar dificuldades de implementação,

principalmente na articulação do seu conteúdo com o estabelecimento de objetivos claros, a exequibilidade de ações e a definição de indicadores precisos e mensuráveis.

O atendimento presencial é uma componente da gestão do relacionamento com o cliente. Para Payne (2005) o atendimento presencial é um dos canais de contacto entre cliente e organização. É aqui que evolui o processo de interação face a face, onde a evidência física tem o seu expoente máximo e a comunicação assume um papel importante. O objetivo será sempre ter em conta uma estratégia que vise a integração de canais de comunicação, elevando a gestão do relacionamento com o cliente para um novo patamar de eficiência.

Segundo Payne (2005), o atendimento presencial é um canal de comunicação que, integrado com os restantes, faz parte do modelo de CRM idealizado pelo autor. Apesar de se tratar de uma parte do relacionamento com o cliente, o atendimento presencial também envolve interação e relacionamento com o cliente, pelo que esta investigação se contextualiza na abordagem CRM, enquanto filosofia (Greenberg, 2010; Mações, 2017) e estratégia (Payne, 2005; Kumar & Reinhardt, 2018), procurando formular uma estratégia para o atendimento presencial, consubstanciada em ações por segmento que reflita esse contexto.

Segundo Penteado (1996) e Carvalho (2014) o atendimento presencial deve ser organizado e estruturado a partir da caracterização do cliente, pois é ele, enquanto utilizador do sistema, que determina o tipo de atendimento a prestar de acordo com as suas preferências e necessidades, nomeadamente os temas de pesquisa e os documentos que necessita ou solicita. Carvalho (2014) chega mesmo a defender a conciliação dos recursos humanos, financeiros e tecnológicos, assim como a adequação de estratégias de marketing, em função do atendimento. É neste sentido que ambos defendem a produção de estudos sobre os clientes dos arquivos que ajudem a determinar o seu perfil, com as suas preferências e necessidades, assim como as suas expectativas em relação aos serviços prestados no atendimento presencial.

Carvalho (2014) partilha da opinião de Penteado (1995), salientando que, apesar da necessidade de estudos em profundidade sobre o cliente de arquivo não se encontram muitos estudos que abordem a temática, e que englobem três aspetos: o perfil, as necessidades, e as expectativas dos clientes. A autora aprofunda mais o assunto e indica

ainda uma lacuna nos arquivos distritais, a falta de conhecimento sobre as necessidades individuais e os comportamentos informacionais dos seus clientes que, na ótica da autora, devem ser recolhidos retrospectivamente a partir da análise do histórico de interações com os mesmos.

Albuquerque (2015) analisa a divulgação de produtos e serviços em arquivos. A autora analisa os serviços prestados pelos arquivos, segue a linha de pensamento de Belloto (2006) ao apresentar três tipologias de difusão: i) cultural; ii) editorial e iii) educativa. A difusão cultural assenta em ações que disseminem informação, a difusão editorial assenta na disseminação de informação e conhecimento contido em publicações e a difusão educativa assenta em ações que estabelecem a comunicação entre arquivista, professores e alunos. Para além disso, reflete sobre a promoção e divulgação de produtos e serviços nos arquivos.

Campbell (2011) analisa o relacionamento dos arquivos com sociedades históricas, grupos de genealogistas e voluntários. A autora produz um conjunto de orientações sobre como lidar com a ajuda de voluntários, integrando-os nas atividades do arquivo e aproveitando o seu contributo para construir um relacionamento estreito com grupos de clientes, sugerindo ações e iniciativas, como as mostras documentais ou exposições.

Gaub (2011) debruça-se sobre documentos visuais, nomeadamente fotografias, numa perspetiva de rendibilidade. A autora, partindo da premissa dos constrangimentos económicos dos arquivos, define um conjunto de estratégias de marketing que podem, não só atrair públicos, como também gerar valor para os clientes e rendimento para o arquivo. No centro das estratégias estão os documentos fotográficos, e todos os serviços a si associados que potencialmente possam gerar valor mútuo, tanto para o cliente, como para a organização. Nomeadamente a venda de serviços como as reproduções analógicas ou digitais, licenças de utilização, programas educacionais, mostras ou exposições ou publicações.

Jackson (2011) define como um dos alvos dos arquivos o segmento dos estudantes universitários. O autor considera importante a comunicação e o contacto presencial e direto com os estudantes universitários, pois esse contacto direto pode atrair os estudantes ao arquivo e levá-los ao manuseamento dos documentos e ao consumo da informação. Segundo o autor, atividades como mostras documentais ou exposições em

espaços da faculdade, onde os estudantes tenham contacto com os documentos, são ações que terão um retorno de atração de clientes. Para além disso, também a parceria com bibliotecas universitárias, as visitas guiadas, a participação em feiras de emprego, a criação de um painel de consultores estudantes ou a interação de estagiários, são outras ações que podem potenciar a imagem e o aumento de clientes do arquivo.

Segundo James e Wosh (2011) defendem que os conceitos de relações públicas e marketing são vitais para os arquivos. Segundo os autores, estes conceitos são tão importantes que deveriam constar na própria declaração de missão da organização. Os autores coordenam o livro “*Public Relations and Marketing for Archives*”, onde, apesar de desenhado para a realidade norte americana, explicam a necessidade de um plano estratégico de marketing para qualquer arquivo, apresentando vários autores que analisam e incidem sobre vários temas, desde a formulação de estratégias e ações de marketing, até à definição das melhores abordagens a públicos específicos dos arquivos.

No âmbito de um plano de marketing abrangente, Lavoie (2011) elabora um artigo onde apresenta um plano estratégico para a construção de uma página eletrónica para um arquivo. Para a autora, uma boa página na internet é a mais poderosa ferramenta que um arquivo pode utilizar para promover os seus acervos. No seu artigo, não só detalha os procedimentos e conteúdos da ferramenta de comunicação, mas também elabora iniciativas para a manutenção e administração da página. Segundo a autora, um plano de marketing para um arquivo deve conter objetivos para a utilização da sua página na internet, definindo-se também um grupo de trabalho para a gestão da página, estabelecendo-se deveres e responsabilidade para cada membro.

Oostveen (2011) analisa as diversas redes sociais à disposição dos arquivos, detendo-se com maior detalhe nas aplicações *Twitter*, *Facebook*, *Flickr* e *Youtube*. Segundo o autor, as redes sociais são uma oportunidade única para os arquivos se mostrarem, no âmbito do marketing, aos atuais e a potenciais novos clientes. Para ele, as redes sociais podem fortalecer as relações existentes com os atuais clientes, potenciando a partilha e geração de novas relações, expondo documentos e serviços a novas audiências, aumentando a visibilidade e a relevância do arquivo.

Os Boletins Informativos, ou *Newsletters*, são instrumentos muito comuns nas organizações, quer para comunicação interna, quer externa. Segundo Patty (2011), as

Newsletters são as mais comuns publicações em série produzidas por organizações, sejam elas pequenas ou grandes. A autora analisa a utilidade atual deste instrumento, defende que as organizações podem produzir mais do que uma *Newsletter com conteúdos específicos para* segmentos de público diferenciados e oferece sugestões sobre conteúdos a integrar.

No seu artigo sobre o Serviço de Educação e Cultura do Arquivo Regional da Madeira, Santos (2012) defende a importância do papel do marketing, das suas estratégias e ações, como uma ferramenta para potenciar o acesso aos arquivos públicos. Segundo a autora, para além da identificação de segmentos de clientes, as estratégias, ações e técnicas de marketing permitem abrir o arquivo à comunidade, manter e atrair novos públicos e responder às suas necessidades em tempo útil. A autora descreve alguns produtos que incorporam ações e iniciativas do Arquivo Regional da Madeira, como por exemplo: exposições, conferências ou Workshops.

Silva e Pontes (2017) consideram o marketing uma ferramenta estratégica para arquivística. Os autores, na sua investigação qualitativa de carácter exploratório, tendo como objeto o serviço de atendimento ao cliente no Arquivo Setorial do Centro de Ciências Humanas da Universidade Federal de Paraíba, depois de uma análise SWOT ao Arquivo, elaboram um plano de ação onde definem o que apelidam de “táticas de marketing (estratégias)” e ações de marketing para o serviço de atendimento presencial. Os autores propõem estratégias como a de “elaborar de um plano de marketing” ou a de “mostrar a importância de o arquivo permanecer aberto por mais do que um turno”.

CAPÍTULO III – O ARQUIVO DISTRITAL DE FARO E O SEU CONTEXTO INSTITUCIONAL

3.1 – A DGLAB (Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas)

Segundo Carvalho (2014), o Arquivo Distrital de Faro (ADFAR) é um centro especializado de arquivo, de âmbito distrital, ligado à rede nacional de arquivos. Está integrado na Direção Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas (DGLAB), um serviço central da administração direta do estado, com autonomia administrativa e sob a tutela direta do Ministro da Cultura. A DGLAB tem como principal atribuição a coordenação das políticas nas áreas do livro dos arquivos e das bibliotecas.

3.1.1 – A DGLAB e a sua missão, visão e atribuições

Conforme estabelecido na sua Lei orgânica «a DGLAB tem por missão assegurar a coordenação do sistema nacional de arquivos e a execução de uma política integrada do livro não escolar, das bibliotecas e da leitura».²

A DGLAB posiciona-se estrategicamente como entidade coordenadora do sistema nacional de arquivos, entidade executora de uma política integrada do livro não escolar, das bibliotecas e da leitura. A sua visão decorre do seu posicionamento estratégico e tem como horizonte o seu estabelecimento como organismo de referência nacional e internacional, com uma aposta na valorização permanente dos seus recursos humanos e na qualidade de produtos e serviços prestados aos clientes (DGLAB, 2019c).

A DGLAB detém um conjunto de atribuições decorrentes da missão estabelecida que se dividem em três áreas de atuação: o livro, as bibliotecas e os arquivos. Como enquadramento desta investigação, esta análise incide na área dos arquivos, uma vez que o objeto de estudo é uma unidade orgânica a operar nessa área, nomeadamente o Arquivo Distrital de Faro. Nesse sentido, a Tabela 3.1 apresenta as atribuições da DGLAB na área de arquivo.

² Decreto – Lei nº 103/2012, de 16 de maio.

Tabela 3.1 – As atribuições da DGLAB na área de arquivo

I	Assegurar a execução e o desenvolvimento da política arquivística nacional e o cumprimento das obrigações do Estado no domínio do património arquivístico e da gestão de arquivos, em qualquer forma ou suporte e em todo o território nacional;
II	Promover a qualidade dos arquivos enquanto recurso fundamental ao exercício da atividade administrativa, de prova ou de informação visando a sua eficiência e eficácia, nomeadamente no que se refere às suas relações com os cidadãos;
III	Superintender técnica e normativamente e realizar ações de auditorias em todos os arquivos do Estado, autarquias locais e empresas públicas, bem como em todos os conjuntos documentais que, nos termos da lei, venham a integrar o património arquivístico e fotográfico protegido;
IV	Assegurar a aplicação das disposições integrantes da lei de bases da política cultura e do regime de proteção e valorização do património cultural, no âmbito do património arquivístico e fotográfico;
V	Promover o desenvolvimento e a qualificação da rede nacional de arquivos e facilitar o acesso integrado à informação arquivística;
VI	Assegurar, em articulação com as entidades competentes, a cooperação internacional no domínio arquivístico;
VII	Exercer, em representação do Estado, o direito de preferência em caso de alienação, designadamente em hasta pública ou leilão, de espécies arquivísticas valiosas ou de interesse histórico-cultural do património arquivístico e fotográfico, independentemente da sua classificação ou inventariação;
VIII	Exercer, em representação do Estado, os demais direitos patrimoniais relativos ao acervo de que é depositário;
IX	Aceitar, em representação do Estado, doações, heranças e legados desde que previamente autorizados pelo membro do Governo responsável pela área da cultura, bem como aceitar dação, depósito, incorporação, permuta ou reintegração de documentos de arquivo;
X	Representar o setor dos arquivos em organismos e fóruns internacionais em articulação com o GEPAC.

Fonte: Adaptado de DGLAB (2019c)

3.1.2 – A estrutura orgânica da DGLAB

A DGLAB tem um âmbito de atuação eminentemente nacional, complementado com a promoção da cooperação internacional na área dos arquivos. Sendo um serviço da administração central do Estado, tem serviços desconcentrados espalhados pelo território nacional. A sua estrutura compreende as unidades orgânicas nucleares apresentadas na Tabela 3.2, conforme definição na Portaria n.º 192/2012, de 19 de junho.

Tabela 3.2 - Unidades orgânicas nucleares da DGLAB

Direção de Serviços do Livro (DSL)
Direção de Serviços de Inovação e Administração Eletrónica (DSIAE)
Direção de Serviços de Planeamento, Gestão e Informação (DSPGI)
Direção de Serviços de Bibliotecas (DSB)

Direção de Serviços de Arquivística e Normalização (DSAN)
Arquivo Nacional da Torre do Tombo (ANTT)
Centro Português de Fotografia (CPF)
Arquivo Distrital do Porto (ADPRT)

Fonte: elaboração própria

Para além destas, hierarquicamente dependentes, podemos encontrar também as unidades flexíveis, apresentadas na Tabela 3.3, definidas de acordo com o articulado da Portaria n.º 192/2012, de 19 de junho.

Tabela 3.3 - Unidades flexíveis da DGLAB

Divisão de Normalização e Apoio à Administração, integrada na Direção de Serviços de Arquivística e Normalização
Divisão de Comunicação e Acesso e Divisão de Tratamento Técnico Documental e Aquisições, integrada no Arquivo Nacional Torre do Tombo
Divisão de Sistemas de Informação, Estatística e Qualidade, integrada na Direção de Serviços de Planeamento, Gestão e Informação
Divisão de Disponibilização e Produção de Conteúdos Digitais, na dependência do Diretor Geral da DGLAB (Despacho 9339/2012) (Portaria n.º 192/2012, de 19 de junho).

Fonte: elaboração própria

Estão ainda previstas mais as seguintes dezoito unidades orgânicas dependentes, algumas delas desconcentradas, conforme se percebe através da Tabela 3.4.

Tabela 3.4 - Arquivos – serviços dependentes DGLAB

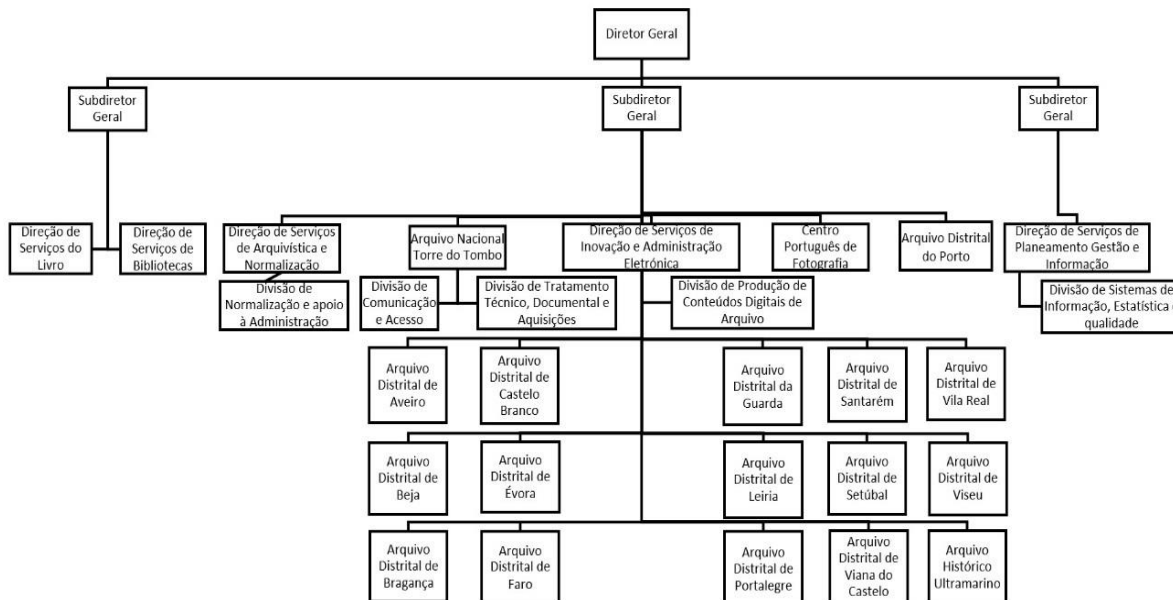
Arquivo Nacional da Torre do Tombo	Centro Português de Fotografia		Arquivo Histórico Ultramarino
Arquivos Distritais			
Lisboa	Porto	Aveiro	Beja
Bragança	Castelo Branco	Évora	Faro
Guarda	Leiria	Portalegre	Santarém
Setúbal	Vila Real	Viana do Castelo	Viseu

Fonte: elaboração própria

O organograma da DGLAB, reproduzido na Figura 3.1, representa o desenho da estrutura interna da organização. O Diretor Geral está no topo da hierarquia, estando imediatamente sob si três subdiretores que têm à sua responsabilidade, respetivamente, a área do livro e das Bibliotecas, a área dos arquivos e a área do Planeamento e Gestão

da Informação. Estes subdiretores-gerais orientam e superintendem direções de serviços e divisões, cujas atribuições serão descritas sumariamente.

Figura 3.1 – Organograma da estrutura orgânica da DGLAB



Fonte: elaboração própria

De acordo com a Portaria 192/2012, de 19 de junho, assim como o conteúdo estipulado no despacho 9339/2012 de 11 de julho de 2012, a direção de serviços do livro tem a seu cargo várias competências e atividades relacionadas com o livro e a leitura, nomeadamente, citando algumas, o apoio à criação literária, aos autores, às iniciativas de editores e livreiros. Para além disso, organiza o prémio Camões, desenvolve o programa nacional de promoção de leitura e promove autores de língua portuguesa internacionalmente.

A direção de serviços de Bibliotecas realiza a gestão do programa de rede de Bibliotecas Públicas e atua como coordenador das políticas públicas aplicáveis ao setor.

A direção de Serviços de Arquivística e Normalização elabora, propõe e coordena as políticas públicas aplicáveis ao setor dos arquivos e tem sob a sua direção a Divisão de Normalização e Apoio à administração, a quem compete a auditoria a sistemas de arquivo, o apoio ao setor, a proposta de formação, emitir pareceres sobre questões de qualidade de serviços e sistemas de arquivo propor a conservação de património

arquivístico, emitir parecer sobre projetos de portaria de gestão de documentos e realizar censos e diagnósticos aos arquivos nacionais.

O Arquivo Nacional Torre do Tombo tem sob a sua direção as divisões de Difusão de Comunicação e Acesso e a Divisão de Tratamento Técnico Documental e Aquisições. A primeira é responsável pela organização, descrição, gestão e difusão dos documentos em depósito. A segunda é responsável pela incorporação e aquisição de documentos, assim como o seu tratamento arquivístico.

A direção de Serviços de Inovação e Administração Eletrónica acompanha, orienta e apoia iniciativas relacionadas com o governo eletrónico, sistemas de arquivo digital e assegura a gestão da correspondência eletrónica da DGLAB.

A direção de Serviços de Planeamento Gestão e Informação depende de um subdiretor-geral e dirige a Divisão de Sistemas de Informação, Estatística e Qualidade que é responsável pela gestão da qualidade na DGLAB, disponibiliza normas de funcionamento, gere o plano anual de formação, gere os sistemas informáticos, trata e elabora dados estatísticos e promove a execução de medidas no âmbito da modernização administrativa.

O Centro Português de Fotografia é equiparado a uma direção de serviços e tem como incumbência a organização, o tratamento arquivístico, a preservação e disponibilização dos espólios fotográficos em depósito. Tem ainda, como objetivo a orientação e coordenação do quadro normativo de preservação e gestão de documentos fotográficos.

O Arquivo Distrital do Porto é equiparado a uma direção de serviços, pelo que hierarquicamente se encontra acima dos restantes. As suas atribuições são idênticas às dos restantes arquivos distritais, e passam, resumidamente, pela recolha, salvaguarda, tratamento e disponibilização do património arquivístico da região em que se insere.

A Divisão de Produção de conteúdos Digitais de Arquivo depende diretamente do Diretor-Geral e cumpre-lhe desenvolver planos nacionais de digitalização, apoio aos serviços nos planos de digitalização, gerir objetos digitais e dar parecer sobre projetos de transferência de suporte.

Finalmente, conforme se pode perceber, ao analisar o organograma da DGLAB, os arquivos distritais estão na dependência hierárquica do subdiretor-geral para os arquivos e do Diretor Geral, tendo um Chefe de Divisão como chefia intermédia de ligação. As suas competências serão profusamente descritas mais à frente, quando se abordar a missão, visão, competências e atribuições do Arquivo Distrital de Faro.

3.1.3 – As pessoas

De acordo com o documento que fixa o número de pessoas alocadas aos serviços da DGLAB, o mapa de pessoal compreende trezentas e cinquenta e cinco pessoas, divididas pelas categorias indicadas na Tabela 3.5.

Tabela 3.5 – Pessoas ao serviço da DGLAB

Designação	Mapa de Pessoal Aprovado
Dirigentes – Direção Superior	4
Dirigentes - Direção intermédia e chefes de equipa	27
Técnico Superior (inclui especialistas de informática)	138
Assistente Técnico (inclui técnicos de informática)	145
Assistente operacional	55
Total	369

Fonte: Adaptado de DGLAB (2019d).

3.1.4 – Os recursos financeiros

Para o exercício de 2019, a DGLAB possui um total orçamentado de 16.727.825,00 € conforme se pode verificar Tabela 3.6 com indicação do desdobramento por áreas.

Tabela 3.6 – Recursos Financeiros da DGLAB

Designação	Planeado
Orçamento de funcionamento	11.977.180 €
Despesas com Pessoal	8.984.563 €
Aquisições de Bens e Serviços	2.235.086 €
Outras despesas correntes	701.784 €
Despesas restantes	55.747 €
Orçamento de Investimento	4.750.645 €
Outros	n/a n/a n/a
Total (Orçamento de Funcionamento + Orçamento Investimento + Outros)	16.727.825,00 €

Fonte: Adaptado de DGLAB (2019d).

3.1.5 – Plano de atividades

De acordo com o seu Plano de Atividades para 2019, a DGLAB assume a necessidade de uma maior adequação de meios humanos especializados e recursos financeiros, mesmo num contexto de escassez e redução de verbas disponíveis.

3.1.5.1 – Plano para os recursos humanos

De acordo com o seu plano de atividades para 2019, a DGLAB pretende capacitar e especializar os seus recursos humanos. Para além disso, de acordo com o texto, a instituição considera que o número de efetivos se encontra ainda aquém das necessidades. Nesse sentido, prevê a criação de cinco postos de trabalho na área de arquivo com o objetivo de dotar os arquivos dependentes, como o ADFAR, de um mínimo de sete efetivos.

3.1.5.2 – Plano para os recursos financeiros

Para contrariar a insuficiência de verbas disponíveis para as necessidades, a DGLAB procura outras fontes de financiamento, através de candidaturas a programas como o Portugal 2020, o *Interreg*, *EEA grants* (Bolsas da *European Economic Area*), ADAI (Apoio ao Desenvolvimento de Arquivos Ibero-americanos); a Região Administrativa de Macau e a *EU Grants* (Bolsas da União Europeia) (DGLAB, 2019c).

No seu plano de atividades, a DGLAB aponta três linhas de investimento prioritário na área de arquivo, conforme indicado na Tabela 3.7.

Tabela 3.7 – Linhas de investimento prioritário da DGLAB na área de arquivo

1º - No âmbito da Agenda dos Arquivos para a Modernização Administrativa:	
Projeto de redução de massas documentais acumuladas na Administração Pública.	Projeto de plataforma modular de Classificação e avaliação da informação pública.
2º - No âmbito da Agenda Portugal Digital:	
Projeto ICON – conversão de sistemas proprietários, em utilização na DGLAB, em sistemas <i>open source</i> .	Projeto de Preservação Digital com o nome «Continuidade Digital».

3º - No âmbito da proteção e defesa das infraestruturas que albergam a documentação e a prestação de serviços de arquivo, a realização de tarefas de manutenção nos dezoito edifícios disseminados pelo país:	
Protocolo com a Câmara Municipal de Viseu para a construção e adaptação de um novo edifício para o Arquivo Distrital.	Obras de reabilitação no Arquivo Distrital de Viana do Castelo.
Obras de reabilitação no Arquivo Distrital de Castelo Branco.	Candidatura ao Fundo de Reabilitação e Conservação Patrimonial, para a realização de obras de requalificação nos edifícios do ANTT; Arquivo Histórico Ultramarino; CPF; AD Bragança; AD Évora; AD Portalegre; AD Porto e AD Setúbal.

Fonte: Adaptado de DGLAB (2019c).

3.1.5.3 – Objetivos da DGLAB

A DGLAB elenca, em conjunto com o plano de atividades, uma proposta de QUAR (Quadro de Avaliação e Responsabilização) para 2019. Nesta proposta estão alinhados os objetivos estratégicos e operacionais que irão ter um papel de enquadramento do diagnóstico estratégico conduzido.

3.1.5.4 – Objetivos estratégicos

De acordo com o Plano de Atividades para o ano de 2019, a DGLAB estabelece cinco objetivos estratégicos de referência, conforme é apresentado na Tabela 3.8.

Tabela 3.8 – Objetivos estratégicos de referência da DGLAB

Objetivo Estratégico 1	Estruturar, valorizar e promover redes e comunidades de arquivos, públicos e privados, enquanto instrumento de <i>accountability</i> , eficiência e eficácia da gestão.
Objetivo Estratégico 2	Construir estruturas sociais e tecnológicas que processem, tornem acessível e promovam a disseminação e fruição de conteúdos culturais.
Objetivo Estratégico 3	Divulgar o livro e o autor português no estrangeiro.
Objetivo Estratégico 4	Promover as literacias e a cidadania.
Objetivo Estratégico 5	Apoiar a requalificação e modernização de serviços em bibliotecas públicas.

Fonte: Adaptado de DGLAB (2018c)

3.1.5.5 – Objetivos operacionais

Os objetivos operacionais estruturam-se em três níveis, nomeadamente, da eficácia, eficiência e qualidade. No seu âmbito, são definidos indicadores, metas, tolerância, valor crítico e o seu peso no quadro da avaliação global, conforme se pode perceber através da análise do Plano de Atividades para 2019 (Anexo A).

De forma a contextualizar a abordagem desta dissertação apresentam-se os objetivos operacionais de forma sumária na Tabela 3.9.

Tabela 3.9 – Objetivos operacionais da DGLAB, em termos de eficácia, eficiência e qualidade

Níveis		Objetivos
Eficácia	1	Assegurar a continuidade dos diferentes programas de apoio à edição, à tradução e à participação da DGLAB e dos autores portugueses nos principais certames internacionais ligados ao livro;
	2	Implementar a utilização da Plataforma para a Classificação e Avaliação da Informação Arquivística (CLAV) pela Administração Pública;
	3	Promover atividades inscritas no âmbito da Ação Cultural Externa (ACE) (DGLAB, 2019: 17 – 18).
Eficiência	4	Garantir a operacionalização do processamento da valorização remuneratória em sede de SIADAP 3 (LOE 2019);
	5	Desenvolver o sistema de integração de conteúdos ICON/DIGITARQ;
	6	Promover e divulgar o património arquivístico à guarda da Rede DGLAB e fomentar a criação literária para o aumento de públicos leitores;
	7	Disponibilizar conteúdos na web, contribuindo para afirmar a importância da língua portuguesa como instrumento de identidade de Portugal no mundo, incluindo património arquivístico comum com os países da CPLP;
	8	Garantir a eficiência gestonária dos recursos orçamentais da DG (DGLAB, 2018: 17 – 19).
Qualidade	9	Melhorar o conhecimento sobre os recursos e serviços das Bibliotecas Públicas;
	10	Promover a utilização de horários flexíveis e modalidades de organização de trabalho que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal (LOE 2019) (DGLAB, 2019: 21 – 22).

Fonte: Adaptado de DGLAB (2019c)

3.1.5.6 – Produtos, serviços e atividades

No âmbito das suas competências e atribuições na área dos arquivos, a DGLAB produz bens e presta serviços aos seus clientes externos. Na Tabela 3.10 estão indicados de forma sucinta esses bens e serviços.

Tabela 3.10 – Bens e serviços, na área dos arquivos

I	Consultoria técnica a entidades externas, com particular incidência na avaliação, seleção e eliminação de massas documentais acumuladas;
II	Produção e adaptação de instrumentos técnicos e normativos;
III	Organização, descrição digitalização e disponibilização <i>online</i> de informação dos documentos custodiados, de forma estruturada em base de dados, com associação de objetos digitais;
IV	Intervenção de preservação, de conservação e restauro de documentos gráficos e fotográficos;
V	Fornecimento de bens e serviços relativos à leitura presencial ou à distância dos documentos arquivísticos, com especial incidência na reprodução documental;
VI	Certificação de documentos;
VII	Cedência de instalações.

Fonte: Adaptado de DGLAB (2019c)

Na prossecução da sua missão, a DGLAB desenvolve atividades que se definem como o conjunto de ações essenciais para o alcance dos resultados propostos no Plano de Atividades. Nesse sentido, a DGLAB identifica dez atividades permanentes que incorporam a totalidade das suas atribuições, das quais se destacam as oito diretamente relacionadas com a área de arquivo, conforme apresentado na Tabela 3.11.

Tabela 3.11 – Atividades permanentes relacionadas com a área de arquivo

I	Promoção, qualificação e auditoria de uma rede de arquivos e de fomento da cooperação institucional e da articulação técnica;
II	Salvaguarda do património arquivístico;
III	Organização, descrição e gestão da documentação arquivística;

IV	Promoção da fruição, comunicação e acesso ao património arquivístico e fotográfico e transferência de suportes conexas;
V	Preservação e conservação do património arquivístico e fotográfico;
VI	Gestão e manutenção de infraestruturas e dos sistemas aplicacionais;
VII	Cooperação internacional;
VIII	Apoio, planeamento e administração.

Fonte: Adaptado de DGLAB (2019c)

3.2 – Análise da estrutura interna do Arquivo Distrital de Faro

No ponto anterior abordou-se a DGLAB, organismo que tutela os arquivos portugueses, onde se enquadram os arquivos distritais. Neste ponto será apresentada a estrutura interna do Arquivos Distrital de Faro.

O Conselho Internacional de Arquivos (ICA) define um Arquivo³ como

«O subproduto documental da atividade humana conservado pelo seu valor a longo prazo. São registos contemporâneos criados por indivíduos e organizações na prossecução das suas atividades e negócios e, portanto, fornecem uma janela direta sobre eventos passados. Podem surgir numa ampla gama de formatos, incluindo escrita, fotografia, imagem em movimento, som, digital e analógica. Os Arquivos são mantidos por instituições públicas e privadas e indivíduos em todo o mundo».

É neste contexto que se encontram os arquivos distritais portugueses. Arquivos de âmbito regional com atribuições particulares relativamente ao meio em que se inserem, com o objetivo de promover o conhecimento, a fruição do património arquivístico e a garantia dos direitos do Estado e dos cidadãos.

³ ICA (2018).” What are archive?” Disponível em <<https://www.ica.org/en/what-archive>>. Acedido em 22/12/2018.

3.2.1 – Missão, visão, competências e atribuições do Arquivo Distrital de Faro

O Arquivo Distrital de Faro (ADFAR) não possui qualquer documento onde expresse formalmente a sua missão e visão. Neste trabalho produzir-se-á um texto com uma proposta de definição da missão e visão do arquivo distrital que é disponibilizado em apêndice.

As competências e atribuições do ADFAR, enquanto arquivo de âmbito distrital dependente da DGLAB, e enquanto unidade orgânica flexível, foram fixadas pelo Despacho n.º 9339, de 27 de junho de 2012, do Diretor-Geral da Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas, no seu ponto 5, sendo as mesmas apresentadas na Tabela 3.12.

Tabela 3.12 – Competências e atribuições do ADFAR

a)	Proceder ao levantamento e diagnóstico do estado físico da documentação de que são depositários e assegurar a implementação das políticas de preservação e conservação definidas pela DGLAB;
b)	Proceder ao tratamento arquivístico da documentação à sua guarda e elaborar os respetivos instrumentos de descrição e pesquisa, de acordo com as orientações da DGLAB;
c)	Promover o acesso aos fundos documentais de que são depositários e assegurar, implementando sistemas de descrição, a pesquisa e o acesso aos documentos de acordo com as orientações da DGLAB;
d)	Assegurar a prestação de serviços de consulta, de reprodução, de certificação e de pesquisa sobre a documentação de que são depositários;
e)	Efetuar averbamentos sobre documentação incorporada, quando solicitada pelas entidades competentes;
f)	Garantir o cumprimento da legislação sobre comunicabilidade e sobre proteção de dados no acesso à documentação de que são depositários;
g)	Promover o conhecimento e a fruição do património arquivístico de que são depositários, bem como do existente na respetiva área geográfica de intervenção, autonomamente ou em colaboração com outras entidades;
h)	Prestar serviços de consultadoria e apoio técnico, bem como apoiar a DGLAB na gestão de programas e na promoção de iniciativas e projetos, na respetiva área geográfica de intervenção;
i)	Assegurar as incorporações previstas, nos termos da lei, e promover outras aquisições de património arquivístico de interesse.

Fonte: Adaptado do Ponto 5 do Despacho n.º 9339, de 27 de junho de 2012

É no âmbito das atribuições supracitadas que o ADFAR incorpora, descreve, preserva e difunde a documentação do registo civil, dos cartórios notariais, dos tribunais e de outros serviços públicos extintos, assim como documentação proveniente de organismos

produtores de arquivos de inestimável valor patrimonial, e presta consultoria e apoio técnico a organizações de foro público ou privado.

A análise do plano de atividades da DGLAB para 2018, permite perceber que o ADFAR não desenvolve qualquer projeto de relevância que exprima ações não permanentes (DGLAB, 2018). A organização cingia-se à estrita observância da prossecução dos objetivos e atividades definidos superiormente para toda a estrutura da DGLAB, nomeadamente, a disponibilização de produtos e serviços no âmbito dos objetivos estratégicos e operacionais (Despacho n.º 9339, de 27 de junho de 2012). Já no Plano de atividades de 2019 o ADFAR tem cinco projetos de relevância, i) disponibilização de registos descritivos; ii) disponibilização de imagens; iii) publicação do documento do mês; iv) elaboração do levantamento da documentação acumulada e respetivo relatório; v) acompanhamento do projeto de salvaguarda de arquivos de associações (DGLAB, 2019c: 39-40).

3.2.2 – As pessoas do ADFAR

O mapa de pessoal da DGLAB em vigor prevê, para o ADFAR, a permanência de seis elementos, nomeadamente, um diretor (chefe de divisão), dois técnicos superiores (um com especialização em arquivo e outro com especialização em biblioteca) e quatro assistentes técnicos da área administrativa (DGLAB, 2018, 2019b; ADFAR, 2019). No entanto, ao contrário do que veicula o mapa de pessoal de 2019, apenas dispõe de dois técnicos superiores e dois assistentes técnicos, uma vez que os concursos ainda não foram abertos, pelo que o seu mapa de pessoal efetivo é de quatro trabalhadores e um diretor.

O efetivo do ADFAR passa por um período em que apenas dispõe de quatro técnicos e diretor, o que contrasta com a época em que chegou a dispor de oito elementos e o seu diretor (ADFAR, 2006). A perda de recursos humanos é evidente ao longo dos anos. A Tabela 3.13 apresenta as pessoas e as funções desempenhadas no ADFAR.

Tabela 3.13 – As pessoas do ADFAR

Categoria	Quantidade
Diretor (Chefe de divisão)	1
Técnico superior	2
Assistente técnico	2

Total	5
-------	---

Fonte: elaboração própria.

3.2.3 – Edifício e equipamentos

O edifício do ADFAR foi inaugurado em 25 de fevereiro de 1997. A infraestrutura foi concebida de raiz com o objetivo de instalar o arquivo distrital. O terreno de implantação pertencia ao município de Faro e a sua cedência foi possível graças a um protocolo firmado com a entidade coordenadora dos arquivos nacionais, então IANTT – Instituto dos Arquivos Nacionais Torre do Tombo, que previa a contrapartida do depósito e gestão do arquivo municipal no mesmo edifício. Este protocolo mantém-se em vigor até hoje.

O edifício tem cerca de vinte e dois anos e apresenta necessidades de intervenção corretiva externa e internamente.

Dos doze depósitos disponíveis no arquivo, apenas dois estão totalmente equipados com estantes. Dos restantes dez, três têm lacunas e sete estão parcialmente equipados com mobiliário de diversas tipologias, com algumas estantes desadequadas para a estrutura e a configuração da iluminação.

De acordo com o regulamento da sala de leitura (Anexo B), o arquivo disponibiliza catorze lugares. No entanto, neste momento apenas estão onze lugares disponíveis.

A sala de leitura dispõe de três computadores. Duas destas máquinas estão disponíveis para o cliente, sendo a terceira para utilização no balcão de atendimento, por parte dos técnicos.

O espaço administrativo está equipado com duas máquinas de reprodução multifunções e um equipamento de reprodução digital. As três técnicas dispõem de computadores.

O arquivo dispõe de uma sala de exposições, com bar de apoio e instalações sanitárias com acesso independente, assim como uma sala de formação e reuniões com equipamento adequado.

A zona administrativa, ou Secretaria, situa-se no segundo piso e longe da entrada, é o espaço de primeiro contacto com o cliente. Esta área tem uma configuração desenhada

na década de noventa do século XX, dispendo de um balcão corrido com um vidro que separa totalmente o técnico do cliente. Existem também três gabinetes técnicos equipados no terceiro piso.

O arquivo distrital está equipado com dez computadores, nove deles equipados com OS (sistema operativo) Windows e um com OS Linux. As aplicações informáticas são: o *Digitalq* para a descrição arquivística e projetos de associação de objetos digitais; as ferramentas de produtividade *Microsoft Office*; o *Lync*, para reuniões e comunicação; o CRAV (Consulta Real em Ambiente Virtual) para controlo documental; o “*WebIdonics*”, para controlo de assiduidade; PHC, para faturação; a aplicação “support.tt.pt”, para apoio informático e RH.

3.2.4 – Funcionamento, regulamento e manuais de procedimentos

A unidade orgânica do ADFAR rege-se pela legislação e regulamentos que contextualizam e orientam a entidade onde se integra, a DGLAB. Na unidade orgânica existe apenas o Regulamento de Utilização da Sala de Leitura, onde se encontram as regras a observar pelo utilizador ou cliente na requisição, manuseamento e leitura da documentação disponibilizada pelo arquivo distrital na sala de leitura (Anexo B).

O regulamento afixado contém uma imprecisão que carece de intervenção, nomeadamente a informação sobre a lotação da sala, uma vez que os lugares disponíveis são onze e não catorze. No regulamento não existe qualquer menção ao procedimento a observar na requisição de documentos que, desde março de 2018, passou a ser realizado exclusivamente *on-line*, através da aplicação CRAV (Consulta Real em Ambiente Virtual).

Apesar da existência de vários serviços, com um número assinalável de procedimentos específicos associados, e da existência de vários canais de comunicação com os clientes, o ADFAR não dispõe de qualquer manual de procedimentos para os seus colaboradores.

O horário de funcionamento do arquivo distrital, previsto no regulamento de horários da DGLAB, é das 9 horas às 12:30 horas, durante a manhã, e das 14 horas às 17:30 horas, no período da tarde, com uma pausa de 1,5 horas para o almoço.

3.2.5 – Os Fundos Documentais do arquivo

Fundo é um conjunto orgânico de documentos, independentemente da sua data, forma e suporte material, produzidos e recebidos por uma pessoa jurídica, singular ou coletiva, ou por um organismo público ou privado, no exercício da sua atividade e conservados a título de prova ou informação. É a mais ampla unidade arquivística. A cada proveniência corresponde um arquivo.

O conceito de Fundo é o mesmo que o conceito de Arquivo, embora o primeiro seja mais utilizado no âmbito dos arquivos definitivos, isto é, quando se está perante um conjunto documental produzido e recebido por uma organização ou pessoa já extinta. No caso concreto do ADFAR, os seus depósitos albergam Fundos.

O ADFAR tem em depósito cento e vinte e seis Fundos Documentais, cinco coleções e um conjunto de Auxiliares de Descrição Documental (Índices), conforme se pode verificar na lista de fundos constante do Apêndice 1. Daqueles cento e vinte e seis Fundos, nove não se encontram descritos na aplicação *Digitalq*⁴, dez encontram-se parcialmente descritos e cinco estão parcialmente tratados arquivisticamente, conforme se pode constatar no Apêndice 2.

Dos Fundos Documentais que carecem de intervenção arquivística, destaca-se o Fundo do Governo Civil, apenas parcialmente tratado arquivisticamente, a documentação da Junta Distrital, Instituição antecessora da Assembleia Distrital, o Fundo dos Bombeiros Cruz Lusa e o Fundo da empresa Móveis Bexiga. Os Fundos que não se encontram descritos no *Digitalq* são o Fundo da Direção de Finanças, o relativo ao Governo Civil (apenas parcialmente descrito) e a documentação da Junta Distrital a integrar no Fundo da Assembleia Distrital (Apêndice 2).

O Grupo de Fundos Paroquiais em depósito no ADFAR está totalmente tratado e descrito na aplicação *Digitalq*. Para além disso, este fundo dispõe de objetos digitais⁵

⁴ Aplicação informática (Base de Dados) utilizada pelo universo DGLAB na descrição de documentos de arquivo. É através dos registos carregados que os clientes podem pesquisar informação que os conduz até aos documentos.

⁵ Objetos digitais é o conceito utilizado na gestão de arquivos para denominar uma reprodução digital de um documento. O que vulgarmente se convencionou chamar de “digitalização”. Estes objetos digitais, depois de produzidos, são associados ao registo descritivo do documento na base de dados *Digitalq*, estando assim disponíveis para consulta do cliente a descrição do documento (estrutura e conteúdo),

associados na sua quase totalidade, atingindo cerca de 99%. Fisicamente carecem de uma reorganização, no âmbito da gestão de depósitos, como se verá adiante, que pudesse otimizar os tempos de recuperação de documentos. De salientar que, depois da próxima vaga de incorporações⁶, estes fundos serão fechados, isto é, não haverá mais incorporações de documentos destes Fundos, o que permitirá uma nova abordagem na hora de gerir depósitos.

O arquivo distrital tem ainda o Grupo de Fundos do Registo Civil, sendo fundos abertos e com grande margem para incorporação. O Grupo de Fundos Notariais é um conjunto de fundos abertos e com um ritmo constante de incorporação. Este grupo de fundos está totalmente tratado e descrito na aplicação *Digitarq*.

O Grupo de Fundos Judiciais é um grupo de fundos abertos e com um ritmo de incorporação constante. Cerca de 56% deste Grupo de Fundos não se encontra descrito na aplicação *Digitarq*.

O Grupo de Fundos da Administração Central Desconcentrada contém documentação com informação de elevado valor patrimonial, cujo conteúdo pode contribuir para a reconstituição da história regional, nomeadamente o fundo do Governo Civil de Faro, da Assembleia Distrital de Faro e da Direção de Finanças de Faro. Este é um Grupo de Fundos fechados que não irá incorporar mais documentação. Os dois primeiros Fundos referidos não se encontram totalmente tratados arquivisticamente, não estando essa documentação disponível para consulta.

O arquivo tem nos seus depósitos alguns Fundos com condições reguladas por protocolos, abrangendo o Fundo da Direção Regional da Cultura, o Fundo da Fábrica do Inglês e o Fundo da Câmara Municipal de Faro, estando apenas este último tratado arquivisticamente e disponível para consulta.

assim como a sua reprodução digital, que pode ser acedida desde qualquer local e a partir de qualquer computador.

⁶ Incorporações são entradas de documentos nos depósitos de arquivo do ADFAR provenientes de serviços públicos do distrito de Faro, devidamente enquadradas pela legislação em vigor.

3.2.6 – Produtos disponibilizados e serviços prestados pelo arquivo

O ADFAR faculta produtos e presta um leque de serviços aos seus utilizadores ou clientes, enquadrados no âmbito do conjunto de produtos e serviços previstos pela DGLAB (DGLAB, 2019c).

Os serviços de consultoria externa fazem parte do portfólio do ADFAR, principalmente na área da avaliação, seleção e eliminação de massas documentais acumuladas.

O ADFAR possui um conjunto de instalações para a cedência ou aluguer a entidades, com o objetivo de permitir a realização de atividades de índole cultural ou pedagógico-formativa, integrando uma sala de exposições, com bar de apoio e instalações sanitárias com acesso independente, assim como uma sala de formação e reuniões com equipamento adequado.

O ADFAR organiza, descreve e disponibiliza informação dos documentos custodiados, de forma estruturada em base de dados, com associação de objetos digitais no caso dos Fundos Paroquiais. Para além disso, disponibiliza também instrumentos de descrição documental em suporte de papel na sua sala de leitura, nomeadamente Inventários, Catálogos e Índices.

Presta o serviço de referência, ou mediação informacional, e apoio ao cidadão e investigador, seja na sala de leitura, seja remotamente. Presta também o serviço de leitura presencial, na sala de leitura, ou à distância, através da disponibilização de reproduções digitais de documentos arquivísticos em linha. O utilizador ou cliente pode consultar e manusear os documentos arquivísticos originais, que não tenham restrições de acesso, na sala de leitura, assim como documentos da Biblioteca ou Hemeroteca.

O arquivo presta o serviço de reprodução documental em suporte analógico ou digital, faculta serviços de certificação de documentos à sua guarda e efetua averbamentos de atos realizados em Conservatórias de Registo Civil e Cartórios Notariais, em documentos paroquiais, de registo civil e notariais.

Ainda elabora transcrições de documentos antigos à sua guarda, presta o serviço de depósito e custódia de documentos de outras organizações não sujeitas a incorporação

legal, mediante protocolo e dinamiza atividades de difusão cultural e ações pedagógicas nas suas instalações e fora delas.

O ADFAR disponibiliza, ainda, um catálogo de publicações de índole científica e de divulgação histórico-cultural para venda na sua loja. O arquivo distrital assegura as incorporações previstas, nos termos da lei.

3.2.7 – O atendimento presencial no ADFAR

A configuração dos espaços de atendimento presencial do ADFAR foi concebida na década de 90 do século passado. Os conceitos de espaço de atendimento presencial atuais já possuem outras configurações e requisitos, estando a sua concepção focada no cliente.

Beck (2000) e Mundet (2018) definem três grandes áreas num edifício desenhado para albergar um arquivo. Para Beck (2000) deve existir uma área de depósitos de documentos, uma para trabalhos técnicos e administrativos e uma para o público. Por sua vez Mundet (2018) descreve as três áreas como a área reservada, onde se encontram os depósitos de documentos e as salas de tratamento técnico documental, a área privada, onde se encontram os gabinetes e secretaria e a área pública, composta por uma receção, uma sala de consulta, uma sala de reprografia e uma sala de reuniões e exposições.

O ADFAR possui estas três áreas bem delimitadas. No entanto, tendo como referência Mundet (2018), o ADFAR não tem uma área de receção e acolhimento independente, bem sinalizada, e com funcionário dedicado, assim como não possui uma área de referência, ou mediação informacional, independente e também com um funcionário exclusivo. O autor refere ainda a necessidade de existir uma área independente de reprografia, algo que também não existe. No ADFAR existe um balcão de atendimento na secretaria do organismo onde se prestam todos os serviços de acolhimento, referência, ou mediação informacional, e reprodução.

Segundo Zeitham et al. (2017) as organizações devem alinhar os seus serviços com as expectativas dos clientes. Para o autor, é necessário gerar conhecimento sobre as necessidades do cliente e atuar, desenhando serviços de forma inovadora ou imprimindo melhorias aos serviços existentes, estabelecendo *standards* de serviço que vão ao

encontro das expectativas do cliente e disponibilizando o contexto físico adequado e o ambiente necessário para a prestação do serviço.

É nesse sentido que é realizado um *Blueprint* (Zeitham et al, 2017) do serviço de atendimento atual que nos permite perceber como se processa o atendimento presencial e os procedimentos na prestação dos serviços ao cliente. Esse *Blueprint* serve de base à construção de um “Mapa resumo dos espaços e procedimentos de atendimento presencial”, representado na Figura 3.2.

Figura 3.2 – Mapa resumo dos espaços e procedimentos de atendimento presencial



Fonte: elaboração própria.

O atendimento presencial no ADFAR é prestado em dois espaços. O primeiro espaço é a Secretaria que dispõe de um Balcão de Atendimento corrido, completamente separado do público, existindo apenas um pequeno espaço, no vidro de separação, por onde o cliente pode falar e ser ouvido. O segundo espaço é a sala de leitura onde existe um balcão corrido de atendimento e onze mesas, que permitem ao cliente consultar e ler documentos sentado.

Por sua vez, o *Blueprint* inicial, construído a partir da discussão fomentada na segunda reunião de *Brainstorming*, será objeto de análise e dela derivará a construção de um novo *Blueprint* que configure os procedimentos e a evidência física da nova forma de atendimento presencial do ADFAR. Ambos constam do Apêndice 3.

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA

4.1 – Opções metodológicas e estrutura da investigação

Ao longo do tempo existiu um debate epistemológico que colocava em confronto dois enfoques metodológicos, o quantitativo e o qualitativo (Coutinho, 2004). Este debate entre as duas abordagens fez emergir a dedução de que a mobilização exclusiva de uma das abordagens de investigação pode não se o caminho mais profícuo para o desenvolvimento das Ciências Sociais (Fonseca, 2008). Desta forma, como consequência desta discussão, nasce uma nova visão da metodologia de investigação, suportada no paradigma pragmatista (Fonseca, 2008).

De acordo com o paradigma pragmatista, o problema de investigação é o que define a utilização dos métodos científicos mais adequados para a concretização dos objetivos da investigação, sejam eles quantitativos ou qualitativos. Definem-se, então, estratégias de investigação ajustadas ao objeto de investigação, combinando vários métodos (Creswell, 1994).

Desta forma, a utilização de metodologias mistas confere vantagens claras na obtenção de conhecimento sobre os fenómenos em análise (Fonseca, 2008). Ferro (2005) afirma mesmo que só com recurso a uma multiplicidade de estratégias metodológicas se pode alcançar um entendimento holístico e profundo dos fenómenos sociais de grande complexidade dos nossos dias.

Para analisar um fenómeno como o atendimento presencial num arquivo distrital público é necessário recorrer a uma abordagem que proporcione uma visão holística desse fenómeno. Algo que uma abordagem de carácter misto possibilita em toda a sua amplitude. Nesse sentido, em algumas fases da investigação é pertinente a utilização de uma metodologia mista que integre tanto a abordagem quantitativa como a abordagem qualitativa, o designado “modelo ponte” entre a perspectiva quantitativa e qualitativa (Coutinho, 2011).

Esta é uma investigação que assenta num desenho de investigação descritivo ou exploratório, uma vez que pretende identificar os fatores ou variáveis que existem num dado fenómeno pouco estudado, descrever as suas características e da população

envolvida, definindo objetivos a atingir e oferecendo uma nova visão do fenómeno em questão (Fortin, Côte e Fillion, 2009; Freixo, 2011; Gil, 1999; Sousa, 2005).

Segundo Gil (1999) as investigações descritivas têm por objetivo estudar as características de um grupo (idade, sexo, comportamento etc.) e utilizam-se no estudo de serviços de atendimento em organismos públicos, incidindo sobre opiniões, atitudes, opções e preferências. Ora, nesta investigação pretende-se formular uma estratégia para o atendimento presencial baseada no conhecimento do comportamento, utilização, opções, preferências e necessidades do cliente.

Freixo (2011) afirma que o método descritivo assenta em estratégias de pesquisa para observar e descrever comportamentos. Segundo o autor, os métodos descritivos respondem a questões relacionadas com o comportamento, tais como:

- Quem, o quê, onde e quando?
- Quem se envolve num determinado comportamento?
- Que fatores ou eventos podem estar associados a esse comportamento?
- Onde ocorre esse comportamento?
- Com que frequência?

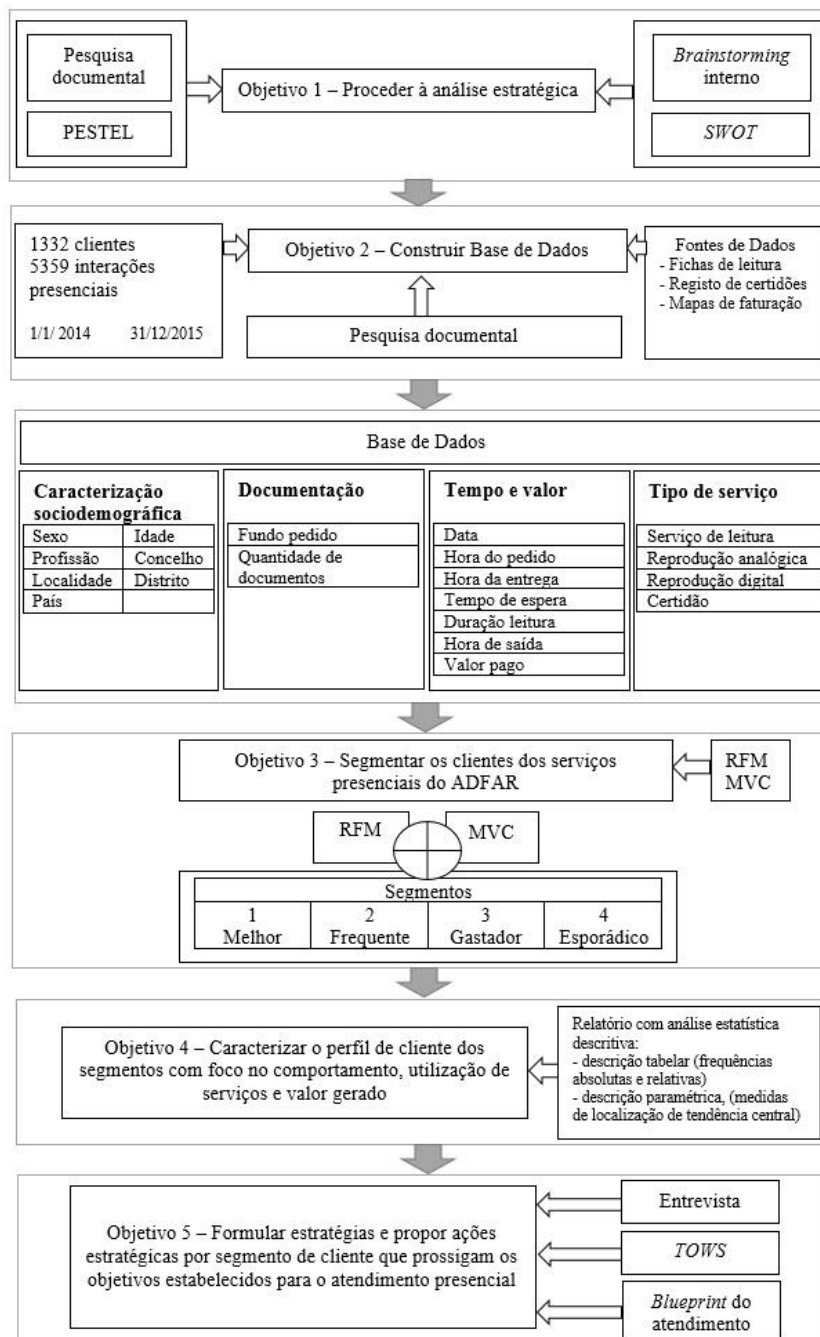
Segundo Freixo (2011), a sua finalidade principal é caracterizar de forma precisa as variáveis envolvidas no fenómeno.

Para Fortin, Côte e Fillion (2009) o desenho de investigação descritivo é utilizado quando se aborda um tema pouco estudado e se pretende identificar e descrever as suas características, de forma a obter uma visão geral de uma situação ou de uma população concreta. Estes estudos baseiam-se em questões de investigação ou na definição de objetivos. São investigações onde se pode definir uma amostra de tamanho adequado e métodos de recolha de dados fiáveis e válidos que podem ser estruturados ou semiestruturados. Segundo os autores, o tratamento de dados varia de acordo com as especificidades do estudo. Se os dados forem qualitativos, recorre-se à análise de conteúdo. Se os dados forem quantitativos, utilizam-se técnicas estatísticas descritivas, tais como medidas de tendência central.

O objeto empírico desta investigação é um centro especializado de arquivo (Carvalho, 2014), nomeadamente um arquivo distrital, localizado em Faro, pertencente à rede

nacional de arquivos portugueses. Para realizar esta investigação foi necessário tomar opções metodológicas que importa justificar. Na Figura 4.1 é apresentado, de forma esquemática, o conjunto de opções metodológicas para a concretização dos objetivos propostos.

Figura 4.1 – Estrutura da investigação



Fonte: Elaboração própria

O objetivo geral da investigação é a formulação de uma estratégia de atendimento presencial para o ADFAR, com base no comportamento, preferências, necessidades e valor gerado pelo cliente.

Subjacente à concretização deste objetivo geral está o prosseguimento dos seguintes objetivos específicos:

- i) realizar a análise estratégica do ADFAR;
- ii) construir uma base de dados com base na informação presente nos repositórios da instituição;
- iii) segmentar e identificar perfis de cliente com recurso às técnicas de análise RFM e Matriz de Valor do Cliente;
- iv) caracterizar o perfil de cliente dos segmentos do ADFAR com foco no comportamento, utilização de serviços e valor gerado;
- v) formular estratégias e propor ações estratégicas por segmento de cliente que prossigam os objetivos estabelecidos para o atendimento presencial.

Na linha do preconizado por Koontz e Mon (2014), Nelke (2010) e Ochôa & Pinto (2004), e no contexto de abordagens de análise estratégica como as de Kapoor & Kaur (2017), Rao (2017) e Vrat, Bohtan & Vij (2017), e recorrendo aos procedimentos preconizados por Freire (1995) e Cardeal (2018), para prosseguir o objetivo de realizar a análise estratégica do ADFAR é estudada a documentação de gestão da unidade orgânica e da sua tutela, assim como literatura técnica da área de gestão de arquivos. Procede-se, então, à pesquisa documental de fontes primárias relativas à Instituição, de forma a obter dados que abordem a missão, estratégia global, estrutura e meios mobilizados pela instituição, ao nível global e setorial, sendo posteriormente analisada a realidade particular em estudo.

Com base na documentação de gestão da unidade orgânica e da sua tutela, na legislação que enquadra a área, em dados estatísticos, assim como na literatura técnica da área de gestão de arquivos, é realizada a análise PESTEL. A análise política, económica, sociocultural e tecnológica (PEST) é um instrumento muito utilizado no âmbito da gestão. O seu objetivo é analisar o ambiente geral, também conhecido como macro ambiente, ou meio envolvente contextual (Freire, 1995) que rodeia uma organização. A literatura apresenta outros acrónimos para o mesmo, sendo a análise PESTEL ou PESTLE uma denominação mais atual e enriquecida da análise PEST ao incorporar as

componentes ambiental (ecológica) e legal ao modelo (Boddy e Paton, 2011; Walsh, 2015, citados por Nobre, 2016: 24). Tudo o que é externo à organização e a influencia, positiva ou negativamente, faz parte do seu ambiente externo.

Concomitantemente, são realizadas duas reuniões de *brainstorming* com os colaboradores do ADFAR onde são discutidas ideias e recolhidos dados para a construção da análise SWOT, é solicitada a reflexão sobre os fatores críticos de sucesso do ADFAR, assim como uma reflexão sobre o atendimento presencial, de forma a obter dados que permitam construir um *Blueprint* (Zeitham et al, 2017) do mesmo.

A análise SWOT é uma ferramenta de análise idealizada pela escola do desenho, desenvolvida na década de 1960 por Keneth Andrews e Roland Christensen, que tem como objetivo identificar sumariamente as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças com que se depara a organização, e posteriormente alinhar estrategicamente a organização com o seu meio envolvente (Johnson et al., 2017).

A reunião de *brainstorming* foi criada por Osborn e mencionada pela primeira vez no seu livro *How to think up* em 1942 e, desde então tem sido utilizada transversalmente em várias áreas. Segundo Osborn (1942) consiste numa reunião onde um grupo de pessoas procura discutir ideias com o objetivo de resolver um problema. Esta técnica é sugerida por Ochôa e Pinto (2004) e tem sido utilizada por alguns autores como base para a prossecução da análise SWOT (Costa, 2013 e Pinto, 2012).

As reuniões de *brainstorming* são orientadas pelo autor do estudo e decorrem nas instalações do ADFAR numa sala para o efeito (Apêndice 4). No âmbito das quatro dimensões da análise SWOT é solicitada a análise do atendimento presencial do cliente do ADFAR à luz dos conceitos de arquivo público; áreas de trabalho; instrumentos de trabalho; perfil de utilizador ou cliente; técnicas e procedimentos de atendimento; descrição arquivística; gestão de depósitos; recuperação documental; serviços de referência; mediação arquivística; reprodução; leitura e tempos de espera e utilização da documentação. Estes conceitos foram abordados no contexto dos conceitos que constituem as dimensões que contextualizam a área de atendimento presencial nos arquivos, tendo em conta a especificidade do ADFAR, são elas: o Acesso e referência; a Consulta e utilização; a Descrição; a Reprodução; e a Receita ou Retorno.

Durante as reuniões de *brainstorming* os colaboradores são encorajados a analisar a organização e o atendimento presencial sem qualquer restrição, procurando-se gerar uma grande quantidade de ideias sobre o atendimento presencial do cliente do ADFAR. Destas reuniões resulta a produção de dois documentos onde se condensam os seus resultados que, posteriormente, alimentarão a produção da análise SWOT (Apêndice 4).

Para além disso, na segunda parte da reunião da segunda reunião de *Brainstorming*, foi também pedido aos presentes que refletissem sobre os fatores críticos de sucesso (Freire, 1995) ou distintivos (Lendrevie et al, 2015) do ADFAR e, num terceiro momento, foi solicitado aos presentes que se debruçassem sobre o atendimento presencial, de forma a produzir dados que permitissem construir um *Blueprint* do atendimento presencial do ADFAR (Apêndice 4).

Para prosseguir o objetivo de construir uma base de dados, com base na informação presente nos repositórios da instituição, estuda-se a unidade orgânica, mediante uma análise de toda a documentação de gestão, quer da tutela, a DGLAB, quer do ADFAR, cruzando essa informação com bibliografia sobre a área de atendimento, referência e mediação em arquivo, de forma a definir quais as variáveis de gestão que devem constar na BD. Neste âmbito são analisadas obras sobre o serviço de atendimento e referência em arquivo de Penteadó (1995) e Teruel (2005) e sobre mediação de informação em arquivo, as obras de Ribeiro (2010), Malheiro (2014) e Carvalho (2014).

Posteriormente, são recolhidos dados primários provenientes de diversos repositórios de informação do ADFAR, correspondentes ao relacionamento com o cliente no atendimento presencial, nomeadamente o Registo de Fichas de Leitura, o Registo de Certidões emitidas e os Mapas de Faturação. O ADFAR tem duas formas de atendimento, presencial e remoto. Nesta investigação o foco será o cliente presencial e a gestão do relacionamento que se estabelece no setor de atendimento do ADFAR.

Para a recolha de dados relativos aos clientes do ADFAR a constar na base de dados é utilizado o critério definido por Hughes (1998) que assenta em considerar a totalidade dos clientes do ADFAR envolvidos em transações, interações ou consultas de documentos durante um determinado período passado. Desta forma, define-se uma linha temporal balizada em dois tempos, o início e o fim da recolha de dados, e depois recolhe-se o histórico de dados relativos aos clientes atendidos durante esse período.

Para este estudo é definido o primeiro dia do ano de 2014 e o último dia do ano de 2015. Do universo de clientes fazem parte todos os que foram atendidos presencialmente no ADFAR ao longo deste período.

Será, então, objeto de recolha em base de dados e posterior análise um conjunto de 5359 interações ou consultas presenciais, ao longo dos anos de 2014 e 2015, em que intervém um universo de 1332 clientes presenciais do ADFAR.

Os dados primários são recolhidos, selecionados, reduzidos e normalizados em folha de cálculo. A base de dados é estruturada com vinte variáveis de gestão utilizadas no ADFAR. A base de dados foi construída utilizando o *software* Microsoft Excel (2016), conforme se pode verificar no Apêndice 5 e na Tabela 4.1.

Tabela 4.1 – Variáveis da base de dados

Caracterização sociodemográfica		Documentação	Tempo e valor	Tipo de serviço
Sexo	Idade	Fundo pedido	Data	Serviço de leitura
Profissão	Concelho	Quantidade documentos	Hora do pedido	Reprodução analógica
Localidade	Distrito		Hora da entrega	Reprodução digital
País			Tempo de espera	Certidão
			Tempo de leitura	
			Hora de saída	
			Valor pago	

Fonte: elaboração própria.

Para prosseguir o objetivo de segmentar e identificar perfis de cliente com recurso às técnicas de análise RFM e MVC são preparados os dados necessários constantes da BD (Hughes, 1998; Marcus, 1998).

Tabela 4.2 – Dados para as variáveis das análises RFM e MVC

Dados iniciais	Dados transformados
Data da última compra + Data final (31/12/2015)	(R) Recência
Número de consultas	(F) Frequência
Total de dinheiro despendido	(M) Valor monetário

Fonte: elaboração própria.

RFM

Na linha das abordagens de Kahan (1998) e Noori (2005), a partir dos dados relativos a interações ou consultas com os utilizadores ou clientes da organização, constantes da

base de dados, é efetuada uma análise RFM com utilização do *software* IBM® SPSS® Statistics, versão 24 (IBM Corp., 2016). Esta análise permite definir cento e vinte e cinco segmentos de clientes, com base na concatenação dos scores iniciais atribuídos e, posteriormente, treze segmentos, com base na soma dos scores RFM (Migtlaush, 2000).

Os conceitos de *Recency*, *Frequency* and *Monetary* (RFM) foram introduzidos por Hughes (1994) e têm sido largamente utilizados para medir *Customer Lifetime Value* (CLV) e a fidelidade de clientes. Constitui um modelo analítico de *data mining*, muito ligado ao CRM, que possibilita a identificação e avaliação dos clientes que proporcionam mais rentabilidade, através da análise do seu antecedente histórico, contribuindo para a definição de estratégias de marketing eficazes, seletivas e direcionadas (Hiziroglou, 2013; Kumar & Reinartz, 2018).

A técnica de análise RFM utiliza três variáveis para escrutinar o comportamento dos clientes e gerar informação para futuras decisões (Birant, 2011; Hosseini & Mohammadzadeh, 2016; Kumar & Reinartz, 2018; Novo, 2004). Essas variáveis são:

- 1) *Recency* (R) – apresenta o intervalo de tempo entre a última interação (a mais recente) e o presente ou a data de referência para análise. Pode ser expresso em dias, meses ou anos. Quanto mais curto o intervalo for maior é o resultado de R;
- 2) *Frequency* (F) – apresenta o número de interações num período específico de tempo. Pode ser uma, duas ou três vezes num mês ou ano. Quanto maior for a frequência, maior será o resultado de F;
- 3) *Monetary* (M) – apresenta o valor despendido/gerado pelo cliente num determinado período específico. Quanto maior for o valor despendido/gerado maior será o resultado para M.

A técnica de análise RFM assenta na ideia de que os clientes com interações mais recentes, com maior frequência e geradoras de maiores valores monetários de dispêndio serão os melhores clientes e que, previsivelmente, adotarão o mesmo comportamento no futuro (Hughes, 1998). Segundo Swearing (2009), citado por Birant (2011), a melhor forma de prever o comportamento futuro do cliente é o seu comportamento passado.

Segundo Cascada, Ramos e Sousa (2014) as três variáveis comportamentais sustentam a técnica de análise RFM e permitem realizar a segmentação dos clientes. Cada cliente é caracterizado com um “*score*” de três dígitos correspondente a cada uma dessas variáveis. Os procedimentos metodológicos a adotar na análise RFM, com base nos autores já citados, consistem na observância de um conjunto de passos:

- 1) Ordenar as variáveis *Frequency* e *Money value* por ordem decrescente e a variável *Recency* de forma crescente;
- 2) Realizar a divisão da base de dados em quintis (20% cada segmento);
- 3) Atribuir valores numéricos aos quintis; o número cinco ao primeiro quintil, o quatro ao segundo e assim sucessivamente até ao último quintil que recebe o número um como classificação;
- 4) Repetir o procedimento para cada uma das variáveis; o resultado final será a identificação de cada cliente com um código numérico triplo RFM (por exemplo, o melhor cliente 555 e o pior 111, num universo com um conjunto de 125 segmentos codificados).

O resultado da análise será uma lista hierarquizada de clientes com códigos RFM associados de acordo com as três variáveis, que discriminarão os clientes desde o melhor com 555 ao pior com 111, gerando um total de cento e vinte e cinco grupos/segmentos RFM (Cascada *et al.*, 2014; Kumar & Reinartz, 2018).

Segundo Wei, Lin e Wu (2010), os clientes com os maiores resultados na recência e frequência serão os clientes com maior propensão para regressar e participar em novas interações.

O método mais comum, e também utilizado nesta investigação, é o da adição dos scores das variáveis RFM com peso idêntico, e a hierarquização dos clientes mediante um número (valor) apenas (Cascada *et al.*, 2014).

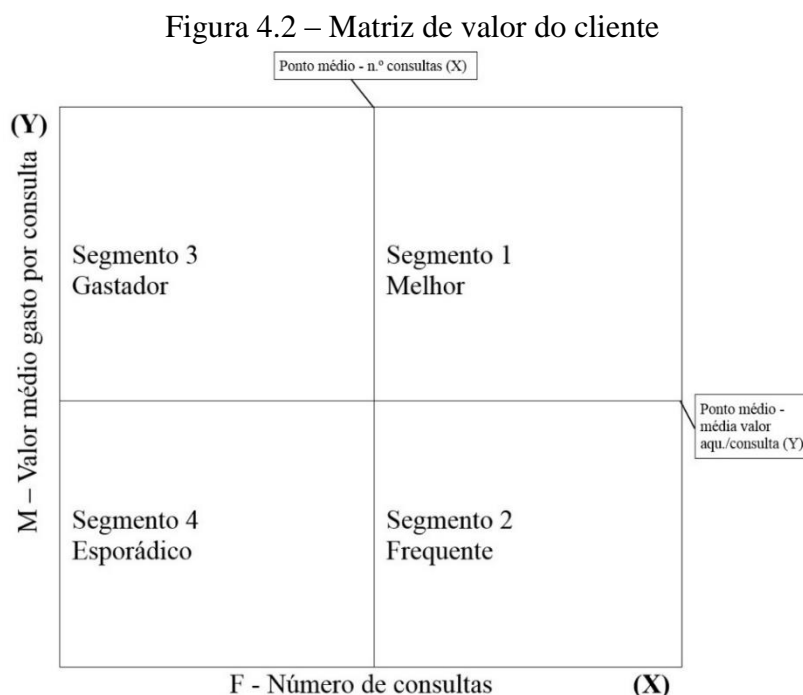
MATRIZ DE VALOR DO CLIENTE

Depois de analisado o trabalho de investigação Chen *et al.* (2005), onde se realiza uma segmentação de com base na metodologia de Marcus (1998), é realizada uma outra

abordagem de segmentação. Apesar de se estar perante uma metodologia aplicada a pequenas e médias empresas do setor do retalho, a mesma adequa-se ao objetivo de segmentar e identificar perfis de cliente do ADFAR, pois, para além de se pretender uma abordagem assente no comportamento e valor do cliente, pouco usual no setor público, o ADFAR partilha de algumas características das pequenas lojas de retalho, tais como a dimensão, os serviços específicos e a proximidade com os seus clientes presenciais.

Para além disso, a abordagem de Marcus (1998) vai ao encontro da perspetiva de Koontz e Mon (2014), que contextualiza esta investigação, que defendem uma nova gestão para os Museus, Bibliotecas e Arquivos, que encara os utilizadores como clientes e defende a utilização de estratégias e táticas idênticas às lojas de retalho.

Marcus (1998) redefine a utilização das variáveis RFM e segmenta o universo de clientes com o recurso à MVC (Matriz de Valor do Cliente). Numa primeira fase utiliza as variáveis F (frequência) e M (valor monetário), cujos dados permitem calcular a média de consultas de documentos e a média de gasto por consulta. Estes valores são utilizados na definição do ponto médio dos dois eixos da MVC, sendo a partir deste valor de referência que são alocados os clientes aos respetivos quadrantes da matriz (Figura 4.2).



Fonte: elaboração própria por adaptação de Marcus (1998)

De acordo com Marcus (1998: 497), “o número de compras e a média do valor despendido por compra” são as variáveis que melhor representam o comportamento de rendibilidade do cliente. Nesta investigação, tendo em conta a realidade do ADFAR, a variável equivalente ao número de compras será o número de consultas de documentos e a variável equivalente à média de valor despendido por compra será a média de valor despendido por consulta.

A partir dos dados agregados do histórico de interações alojado na BD, utilizando o *software* Microsoft Excel (2016), é calculada a média do valor despendido por consulta para cada cliente e é analisado e ordenado o número de consultas de cada cliente, sendo classificados posteriormente acima ou abaixo dos valores médios de referência para toda a base (Marcus, 1998). Desta forma, os clientes com um número de consultas acima ou igual à média de referência são classificados com Alto Desempenho (High), sendo colocados no lado direito do eixo X, e os que detenham um número de consultas abaixo da média são classificados com Baixo Desempenho (Low) e ficam posicionados no lado esquerdo do eixo X. Por sua vez, relativamente à variável média de valor despendido por consulta, os clientes são classificados da mesma forma, alocando-se os clientes com valores acima ou iguais à média na parte superior do eixo Y, ficando os restantes na parte inferior. Depois de classificados os clientes, de acordo com o seu desempenho no âmbito das variáveis, as duas classificações são cruzadas e os clientes são posicionados nos respetivos quadrantes, conforme se pode verificar no Apêndice 10.

A segmentação resultante da matriz de valor do cliente (Marcus, 1998) permite o cruzamento com outras variáveis de forma a tornar a leitura dos segmentos mais rica. Segundo Marcus (1998), para além da variável Recência, podemos conjugar variáveis como a “duração do relacionamento”, o “tipo de produto”, “geográficas”, “demográficas” ou até de “preferência do cliente”. Nesta investigação, para além da variável Recência, foram consideradas as variáveis “número de documentos consultados” e “tempo de leitura”, uma vez que são variáveis de gestão utilizadas em arquivo, sendo também utilizadas em trabalhos científicos onde se quantifica e mede a atividade dos arquivos. Neste âmbito, autores como Pinto (2011), Yakel e Tibbo (2010) e Vergara (1999) utilizam estas variáveis quando desenvolvem métricas específicas para arquivos.

Posteriormente procede-se à análise, avaliação e comparação dos resultados das técnicas de análise RFM e MVC. Os resultados são revistos, cruzados e comparados, para posterior seleção dos resultados da técnica mais adequada ao prosseguimento dos objetivos estabelecidos na investigação.

Para prosseguir o objetivo de caracterizar os perfis de cliente do ADFAR, resultantes da segmentação MVC, os quatro segmentos são caracterizados, traçando-se os seus perfis genéricos através do cruzamento complementar de informação proveniente de onze variáveis recuperadas da base de dados, conforme podemos verificar na Tabela 4.4.

A incorporação de variáveis preconizada por Marcus (1998) tem como objetivo o enriquecimento da informação. Segundo Penteadó (1996) o estudo de perfil de cliente dos arquivos deve ser realizado a partir das fontes de informação sobre o relacionamento entre cliente e o arquivo. O autor refere a análise estatística dos pedidos dos clientes, os documentos consultados e o seu perfil sociodemográfico constante nas fichas de leitura, como ferramentas importantes para traçar o perfil do cliente.

Nesse sentido, as variáveis selecionadas, constantes na Tabela 4.3, incorporam informações sociodemográficas, de documentação, de tempo e valor gerado pela utilização dos acervos, e tipologia de serviços prestados (Carvalho, 2014 e Gonzalez-Teruel, 2011), sendo algumas delas comumente utilizadas enquanto variáveis ou indicadores de gestão em arquivos (Pinto, 2011; Yakel & Tibbo, 2010 e Vergara, 1999).

Tabela 4.3 – Variáveis para a caracterização dos perfis

Caracterização sociodemográfica	Documentação	Tempo e valor	Tipo de serviço
Sexo	Fundo pedido	Tempo de espera	Reprodução simples
Idade	Quantidade de documentos consultados	Tempo de leitura	Reprodução digital
Profissão			Certidão
Localidade			

Fonte: elaboração própria.

Para prosseguir o objetivo de caracterizar o perfil do cliente dos segmentos com foco no comportamento, utilização de serviços e valor gerado, incorporam-se dados do histórico de dois anos de interações com o cliente presencial, recorre-se à análise estatística

descritiva, mediante a utilização da descrição tabular, com frequências absolutas e relativas, e descrição paramétrica, com a utilização de medidas de localização de tendência central (Fortin, Côte & Fillion, 2009; Maroco & Bispo, 2005; Pinto, 2012).

A análise estatística descritiva permite descobrir a distribuição e relações entre atributos e relacionar uma ou mais variáveis, apresentando muita informação útil sobre o objeto de estudo, neste caso concreto o atendimento do cliente presencial do ADFAR (Siraj & Abdoulha, 2011). Tal como Sweeney e Thomas (2011) referem, algumas organizações, como o ADFAR, necessitam de informação rica, clara e acessível para todos os colaboradores. Informação que promova o conhecimento e capacite o gestor para a tomada de decisão informada. A análise estatística descritiva dos perfis de cliente do ADFAR, com recurso aos dados constantes na Base de Dados (BD) construída, organiza e sumariza os dados, facilita a interpretação e promove a aquisição de informação e conhecimento, prosseguindo eficazmente o objetivo.

Na linha da opção metodológica tomada por Carvalho (2014) na sua tese de doutoramento, onde aborda a mediação e o uso da informação nos arquivos distritais, opta-se pela análise estatística descritiva que vai ao encontro do objetivo delineado de caracterizar o perfil de cliente dos segmentos com foco no comportamento, utilização de serviços e valor gerado.

Para definir qual o melhor caminho (estratégia), é necessário saber onde estamos (análise estratégica) e para onde queremos ir (missão, visão e objetivos) (Carvalho e Filipe, 2010). Neste contexto, para prosseguir o objetivo de formular estratégias e propor ações estratégicas por segmento de cliente que prossigam os objetivos estabelecidos para o atendimento presencial, realiza-se uma entrevista semiestruturada (Bryman, 2014) com a responsável pela unidade orgânica, o ADFAR, onde são colocadas questões que permitam a identificação ou o estabelecimento de objetivos a prosseguir para o atendimento presencial do cliente do ADFAR, auscultando também as impressões e considerações da responsável sobre as dimensões abordadas.

As entrevistas em profundidade (Miles & Huberman, 1994) e semidirigidas, também designadas como semiestruturadas (Bryman, 2014) ou semidirectivas (Ruquoy, 1997) permitem obter dados abundantes e detalhados, nomeadamente sobre os casos específicos que pretendemos estudar (Stake, 1995). Neste instrumento metodológico são

definidas perguntas orientadoras, relativamente abertas, mas cuja ordem não tem que ser necessariamente respeitada. As entrevistas semiestruturadas permitem, por um lado, que o próprio entrevistado estruture o seu pensamento sobre o tema em análise, mas, por outro lado, a própria definição do tema em análise restringe o quadro de interesses do entrevistado e exige o aprofundamento de aspetos que este, à partida, poderia não explicitar.

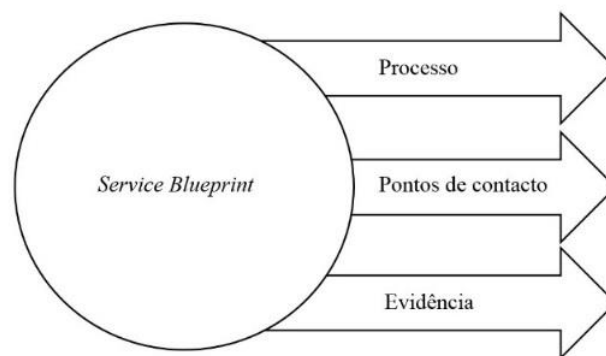
Para perceber quais são os objetivos estabelecidos pela organização para o atendimento presencial realiza-se uma entrevista à responsável pelo ADFAR. A pesquisa e análise de literatura permitiu a construção de uma tabela onde se estruturam as dimensões de análise que orientarão o guião e a análise de conteúdo (Apêndice 6). O guião de entrevista é composto por três questões, tendo a segunda cinco subpontos correspondentes às diversas dimensões relativas ao atendimento presencial identificadas na literatura (Apêndice 7). As respostas da entrevista foram objeto de uma análise de conteúdo temática, recorrendo à terminologia utilizada por Ghiglione e Matalon (1997), ou a análise categorial, utilizando a nomenclatura de Bardin (1995), no sentido em que se procurou identificar o corpus central da entrevista, recorrendo à identificação de categorias (Guerra, 2006). As grandes dimensões de análise, ou as grandes categorias de análise que enquadraram a análise de conteúdo decorrem das diversas dimensões relativas ao atendimento presencial (Apêndice 8), identificadas na literatura e que constam no guião da entrevista. Para os resultados da investigação foram mobilizados apenas os objetivos estabelecidos pela responsável para o atendimento presencial, pois considera-se informação suficiente para a concretização dos objetivos desta investigação.

Com base nos objetivos estabelecidos e tendo em conta os perfis de cliente delineados, assim como os resultados da análise SWOT, é realizada uma análise TOWS (Weihrich, 1982). A matriz TOWS é um modelo conceptual de análise situacional sistemática, complementar da análise SWOT, que facilita a análise e o alinhamento de ameaças e oportunidades ambientais a fraquezas e forças internas da organização com o intuito de formular estratégias alternativas (Aslan et. al., 2011). Weihrich (1982) defende que a análise situacional, através da matriz TOWS, força os gestores a agir, levando-os a desenvolver estratégias, táticas e ações conducentes ao alcance dos objetivos traçados, de forma eficiente e eficaz.

Segundo Zeitham et al. (2017) as organizações devem alinhar os seus serviços com as expectativas dos clientes. Para o autor, é necessário gerar conhecimento sobre as necessidades do cliente e atuar, desenhando serviços de forma inovadora que vão ao encontro das expectativas do cliente e disponibilizando o contexto físico adequado e o ambiente necessário para a prestação do serviço. É nesse sentido que são realizados dois *Blueprint* (Zeitham et al, 2017), um com a configuração atual e outro com uma projeção da nova configuração proposta para o espaço de atendimento do ADFAR (ambos no Apêndice 3).

O *Service Blueprint* de (Zeitham et al, 2017) é uma imagem ou mapa que retrata o serviço e a experiência do cliente, para que os intervenientes possam entender objetivamente a prestação de serviços, independentemente dos seus papéis ou dos seus pontos de vista. Os *Service Blueprint* são úteis para o desenho ou redesenho do cenário de prestação de serviços. Eles permitem visualizar o processo de prestação dos serviços, os pontos de contacto com o cliente, os papéis desempenhados por clientes e empregados e os elementos visíveis, ou evidência física, da prestação de serviço, conforme se pode verificar através do esquema na Figura 4.3.

Figura 4.3 – *Service Blueprinting*



Fonte: (Zeitham et al, 2017: 238)

Na segunda reunião de *Brainstorming* foi apresentado o conceito de *Blueprint* (Zeitham et al, 2017), sendo explicada a sua estrutura e forma de construção, assim como a sua finalidade. A partir daí foi iniciada a discussão, sendo construído o *Blueprint* atual do atendimento presencial do ADFAR a partir da discussão fomentada. Uma vez que se tratava da construção do *Blueprint*, foi colocada uma folha ampla já com a estrutura, sendo preenchido à medida que a discussão ia avançando. O resultado deste *Blueprint* consta do Apêndice 3. De forma a contextualizar a nova estratégia para o atendimento

presencial foi elaborado um novo *Blueprint* onde se redesenham os espaços de atendimento presencial que pode ser consultado no Apêndice 3.

Num último passo é definida a estratégia para o atendimento, e são definidas ações estratégicas por segmento que prosseguem as estratégias TOWS para o atendimento presencial. As estratégias e ações por segmento procuram responder à ausência de segmentação de clientes diagnosticada na análise estratégica. As estratégias e ações estratégicas definidas são um dos principais contributos desta investigação, sendo fruto de uma reflexão profunda, a partir da informação resultante da análise estratégica cruzada com a literatura, onde alguns autores indicam ações ou iniciativas que permitem atingir objetivos similares aos estabelecidos pela responsável do ADFAR. Desta forma, autores como Albuquerque (2013); Campbell (2011); Gaub (2011); Jackson (2011); James e Wosh (2011); James (2011); Koontz e Mon (2014); Lavoie (2011); Mundet (2018); Oostveen (2011); Patty (2011); Penteado (1995); Santos (2012) e Silva e Pontes (2017) enquadraram o trabalho de idealização de ações estratégicas para o atendimento presencial.

CAPÍTULO 5 – RESULTADOS E A SUA DISCUSSÃO

Segundo Lopes dos Reis (2018) o processo de gestão é uma sequência de funções interdependentes que representa um ciclo contínuo e uma constante adaptação ao meio envolvente e à realidade mutante da organização. Essas funções são o planeamento, a organização, a direção e o controlo. Esta investigação desenvolve-se no âmbito da função de planeamento.

A análise dos resultados e a sua discussão estrutura-se em quatro momentos. Um primeiro momento onde, na linha do preconizado por Cardeal (2018) e Freire (1998), é conduzida uma reflexão, recorrendo ao conceito de pensamento estratégico, com o objetivo de formular uma estratégia que permita prosseguir os objetivos de atendimento estabelecidos pela responsável do ADFAR. Freire (1998) divide a reflexão estratégica em três componentes: a análise estratégica, a formulação da estratégia e a sua organização e implementação. Para atingir os objetivos deste estudo, recorrer-se-á às duas primeiras componentes.

A análise estratégica partirá da análise de documentação da organização, começando pela entidade tutelar, a DGLAB, descendo à unidade orgânica dependente em estudo, o ADFAR. Nesta fase são analisados dados relativos à sua missão, visão e objetivos estratégicos. É neste contexto que se efetua a análise do meio envolvente contextual, comum a todas as organizações, e transacional, específico do setor arquivístico em que se move o ADFAR.

Com base na reflexão e discussão suscitada na reunião de *brainstorming*, são definidos os fatores críticos de sucesso, ou fatores distintivos, que permitirão ao ADFAR atingir um bom desempenho. Para além disso, solicita-se aos membros da organização para que, num contexto de utilização do pensamento estratégico (Cardeal, 2018), reflitam e apontem as competências centrais da organização, cruzando-se esta informação com a estrutura de competências e atribuições prevista na lei (DGLAB, 2019).

Segundo Cardeal (2018) & Freire (1998), depois de alinhados os fatores críticos de sucesso com as competências centrais da organização é vital expandir transversalmente o conceito de adequação estratégica, procurando relacionar os pontos fortes e fracos da organização com as principais tendências do seu meio envolvente, com o objetivo de

gerar estratégias alternativas para enfrentar oportunidades e ameaças identificadas. Segundo Ochôa & Pinto (2004) a análise SWOT combinada com a análise TOWS (Wehrich, 1982) permite gerar estratégias alternativas para o prosseguimento dos objetivos estabelecidos, neste caso concreto, para o atendimento do ADFAR.

Para prosseguir com a formulação de uma estratégia para o atendimento presencial, é necessário conhecer os objetivos estabelecidos. Para conhecer os objetivos é realizada uma entrevista à responsável pelo ADFAR onde se recolhem os objetivos para o atendimento presencial.

Num segundo momento é apresentada a BD construída (Apêndice XXX), e que servirá de fonte de dados primários para o estudo. A estrutura da BD, assim como as suas variáveis e conteúdo são profusamente explicadas na metodologia.

Num terceiro momento é realizada uma segmentação com base na utilização e valor gerado pelo cliente. Para isso recorre-se à técnica de análise RFM de Hughes (2012) e à MVC de Marcus (1998). Estas técnicas são analisadas comparativamente e selecionada a mais adequada. A técnica de análise MVC permite gerar quatro segmentos de clientes presenciais que são caracterizados cruzando-se a informação constante nas variáveis de gestão da BD.

Num quarto momento, a partir das soluções estratégicas alternativas geradas pela análise TOWS, são definidas ações que permitam prosseguir os objetivos para o atendimento presencial. Essas ações estratégicas são depois alinhadas e definidas por segmento, de forma a prosseguir com os objetivos estabelecidos para o atendimento do ADFAR.

A formulação das estratégias, assim como as ações que decorrem das mesmas, para o prosseguimento dos objetivos do atendimento presencial estabelecidos pelo responsável do ADFAR são o contributo inovador desta investigação para a gestão do serviço de atendimento presencial do ADFAR.

Segundo Cardeal (2018), a instabilidade e mutação constante da envolvente obrigam a uma formulação de estratégia assente no pensamento estratégico, em que a rigidez do planeamento a médio e longo prazo dão lugar à flexibilização da definição de estratégias, onde se construirão ações adaptáveis à dinâmica de mudança.

Nesse sentido, convém salientar que não se pretende com esta investigação construir um Plano Estratégico formal e detalhado de médio ou longo prazo. Apesar de conter informação relativa à análise estratégica (com a análise da envolvente, análise da organização e a sua ligação com a envolvente), este estudo enquadra-se na abordagem de Cardeal (2018), procurando formular uma estratégia para o atendimento presencial do ADFAR, assente em estratégias e com a sugestão de ações para o prosseguimento dos objetivos estabelecidos.

5.1 – Análise estratégica

Segundo Ferreira et al (2008), o marketing público é uma atividade de gestão orientada para a satisfação de necessidades dos consumidores, sendo definido como o conjunto de atividades com o propósito de desenhar, implementar e controlar programas que satisfaçam as necessidades do cidadão, através da melhor adequação dos serviços prestados. Para os autores, a grande diferença para o setor privado está no propósito, algo que para as empresas será o lucro, enquanto para o estado será a resposta às necessidades dos cidadãos.

Segundo Landrevie et all (2015) os serviços do estado estão protegidos da competição e das forças do mercado, pelo que os dados relativos à sua envolvente têm um peso menor na hora de traçar uma estratégia. Para Ferreira et all (2008) a competição pode existir em alguns setores, mas com características muito particulares.

Um dos objetivos desta investigação, sendo aquele que se constitui como o principal contributo da mesma, será delinear um quadro de estratégias para o atendimento presencial do ADFAR, que servirá de contexto para a formulação de ações estratégicas. Ora, em linha com o preconizado por Freire (1998), para delinear ações estratégicas para o atendimento presencial no ADFAR é necessário realizar um conjunto de procedimentos que passam pela análise do meio envolvente, definir os fatores críticos de sucesso, ou distintivos, analisar internamente a organização, perceber qual a sua missão e o seu posicionamento e conhecer os objetivos estabelecidos para o atendimento presencial.

5.1.1 – Meio envolvente contextual

Tratando-se de um organismo público português, e dada a especificidade do setor em termos de mercado e ambiente concorrencial, este estudo alinha-se com a abordagem de Ferreira *et al* (2008) na hora de realizar uma análise sumária ao meio envolvente contextual e transaccional (Freire, 1995), cujo resultado se apresenta na Tabela 5.1.

Segundo Nobre (2016), a análise PESTEL ausculta o ambiente externo, analisando tudo o que é externo à empresa e pode influenciar as suas decisões e atuação. As organizações necessitam de perceber de que forma esses fatores as influenciam positivamente ou negativamente. Este instrumento de análise faculta informação essencial à análise estratégica, permitindo identificar ameaças e oportunidades que a empresa poderá ter de enfrentar no futuro.

Tabela 5.1 – Análise PESTEL ao meio envolvente contextual

Variáveis	Análise	
Política	As políticas de modernização administrativa e consequente produção legislativa sobre acesso aos documentos da administração pública, segurança de matérias classificadas e promoção da modernização e transparência (DGLAB, 2019). A legislação sobre acesso à informação e o novo regulamento de dados pessoais vem apresentar desafios a toda a economia (DGLAB, 2019) (Carvalho, 2019). O setor pode beneficiar com o papel a desempenhar como auditor e consultor, mas também pode sofrer pressão na adequação de práticas.	+ / -
Económica	Ambiente económico favorável ao aumento da atenção e fruição do património cultural, o que se reflete no aumento de públicos dos museus, cinemas e espetáculos ao vivo (2011 – 2017), por exemplo. Este fator é claramente positivo e pode significar um aumento de utilização dos sistemas de arquivo na sua componente lúdica (Pordata, 2019) (INE, 2019).	+
	O Algarve é uma área de rotação de propriedade e pressão imobiliária, com um significativo número de escrituras de compra e venda de propriedades (Pordata, 2017). Este fator pode condicionar a atuação da organização, dada a pressão no acesso e solicitação de serviços de certificação ou consulta para efeitos legais/administrativos. Pode colocar em causa a vertente de difusão patrimonial.	-
	Existe uma progressiva redução anual de verbas disponíveis do orçamento de estado (DGLAB, 2019).	-
	O Governo Eletrónico e a sociedade digital geram novas exigências de acesso, desmaterialização, segurança e resposta rápida e eficaz (DGLAB, 2019) (Carvalho, 2019). Este facto pode significar uma oportunidade positiva ou um fator negativo para a organização.	+ / -

Variáveis	Análise	
Sociocultural	Área de implantação com forte contacto com o turismo e abertura das instituições para o desenvolvimento do turismo cultural, algo que pode potenciar a vertente de difusão do património arquivístico (Henriques, 2014).	+
	Crescente interesse no acesso ao património arquivístico por cidadãos mais capacitados e com perfis diversificados, seja remotamente, seja presencialmente, situação claramente positiva (Carvalho, 2014).	+
Sociocultural	Crescimento dos públicos do setor cultural em Faro. Um dado positivo que pode significar um aumento de clientes (Pordata, 2019).	+
	Aumento da esperança média de vida e do potencial de clientes com tempo para aceder ao arquivo (Pordata, 2019). Este é outro fator positivo.	+
Tecnológica	Utilização de novas tecnologias para o acesso e consumo de património arquivístico. Este fator pode potenciar a penetração da organização no mercado, contribuindo para um aumento de clientes, mas também pode colocar em causa o atendimento presencial, dada a possível deserção de clientes presenciais (Carvalho, 2014; DGLAB, 2019).	+ / -
	Influência crescente das novas tecnologias nos procedimentos técnicos a observar (Carvalho, 2014; DGLAB, 2019). Este fator pode significar uma deterioração dos serviços presenciais no curto prazo, dada necessidade de adequação às novas exigências procedimentais.	-
Ambiental	Pressão para a desmaterialização de documentos e a regulamentação ambiental contextualizam novos procedimentos para a gestão sustentável de sistemas de informação; (DGLAB, 2019; Resolução do Conselho de Ministros n.º 51/2017). Este fator encerra desafios no curto prazo, podendo desencadear problemas, mas pode ser um fator positivo no longo prazo.	+ / -
	Generalização das boas práticas para uma gestão de energia eficiente e pela opção pela utilização de energia renovável (ADENE, 2019; DGLAB, 2019; Antunes, 2010).	+
Legal	Apesar de uma arquitetura legal estável, o quadro jurídico legal está em mutação, o que se constitui um desafio, podendo representar uma ameaça futura ou uma oportunidade (DGLAB, 2019).	+ / -

Fonte: elaboração própria

A DGLAB (2019) aponta como oportunidade o quadro de mutação jurídico-legal que caracteriza o ambiente politico-legal em Portugal. As políticas de modernização administrativa e a constante produção de novas leis ou a adaptação de diretivas europeias obrigam as organizações a um esforço de adaptação e adequação. Os casos do PRACE (Programa de Restruturação da Administração Central do Estado), do PREMAC (Plano de Redução e Melhoria da Administração Central), assim como a transposição do RGPD (Regulamento Geral de Proteção de Dados), com a consequente alteração do quadro procedimental associado à LADA (Lei de aceso aos documentos

Administrativos) e ao funcionamento da CADA (Comissão de Acesso aos Documentos Administrativos), são exemplos da constante mutação do quadro legal que impõe alterações de comportamento e adequação de estruturas e processos. Sarsfield Cabral (2016) chega a afirmar que em Portugal se legisla muito em diversos setores.

Sobre a aplicação do novo RGPD aos arquivos, Carvalho (2019) chama a atenção para a necessidade de maior informação, sendo que considera a adaptação do regulamento uma matéria sensível, que exigirá atenção, mas que não levantará grandes dificuldades.

O ambiente económico é favorável a uma expansão do consumo, o que se repercute nas áreas culturais, tal como se pode verificar nos dados relativos aos públicos de espetáculos, museus e cinemas, divulgados pelo INE (Instituto Nacional de estatística), que revelam um crescimento de públicos. De referir que não existem dados estatísticos para os arquivos. Nem a própria DGLAB revela dados de utilizadores, a não ser o Relatório de Satisfação de Cliente (2016).

Os dados recolhidos na BD sobre o acesso a documentos notariais estão em linha com os dados estatísticos sobre a existência de rotação de propriedade e pressão imobiliária no Algarve, conforme se pode verificar mediante a análise do número de escrituras de compra e venda de propriedades na região (Pordata, 2017).

O ambiente económico pautado por sinais de crescimento (Aníbal, 2019) contrasta com a constante redução de disponibilidade orçamental diagnosticada pela DGLAB (2019). Se a isso, se adicionar uma possível pressão social motivada pelo Governo Eletrónico e a sociedade digital, ao gerar novas exigências de acesso, desmaterialização, segurança e resposta rápida e eficaz, estar-se-á perante um ambiente desafiador para as organizações públicas e capaz de acarretar dificuldades de resposta (DGLAB, 2019) (Carvalho, 2019).

O ambiente sociocultural é pautado pelo aumento da esperança média de vida o que pode fazer aumentar os públicos culturais, uma maior capacitação dos cidadãos e um maior interesse pelo património cultural assim como um crescimento do turismo na sua componente cultural (Carvalho, 2014 e Henriques, 2014).

A vertente tecnológica pauta-se por uma crescente utilização de novas tecnologias para o acesso e consumo de património arquivístico, circunstância que pode ter

consequências positivas com o aumento de clientes e desafiadoras como a mutação do cliente presencial para remoto (Carvalho, 2014; DGLAB, 2019). As novas tecnologias também criam um ambiente propiciador à redefinição de procedimentos o que pode levar a processos de mudança que, a curto prazo, pode significar uma deterioração dos serviços, dada a escassez de recursos e a necessidade de adequação às novas exigências procedimentais.

Em termos ambientais a desmaterialização de documentos e a regulamentação ambiental, assim como a generalização das boas práticas para uma gestão de energia eficiente e pela opção pela utilização de energia renovável pautam o contexto atual (DGLAB, 2019; Resolução do Conselho de Ministros n.º 51/2017; ADENE, 2019; DGLAB, 2019; Antunes, 2010). Este contexto encerra desafios no curto prazo, podendo desencadear problemas, principalmente, tal como avisa Carvalho (2019), na secundarização da gestão documental dos acervos existentes em suporte de papel, mas pode ser um fator positivo no longo prazo, quando os sistemas de arquivo estiverem capacitados, quer em termos de recursos, quer em termos de conhecimento.

As questões ambientais relacionadas com o setor da gestão de arquivos ainda são pouco exploradas. Apesar disso, existem já algumas iniciativas relacionadas com a exploração de energias renováveis para a geração de energia para autoconsumo e a preocupação com a utilização de materiais técnicos e construtivos sustentáveis e amigos do ambiente que promovam a gestão passiva das condições de preservação ambiental no interior dos arquivos (Larsen, Ryhl-Svendsen, Jensen & Bøhm, 2019; Säie-Bleisch, 2010, citado por Antunes, 2010: 70).

Tal como foi referido anteriormente, o ADFAR é um arquivo especializado, de natureza regional, tutelado pela administração central, com atribuições e competências exclusivas. Desta forma, tal como preconiza Lendrevie et al (2015) a concorrência neste setor é limitada. A única componente que poderia ser alvo de concorrência seria a difusão cultural, em que o ADFAR concorre com outras organizações culturais na oferta de produtos e serviços de fruição de património cultural.

Ainda assim, sob a ótica do modelo de Porter (1980), podemos analisar a envolvente concorrencial específica do ADFAR. Ora, dado o seu enquadramento legal e natureza, trata-se de uma organização sem ameaça de entrada de novos concorrentes. Pode existir

espaço para uma competição por mercado na área de divulgação e fruição de património cultural. Sendo os acervos arquivísticos únicos, não existe ameaça de entrada de produtos substitutos.

Os fornecedores de produtos, isto é, os produtores de documentação, são organizações ou instituições que estão obrigadas legalmente a proceder à incorporação dos seus documentos, nomeadamente Tribunais, Cartórios Notariais e Registos Civis. Para além destes, existem outros produtores de acervos documentais que são passíveis de ser incorporados, sempre e quando sejam classificados como património cultural (Despacho 9339/2012 de 11 de julho de 2012). Estas organizações ou pessoas podem, efetivamente, influenciar a gestão do ADFAR.

Os clientes do ADFAR, dadas as suas necessidades, assumem gradualmente um elevado poder negocial e de influência na hora de delinear políticas e estratégias, não só na DGLAB, como no ADFAR (DGLAB, 2019).

5.1.2 – Meio envolvente transacional

Segundo Freire (1998) o meio envolvente transacional é constituído pela globalidade de elementos que interagem diretamente com o setor de atividade da organização, sendo o seu impacto no desempenho organizacional elevado e muito rápido. Mesmo tendo em conta a especificidade do setor público, este estudo alinha-se com a posição de Koontz & Mon (2014) e procura realizar uma abordagem com um enfoque o mais próximo possível ao utilizado no setor empresarial. Nesse, sentido, na Tabela 5.2 procede-se à análise do meio envolvente transacional.

Tabela 5.2 – Meio envolvente transacional

Variáveis	Análise
Clientes	De acordo com os dados recolhidos na base de dados com informação relativa a dois anos de interações com os clientes presenciais do ADFAR, o perfil médio de cliente do ADFAR é um indivíduo do sexo masculino, maioritariamente na faixa etária dos 52 aos 69 anos, reformado ou advogado/solicitador, residente em Faro e Loulé, procura maioritariamente jornais e documentação notarial (Apêndice XXX). Segundo Freire (1998), é necessário identificar com rigor a natureza e o

Variáveis	Análise
	comportamento dinâmico dos segmentos de mercado. A análise SWOT identificou essa lacuna no ADFAR. A organização não distingue os seus clientes. Este estudo pretende realizar uma segmentação dos clientes do ADFAR, no âmbito da formulação de uma estratégia para o atendimento presencial.
Concorrentes	Sendo um arquivo público com missão e competências exclusivas, não possui concorrentes (Despacho 9339/2012 de 11 de julho de 2012). Na linha de Koontz & Mon (2014) e James & Wosh (2011), este estudo defende que a área onde deverá existir uma ótica de gestão alinhada com o espírito concorrencial será a área da difusão cultural. Nesse sentido, os concorrentes do ADFAR serão os agentes culturais dinamizadores de atividades que atraiam públicos, na área de implantação da organização, a cidade de Faro. Identifica-se o município de Faro, com os seus Teatros e Museus, os sítios de interesse patrimonial da Direção Regional de Cultura do Algarve e a Universidade do Algarve com os seus eventos culturais e científicos. Assim como promotores privados de eventos a operar na cidade de Faro.
Fornecedores	Os fornecedores dos arquivos podem ser considerados os produtores de arquivos do Algarve que, fruto da lei, incorporem documentação nos depósitos do ADFAR (Despacho 9339/2012 de 11 de julho de 2012). São Tribunais, Cartórios Notariais, Conservatórias do Registo Civil, e outras entidades públicas ou privadas que produzam documentos passíveis de ser classificados como património cultural, no âmbito da Lei n.º 107/2001, de 8 de setembro.
Comunidade	A região do Algarve tem como grande setor económico o turismo. O turismo cultural tem sido um vetor de desenvolvimento da região nos últimos anos. É neste contexto que o ADFAR pode apostar na produção de produtos e serviços de difusão cultural, de forma a potenciar a dimensão de consulta e utilização, também na linha de Koontz & Mon (2014) e James & Wosh (2011).

Fonte: elaboração própria

Ao analisar o meio envolvente, Freire (1998) debruça-se ainda sobre a atratividade do setor, recomendando a utilização de ferramentas metodológicas como o VAS (valor da atratividade de vendas) ou o modelo das cinco forças de Porter (1980). Recomenda também a análise da evolução da estrutura da indústria ou setor, fator que não se considera relevante para os objetivos do estudo, tendo em conta o contexto da organização, pelo que não se prossegue.

Segundo Lendrevie et al (2014) a concorrência dos serviços públicos é pontual e pouco significativa e as alternativas ou produtos substitutos são escassos e objeto de regulação. No caso do setor público, embora se possa discutir um poder negocial dos clientes dos arquivos públicos, como defendem Koontz & Mon (2014) e James & Wosh (2011) no quadro específico de um setor sem fins lucrativos, ou o poder negocial de alguns fornecedores (por exemplo produtores de fundos privados com elevado valor patrimonial) ao ditarem as condições de venda, cessão ou depósito de documentos, quando falamos de concorrentes ou produtos substitutos não podemos ter o mesmo enfoque do setor privado. Uma vez que, como lembram Ferreira et al (2008) e Lendrevie et al (2014) as empresas perseguem o lucro e o estado procura servir o cidadão.

Nesse sentido, tendo em conta que os fornecedores de documentos do ADFAR são eminentemente públicos, o seu o poder negocial é restrito e regulado por lei. Ao nível da concorrência o ADFAR possui atribuições e competências exclusivas, competindo apenas numa área de difusão cultural com outros arquivos ou outras entidades do setor cultural da região (Despacho 9339/2012 de 11 de julho de 2012). Desta forma a entrada de novos concorrentes ou a emergência de produtos substitutos é limitada, pois, tal como defende Ferreira et al (2008), no setor público a concorrência, quando existe, não tem as mesmas características do setor privado. Apenas quando se fala do poder negocial dos clientes se pode estar perante um fator de pressão e de influência considerável sobre a atuação do ADFAR, contudo, ainda assim, esse poder é sempre limitado quando comparado com a realidade empresarial.

5.1.3 – Fatores críticos de sucesso

Segundo Freire (1998) os fatores críticos de sucesso são as variáveis que mais valor proporcionam aos clientes e que melhor distinguem e diferenciam a organização face aos seus concorrentes na criação desse valor. De acordo com Lopes da Silva & Silva (2014) a organização deve ter em conta as suas competências distintivas, aquilo que faz bem, que a diferencia e lhe confere vantagem. Ora, no setor público, tal como no privado, o valor recebido está relacionado com a satisfação das necessidades do cliente.

Os dados recolhidos e reunidos na BD contêm dois anos de interações com os clientes presenciais do ADFAR. A leitura e interpretação destes dados primários, permitiu

realizar uma análise estatística descritiva e revelar tendências de utilização e consumo, preferências e necessidades dos clientes do ADFAR durante dois anos (Apêndice 5). Foram estes resultados que foram apresentados, analisados e discutidos na segunda reunião de *brainstorming* com os membros do ADFAR (Apêndice 4).

Nessa sessão pediu-se aos presentes que, recorrendo ao conceito de pensamento estratégico (Cardeal, 2018), no contexto particular do ADFAR, enquanto arquivo público, refletissem e apontassem os fatores que consideravam como sendo fundamentais, críticos e distintivos na criação de valor para o cliente no ADFAR. O resultado desta reflexão foi depois apresentado e validado pelo responsável do ADFAR, estando plasmado na Tabela 5.3.

Tabela 5.3 – Fatores críticos de sucesso do ADFAR

	Dimensões			
	Consulta e utilização	Descrição	Reprodução	Acesso e referência
Fatores	<ul style="list-style-type: none"> -Fundos com documentos únicos de elevado valor patrimonial -Resolução de questões legais e administrativas -Consulta presencial na Sala de Leitura -Oficinas -Workshops -Visitas guiadas -Mostras documentais 	<ul style="list-style-type: none"> - IDD (Instrumentos de Descrição Documental) e ADD (Auxiliares de Descrição Documental – ex. Índices) de qualidade para consulta presencial e remota 	<ul style="list-style-type: none"> -Valor probatório dos documentos -Certidão na hora -Valor informativo dos documentos 	<ul style="list-style-type: none"> -Atendimento e mediação informacional ou referência especializada -Localização central -Experiência e flexibilidade dos recursos humanos

Fonte: elaboração própria

Mais uma vez procura-se o enfoque no relacionamento com o utilizador do arquivo enquanto cliente (Koontz & Mon, 2014). É este o contexto de trabalho da reflexão suscitada na reunião de Brainstorming, onde, para além dos equipamentos, produtos e serviços da organização, se pretende perceber o que o cliente procura e o valor que retira da utilização e acesso. Nesse sentido, a análise e reflexão suscitadas procuram identificar os fatores críticos de sucesso do ADFAR a partir da análise de dados comportamentais de utilização e acesso do sistema por parte dos clientes do ADFAR. Estes dados, objeto de análise e discussão, estão coligidos na BD e permitem mensurar

o comportamento e a utilização a partir do registo de transações entre o utilizador e o sistema (Teruel, 2005).

5.1.4 – Análise da organização

Na linha do preconizado por Cardeal (2018), Freire (1998), Koontz & Mon (2014), Lopes dos Reis (2018), Nelke (2010) e Ochôa & Pinto (2004), e no contexto de abordagens de análise estratégica como as de Rao (2017), Bohtan, Vrat & Vij (2017) e Kapoor & Kaur (2017), realiza-se a análise interna do ADFAR. Procedeu-se ao estudo da legislação e documentação de gestão da unidade orgânica e da sua tutela, assim como literatura técnica da área de gestão de arquivos. Concomitantemente foram conduzidas duas reuniões de *brainstorming* (Apêndice 4) com os colaboradores do ADFAR onde foram discutidas ideias e recolhidos dados para a análise SWOT e TOWS (Weinrich, 1982).

O posicionamento do ADFAR deriva da missão e visão veiculadas pela DGLAB (2019), onde se verte a intenção de assegurar a coordenação do sistema de arquivos, pautando a sua ação pela excelência e procurando ser uma referência na área dos arquivos, pugnando pela valorização dos recursos humanos e pela qualidade dos produtos e serviços prestados aos seus clientes.

Verificou-se através das reuniões de *Brainstorming* realizadas com os colaboradores do ADFAR que a organização não possui dados sobre o perfil do seu cliente, sobre a penetração dos seus produtos e serviços, análise de custos e rendibilidade, imagem e notoriedade, margem de contribuição dos diferentes produtos e serviços para os resultados e dados sobre produtividade.

Relativamente aos recursos humanos, quanto ao absentismo, os dados recolhidos nos documentos de gestão da organização permitem perceber que é baixo (Registo de assiduidade ADFAR, 2014-2019). O *turnover*, ou rotação de pessoal, é reduzido, mas as dificuldades de recrutamento são elevadas, conforme se percebe através da análise do mapa de pessoal ao longo do tempo (Mapas de pessoal, DGLAB, 2014-2019).

O seu mapa de pessoal constitui-se por quatro elementos, nomeadamente dois técnicos superiores e dois assistentes técnicos administrativos, aos quais se junta um diretor. Os dados recolhidos permitem perceber que houve um significativo decréscimo de recursos

humanos. Em 2009 o ADFAR chegou a ter oito elementos e um diretor (Registo de assiduidade ADFAR, 2009). Dada a escassez de recursos humanos, a flexibilidade é a nota dominante na resposta às necessidades dos clientes.

O ADFAR não tem orçamento próprio, depende financeiramente da dotação global da DGLAB (DGLAB, 2019).

No que concerne os recursos tecnológicos, o parque informático é recente, apesar de subsistirem alguns equipamentos mais antigos. Quanto à reprodução, as máquinas são antigas e uma delas está inoperacional.

Para além da sua componente de representante local da entidade tutelar na coordenação e implementação da política arquivística nacional, o potencial patrimonial, científico, pedagógico e até turístico do ADFAR é enorme (Despacho 9339/2012 de 11 de julho de 2012 e Lei n.º 107/2001, de 8 de setembro). No entanto, tal como Lima (2001) defendia, esse potencial apenas se poderá explorar na sua plenitude caso haja investimento.

5.1.5 – Análise SWOT

Segundo Cardeal (2018) e Freire (1998), o processo de formulação estratégica deve resultar do pensamento estratégico, isto é, do conjunto de visões dos seus membros. Para conseguir formular a melhor estratégia possível para o prosseguimento dos objetivos estabelecidos, as organizações recorrem posteriormente a ferramentas de planeamento estratégico como a análise SWOT, com o intuito de sistematizar o processo de criação estratégica e eliminar a subjetividade e a intuição da escolha da melhor alternativa.

Cardeal (2018) defende o pensamento estratégico, ou pensamento intuitivo de todos os membros da empresa com o objetivo de identificar oportunidades e definir formas criativas de atingir objetivos e criar valor. É neste contexto que se optou metodologicamente pela condução de duas reuniões de *brainstorming* com os membros do ADFAR, de forma a realizar a análise SWOT que permitisse gerar ideias e refletir sobre as forças e fraquezas da organização, as oportunidades a explorar e as ameaças a combater. A condução das reuniões obedeceu à metodologia preconizada por Lopes dos Reis (2018) e Ochôa & Pinto (2004) e o seu resultado está presente na Tabela 5.4, assim como no Apêndice 4.

Tabela 5.4 – Análise SWOT

Contexto interno	
S – Forças	W - Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - Experiência no atendimento presencial - Proximidade com o utilizador ou cliente - Fundos com elevado valor patrimonial - Celeridade na certificação de documentos (emissão de certidão na hora) - Celeridade na reprodução - Capacidade para descrição - IDD e ADD em vários suportes - Disponibilidade de equipamento informático na sala de leitura para uso do leitor - Sala de leitura com onze lugares - Existência de uma máquina de leitura de microfilmes - Índices paroquiais e de passaporte - Capacidade de resposta na manutenção de material informático - Experiência e capacidade para dinamizar atividades educativas e de difusão - Infraestruturas com condições para a dinamização de eventos - Existência de publicações para venda sobre temas de investigação científica e arquivística 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de orçamento próprio - Obsolescência e inoperância de equipamentos - Inadequação e obsolescência dos espaços de atendimento presencial - Equipamentos inoperacionais - Ausência de manutenção das infraestruturas - Falta de iluminação nas áreas de trabalho e nos depósitos - Falta de mobiliário técnico adequado nos depósitos - Horário de atendimento das 9:00 às 17:30 com pausa de 1,5 horas para almoço - Falta de dados concretos sobre o perfil de cliente (informação sobre interação e relacionamento) - Resposta inadequada às necessidades do novo cliente - Inexistência de uma política de gestão de depósitos - Inexistência de uma política de descrição documental - Inexistência de uma política de planeamento e gestão de incorporações - Falta de mapeamento topográfico global e dispersão física dos fundos custodiados - Diminuição da capacidade de recuperação de informação - Fundos não descritos na aplicação <i>Digitaraq</i> - Fundos parcialmente tratados ou sem qualquer tratamento arquivístico - Inexistência de um levantamento de necessidades de formação e de um plano de formação - Carência de recursos humanos especializados - Ausência de presença nas redes sociais

Contexto externo	
O - Oportunidades	T - Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Governo eletrónico - Redes sociais - Ambiente propenso à criação de sinergias e colaboração com entidades regionais/locais, assim como o estabelecimento de parcerias em projetos culturais e iniciativas de difusão/formação/pedagógicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da exigência do cliente na era do governo eletrónico - Interesse por novos formatos digitais e desmaterialização com possível deserção do leitor presencial - Aumento das incorporações e possível esgotamento dos depósitos

Contexto externo	
O - Oportunidades	T - Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Interesse das escolas e universidades na participação em atividades pedagógicas e de divulgação - Interesse da comunidade pela história local e da família (genealogia). - Contexto favorável ao desenvolvimento de projetos de colaboração para iniciativas de salvaguarda e tratamento de património documental - Aumento de incorporações de documentação com datas recentes - Interesse na utilização contínua dos serviços presenciais na sala de leitura. - Procura crescente de IDD e ADD - Procura de publicações da área da história e arquivística - Abertura da DGLAB para investir nos arquivos distritais 	<ul style="list-style-type: none"> - Novo Regulamento Geral de Proteção de Dados - Redução de financiamento

Fonte: elaboração própria

Segundo Koontz & Mon (2014) a reflexão suscitada pela análise SWOT faculta informação essencial à organização. Para as autoras, o seu resultado possibilita identificar oportunidades e perceber qual a melhor conjugação de fatores essenciais pode promover a criação de produtos e serviços de qualidade, com o fim último de responder às necessidades e desejos dos clientes.

Tal como Carvalho (2014) descreve, no seu trabalho sobre os arquivos distritais, o contacto com o cliente é uma mais-valia para o ADFAR. A autora também menciona algumas das forças identificadas nas reuniões de *Brainstorming*, relacionadas com a experiência no atendimento, a proximidade com o cliente, a celeridade na resposta aos pedidos de reprodução, a existência de Fundos com elevado valor patrimonial, a experiência e capacidade para dinamizar atividades educativas e de difusão. A proximidade com o cliente e a experiência derivam também da própria história da instituição, que conta já com 49 anos de existência (Brito, 1991).

No que concerne as fraquezas identificadas a questão orçamental diz respeito à alteração implementada em 2012, através do decreto-lei 103/2012 de 19 de Junho, que reestrutura a DGARQ (Direção Geral de Arquivos), fundindo-a com a Direção Geral do Livro e a Direção Geral das Bibliotecas, criando a entidade atual, a DGLAB, onde se estipula,

entre outras questões, o fim da capacidade de gestão orçamental independente para os arquivos distritais. Segundo Carvalho (2019) esta alteração tornou estas unidades orgânicas financeiramente dependentes da sua entidade tutelar, a DGLAB e criou dificuldades na sua gestão diária, levando à falta de recursos financeiros ou à suborçamentação.

Se a esta dependência orçamental juntarmos a crise financeira dos anos 2011 a 2014 (Alexandre, Aguiar-Conraria e Bação, 2016) teremos o enquadramento que explica o porquê da presença de pontos como a obsolescência de equipamentos, a sua inoperabilidade, a inadequação de espaços de atendimento, a falta de iluminação, a ausência de manutenção de infraestruturas, a falta de mobiliário técnico e a carência de recursos humanos especializados. Apesar deste contexto, existe uma perceção, por parte dos funcionários, de que a DGLAB tem abertura para investir nos arquivos distritais. Um dado que colide com a progressiva redução anual de verbas disponíveis do orçamento de estado para a DGLAB e a suborçamentação transversal do setor (Carvalho, 2019; DGLAB, 2014 - 2019).

As mudanças verificadas nos últimos anos levaram à crescente inadequação dos espaços de atendimento presencial para responder às necessidades dos novos procedimentos e serviços. Esta inadequação foi considerada um ponto fraco que, segundo Zeithaml et al (2017), pode ser resolvido com um realinhamento do foco no cliente e um redesenho do atendimento presencial com base nos requisitos dos clientes.

Relativamente à componente dos recursos humanos, o plano de atividades da DGLAB revela uma preocupação com o investimento na formação, estando mesmo plasmado na visão da instituição. Ora, o ADFAR revela falta de recursos humanos especializados, conforme se pode verificar mediante a consulta do mapa de pessoal (DGLAB, 2019). Para além disso, foi apontada nas reuniões de *brainstorming*, pelos funcionários, a falta de um levantamento das necessidades de formação, desconhecendo-se o conteúdo do plano de formação da DGLAB, referido no plano de atividades da DGLAB (2019). Este facto pode revelar alguma descoordenação por parte da tutela em relação a esta unidade orgânica.

Os funcionários do ADFAR apontam a falta de uma política de descrição, de planeamento e gestão de incorporações, e de gestão de depósitos. Esta lacuna sentida

poderá estar relacionada com a falta de critério na definição e normalização das práticas de descrição e planeamento das atividades técnicas, tal como diagnóstica Carvalho (2019) na sua obra sobre a realidade dos arquivos nacionais.

Um dos pontos indicados como fraqueza diz respeito à falta de dados sobre o perfil de cliente. Na linha do que havia sido apontado por Penteado (1995), Carvalho (2014), na sua tese de doutoramento sobre os arquivos distritais, corrobora esta questão, referindo a falta de aprofundamento do conhecimento do perfil de cliente nos arquivos distritais, contribuindo com a sua proposta de definição de um perfil de cliente destes organismos. Decorrente deste perfil, está o aprofundamento do conhecimento dos hábitos de consumo e utilização de informação por parte dos clientes, em linha com uma das metodologias defendidas por Teruel (2005). Koontz e Moon (2014), assim como Mundet (2018) referem a importância do foco no cliente, aprofundando o conhecimento sobre os seus hábitos e necessidades, utilizando técnicas de segmentação e estudo de perfis para a melhoria da gestão dos sistemas de informação e dos níveis de resposta às necessidades do cliente.

A não presença nas redes sociais é um dos aspetos referidos pelos funcionários como uma debilidade do arquivo, sendo consideradas também uma oportunidade para o desenvolvimento de relações com os clientes. Segundo Koontz e Mon (2014) as redes sociais podem melhorar os níveis de adequação no atendimento das necessidades e desejos dos diferentes segmentos de clientes. Para Oostveen (2011) as redes sociais contribuem para a criação de relações com clientes e potenciais clientes, promovendo uma comunicação fluente, praticamente sem custos, e que pode, também ela, contribuir para o objetivo de melhor atender às necessidades dos clientes de um arquivo. Segundo a autora a comunicação estabelecida nestes canais potencia a atração de novos clientes e pode funcionar como um primeiro balcão de difusão e atendimento.

A modernização dos serviços públicos colocou o governo eletrónico na ordem do dia, assumindo-se a revolução digital como a quarta revolução industrial (Schwab, 2017). A própria DGLAB define o governo eletrónico como uma oportunidade (DGLAB, 2019).

As sinergias, a colaboração e cooperação externa e o interesse de instituições de ensino nas atividades e nos conteúdos dos documentos do arquivo são fatores identificados

como oportunidades a potenciar, o que vai ao encontro das oportunidades exploradas por Silva & Ponte (2017) quando abordam estratégias de marketing para os arquivos.

O incremento de incorporações de documentos, conjugado com o interesse pela história local e genealogia, derivam, por vezes, na necessidade de utilização prolongada da sala de leitura para a fruição de documentos e procura de publicações. Tal como Mundet (2018) e Campbell (2014), os funcionários do ADFAR consideram estes aspetos como oportunidades para o desenvolvimento de estratégias de promoção e utilização de serviços e produtos.

A necessidade de aceder aos documentos faz emergir a utilidade dos IDD e ADD necessários para recuperar documentação, que pode, dada a sua condição e interesse, ser objeto de reprodução. Também neste aspeto, Carvalho (2019) defende a importância da construção de IDD e ADD que respondam às necessidades efetivas dos clientes e promovam o acesso fluente e a utilização dos documentos.

Silva e Pontes (2017), na sua análise ao serviço de atendimento ao cliente no Arquivo Setorial do Centro de Ciências Humanas da Universidade Federal de Paraíba, referem a questão da flexibilização, adequação e extensão do horário de atendimento no setor de arquivo. Também este aspeto é visto como uma oportunidade no ADFAR, uma vez que a rigidez do horário das 9 às 17:30 horas e a interrupção de uma hora e meia para almoço é considerada um ponto fraco no atendimento presencial e remoto da organização.

Curiosamente a DGLAB considera o aumento da exigência do Cliente (DGLAB, 2019) como uma oportunidade, enquanto para os funcionários do ADFAR é visto como uma ameaça. Esta perceção poderá estar relacionada com a recente implementação da aplicação de controlo documental CRAV e de todo o contexto de mudança gerado pelo processo, com o aumento das reclamações dos clientes e a assunção de falta de formação por parte dos funcionários para enfrentar as mudanças. De notar que a perceção dos clientes dos arquivos distritais, expressa por Carvalho (2014) na sua investigação, sobre a utilização da aplicação CRAV é positiva, ao contrário do que transparece da perceção dos colaboradores do ADFAR.

A nova sociedade, produto da quarta revolução industrial, descrita por Schwab (2017), coloca grandes desafios ao cidadão e ao estado enquanto fornecedor de serviços públicos. Os novos formatos digitais, a entrada em vigor do novo regulamento geral de proteção de dados pessoais e o receio da mudança estão patentes na definição das ameaças por parte dos funcionários do ADFAR.

Conforme podemos verificar no plano de atividades da DGLAB (2019), existem grandes diferenças de percepção entre aquilo que é o conteúdo da missão, visão e orientação estratégica da tutela e a perspectiva dos funcionários da unidade orgânica ADFAR. A aposta na modernização, no governo eletrônico e na desmaterialização de processos veiculada pela estratégia da DGLAB, choca com a falta de recursos humanos qualificados, com a inexistência de um plano de formação para o ADFAR e com a falta de manutenção e adequação dos serviços às necessidades dos clientes presenciais.

5.2 – Base de Dados

O segundo objetivo específico estabelecido nesta investigação prende-se com a construção de uma Base de Dados para utilização pelo ADFAR, como ferramenta de apoio, em atividades relacionadas com a gestão do relacionamento com o cliente, com a gestão de depósitos e o planeamento e programação de atividades.

Para Siraj e Abdoulha (2011) as bases de dados podem tornar-se uma ferramenta fundamental, ao incorporar informação dispersa, que é, em si mesma, a matéria-prima onde se alimentam modelos estatísticos responsáveis pela identificação e captura de padrões ocultos e pela geração de conhecimento. As BD são construídas para transformar grandes quantidades de dados dispersos pelas organizações em informação e conhecimento passível de ser utilizado (Ochôa et. al, 2011).

O objetivo de construir uma BD que responda às necessidades de gestão do ADFAR foi alcançado, encontrando-se no Apêndice 5 desta investigação. Esta BD pode constituir-se como uma ferramenta de mineração de dados importante para responder às necessidades supracitadas e para contribuir para a otimização da performance do ADFAR enquanto serviço público (Funatsu & Hasegawa, 2011).

A BD disponibiliza informação sobre 5359 interações com 1332 clientes do ADFAR ao longo dos anos de 2014 e 2015. Esta BD possui 20 variáveis de gestão utilizadas pelo

ADFAR, cujo conteúdo é proveniente de três repositórios internos, Fichas de leitura, Registo manual de certidões e Mapa de faturação. As medidas recolhidas em cada variável, relativas a cada elemento, ou seja, interação com cada cliente, não só proporcionam informação utilizável pela organização, como alimentam este mesmo estudo com matéria-prima para mineração e tratamento estatístico (Anderson, Sweeney & Williams, 2011).

Como se poderá verificar adiante, o quarto objetivo desta investigação passa pela caracterização do perfil de cliente dos segmentos com foco no comportamento, utilização de serviços e valor gerado, recorrendo aos dados provenientes do histórico de dois anos de interações com o cliente presencial, mediante análise estatística descritiva. O prosseguimento do quarto objetivo está intimamente ligado ao segundo objetivo, uma vez que a BD é a fonte de dados que alimenta a caracterização dos perfis de cliente do ADFAR.

Tal como Sweeney & Thomas (2011) referem, algumas organizações, como o ADFAR, necessitam de informação rica, clara e acessível para todos os colaboradores, que promova o conhecimento e capacite o gestor para a tomada de decisão informada. A análise estatística descritiva dos dados constantes na BD construída, organiza e sumariza os dados, facilita a interpretação e promove a aquisição de informação e conhecimento, prosseguindo eficazmente e o objetivo definido.

5.3 – Segmentação

Segundo Cardeal (2018) a identificação e segmentação dos clientes é crucial para a melhor adequação da estratégia da organização ao quadro de necessidades e expectativas diferenciado dos clientes. Freire (1998) afirma ser fundamental identificar com rigor a natureza e comportamento dinâmico dos vários segmentos, por forma a adequar a gestão da empresa às tendências específicas de cada grupo.

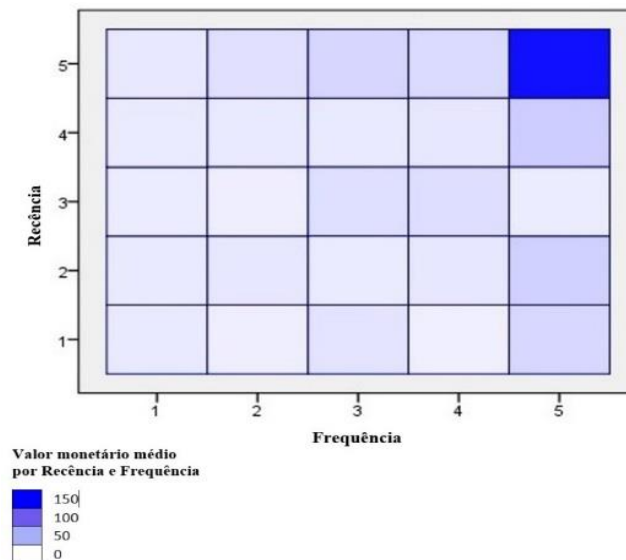
5.3.1 – RFM

Nesta secção serão apresentados os resultados da aplicação da técnica de análise RFM, discriminando os segmentos encontrados, de acordo com Hughes (2012). Tal como o autor preconiza, a técnica de análise RFM permite escolher os segmentos de clientes mais recentes, frequentes e rentáveis, daí que seja pertinente olhar para estes na hora de

refletir sobre soluções para o relacionamento e atendimento dos mesmos. A aplicação da técnica de análise RFM permite segmentar o conjunto de clientes com base no seu historial de comportamento nas interações presenciais ao longo de dois anos, com base nas variáveis Recência, Frequência e Valor.

A figura 5.1 apresenta o *Heat Map* de distribuição Monetária pelos valores Recência e Frequência, um *output* produzido pela aplicação IBM® SPSS®, versão 24 (IBM Corp., 2016), utilizada para realizar a aplicação da técnica RFM, onde se consegue perceber a distribuição monetária média para as categorias definidas pelos *scores* de Recência e Frequência, conforme se pode verificar com maior profundidade no *output* completo apresentado no Apêndice 9.

Figura 5.1 – *Heat Map* de distribuição Monetária pelos valores Recência e Frequência



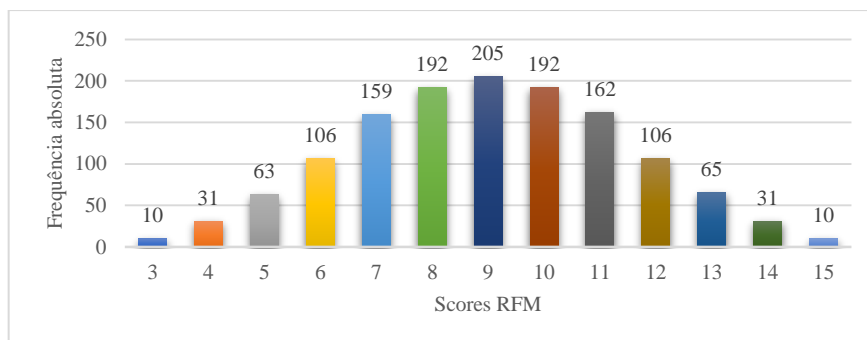
Fonte: Adaptado do *output* do *software* IBM® SPSS® Statistics, versão 24 (IBM Corp., 2016).

Neste mapa as áreas mais escuras indicam um valor Monetário médio mais alto. Os clientes com pontuações de Recência e Frequência nas áreas mais escuras tendem a gastar mais em média do que aqueles com pontuação de Recência e Frequência nas áreas mais claras.

A análise RFM origina 125 grupos, ou segmentos, com resultados RFM (de 1 a 5 para cada uma das três variáveis, R, F e M) que vão desde o mais baixo com 111, até ao mais alto com 555. Estes resultados são depois sujeitos à soma do valor obtido por cada uma das três variáveis (Migtlaush, 2000), dando lugar a resultados que vão desde o 3, o mais

baixo, até 15, o mais alto, revelando, por sua vez, 13 segmentos cuja distribuição se pode verificar no Apêndice 9 e na Figura 5.2.

Figura 5.2 – Segmentação RFM – distribuição de clientes nos 13 Segmentos



Fonte: elaboração própria.

5.3.1.1 – Os segmentos resultantes da aplicação da técnica de análise RFM

Os clientes das organizações, tal como os utilizadores ou clientes do arquivo distrital, não são todos iguais (Kahan, 1998). A segmentação resultante da aplicação da técnica de análise RFM agrupa os indivíduos em 13 segmentos, de acordo com os scores emergentes dos resultados obtidos nas variáveis Recência, Frequência e Valor monetário, conforme indicado na Tabela 5.13 apresentada mais à frente.

O cruzamento das variáveis RFM com as variáveis “Documentos consultados” e “Tempo de leitura” permite efetuar uma leitura mais abrangente sobre o relacionamento com o cliente, obtendo-se informação pertinente para a organização. Esta segmentação é um instrumento de marketing direto com dados para contacto diferenciado e seletivo (Hughes, 2012 e Kahan, 1998). A informação sobre o comportamento e o valor poderá ser utilizada pelo arquivo para a redefinição de relacionamentos e também para a preparação de listas de contacto direto para eventos e iniciativas de divulgação (Koontz & Moon, 2014).

Os resultados evidenciam a distribuição dos indivíduos pelos 13 segmentos, do que se apresenta com maior rendibilidade, ou seja, o 15, ao de menor rendibilidade, como seja o 3. O segmento com maior rendibilidade é o 15, onde 10 indivíduos, com consultas mais recentes, são responsáveis por 1/5 das consultas e cerca de 1/4 do rendimento total, sendo também o grupo que revela 1/3 do consumo de horas de leitura e de documentos.

Os resultados permitem confirmar o famoso princípio de Pareto (1988), em que 80% dos efeitos se devem a 20% das causas, ao identificar os segmentos 15, 14, 13 e 12, com cerca de 16% dos indivíduos, como os responsáveis por mais de metade dos resultados. Os restantes segmentos são os menos recentes, assíduos e de menor rendibilidade, conforme se pode verificar com mais detalhe no Apêndice 11.

Apesar de se estar perante uma análise útil para os decisores do arquivo distrital objeto da presente investigação, os 13 segmentos explanados na Tabela 5.5 apresentam uma grande dispersão de perfis, facto que dificulta a geração de ideias e pensamentos para a formulação de uma estratégia de atendimento presencial, no prosseguimento de um dos objetivos desta investigação, pelo que uma nova abordagem de segmentação que permita reduzir o número de segmentos terá um interesse significativo.

É nesta linha que se analisou o trabalho de Marcus (1998) que se debruça sobre o comportamento em clientes de estabelecimentos de retalho, tendo realizado uma segmentação baseada nas mesmas variáveis RFM, mas com uma abordagem simplificada.

Tabela 5.5 – Segmentação de clientes com base no resultado RFM

Informação de segmentos baseado na análise RFM	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	Totais
Número de clientes	10	31	65	106	162	192	205	192	159	106	63	31	10	1.332
% de clientes	1%	2%	5%	8%	13%	14%	15%	14%	12%	8%	5%	2%	1%	100%
Rendimento total	6.606,05 €	2.573,94 €	2.498,20 €	3.721,85 €	4.083,45 €	2.468,96 €	2.281,25 €	1.564,00 €	1.140,10 €	461,10 €	182,00 €	20,00 €	- €	27.600,90 €
Porcentagem da receita total	24%	9%	9%	13%	15%	9%	8%	6%	4%	2%	1%	0%	0%	
Número de consultas	973	582	857	764	571	438	457	289	210	112	64	31	10	5.358
% do total de consultas	18%	11%	16%	14%	11%	8%	9%	5%	4%	2%	1%	1%	0%	
Documentos consultados	19.930	4.924	6.657	5.887	8.550	8.531	5.413	1.052	1.169	158	72	31	10	62.384
% do total de documentos consultados	32%	8%	11%	9%	14%	14%	9%	2%	2%	0%	0%	0%	0%	
Horas de leitura	3846,8	1387,4	1641,3	2133,2	1044,9	730	969,3	397,7	258,6	85,7	39,1	19,5	7,5	12560,9
% do total de horas de leitura	31%	11%	13%	17%	8%	6%	8%	3%	2%	1%	0%	0%	0%	
Rendimento por cliente	660,61 €	83,03 €	38,43 €	35,11 €	25,21 €	12,86 €	11,13 €	8,15 €	7,17 €	4,35 €	2,89 €	0,65 €	- €	20,72 €
Índice comparativo Rendimento por cliente/Receita média por cliente	31,88	4,01	1,85	1,694	1,216	0,621	0,537	0,393	0,346	0,210	0,139	0,031	0,000	
Consultas por cliente	97	19	13	7	4	2	2	2	1	1	1	1	1	4
Índice comparativo Consultas de documentos por cliente/Valor médio de consultas por cliente	24,19	4,67	3,28	1,79	0,88	0,57	0,55	0,37	0,33	0,26	0,25	0,25	0,25	
Rendimento por consulta de documentos	6,79 €	4,42 €	2,92 €	4,87 €	7,15 €	5,64 €	4,99 €	5,41 €	5,43 €	4,12 €	2,84 €	0,65 €	- €	5,15 €
Índice comparativo Rendimento por consulta de documentos/Valor médio por consulta de documentos	1,32	0,86	0,57	0,95	1,39	1,09	0,97	1,05	1,05	0,80	0,55	0,13	0,00	
Documentos por cliente	1993	159	102	56	53	44	26	5	7	1	1	1	1	47
Índice comparativo Documentos por cliente/Valor médio de documentos por cliente	42,55	3,39	2,19	1,19	1,13	0,95	0,56	0,12	0,16	0,03	0,02	0,02	0,02	
Horas de leitura por cliente	384,7	44,8	25,3	20,1	6,5	3,8	4,7	2,1	1,6	0,8	0,6	0,6	0,8	9,4
Índice comparativo Horas de leitura por cliente/Valor médio de horas de leitura por cliente	40,79	4,75	2,68	2,13	0,68	0,40	0,50	0,22	0,17	0,09	0,07	0,07	0,08	

Fonte: elaboração própria.

5.3.2 – Matriz de Valor do Cliente

Na linha do preconizado por (Koontz & Moon, 2014), quando falam da necessidade de transformar os arquivos em autênticas empresas com foco no cliente, recorre-se a uma abordagem desenvolvida por Marcus (1998) para pequenas empresas de retalho. Esta abordagem adapta-se à realidade do arquivo distrital, dada a sua dimensão, conjunto de serviços especializados e carteira de clientes com necessidades específicas, adequando-se também ao enfoque pretendido que tem variáveis relacionadas com o comportamento, a utilização e a ótica do valor como objeto de análise. Esta será, então, a abordagem adequada para atingir um dos objetivos desta investigação na próxima secção.

Ao aplicar a técnica de análise RFM a pequenas e médias empresas de retalho, Marcus (1998) percebeu que, apesar de se tratar de uma abordagem simples e eficaz, a mesma gerava um número elevado de segmentos difíceis de entender e colocava dificuldades no momento de concretizar estratégias. Marcus (1998) percebeu que poderia reformular a análise, fazendo uso das mesmas variáveis, mas tornando-a mais simples.

Deste modo, surge a Matriz de Valor do Cliente, inspirada na Matriz de Valor do *Boston Consulting Group*. Conforme referido na metodologia, esta abordagem utiliza as variáveis “número de consultas” e “média do valor despendido” para segmentar o universo de clientes, cruzando posteriormente a informação com a variável recência.

A abordagem idealizada por Marcus (1998), baseada no valor dos clientes obtido pela adaptação da matriz de crescimento do *Boston Consulting Group* (BCG), classifica os clientes em quatro segmentos chave: os melhores clientes (*Best*), os clientes frequentes (*Frequent*); os gastadores (*Spenders*) e os clientes esporádicos (*Uncertain*).

Na ótica de Marcus (1998: 497), o “número de compras” e a “média do valor despendido em cada compra” são as variáveis que melhor espelham o valor do cliente. A partir da Matriz de Valor do Cliente de Marcus (1998), esta investigação utiliza a perspectiva de Chen et al. (2005: 775) ao classificar os clientes em quatro segmentos com base nas variáveis de número de consultas de documentos e a média de valor gasto por consulta.

Para concretizar o processo de segmentação foi necessário calcular o valor médio de consultas de documentos para o eixo do X e o valor médio despendido para o eixo do Y, conforme se pode verificar nos valores indicados na Tabela 5.6. Estes valores servem para criar um ponto de referência que permita separar os valores mais elevados dos mais baixos em cada eixo.

Tabela 5.6 – Valores para as médias dos eixos da matriz de valor do cliente

Média do número de consultas de documentos	=	Total de consultas /Total de clientes
Total de consultas de documentos	=	5.358
Total de clientes	=	1332
F (média de consultas de documentos)	=	4
Média de Valor despendido	=	Total da receita/Total de consultas
Total de receita	=	27.600,90 €
Total de consultas	=	5.358
M (média) Valor despendido	=	5 €/consulta

Fonte: elaboração própria.

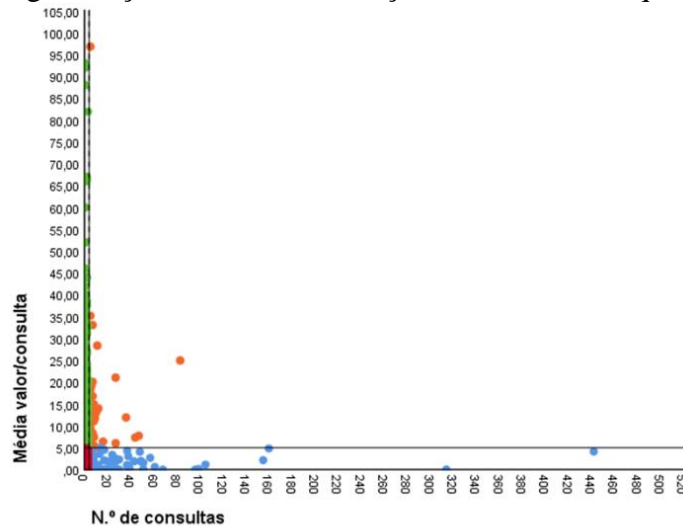
O valor médio de consultas foi de 4 por cliente, sendo 5€ o valor médio gasto por cada cliente do arquivo distrital em serviços, conforme apresentado na Tabela 5.14 anterior.

A estratégia de segmentação que resulta da técnica de análise MVC de Marcus (1998) agrupa os clientes do arquivo distrital em quatro segmentos. No eixo Y temos os clientes divididos entre os que revelam médias de gasto acima da média e os que apresentam valores médios de gasto abaixo da média, enquanto no eixo X temos os clientes divididos entre os que revelam um número de consultas acima da média, os frequentes, e os que demonstram um número de consultas abaixo da média, os esporádicos.

Com recurso à aplicação IBM® SPSS®, versão 24 (IBM Corp., 2016) pode analisar-se a dispersão dos clientes nos quatro quadrantes. As figuras 5.3 e 5.4 apresentam a mancha da dispersão dos clientes do ADFAR nos quatro quadrantes que representam os quatro segmentos da MVC. A Figura 5.3 apresenta a localização dos 1332 clientes nos quatro segmentos. Confirme se pode verificar existem alguns elementos nos segmentos com comportamentos desviados do padrão, aquilo que em estatística se consideram *outliers*. A existência destes elementos faz com que a análise do gráfico seja mais difícil. No entanto, podemos verificar uma grande concentração de indivíduos na base dos eixos, o que nos leva a perceber que os valores evidenciados serão muito baixos. De

forma a facilitar a leitura do gráfico, e de forma a conhecer com mais detalhe a localização dos indivíduos nos quadrantes, foi realizada uma ampliação do gráfico que nos permite visualizar melhor a localização e dispersão dos indivíduos nos respetivos segmentos.

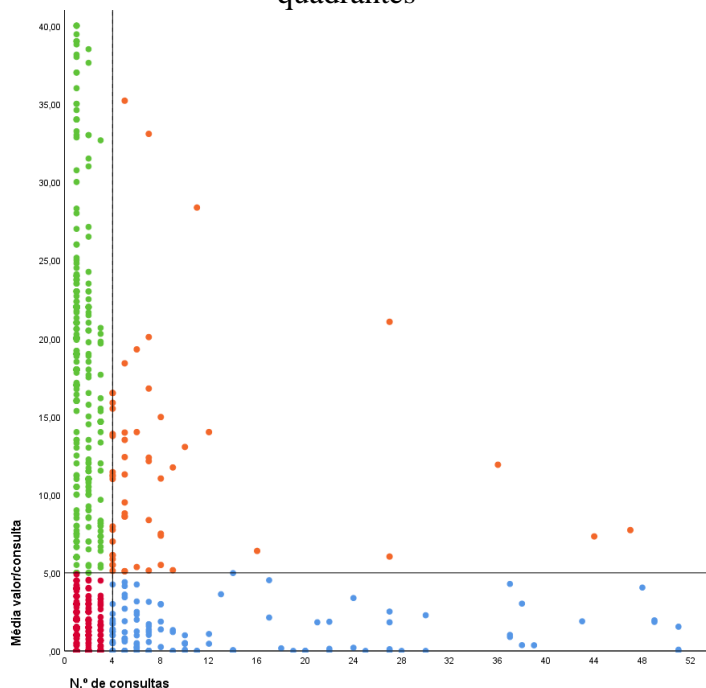
Figura 5.3 – Segmentação MVC – distribuição de clientes nos quatro quadrantes



Fonte: elaboração própria.

A Figura 5.4 mostra com mais detalhe a localização dos indivíduos. Embora não evidencie a sua totalidade, uma vez que corta a mancha do gráfico. O objetivo desta ampliação está na perceção da localização dos indivíduos.

Figura 5.4 – Pormenor da segmentação MVC – distribuição de clientes nos quatro quadrantes



Fonte: elaboração própria.

A análise do gráfico permite perceber que o segmento 4 tem alguns indivíduos com comportamentos que os aproximam do segmento 3, já a proximidade ao segmento 2 é muito menos evidente. Pode-se verificar também que o comportamento dos indivíduos do segmento 1 não está consolidado, pois, à exceção de alguns *outliers*, eles concentram-se nas zonas mais próximas dos pontos médios. De referir que alguns se encontram mesmo em cima do ponto médio do número de consultas e outros muito próximos do ponto médio de valor médio gasto por consulta. No segmento 2 também existem elementos muito próximos do ponto médio do número de consultas, embora neste segmento existam vários indivíduos próximos de ultrapassar o ponto médio de valor médio gasto por consulta.

Esta localização permite perceber que urge atuar sobre os clientes do segmento 1, de forma a manter e consolidar a sua posição. Mostra também que existe margem de manobra para tentar catapultar o grupo de indivíduos mais próximos do ponto médio de valor médio gasto por consulta, do segmento 4 para o segmento 3. Existe também a possibilidade de mover os indivíduos do segmento 2 mais próximos do ponto médio de valor médio gasto por consulta para o segmento 1. A proximidade de um grupo de indivíduos muito próximo do ponto médio de número de consultas também exige atuação estratégica.

Conforme verificado, a abordagem e os objetivos de segmentação de Marcus (1998) conduzem à classificação dos segmentos com as seguintes denominações: Segmento 1 – *MELHOR* – cliente frequente de maior rentabilidade; Segmento 2 – *FREQUENTE* – cliente frequente; Segmento 3 – *GASTADOR* – cliente esporádico de maior rentabilidade e Segmento 4 – *ESPORÁDICO* – cliente esporádico.

A segmentação resultante da matriz de valor do cliente de Marcus (1998) permite o cruzamento com outras variáveis de forma a tornar a leitura dos segmentos mais rica. Nesta técnica de segmentação, para além das variáveis iniciais Frequência e valor Monetário, complementadas com a variável Recência apresentada na Tabela 5.7, foram ainda consideradas também as variáveis “número de clientes”, “número de documentos consultados” e “horas de leitura”, conforme se pode verificar na Tabela 5.8.

Tabela 5.7 – Matriz de valor do cliente complementada com dados de Recência

<i>Meses desde a última compra</i>	1		2		3		4	
	<i>MELHOR</i>		<i>FREQUENTE</i>		<i>GASTADOR</i>		<i>ESPORÁDICO</i>	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
0-6	28	2%	56	4%	131	10%	120	9%
6-12	14	1%	23	2%	108	8%	143	11%
12-18	8	1%	27	2%	107	8%	153	11%
18-24	9	1%	31	2%	157	12%	217	16%
Total	59		137		503		633	

Fonte: elaboração própria.

Ao analisar a Tabela 5.8, de acordo com as variáveis: frequência e média do valor gasto por consulta, o segmento 1 é composto por 4% de indivíduos que são responsáveis por 30% da receita total. Os clientes deste segmento realizam em média 10 consultas e são os que apresentam maior rentabilidade. Comparativamente com o segmento 2, fazem menos consultas, requisitam menos documentos, investem menos tempo de leitura, mas apresentam o melhor valor de rendimento.

O segmento 2 é composto por 10% de indivíduos que são responsáveis por 19% do rendimento total. Os clientes deste segmento são os que mais consultas realizam. Comparativamente, estes clientes são os que fazem em média mais consultas, são os que mais documentos requisitam, e que mais investem em tempo de leitura.

O segmento 3 é composto por 38% de indivíduos que são responsáveis por 48% do rendimento total. Os clientes deste segmento realizam uma média de apenas 1 consulta e cada cliente consulta 3 documentos. São os clientes que menos documentos consultam e menos investem em tempo de leitura, mas revelam o melhor rendimento médio por consulta.

O segmento 4 representa quase metade do universo de clientes do arquivo e são responsáveis apenas por 3% do rendimento total. São clientes que realizam, em média, 1 consulta, com o nível de rendimento por utilizador ou cliente mais baixo. Apesar disso, requisitam mais documentos e investem mais em tempo de leitura do que o segmento 3.

Tabela 5.8 – Caracterização sumária dos segmentos da matriz de valor do cliente do ADFAR

	Informação de segmentos	1 <i>MELHOR</i>	2 <i>FREQUENTE</i>	3 <i>GASTADOR</i>	4 <i>ESPORÁDICO</i>	Totais
Totais para cada segmento	Número de clientes	59	137	503	633	1332
	% de clientes	4%	10%	38%	48%	
	Rendimento total	8.153,24 €	5.338,20 €	13.299,46 €	810,00 €	27.600,90 €
	% da receita total	30%	19%	48%	3%	
	Número de consultas de documentos	579	3.228	666	885	5.358
	% do total de consultas	11%	60%	12%	17%	
	Documentos consultados	5.533	42.004	1.500	13.347	62.384
	% do total de documentos consultados	9%	67%	2%	21%	
	Horas de leitura	1417,2	9439,5	600,6	1103,7	12560,9
	% do total de horas de leitura	11%	75%	5%	9%	
Médias para cada segmento	Rendimento por cliente	138,19 €	38,96 €	26,44 €	1,28 €	20,72 €
	Índice comparativo	6,67	1,88	1,28	0,062	
	Rendimento por cliente/Receita média por cliente					
	Consultas de documentos por cliente	10	24	1	1	4
	Índice comparativo	2,44	5,86	0,33	0,35	
	Consultas de documentos por cliente/Valor médio de consultas por cliente					
	Rendimento por consulta de documentos	14,08 €	1,65 €	19,97 €	1,28 €	5,15 €
	Índice comparativo	2,73	0,32	3,88	0,25	
	Rendimento por consulta de documentos/Valor médio por consulta de documentos					
	Documentos por cliente	94	307	3	21	47
	Índice comparativo	2,00	6,55	0,06	0,45	
	Documentos por cliente/Valor médio de documentos por cliente					
	Horas de leitura por cliente	24	68,9	1,2	1,7	9,4
	Índice comparativo	2,55	7,31	0,13	0,18	
Horas de leitura por cliente/Valor médio de horas de leitura por cliente						

Fonte: elaboração própria

5.3.3 – Análise integrada das duas técnicas e seleção da mais adequada

As duas técnicas utilizadas permitem analisar os clientes através das variáveis RFM. A técnica de análise RFM classifica e segmenta o cliente com um *score* resultante das três variáveis em simultâneo (Hughes, 2012), enquanto a técnica de análise MVC utiliza dois momentos, um primeiro com as variáveis F e M que conduz à segmentação, e um segundo momento onde os segmentos se cruzam com a variável R, ou com quaisquer outras que possam ser mobilizadas para enriquecer a leitura (Marcus, 1998).

Ora, ambas as técnicas contribuem para a identificação dos clientes mais valiosos, sendo que a técnica de análise RFM pode ser utilizada para prever o comportamento futuro com base no histórico de interações (Chen, *et al.*, 2005; Dursun & Caber, 2016; Hughes, 2012; Kahan, 1998). Ambas são ferramentas de gestão de aplicação pragmática muito úteis quando o foco é a rentabilidade dos melhores clientes. No entanto, a segmentação resultante da aplicação da técnica de análise RFM pode tornar-se difícil de utilizar, dada a dispersão de segmentos, principalmente nos segmentos com *scores* mais baixos (Miglaush, 2000).

A técnica de análise de Marcus (1998) aposta na simplicidade, permite reduzir o número de segmentos, mantendo o foco na rentabilidade, mas investindo na criação de uma ferramenta de segmentação que permite delinear e comunicar estratégias e táticas adequadas.

As duas técnicas contribuem para a produção de informação que facilita o trabalho na hora de decidir estratégias e táticas (Hughes, 2012; Marcus, 1998).

A Tabela 5.9 apresenta a informação sobre a integração dos segmentos resultantes da técnica de análise RFM nos segmentos emergentes da aplicação da técnica de análise MVC (matriz de valor do cliente). A sua análise permite perceber o nível de integração entre os segmentos e a dispersão dos indivíduos pelos mesmos. O padrão de correspondência é evidente em ambas as abordagens, tendo em conta as variáveis, verificando-se que os melhores e os piores segmentos coincidem.

Os segmentos 1 e 2 são os que integram a maioria dos elementos dos melhores segmentos resultantes da aplicação da técnica de análise RFM, do 15 ao 12. O segmento

3 apresenta alguns elementos dos melhores segmentos resultantes da aplicação da técnica de análise RFM, mas compõem-se primordialmente de elementos dos segmentos 11 ao 9. Por sua vez o segmento 4 tem uma grande incidência de elementos dos segmentos 7 e 8, resultantes da aplicação da técnica de análise RFM, tendo a maioria dos segmentos menos significativos que vão do 6 ao 3.

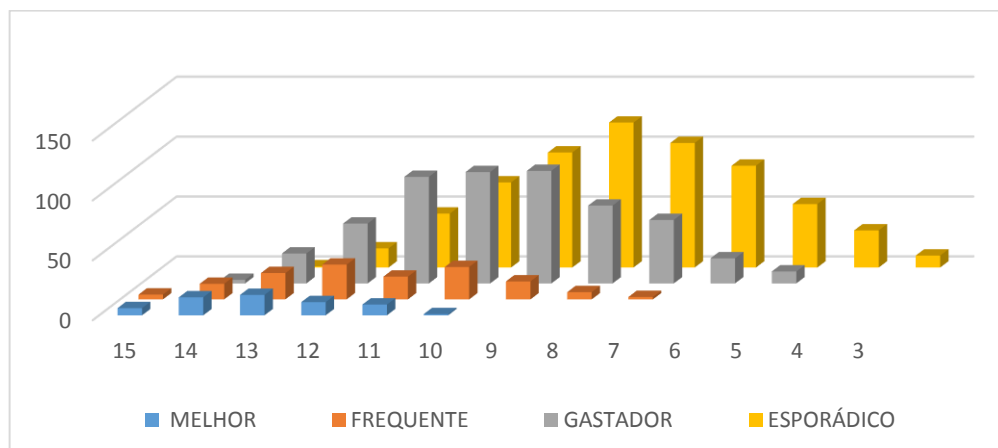
Tabela 5.9 – Análise integrada das duas técnicas e distribuição de indivíduos pelos segmentos (Matriz de análise cruzada RFM/MVC)

	1 <i>MELHOR</i>		2 <i>FREQUENTE</i>		3 <i>GASTADOR</i>		4 <i>ESPORÁDICO</i>		Totais		
Nº e % clientes	59	4%	137	10%	503	38%	633	48%	1.332	100%	
Distribuição RFM											
cliente/percentagem											
Scores RFM	15	6	10%	4	3%		0%		0%	10	1%
	14	15	25%	13	9%	3	1%		0%	31	2%
	13	17	29%	22	16%	25	5%	1	0%	65	5%
	12	11	19%	29	21%	50	10%	16	3%	106	8%
	11	9	15%	19	14%	89	18%	45	7%	162	12%
	10	1	2%	27	20%	93	18%	71	11%	192	14%
	9		0%	15	11%	94	19%	96	15%	205	15%
	8		0%	6	4%	65	13%	121	19%	192	14%
	7		0%	2	1%	53	11%	104	16%	159	12%
	6		0%		0%	21	4%	85	13%	106	8%
	5		0%		0%	10	2%	53	8%	63	5%
4		0%		0%		0%	31	5%	31	2%	
3		0%		0%		0%	10	2%	10	1%	
Totais	59	100%	137	100%	503	100%	633	100%	1.332	100%	

Fonte: elaboração própria.

A Figura 5.5 ilustra a incidência e dispersão de indivíduos de acordo com ambas as técnicas de segmentação.

Figura 5.5 - Incidência e dispersão de indivíduos RFM e MVC



Fonte: elaboração própria.

Segundo Koontz & Mon (2014) os arquivos devem colocar a tónica no valor e olhar para os seus utilizadores como clientes com expectativas e necessidades dinâmicas. Clientes que procuram serviços e produtos diferentes, procuram rentabilizar o seu tempo, pelo que esperam ser tratados de forma eficiente e têm a vontade de usufruir de um tratamento diferenciado. Daí que as autoras defendam uma segmentação com base em critérios de valor semelhantes aos das empresas.

Teruel (2005), quando aborda os estudos sobre utilizadores de sistemas de informação, destaca a importância da frequência de utilização do sistema e da informação contida nos documentos como medida de eficácia do próprio sistema de informação. Segundo a autora, os estudos de utilizadores com este enfoque permitem a otimização do sistema na organização de fundos e na resposta ao utilizador.

Segundo Kumar & Reinartz (2018) a formulação de uma estratégia de relacionamento com o cliente deve focar-se neste, fazendo assentar as decisões da organização no conhecimento recolhido sobre os seus clientes. Para os autores, a segmentação é uma etapa imprescindível para a tomada de decisão sobre a definição de uma estratégia de relacionamento com o cliente. Toda a organização deve estar alinhada e os segmentos devem ser conhecidos e compreendidos por todos, desde os decisores até aos operacionais.

Jackson (2011), Campbell (2011); Carvalho (2014); Koontz e Mon (2014); Mundet (2018); Penteado (1996); Yeo (2005) e Smith (2003) defendem a necessidade de conhecer os clientes de arquivos, dividi-los em grupos homogêneos de acordo com critérios pré-definidos, sejam eles os seus objetivos de uso de informação ou investigação, as suas preferências, as suas necessidades ou comportamentos de uso. Para isso, alguns destes autores definem segmentos de clientes de arquivo (de arquivos específicos ou de forma genérica) que caracterizam e descrevem.

Jackson (2011) quando aborda a importância de interagir com o grupo de clientes estudantes do seu arquivo, sem nunca mencionar a palavra perfis ou segmentos, refere quatro grupos homogêneos de clientes: i) os historiadores; ii) os jornalistas; iii) os genealogistas e iv) os estudantes.

Segundo Campbell (2011) os arquivos têm muitos públicos e devem conhecê-los, este autor considera a segmentação importante e indica quatro grupos de clientes diferenciados: i) os investigadores, ii) os voluntários, iii) os doadores e iv) a comunidade em geral.

Carvalho (2014: 344) ensaia a segmentação do mercado dos arquivos distritais com base no objetivo de pesquisa de informação manifestado pelo cliente, dividindo o mercado em quatro grupos: i) os que possuem objetivos científicos de consulta; ii) os que têm finalidades práticas; iii) os que obedecem a fins informativos; e iv) os que têm fins lúdicos.

Mundet (2018) define cinco grupos de clientes genéricos dos arquivos em geral: i) os investigadores científicos; ii) os produtores e agentes culturais; iii) os aficionados; iv) os estudantes e v) os cidadãos em geral.

Penteado (1995), com base na literatura, define cinco grupos de clientes de um arquivo definitivo atendendo ao seu grau de formação e características físicas ou sociais: i) utilizadores de nível universitário; ii) utilizadores com instrução de nível médio; iii) utilizadores semi-alfabetizados ou analfabetizados; iv) utilizadores com características especiais (idosos, emigrantes, estrangeiros, etc.).

Yeo (2005) define três segmentos de clientes externos: i) clientes ocupacionais (autores; jornalistas; professores; investigadores; auditores e reguladores) que utilizam os documentos como resultado da sua atividade profissional; ii) clientes educacionais (estudantes de todos os níveis de ensino) que usam a documentação no âmbito das atividades pedagógicas e iii) os clientes de interesse privado ou de lazer (cidadãos com interesses culturais ou para resolver questões administrativas) que usam os documentos por interesse particular sem necessidade de cumprir uma atividade laboral ou educativa.

Smith (2003) define quatro segmentos para o *Public Record Office* do *National Archives* do Reino Unido: i) Académicos (estudantes; investigadores e professores universitários); Genealogistas (investigadores particulares); ii) Pessoas em educação formal (estudantes e professores) e iii) Historiadores de lazer (cidadãos interessados em cultura, património e turismo cultural).

A literatura analisada realiza, então, exercícios de segmentação de acordo com requisitos próprios e diferenciados, obtendo um conjunto de grupos homogêneos que vão dos 3 aos 5 segmentos.

Tal como Marcus (1998) evidencia, a informação disponível deve ser simples e clara. Os resultados de segmentação da sua abordagem cumprem esse desígnio e facilitam o trabalho do decisor na hora de definir e comunicar estratégias e táticas adequadas.

Esta investigação tem como objetivo focar-se no comportamento e valor gerado pelo cliente do ADFAR, pelo que, de acordo com esse critério, a técnica e os objetivos da segmentação de Marcus (1998), dada a sua simplicidade e adaptabilidade, foram considerados os mais simples e adequados para contribuir para a prossecução do objetivo geral da investigação, a formulação de uma estratégia, e ações transversais e por segmento, para o atendimento presencial.

5.3.4 – Caracterização dos segmentos de clientes do ADFAR

A análise SWOT revelou que o ADFAR não possui um perfil de cliente definido, não fazendo segmentação que permita diferenciar os clientes, de acordo com as suas preferências necessidades ou comportamentos. O critério de segmentação desta investigação assenta nas variáveis de comportamento e valor de Marcus (1998). Na Figura 5.6 pode verificar-se o número de clientes que ficou alocado a cada segmento, de acordo com os critérios de classificação assentes no valor médio gasto por consulta e no número de consultas realizado (Che net al, 2005 e Marcus, 1998).

Figura 5.6 – Número de clientes do ADFAR em cada segmento MVC

(Y) M – Valor médio gasto por consulta	503 clientes	59 clientes
	Segmento 3 Gastador	Segmento 1 Melhor
	632 clientes	137 clientes
	Segmento 4 Esporádico	Segmento 2 Frequente
	F - Número de consultas	(X)

Fonte: elaboração própria.

Com recurso à análise estatística descritiva, neste ponto, é feita uma caracterização sumária dos segmentos resultantes da aplicação da técnica de análise MVC, cuja informação detalhada pode ser consultada no Apêndice 12. Segundo Marcus (1998) estes segmentos contribuem com informação que pode sugerir, só por si, a equação de estratégias viáveis para o relacionamento com o cliente.

A análise estatística descritiva revelou a distribuição e as relações entre atributos e permitiu relacionar as variáveis, apresentando muita informação útil sobre o objeto de estudo, neste caso concreto, dados relativos à interação presencial entre clientes e o atendimento do ADFAR (Siraj & Abdoulha, 2011).

A análise estatística descritiva realizada caracteriza globalmente a interação com os clientes presenciais e vai ao encontro do objetivo delineado, ao permitir perceber o comportamento, as preferências e as necessidades manifestadas pelos clientes ao longo dos dois anos em análise. O resultado desta caracterização global funciona também como contributo para o alcance dos objetivos subseqüentes, como a formulação de estratégia e ações estratégicas a implementar no atendimento, tendo sido analisado na hora de formular estratégias e ações para o atendimento presencial.

5.3.4.1 – Segmento 1 – MELHOR

O segmento 1 reúne 59 clientes, sendo este o menor segmento, mas o de maior rentabilidade dos quatro. Neste segmento, a percentagem de indivíduos do sexo masculino (56%) é superior à de sexo feminino (44%), contrariando a paridade do perfil típico de utilizador ou cliente de arquivos distritais defendida por Carvalho (2014).

A média de idade dos utilizadores ou clientes deste segmento em análise é de 54 anos, a mediana situa-se nos 54, sendo que a moda é de 42 anos, conforme se pode verificar na Tabela 5.10. Os dados relativos à profissão, ou ocupação dos utilizadores ou clientes presenciais do arquivo, neste segmento, revelam uma maior predominância dos advogados.

Tabela 5.10 – Caracterização sumária do cliente do segmento 1

Segmento 1 - MELHOR		
Sexo		
Masculino: 56%	59 indivíduos	Feminino: 44%
Idade		
Média: 54	Mediana: 54	Moda: 42
Ocupação + comum		
Advogado	32%	n: 57
Residência + comum		
Loulé	24%	n: 58
Consulta maioritariamente documentos notariais e judiciais		
Total de consultas: 579	Média consultas: 10/cliente	
Total de documentos consultados: 5533	Média documentos consultados: 94/ cliente	
Tempo de leitura		
Média	Mediana	Moda
2,4 horas	1,7 horas	7,2 horas
Tempo de espera		
Média	Mediana	Moda
6 minutos	5 minutos	2 minutos
Reproduções		
Total de pedidos de reprodução realizados: 352		
Certidões	Simples	Digitais
236	5659	0
Receita dos serviços de reprodução		
Total de receita no período em análise: 8153,24 €		
Média/consulta (n:579): 14,08 €	Média/cliente (n:59): 138,19 €	
Média/reprodução (n:5895): 1,38 €	Média/pedido de reprodução (n:352): 23,16 €	

Fonte: elaboração própria.

A localidade de proveniência ou de residência mais frequente é Loulé, tal como é indicado na Tabela 5.10, verificando-se também que ao longo dos dois anos em análise, os 59 clientes deste segmento realizaram 579 consultas.

Neste período, cada cliente consultou, em média, 10 documentos. O número total de documentos consultados foi de 5.533, sendo a média de documentos consultados durante o período em análise de 94 por cliente. Segundo Teruel (2011) o conhecimento dos dados de utilização da documentação pode contribuir para a planificação do sistema, assim como para a formulação de uma estratégia que responda às necessidades dos utilizadores desse sistema.

Tal como no estudo de Carvalho (2014), os resultados deste segmento coincidem com os veiculados no seu perfil genérico de cliente de arquivo distrital. Também neste segmento os fundos mais consultados pelos clientes, durante o período em análise, foram maioritariamente os provenientes dos cartórios notariais e judiciais da região.

Carvalho e Penteado (1995) defendem o conhecimento sobre o histórico de preferências e necessidades de informação manifestado pelos clientes como fator decisivo para a definição e estruturação do atendimento e prestação de serviços.

O tempo de leitura presencial médio foi de 2,4 horas, a mediana 1,7 horas e a moda de 7,2 horas. O tempo de espera pela documentação por parte do cliente foi em média de 6 minutos e 5 minutos de mediana, sendo que o tempo de espera mais comum foi de 2 minutos. Os tempos de leitura deste segmento são dos mais elevados, pelo que, tal como Kumar & Reinartz (2018) e Zeithaml et al (2017) defendem, devem ser tidos em conta na hora de formular uma estratégia de atendimento presencial. Também os tempos de espera devem ser equacionados, pois segundo o último inquérito de satisfação da DGLAB (2016) este era um dos fatores com menor índice de satisfação por parte do público. Tempos de espera muito acentuados podem indiciar problemas na referência, falhas nos instrumentos de descrição ou problemas de organização e identificação da documentação nos depósitos (Penteado, 1996).

Na referida Tabela 5.10 também se verifica que o cliente deste segmento realizou 352 pedidos de reprodução que conduziram à emissão de 236 certidões e 5.659 reproduções simples. Segundo Zeithaml et al (2017), a prestação de serviços deve estar alinhada com as necessidades e expectativas do cliente. Nesse sentido, informação sobre a quantificação da solicitação de reproduções e certidões pode ajudar a redefinir os espaços e procedimentos associados à prestação de serviços. Os resultados deste segmento apontam para uma solicitação elevada de reproduções para efeitos legais.

Ao longo do período em análise, este segmento permitiu um valor de rendimento de 8.153,24 € dos serviços de reprodução. Conforme se pode verificar na Tabela 5.10, este mesmo segmento permitiu ao arquivo distrital obter um rendimento médio por utilização de 14,08 €. O cliente deste segmento gastou, em média, 138,19 € no período em análise, sendo que a média despendida por cada um dos 352 pedidos foi de 23,16 €.

Segundo Gaub (2011:140) as reproduções podem ser uma fonte estratégica de rendimento para os arquivos. O autor aconselha a pensar de forma não convencional quando se equacionam estratégias de marketing para esta dimensão. Sendo este o segmento com maior rendibilidade a manutenção dos níveis de serviço pode ser uma mais valia a manter estrategicamente.

Os clientes deste segmento são os mais recentes, intervêm num elevado número de consultas, apresentam o maior valor de rendimento e o segundo maior nível utilização de documentos por cliente e tempo de leitura. Estes clientes são eminentemente profissionais liberais, procuram o arquivo distrital para obter informação para resolução de questões jurídicas ou para conduzir atividades de investigação e consultam maioritariamente documentos notariais e judiciais. São clientes que consultam a documentação e utilizam a sala de leitura.

Na ótica de Marcus (1998) este é o segmento a ter em conta com mais atenção na hora de formular uma estratégia. Para o autor são estes os clientes que fundamentam a existência de serviços presenciais no ADFAR e devem ser alvo de atenção especial.

5.3.4.2 – Segmento 2 – FREQUENTE

O segmento “cliente Frequente” é formado maioritariamente por pessoas do sexo masculino contrariando a paridade do perfil típico de cliente de arquivos distritais descrita por Carvalho (2014). A maioria dos clientes presenciais do arquivo, neste segmento, é reformada e tem uma média de idade de 52 anos, com a mediana a situar-se nos 52, sendo que a moda está nos 43 anos, conforme pode ser verificado na Tabela 5.11.

Segundo Zeithaml et al (2017), na prestação de serviços devemos ter em conta a realidade do cliente. Características como a idade podem influenciar o desenho dos espaços e as próprias dinâmicas da prestação de serviços. Os resultados deste segmento sugerem uma maioria de clientes reformados. Estes clientes devem ter uma atenção especial na hora de formular uma estratégia de atendimento.

O concelho de Faro é a área de proveniência ou de residência de 18% dos clientes, verificando-se também o pendor regional e local do arquivo distrital.

Ao longo dos dois anos em análise, os 137 clientes deste segmento realizaram 3.228 consultas, com uma média de 24 por cliente. O número total de documentos consultados foi de 42.004 e a média de documentos consultados por cliente foi de 307.

Tabela 5.11 – Caracterização sumária do cliente do segmento 2

Segmento 2 - FREQUENTE		
Sexo		
Masculino: 58%	137 indivíduos	Feminino: 42%
Idade		
Média: 52	Mediana: 52	Moda: 43
Ocupação + comum		
Reformado	20%	n: 133
Residência + comum		
Faro	18%	n: 136
Consulta maioritariamente documentos notariais		
Total de consultas: 3228	Média consultas: 24/cliente	
Total de documentos consultados: 42004	Média documentos consultados: 307/cliente	
Tempo de leitura		
Média	Mediana	Moda
2,9 horas	2,6 horas	3,7 horas
Tempo de espera		
Média	Mediana	Moda
5 minutos	4 minutos	2 minutos
Reproduções		
Total de pedidos de reprodução realizados: 678		
Certidões	Simples	Digitais
106	5482	28
Receta dos serviços de reprodução		
Total de receita no período em análise: 5338,2 €		
Média/consulta (n:3228): 1,65 €	Média/cliente (n:137): 38,96 €	
Média/reprodução (n:5616): 0,95 €	Média/pedido de reprodução (n:678): 7,87 €	

Fonte: elaboração própria.

Os fundos mais consultados são os provenientes dos cartórios notariais da região. Segundo Carvalho (2014) o grupo de fundos notariais é o segundo grupo de fundos mais consultado pelos clientes dos arquivos distritais. Carvalho (2014) e Penteadó (1995) defendem que os arquivos podem estruturar e definir o seu atendimento, bem como os serviços a prestar, a partir do conhecimento sobre o histórico de preferências e necessidades de informação manifestado pelos clientes.

Neste segmento, durante o período em análise, o tempo de leitura presencial médio foi de 2,9 horas, a mediana 2,6 horas e a moda de 3,7 horas. O tempo de espera pela documentação, por parte do leitor, neste segmento, foi em média de 5 minutos, sendo a mediana de 4 minutos e o tempo de espera mais comum de 2 minutos. Os tempos de leitura deste segmento são os mais elevados, pelo que, tal como Kumar & Reinartz

(2018) e Zeithaml et al (2017) defendem, devem ser tidos em conta na hora de formular uma estratégia de atendimento presencial. Os tempos de espera contribuem para influenciar os índices de satisfação (DGLAB, 2016; Penteadó, 1996 e Teruel, 2011). Este segmento é, a par com o segmento 4, aquele que apresenta os tempos de espera mais baixos o que pode indiciar objetividade na pesquisa, um trabalho de mediação de informação fluente, bons instrumentos de descrição, proximidade dos depósitos e/ou boa organização e identificação da documentação nos depósitos (Penteadó, 1996).

Ainda se verifica que o leitor deste segmento realizou 678 pedidos de reprodução que conduziram à emissão de 106 certidões, 5.482 reproduções simples e 28 reproduções digitais.

Ao longo do período em análise, este segmento permitiu um rendimento de 5.338,20 € referente a prestação de serviços de reprodução, tendo permitido ao arquivo distrital obter um rendimento médio por consulta de 5,79€. O cliente deste segmento gastou, em média, 38,92 €, tendo, em média, despendido 7,87€ por cada um dos 678 pedidos. Na ótica de Gaub (2011) as reproduções representam uma fonte de rendimento importante para os arquivos. Sendo este um segmento com mais frequência de utilização (consultas de documentos) do que rendibilidade, o autor sugere uma redefinição estratégica para os clientes deste segmento, de forma a potenciar a rendibilidade.

Os clientes deste segmento são recentes, apresentam o maior nível de frequência de utilização de documentos, com o mais elevado tempo de leitura. São principalmente cidadãos, professores ou estudantes que procuram informação de carácter probatório, mas também muita informação com elevado valor histórico. Consultam maioritariamente documentos notariais. São clientes que consultam a documentação e têm presença constante na sala de leitura. Diferenciam-se do segmento 1 por evidenciarem um menor nível de rendibilidade.

Na ótica de Marcus (1998) este segmento tem clientes muito assíduos, mas que não consomem muitos serviços. Na hora de formular uma estratégia para o atendimento presencial, o autor preconiza o incremento e a diversificação de serviços, mas com maiores níveis de adequação.

5.3.4.3 – Segmento 3 – GASTADOR

Tal como indicado na Tabela 5.12, a maioria dos elementos do segmento 3, “Gastador”, são do sexo feminino, sendo este expressivo, quando comparado com os restantes segmentos. A média e mediana de idade dos clientes incluídos neste segmento é de 56 anos, igual à mediana, sendo a moda de 46 anos. No que concerne a idade, este segmento sai do âmbito do perfil de cliente típico de arquivo distrital veiculado por Carvalho (2014) no seu estudo sobre mediação e uso da informação em arquivos distritais. Para a autora o cliente típico de arquivos distritais tem uma idade compreendida entre 26 e 52 anos.

Tabela 5.12 – Caracterização sumária do cliente do segmento 3

Segmento 3 – GASTADOR		
Sexo		
Masculino: 47%	503 indivíduos	Feminino: 53%
Idade		
Média: 56	Mediana: 56	Moda: 46
Ocupação + comum		
Reformado	25%	n: 471
Residência + comum		
Faro	19%	n: 499
Consulta maioritariamente documentos notariais		
Total de consultas: 666	Média consultas: 1/cliente	
Total de documentos consultados: 1500	Média documentos consultados: 3/cliente	
Tempo de leitura		
Média	Mediana	Moda
54 minutos	41 minutos	37 minutos
Tempo de espera		
Média	Mediana	Moda
6 minutos	4 minutos	2 minutos
Reproduções		
Total de pedidos de reprodução realizados: 627		
Certidões	Simples	Digitais
545	2659	58
Receita dos serviços de reprodução		
Total de receita no período em análise: 13299,46 €		
Média/consulta (n:666): 19,97 €	Média/cliente (n:503): 26,44 €	
Média/reprodução (n:3262): 4,08 €	Média/pedido de reprodução (n:627): 21,21 €	

Fonte: elaboração própria.

Os dados relativos à profissão, ou ocupação dos clientes presenciais do arquivo, neste segmento, mostram uma maior predominância vai para os reformados, com 25% dos indivíduos. Os indivíduos deste segmento residem maioritariamente em Faro (23%) (Apêndice 12).

Nesta Tabela 5.12 verifica-se que os 503 clientes deste segmento realizaram 666 consultas, sendo a média de consultas por cliente igual a 1 e a média de documentos consultados por cliente igual a 3. O número total de documentos consultados foi de 1.500. Este segmento apresenta o menor número de documentos consultados, comparativamente com os restantes segmentos, podendo ser verificado em detalhe no Apêndice 12.

Os fundos mais consultados pelos clientes deste segmento, durante o período em análise, foram maioritariamente os provenientes dos cartórios notariais da região. Este grupo de fundos é, segundo Carvalho (2014), o segundo mais consultado em arquivos distritais.

Neste segmento, durante este período, o tempo de leitura presencial médio foi de 54 minutos, a mediana 41 minutos e a moda de 37 minutos. O tempo de espera pela documentação, por parte do leitor, atingiu o valor médio de 6 minutos, sendo a mediana de 4 minutos e o tempo de espera mais comum foi de 2 minutos. Os tempos médios e medianos de leitura deste segmento são os menos elevados, pelo que, tal como Kumar & Reinartz (2018) e Zeithaml et al (2017) defendem, devem ser tidos em conta na hora de formular uma estratégia de atendimento presencial. Os tempos de espera contribuem para influenciar os índices de satisfação (DGLAB, 2016; Penteado, 1996 e Teruel, 2011). Os tempos de espera deste segmento são semelhantes aos do segmento 1, sendo elevados. Tal como acontece no segmento 1, os tempos de espera muito acentuados podem indiciar problemas na referência, falhas nos instrumentos de descrição ou problemas de organização e identificação da documentação nos depósitos (Penteado, 1996).

Os clientes deste segmento realizaram 627 pedidos de reprodução, tendo sido emitidas 545 certidões, efetuadas 2.659 reproduções simples e 58 reproduções digitais.

Ao longo do período em análise, este segmento permitiu um rendimento no montante de 13.299,46 € em serviços de reprodução, tendo este segmento permitido ao arquivo distrital obter um rendimento médio por consulta de 19,97 €. O cliente deste segmento gastou, no período em análise, uma média de 26,44 €, sendo que a média despendida em cada um dos 627 pedidos foi de 21,21 €.

As reproduções são uma dimensão estratégica importante para os arquivos, nesse sentido, em linha com o preconizado por Gaub (2011), os resultados evidenciados pelo segmento 3 mostram que é um dos segmentos de maior rendibilidade, em que podem ser definidas estratégias criativas para potenciar a repetição de consultas para alavancar as rendibilidades.

O cliente “Gastador” é um cidadão ou profissional liberal que procura informação de carácter probatório e certificação. São clientes menos recentes e com níveis de frequência baixos e estendidos no tempo. Apresentam os mais baixos tempos de leitura e consultam poucos documentos, sendo a consulta maioritariamente de documentação notarial, e a procura de certificação legal explica os elevados níveis de rendimento por consulta.

Na ótica de Marcus (1998) este segmento tem clientes que gastam muito em serviços. Na hora de formular uma estratégia para o atendimento presencial, o autor preconiza a melhoria de eficiência na prestação dos serviços e uma melhoria na comunicação, de forma a fomentar uma melhoria nos níveis de presença dos clientes.

5.3.4.4 – Segmento 4 – ESPORÁDICO

O segmento “cliente Esporádico” é o que reúne a maior quantidade de clientes, sendo o de menor rendibilidade, comparativamente com os restantes segmentos. Este segmento têm os clientes com *scores* RFM mais baixos e caracteriza-se pela existência de uma maioria de clientes do sexo masculino, com 53% dos indivíduos, contra 47% de indivíduos do sexo feminino, sendo a média de idade de 54 anos, a mediana de 55 anos e a moda é de 66 anos, conforme se pode verificar na Tabela 5.13.

Quanto à profissão, ou ocupação, dos clientes presenciais do arquivo, neste segmento, a maior predominância vai para os reformados, com 20% dos clientes. Dos 632 indivíduos inseridos neste segmento, a maioria reside em Faro (26%). Para um maior detalhe dos dados, pode ser consultado o Apêndice 12.

Ao longo dos dois anos em análise, os 632 clientes deste segmento realizaram 885 consultas. A Tabela 5.13 indica que, neste segmento e durante o período em análise, a média de consultas por cliente foi de 1 consulta, sendo que cada cliente consultou uma média 21 documentos, num total de 13.347 documentos consultados (Apêndice 12).

Tabela 5.13 – Caracterização sumária do cliente do segmento 4

Segmento 4 - ESPORÁDICO		
Sexo		
Masculino: 53%	632 indivíduos	Feminino: 47%
Idade		
Média: 54	Mediana: 55	Moda: 66
Ocupação + comum		
Reformado	23%	n: 598
Residência + comum		
Faro	26%	n: 621
Consulta maioritariamente jornais		
Total de consultas: 885	Média consultas: 1/cliente	
Total de documentos consultados: 13347	Média documentos consultados: 21/cliente	
Tempo de leitura		
Média	Mediana	Moda
1,2 horas	52 minutos	35 minutos
Tempo de espera		
Média	Mediana	Moda
5 minutos	4 minutos	2 minutos
Reproduções		
Total de pedidos de reprodução realizados: 1388		
Certidões	Simplex	Digitais
0	1375	13
Receita dos serviços de reprodução		
Total de receita no período em análise: 810 €		
Média/consulta (n:885): 0,92 €	Média/cliente (n:633): 1,28 €	
Média/reprodução (n:1388): 0,58 €	Média/pedido de reprodução (n:327): 2,48 €	

Fonte: elaboração própria

Os documentos mais consultados pelos clientes deste segmento foram jornais provenientes da Hemeroteca do ADFAR. Este segmento revela uma preferência atípica por parte dos clientes de um arquivo distrital, uma vez que, de acordo com os dados do estudo de Carvalho (2014), as coleções de jornais não têm uma procura significativa nos arquivos distritais. Segundo Carvalho (2014) e Penteado (1995) o conhecimento sobre o histórico de preferências e necessidades de informação manifestado pelos clientes é importante na definição e estruturação do atendimento e prestação de serviços.

Neste segmento, durante este período, o tempo de leitura presencial médio foi de 1,2 horas, a mediana 52 minutos e a moda 35 minutos. O tempo de espera pela documentação, por parte do cliente, atingiu, em média, 5 minutos, sendo a mediana de 4 minutos e o tempo de espera mais comum de 2 minutos. Os tempos de espera contribuem para influenciar os índices de satisfação (DGLAB, 2016; Penteado, 1996 e Teruel, 2011). Este segmento é, a par com o segmento 2, aquele que apresenta os tempos de espera mais baixos o que pode indiciar objetividade na pesquisa, um trabalho

de mediação de informação fluente, bons instrumentos de descrição, proximidade dos depósitos e/ou boa organização e identificação da documentação nos depósitos (Penteado, 1996). Neste caso concreto a proximidade da Hemeroteca pode ser o fator determinante, uma vez que os jornais estão muito próximos da sala de leitura.

Marcus (1998) olha para estes clientes esporádicos com a preocupação de alocar investimento de forma criteriosa para otimizar o retorno. Para isso, aponta à escolha criteriosa de subsegmentos que possam ser objeto de ações de marketing estratégico, tais como os novos clientes e aqueles que revelam uma grande afinidade com determinados produtos ou serviços. Com subsegmentos como o de investigação/pedagógico, do qual fazem parte professores, estudantes e investigadores, ou o dos reformados aficionados pela investigação poderão definir-se ações estratégicas que visem o aumento da utilização e do consumo de serviços e bens (Koontz & Moon, 2014; Marcus, 2018; Mundet, 2018).

Ao longo do período em análise, este segmento permitiu um rendimento de 810,00 € proveniente da prestação dos serviços de reprodução. Este é o valor mais baixo do rendimento, comparativamente com os restantes segmentos. Tal como se pode verificar na Tabela 5.13, este segmento permitiu ao arquivo distrital obter um rendimento por consulta de 0,92 €. O utilizador ou cliente deste segmento gastou, em média, 1,28 € no período em análise, sendo o valor despendido por cada um dos 327 pedidos de 2,48 €. Este é o segmento com menor rendibilidade, pelo que, segundo Gaub (2011), tendo em conta que as reproduções podem ser uma fonte estratégica de rendimento para os arquivos, é uma dimensão a ter em conta na hora de equacionar a formulação de estratégias.

Os dados revelam que 47 % dos clientes do ADFAR estão inseridos no segmento Esporádico. Este cliente é um cidadão que procura informação de carácter probatório e certificação, sendo menos recentes e que, predominantemente, recorreu ao arquivo distrital apenas uma vez durante o período em análise. Os clientes com repetição de utilizações têm níveis de frequência muito baixos e muito estendidos no tempo. Os seus tempos de leitura são os mais baixos de todo o universo de clientes e consultam maioritariamente documentação notarial. Estes resultados estão em linha com as conclusões do estudo de Carvalho (2014), onde a autora refere que 48% dos utilizadores presenciais recorreram ao arquivo distrital entre uma vez e duas vezes no último ano,

sendo que a documentação mais consultada (notarial) está entre as três mais consultadas ao nível de todos os arquivos distritais.

5.4 – Formulação de uma estratégia para o atendimento presencial no ADFAR

Segundo Freire (1995), a estratégia é o caminho escolhido para alcançar os objetivos estabelecidos, gerando valor para o cliente, mediante uma gestão criteriosa e o aproveitamento de todas as potencialidades dos recursos distintivos disponíveis. Segundo o autor os objetivos devem estar alinhados com a missão da organização, devem ser concretos, quantificáveis e enquadrados no tempo. Nesta linha de pensamento, Cardeal (2018) refere que qualquer objetivo deve ser específico, mensurável, atingível, relevante e enquadrado no tempo.

5.4.1 – Os objetivos estabelecidos para o atendimento presencial

Neste contexto, a formulação de uma estratégia para o atendimento presencial carece do conhecimento e assimilação dos objetivos estabelecidos pela direção para o setor. Para obter esta informação recorreu-se a uma entrevista ao responsável pela direção do ADFAR.

De acordo com a responsável pelo ADFAR, o organismo não possuía objetivos estabelecidos para o atendimento presencial. Não existindo objetivos estabelecidos, foi, através de entrevista semiestruturada (Apêndice 8), solicitado à responsável pelo organismo o estabelecimento dos objetivos anuais a prosseguir e a definição das metas a atingir pelo atendimento presencial do ADFAR, cujo resultado se pode verificar na Tabela 5.14.

A literatura sobre gestão de informação e arquivos permite identificar as dimensões centrais da área de conhecimento (Carvalho, 2014; Mesa de Trabajo de Archivos de Administración Local, 2010; Mundet, 2018; NP ISO 11620 2004; NP ISO 11620:2004/A1 2006; Paixão, Lourenço & Cardoso, 2007; Penteadó, 1996; Pombal, Wilson & Azevedo, 2010; Silva, 2014; Silva, Ribeiro & Real, 1998; Silva & Ribeiro, 2010). Desta forma, os objetivos foram enquadrados nas dimensões: acesso e referência, consulta e utilização, descrição, reprodução e receita ou retorno (Apêndices 6 e 8).

Tabela 5.14 – Objetivos anuais estabelecidos para o atendimento presencial do ADFAR

Dimensões	Objetivos	Metas
Acesso e referência	Aumentar o número de utilizadores presenciais	Aumento de 5% em relação ao ano anterior (2018)
Consulta e utilização	Consulta de documentos originais	Aumento de 10% em relação ao ano anterior (2018)
	Tempo de resposta na recuperação de documentos depois do pedido de consulta	Reduzir 1% em relação à média do ano anterior (2018)
Descrição	Criação de um novo IDD + 20 ADD em suporte de papel e digital a disponibilizar na sala de leitura	+ um novo IDD + 20 novo ADD
Reprodução	Reduzir o número de certidões analógicas	Reduzir 1% em relação ao ano anterior (2018)
	Aumentar o número de certidões digitais	100% organismos públicos e aumentar 1% a particulares em relação ao ano anterior (2018)
	Reduzir o número de reproduções analógicas simples	Reduzir 2% em relação ao ano anterior (2018)
	Aumentar o número de reproduções digitais simples	100% organismos públicos e aumentar 2% a particulares em relação ao ano anterior (2018)
Receita ou Retorno	Reduzir a receita com certidões analógicas	Reduzir 1% em relação ao ano anterior (2018)
	Aumentar a receita com certidões digitais	Aumentar 1% a particulares em relação ao ano anterior (2018)
	Reduzir a receita com reproduções analógicas simples	Reduzir 2% em relação ao ano anterior (2018)
	Aumentar a receita com certidões digitais simples	Aumentar 2% em relação ao ano anterior (2018)
	Aumentar a receita com a venda de publicações	Aumentar 5% em relação ao ano anterior (2018)

Fonte: elaboração própria

A responsável pelo ADFAR referiu que a tutela solicita informação para indicadores de gestão, como o número de utilizadores presenciais e o número de documentos consultados, mas não tem relatórios predefinidos ou metas específicas traçadas nesta matéria.

A responsável pelo ADFAR estabeleceu os objetivos para o atendimento presencial, que, segundo Lopes dos Reis (2018), são objetivos de curto prazo, ou de nível tático, procurando enquadrá-los com os objetivos estratégicos da DGLAB.

Convém destacar a ausência de estabelecimento de objetivos para o serviço de referência ou mediação de informação. Segundo Carvalho (2014), Penteadó (1996) e

Ribeiro & Silva (2010), este é um dos serviços mais importantes no apoio e orientação do cliente, no entanto, a responsável do ADFAR afirmou ser difícil de mensurar, pois, não existem meios humanos suficientes e não há qualquer prática de registo da atividade. Segundo a diretora do ADFAR este serviço é prestado, mas não existe qualquer registo ou controlo do mesmo, conforme se pode verificar na entrevista (Apêndice 8).

5.4.2 – Estratégias emergentes TOWS

A análise estratégica situacional a partir da análise SWOT foi desenvolvida por Weinrich (1982) quando criou uma nova abordagem onde a análise estratégica contribuía para a geração de estratégias alternativas. A sua matriz TOWS gera quatro combinações de estratégias alternativas baseadas na análise SWOT, conforme se pode observar na Tabela 5.15.

Tabela 5.15 – Matriz TOWS

	S – Forças	W – Fraquezas
O – Oportunidades	SO Maxi – Maxi	WO Mini – Maxi
T – Ameaças	ST Maxi – Mini	WT Mini – Mini

Fonte: elaboração própria.

A análise estratégica TOWS (Weinrich, 1982) é realizada para combinar contexto interno da organização, nomeadamente as suas forças e fraquezas, com o contexto externo, que apresenta oportunidades e ameaças. Conforme podemos observar no Apêndice 13 a ferramenta produz um conjunto de estratégias alternativas que pretendem prosseguir os objetivos estabelecidos pela responsável do ADFAR para o setor do atendimento presencial, devidamente enquadradas no âmbito das dimensões de gestão de arquivos definidas a partir da literatura. Das estratégias emergentes foram selecionadas as mais adequadas ao prosseguimento dos objetivos, conforme se pode verificar na Tabela 5.17, mais adiante neste capítulo, onde se traçam as ações estratégicas por segmento. As estratégias TOWS selecionadas foram objeto de validação pela responsável do ADFAR.

As estratégias selecionadas serão consubstanciadas adiante com um conjunto de ações estratégicas de teor tático ou intermédio, apontando ao curto prazo, conforme preconiza Lopes dos Reis (2018), que procuram prosseguir o delineado de forma a alcançar os

objetivos estabelecidos. Estas ações estratégicas constituem um dos contributos centrais deste estudo.

5.4.3 – Ações estratégicas para o atendimento presencial, por segmento

A partir dos objetivos estabelecidos pela direção do ADFAR é possível, com base nos dados recolhidos na análise SWOT e mediante a utilização da matriz TOWS, formular estratégias para prosseguir os objetivos estabelecidos (Weinrich, 1982). No âmbito das estratégias formuladas, são propostas ações que as possam consubstanciar, de forma a prosseguir com os objetivos estabelecidos.

Os dados recolhidos sobre o histórico de interações com os clientes presenciais do ADFAR, compilados na Base de Dados, possibilitaram uma análise estatística descritiva que fez emergir informação pertinente sobre o comportamento, necessidades, opções e interesses dos clientes. Esta informação, mensurada através do histórico de interações, permite caracterizar o cliente dos segmentos através de alguns dados sobre o seu comportamento, necessidades, opções e interesses manifestados. Esta informação também contribuirá para a definição de ações estratégicas para cada segmento.

Tabela 5.16 – Comportamento, necessidades, preferências e interesses manifestados pelos elementos dos segmentos mensurados a partir do histórico de interações coligido na BD

Segmentos	Características e necessidades mensuradas
1 – Melhor	<ul style="list-style-type: none"> - 48% dos elementos são Advogados e Solicitadores - Procura maioritariamente (91%) documentos notariais e judiciais - Necessita de tempo de consulta/leitura - Solicita muito o serviço de reprodução (média 99/pessoa), principalmente a certificada (média 4 cert./pessoa) - Prefere reprodução analógica
2 – Frequente	<ul style="list-style-type: none"> - É o segmento com mais clientes ligados ao ensino e investigação 21% (professores; estudantes; historiadores e investigadores) - Procura maioritariamente (47%) documentos notariais - É o segmento com mais consultas e documentos consultados e que necessita de maior tempo de consulta/leitura - Solicita muito o serviço de reprodução, mas não gasta muito em serviços por consulta
3 – Gastador	<ul style="list-style-type: none"> - Os reformados são o maior grupo 25% - Procura maioritariamente (66%) documentos notariais - É o segmento que menos documentos consulta - São o segmento com a menor necessidade de tempo de consulta/leitura - Solicita o serviço de reprodução (média 6/pessoa), certificada (média 1 cert./pessoa), e é o segmento que mais gasta em serviços por consulta - É o grupo que mais solicita reproduções digitais

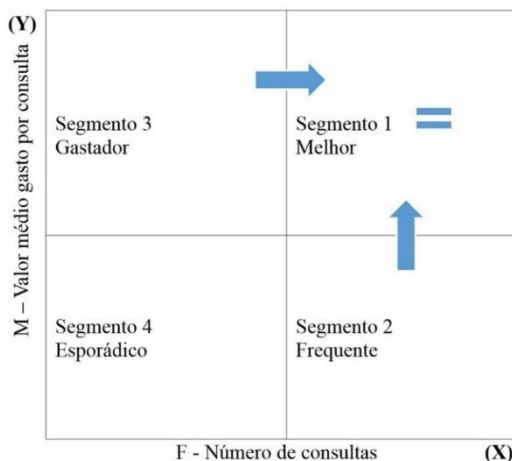
Segmentos	Características e necessidades mensuradas
4 – Esporádico	<ul style="list-style-type: none"> - É o segmento com maior número de elementos - É o segmento com a maior dispersão de profissões - Procuram maioritariamente (51%) jornais regionais - É um dos segmentos com os menores tempos de consulta/leitura - É o segmento que menos solicita o serviço de reprodução e o que menos gasta em serviços - Os clientes deste segmento não procuram reproduções certificadas - É o segmento com a maior quantidade de clientes com uma interação

Fonte: elaboração própria.

Koontz e Mon (2014) defendem uma abordagem de marketing estratégico diferenciada, desenvolvendo produtos e serviços que respondam às diferentes necessidades de cada segmento. Nesse sentido, o trabalho de segmentação cumpre também uma das lacunas diagnosticadas pela análise SWOT, sendo as ações propostas tendo em conta os segmentos identificados com a aplicação da técnica de análise MVC de Marcus (1998).

De acordo com Marcus (1998), os alvos preferenciais na hora de equacionar estratégias são os segmentos 1, 2 e 3, sendo que no caso do primeiro a preocupação é manter o cliente satisfeito, procurando sedimentar a sua posição, sendo nos outros dois a principal meta a mobilidade para o quadrante do segmento 1. O autor defende a idealização de estratégias genéricas que originem um movimento que pode ser considerado “ideal”, em que os melhores clientes se mantêm e os clientes dos segmentos 3 e 2 adotam comportamentos que os catapultam para o segmento 1. Na Figura 5.6 pode ver-se a azul o movimento ideal dos alvos prioritários preconizados por Marcus (1998), a manutenção dos melhores clientes no segmento 1, e o movimento dos clientes dos segmentos 3 e 2 para o segmento 1.

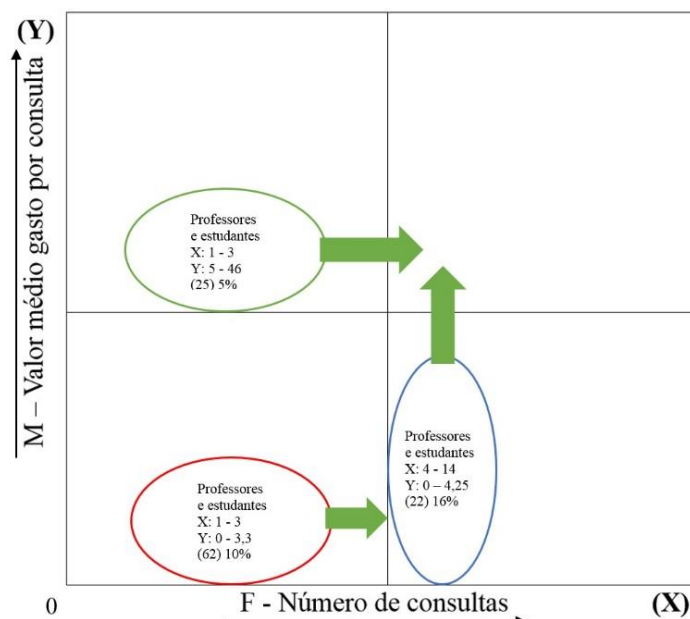
Figura 5.7 – Estratégias genéricas de Marcus (1998) para os segmentos prioritários



Fonte: elaboração própria

No entanto, Marcus (1998), apesar de considerar o segmento 4 o menos prioritário, considera importante pensar estratégias orientadas a pequenos grupos ou subsegmentos alvo, tais como os novos clientes e os que partilham interesse por determinado produto ou serviço, por exemplo. Este autor preconiza um conjunto de estratégias cujo objetivo principal é focar grupos específicos de clientes, tentando atuar sobre o seu comportamento, com o intuito de os catapultar para os quadrantes de maior frequência e/ou rentabilidade. As estratégias podem ser direcionadas a um subsegmento específico ou a dois que tenham afinidade ou preferência por um produto ou serviço, o autor chama-lhes estratégias “*cross-segment*”. Nesse sentido, tal como preconizado pelo autor, na Figura 5.7 verificamos o posicionamento dos alvos selecionados para este tipo de ações que foram definidas no âmbito da formulação de uma estratégia para o atendimento presencial do ADFAR.

Figura 5.8 – Estratégia transversal (*Cross-segment*) aos subsegmentos “Professores e Estudantes”



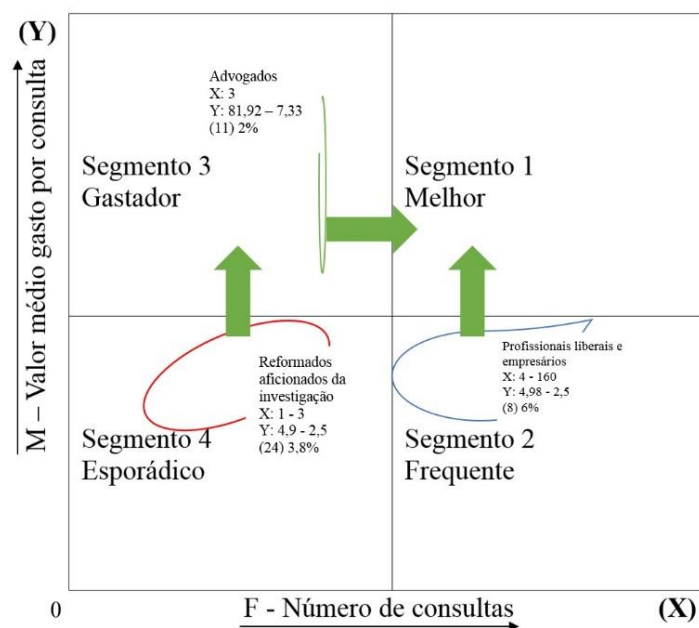
Fonte: elaboração própria

A análise dos dados relativos aos clientes do ADFAR revelou um número pouco significativo de clientes Professores e Estudantes. Sendo o ADFAR um centro especializado de arquivo com Fundos documentais, compostos de fontes primárias únicas, com informação de elevado valor patrimonial, será importante, tal como Carvalho (2014) e Carvalho (2019) defendem, criar estratégias que permitam atrair e facultar condições a este subsegmento de clientes, de forma a promover a consulta, investigação e produção de conhecimento. Recorrendo à ótica de Marcus (1998), este

subsegmento transversal (*cross-segment*) revela uma grande afinidade pela consulta de jornais regionais antigos (Hemeroteca), assim como pela consulta de Fundos de elevado interesse patrimonial como o Governo Civil de Faro, a Direção de Finanças de Faro, a 5ª Circunscrição Industrial ou a Biblioteca. Nesse sentido, na Tabela 5.17 verifica-se a definição de ações que possibilitem o incremento da consulta de documentos e a otimização da receita com reproduções de documentos de especial interesse para este grupo.

Para além desta linha de ação, no âmbito da estratégia para o atendimento presencial do ADFAR, também podem ser definidas ações que promovam a mobilidade de subsegmentos ou grupos que se encontrem localizados perto das fronteiras dos quadrantes, pois estes, dada a proximidade, são os indivíduos mais propensos a alterar o seu comportamento e mover-se de um quadrante para o outro. Neste contexto, através da análise à localização dos indivíduos (coordenadas de localização individual - variáveis X e Y), foram identificados três grupos, ou subsegmentos, alvo: Os Advogados do segmento 3; os Profissionais liberais e empresários do segmento 2 e o grupo de Reformados aficionados da investigação mais próximo do ponto médio de valor médio gasto por consulta, do segmento 4 (Figura 5.8). Os dados detalhados extraídos da BD relativos aos subsegmentos selecionados constam do Apêndice 14.

Figura 5.9 – Estratégias direcionadas a subsegmentos próximos do ponto médio



Fonte: elaboração própria

Na Tabela 5.17 constam ações direcionadas a estes grupos específicos. No caso dos Advogados, de forma a aumentar as consultas: a produção de campanhas de divulgação de eventos com convites personalizados, através de mail direto; a criação do novo Balcão de certificação que diminui o tempo de resposta, facilitando o acesso continuado e a criação de um Boletim trimestral com informação sobre incorporações de documentação com o intuito de potenciar a consulta e utilização. As ações direcionadas aos Profissionais liberais e empresários vão no sentido de otimizar a consulta e aumentar os níveis de consumo de serviços. Para este grupo cria-se um instrumento de divulgação de produtos e serviços através de mail direto; assim como um serviço de leitura e interpretação de documentos com reprodução e transcrição associada. Para o grupo dos Reformados aficionados pela investigação (de salientar que não é a totalidade dos reformados do segmento, são os 24 indivíduos mais próximos do ponto médio de y) pretende-se um aumento do consumo de serviços. Para isso cria-se uma iniciativa mensal de divulgação de fundos de especial interesse patrimonial, através de mail direto; um instrumento de divulgação de produtos e serviços através de mail direto e formulam-se campanhas de descontos em publicações através de mail direto, conforme se pode verificar na Tabela 5.17.

As ações propostas vão ao encontro do proposto por Marcus (1998) como estratégias e táticas específicas de abordagem aos quatro segmentos da MVC, com o intuito de, em primeiro lugar, alcançar os objetivos estabelecidos para o atendimento presencial, e, simultaneamente, catapultar os clientes para os quadrantes de maior frequência e rendibilidade.

Depois do trabalho de análise contextual, interna e SWOT realizado, as estratégias idealizadas emergem da análise TOWS e corporizam a estratégia definida para atingir os objetivos anuais estabelecidos no setor de atendimento presencial do ADFAR. Das estratégias alternativas emergentes da análise TOWS foram selecionadas as mais adequadas para a prossecução desses objetivos.

As estratégias e ações estratégicas definidas são um dos principais contributos desta investigação, sendo fruto de uma reflexão profunda, a partir da informação resultante da análise estratégica cruzada com a literatura, onde alguns autores indicam ações ou iniciativas que permitem atingir objetivos similares aos estabelecidos pela responsável do ADFAR. Desta forma, autores como Albuquerque (2015); Campbell (2011); Gaub

(2011); Jackson (2011); James e Wosh (2011); James (2011); Koontz e Mon (2014); Lavoie (2011); Mundet (2018); Oostveen (2011); Patty (2011); Penteadó (1995); Santos (2012) e Silva e Pontes (2017) enquadraram o trabalho de idealização de ações estratégicas para o atendimento presencial. Na Tabela 5.17 apresentam-se as estratégias e respectivas ações estratégicas transversais e por segmento.

Tabela 5.17 – Estratégias e respectivas ações estratégicas transversais e por segmento

Grande objetivo estratégico da DGLAB: Construir estruturas sociais e tecnológicas que processem, acessibilizem e promovam a disseminação e fruição de conteúdos culturais (DGLAB, 2019)

Dimensão	Objetivos	Metas específicas	Estratégias TOWS	Segmento	Ações	Recursos e calendário
Acesso e referência	Aumentar o número de clientes presenciais	Aumento de clientes presenciais de 5% em relação ao ano anterior. Seg.1- 0,5% Seg.2- 0,5% Seg.3- 2% Seg.4- 2%	- Idealização de um plano de Marketing integrado com atividades educativas e de difusão com foco na atração do cliente presencial, onde se incremente a comunicação e conste um plano de promoção e divulgação de atividades, eventos, documentos e publicações (James e Wosh, 2011; Koontz e Mon, 2014; Mundet, 2018; Santos, 2012 e Silva e Pontes, 2017). SO maxi-maxi	Todos os segmentos	- Atribuir um código com o posicionamento do cliente (a que segmento pertence). Atualizável, semestralmente, com base na segmentação resultante das técnicas de análise RFM e MVC.	- Responsável de marketing - PC + Base de dados + SPSS + EXCEL - Iniciar em janeiro e atualizar em julho 2020.
				Segmento 1	- Criar canais de comunicação direta preferenciais e exclusivos: Boletim e Caixa de correio eletrônico com informação especializada sobre serviços, atividades e eventos, de acordo com as preferências do segmento (Albuquerque, 2015; Patty, 2011; Santos, 2012).	- Boletim especializado (Segmento 1). - Grupo exclusivo em rede social para interação com funcionário dedicado (segmento 1). - Caixa de correio exclusiva (segmento 1). - Iniciar em janeiro 2020.
				Segmento 2 Segmento 3 Segmento 4	- Alimentar os canais de comunicação existentes: Boletim ADFAR e Caixa de correio eletrônico geral com conteúdos específicos (artigos e mensagens), informação sobre documentos, serviços, atividades e eventos, de acordo com as preferências dos segmentos (Albuquerque, 2015; Lavoie, 2011; Patty, 2011; Santos, 2012).	- Um Técnico para o Boletim - Dois técnicos em rotação para o e-mail geral - Boletim ADFAR (Segmentos 2; 3 e 4) - Caixa de correio geral (segmentos 2; 3 e 4). - Iniciar em janeiro 2020.
				Segmento 2 Segmento 3 Segmento 4	- Utilizar o perfil Institucional nas redes sociais para divulgar conteúdos e informação (segmento 4). Criar <i>Grupos</i> exclusivos de interação com os clientes (segmentos 1, 2 e 3), facultando uma primeira abordagem ao serviço de referência e mediação de informação, com o intuito de canalizar o cliente para a sala de leitura (Albuquerque, 2015; Oostveen, 2011; Santos, 2012).	- Um Técnico para Gestão do perfil institucional (segmento 4). - Um técnico para cada grupo (segmentos 1; 2; 3). - Iniciar em janeiro 2020.

Dimensão	Objetivos	Metas específicas	Estratégias TOWS	Segmento	Ações	Recursos e calendário
				Segmento 3	- Produzir campanhas de divulgação de eventos com convites personalizados, com especial enfoque nos Professores e estudantes; Advogados e os Reformados aficionados pela investigação (Mail direto) (Albuquerque, 2015; Mundet, 2018).	- Um Técnico para a gestão da <i>mailing list</i> . - Caixa de correio geral (segmento 3). - Iniciar em janeiro 2020.
				Todos os segmentos	- Campanha “ <i>Traga um amigo consigo</i> ”, com oferta de convites exclusivos para eventos internos e externos (Mail direto).	- Responsável de marketing (Gestão da <i>mailing list</i>). - Caixa de correio geral. - Protocolos com terceiros para a campanha “Traga um amigo consigo” (Todos os segmentos). - Contactar organizações e negociar protocolos até ao final de 2019. - Iniciar em janeiro 2020.
				Segmento 1	- Atribuir a gestão da comunicação com o segmento 1 ao responsável de marketing em exclusivo (James e Wosh, 2011; Koontz e Mon, 2014).	- Responsável de marketing. - Mail, Telefone, Correio. - Ferramentas informáticas de edição de texto e desenho. - Iniciar em janeiro 2020.
				Todos os segmentos	- Produzir um filme de divulgação do ADFAR para publicar na página <i>web</i> e nas redes sociais (Albuquerque, 2015; Oostveen, 2011; Lavoie, 2011).	- Equipa de trabalho a definir. Página <i>web</i> e Redes Sociais. PC e Software de edição de vídeo. - Publicado em maio de 2020.
				Segmento 2 Segmento 3 Segmento 4	- Organizar uma Mostra Documental num estabelecimento de ensino subordinada a um tema que relacione documentos do ADFAR com os conteúdos abordados nas disciplinas (Temas definidos em sinergia/colaboração com os docentes da instituição –	- Responsável de marketing. - Equipa de trabalho a definir. - Um técnico destacado

Dimensão	Objetivos	Metas específicas	Estratégias TOWS	Segmento	Ações	Recursos e calendário
					público alvo de referência os subsegmentos dos segmentos 2, 3 e 4 professores e estudantes; e investigadores. – No planeamento, medir e considerar as <u>preferências</u> destes subsegmentos.) (Jackson, 2011 e Campbell, 2011).	para a preparação e montagem da iniciativa no local - Espaço a definir no local. - Seleção de documentos; seguro; materiais de exposição. - Mostra disponível ao público em 01/09/2020. (Periodicidade anual)
Consulta e utilização	Diminuir o tempo de resposta na recuperação de documentos depois do pedido de consulta	Reduzir 1% em relação à média do ano anterior	- Reformulação e modernização dos espaços de atendimento e consulta presencial (Mundet, 2018 e Penteadó, 1995). WO mini-maxi	Segmento 1 Segmento 2 Segmento 3 Segmento 4 Segmento 1	- Criar um balcão de atendimento prioritário exclusivo para os clientes do segmento 1, para referência e mediação de informação e reprodução, na nova área de acolhimento. - Criar um balcão certificação, exclusivo para os clientes do segmento 2 e 3, para referência e mediação de informação e reprodução, na nova área de acolhimento (Divulgar através de mail direto aos Advogados Ss3). - Criar um balcão geral para os clientes do segmento 4, para referência e mediação de informação e reprodução, na nova área de acolhimento. - Criar um espaço de consulta exclusivo e prioritário, onde se possa realizar consulta rápida de documentos.	- Direção, responsável pelo marketing e técnicos. - Área de acolhimento. - Novo Balcão. - Técnico dedicado. - Área de acolhimento. - Novo Balcão. - Técnico em escala rotação. - Mail. - Área de acolhimento. - Novo Balcão. - Técnico em escala rotação. Para as três ações: - 4 sessões de formação, 100% dos funcionários, até final de 2019. - 2 reuniões com funcionários e clientes, até final de 2019. - Documento com definição e alterações concluído até final de março de 2019. - Início janeiro 2020. - Espaço de consulta exclusivo (segmento 1). - Técnico dedicado. - Espaço pronto e em

Dimensão	Objetivos	Metas específicas	Estratégias TOWS	Segmento	Ações	Recursos e calendário
			<p>- Redefinição do horário de atendimento presencial (Carvalho, 2019; DGLAB, 2019; Mundet, 2018 e Silva e Pontes, 2017). WO mini-maxi</p> <p>- Definição de uma política de gestão de depósitos e planeamento de incorporações com base no histórico de solicitações dos clientes presenciais (Mundet, 2018). WO mini-maxi</p>	<p>Todos os segmentos</p> <p>Todos os segmentos</p>	<p>- Alterar o horário de atendimento para jornada contínua 9:00 – 16:00 (DGLAB, 2019; Mundet, 2018 e Silva e Pontes, 2017). - Publicitar a alteração do horário, comunicando o funcionamento ininterrupto dos serviços.</p> <p>- Nomear um técnico responsável pela gestão de depósitos do ADFAR.</p> <p>- Criar um Guião de Procedimentos para as incorporações.</p> <p>- Criar um Mapa Topográfico dos fundos, em suporte eletrónico, que funcione como primeira abordagem na recuperação de documentos, agilizando o procedimento.</p>	<p>funcionamento em janeiro 2020.</p> <p>- Direção - Novo horário implementado em junho de 2020. - Escalas definidas 5 dias antes da implementação. - Alteração de regulamentos até março de 2020.</p> <p>- Um técnico Responsável pela gestão de depósitos, nomeado em janeiro de 2020.</p> <p>- Direção e técnico responsável. - Aplicação de texto WORD.</p> <p>- Técnico Responsável pela gestão de depósitos - Folha de cálculo EXCEL. - Mapa e Guião concluídos em maio de 2020.</p>
Consulta e utilização	Aumentar a consulta de documentos originais	Aumento de 2,5% em relação ao ano anterior	<p>- Idealização de um plano de promoção e divulgação de documentos com elevado valor patrimonial que promova a consulta de documentos na sala de leitura (Mundet, 2018 e Santos, 2012). SO maxi-maxi</p>	<p>Segmento 3 Segmento 4</p> <p>Todos os segmentos</p>	<p>- Publicar informação sobre documentos provenientes de fundos de interesse para os segmentos 3 e 4 no Boletim ADFAR (Mundet, 2018; Patty, 2011 e Santos, 2012).</p> <p>- Publicar textos e informação sobre documentos relacionados com eventos ou factos na página <i>web</i> e redes sociais (segmento 4) e através de <i>mail</i> direto (segmentos 1, 2 e 3) (Albuquerque, 2015; Lavoie, 2011; Mundet, 2018; Oostveen, 2011 e Santos, 2012).</p>	<p>- Técnico responsável pela produção do Boletim. - Início janeiro 2020.</p> <p>- Toda a equipa a produzir textos. - Responsável de marketing (Gestão da <i>mailing list</i> e página <i>web</i>) (segmento 4). - Mensagens específicas</p>

Dimensão	Objetivos	Metas específicas	Estratégias TOWS	Segmento	Ações	Recursos e calendário
				Todos os segmentos	- Promover Fundos com documentos sem reprodução digital através da sua divulgação em conferências, mostras documentais, <i>Workshops</i> , palestras ou resumos em exposições virtuais (Albuquerque, 2015; Lavoie, 2011 e Mundet, 2018).	(mail direto) através da Caixa de correio geral (segmentos 1, 2 e 3). - Perfil institucional nas redes sociais gerido pelo técnico designado (segmento 4). - Início janeiro 2020. - Responsável de marketing. - Equipa de trabalho a definir. - Um técnico destacado para a preparação e montagem da iniciativa no local - Espaço a definir no local. - Seleção de documentos; seguro; materiais de exposição. - Início em janeiro 2020. (Periodicidade: iniciativas de divulgação disponíveis durante a duração dos eventos)
				Segmento 3 Segmento 4	- Criar uma iniciativa trimestral de divulgação, através da página eletrónica, direcionada aos clientes dos subsegmentos Professores e Estudantes e aos Reformados aficionados pela investigação, posicionados nos segmentos 3 e 4, utilizando conteúdos do interesse dos subsegmentos – No planeamento, medir e considerar as <u>preferências</u> destes subsegmentos.) (Albuquerque, 2015; Lavoie, 2011 e Mundet, 2018).	- Responsável de marketing. - Técnico em escala de rotação. - Página web. - Implementar em janeiro de 2020. (trimestral)
				Segmento 2 Segmento 4	- Criar uma iniciativa de divulgação mensal através da página eletrónica, e com recurso a mailing direto, direcionada aos subsegmentos Professores e Estudantes; Investigadores, e aos Reformados aficionados pela investigação dos segmentos 2 e 4, com o destaque de fundos de especial interesse patrimonial	- Responsável de marketing (Gestão da <i>mailing list</i> e página web). - Mensagens específicas (mail direto) através da Caixa de correio geral

Dimensão	Objetivos	Metas específicas	Estratégias TOWS	Segmento	Ações	Recursos e calendário
				Todos os segmentos	(Albuquerque, 2015; Lavoie, 2011; Mundet, 2018 e Santos, 2012). - Enviar um e-mail de boas vindas aos novos clientes com o Guia do arquivo e informação sobre os fundos (Albuquerque, 2015 e Mundet 2018).	(segmentos 2 e 4). - Página <i>web</i> . - Implementar em janeiro de 2020. (mensal) - Técnico em escala de rotação. - Correio eletrónico geral. - Implementar em janeiro de 2020.
				Segmento 3	- Criar um Boletim trimestral (Mail direto) com informação sobre novas incorporações dirigido ao subsegmento Advogados do Segmento 3.	- Técnico Responsável pela gestão de depósitos. - Mail. - Implementar em janeiro de 2020. (trimestral)
Descrição	Aumentar os IDD e os ADD disponíveis	+ 2 IDD + 20 ADD GLOBAL <hr/> + 1 IDD + 2 ADD (Segmento 1) + 13 ADD (Segmento 2)	- Definição de uma política de descrição enquadrada com a estratégia da DGLAB e alinhada com as preferências e necessidades dos perfis dos clientes presenciais, mensuradas através do seu histórico de solicitações (Albuquerque, 2015 e Mundet 2018). SO maxi-maxi	Segmento 1	- Produzir IDD do Tribunal Judicial de Lagos (3º mais consultado pelo segmento/sem IDD) - Criar 2 ADD (Índice onomástico) de intervenientes em escrituras dos Cartórios Notariais de Lagoa e Portimão (os Fundos com mais documentos requisitados).	- 1 Técnico/1 tarefa - Aplicação <i>Digitalq</i> - Aplicação informática Folha de Cálculo (Excel) - Página <i>web</i> . - IDD pronto no início do próximo ano 2021 (Segmento 1). - ADD prontos em janeiro de 2021 (Segmento 1). - ADD prontos em janeiro de 2021 (Segmento 2).
				Segmento 2	- Criar 11 ADD (Índice onomástico) de intervenientes em escrituras do Cartórios Notariais de Albufeira; Lagos; Tavira; Silves; Portimão; Olhão; VRSA; 1º de Loulé; Vila do Bispo; Castro Marim e 1º de Faro (os Fundos notariais com mais documentos requisitados não prescritos a outros segmentos). - Atualizar e desenvolver 2 ADD (Índice onomástico) dos registos de batismo das freguesias mais solicitadas pelo segmento: Boliqueime e Almancil (os Fundos paroquiais com mais documentos requisitados, ainda não prescritos a outros segmentos).	- ADD prontos em janeiro de 2021 (Segmento 2). - IDD pronto em janeiro de 2021 (Segmento 3).

Dimensão	Objetivos	Metas específicas	Estratégias TOWS	Segmento	Ações	Recursos e calendário
				Todos os segmentos	<p>desincentive a reprodução analógica e apele à reprodução digital (Regulamento de Reprodução DGLAB, 2015 e Gaub, 2011).</p> <p>- Encaminhar para a opção digital.</p>	<p>- Guião apresentado à direção em julho de 2020.</p> <p>- Guião testado em agosto de 2020.</p> <p>- Revisão até novembro de 2020.</p> <p>- Guião apresentado e aprovado pela direção em dezembro de 2020.</p> <p>- Em utilização a partir de janeiro de 2021.</p> <p>- Técnicos de atendimento.</p>
Receita ou Retorno	<p>- Reduzir a receita com as reproduções analógicas simples e certificadas</p> <p>- Aumentar a receita com as reproduções simples e certificadas (certidões) – digitais</p>	<p>- Reduzir 2% a receita em reproduções analógicas simples e 1% certificadas, em relação ao ano anterior</p> <p>- Aumentar a receita em reproduções digitais simples analógicas e em 2% as digitais certificadas.</p>	<p>- Alinhamento do serviço de reprodução com a ideia de geração de valor mútuo (Mundet, 2018).</p> <p>SO maxi-maxi</p> <p>- Enquadramento da receita com as práticas de reprodução alinhadas com os objetivos estabelecidos, de acordo com os regulamentos e as preferências e necessidades dos perfis dos clientes presenciais, mensuradas através do seu histórico de solicitações. SO maxi-maxi</p>	<p>Segmento 2</p> <p>Segmento 4</p> <p>Segmento 2</p>	<p>- Criar um instrumento de divulgação (mensal) com informação sobre serviços de reprodução (Tecnologias, formalidades e preço) através de mail direto e página web, direcionado aos subsegmentos Professores e Estudantes; Investigadores; Profissionais liberais e empresários e Reformados aficionados pela investigação, dos segmentos 2 e 4 (Albuquerque, 2015; Lavoie, 2011 Mundet, 2018 e Santos, 2012).</p> <p>- Criar um serviço de leitura, interpretação e reprodução com transcrição associada, para Profissionais liberais e empresários do segmento 2.</p>	<p>- Responsável de marketing (Gestão da <i>mailing list</i> e página web).</p> <p>- Mensagens específicas (mail direto) através da Caixa de correio geral (segmentos 2 e 4).</p> <p>- Mail geral</p> <p>- Página web.</p> <p>- Plano implementado a partir de janeiro de 2020.</p> <p>- Periodicidade mensal.</p> <p>- Um Técnico Superior.</p> <p>- Sala de trabalho.</p> <p>- Aplicação de texto WORD.</p> <p>- Implementado a partir de janeiro de 2020.</p>
Receita ou Retorno	Aumentar a venda de publicações.	Aumentar XX% em relação ao ano anterior 0,5%-Seg.1	- Idealização de um plano integrado de promoção e divulgação de publicações de acordo com os regulamentos e as preferências e necessidades dos perfis	Todos os segmentos	- Divulgar mensalmente publicações através da página web, e <i>Newsletter</i> (e-mail) com a descrição sumária dos conteúdos (Lavoie, 2011; Mundet, 2018; Patty, 2011 e Santos, 2012).	- Responsável pelo marketing.

Dimensão	Objetivos	Metas específicas	Estratégias TOWS	Segmento	Ações	Recursos e calendário
		2%-Seg.2 0,5%-Seg.3 2%-Seg.4	dos clientes presenciais, mensuradas através do seu histórico de solicitações (Albuquerque, 2015 e Santos, 2012). SO maxi-maxi	Segmento 2 Segmento 4	- Formular campanhas de descontos em publicações associadas a datas e comemorações, com enfoque especial nos subsegmentos de Reformados aficionados pela investigação (Segmento 4) e os Professores e Estudantes; e investigadores (Segmento 2). Mail direto aos subsegmentos identificados.	publicações. - <i>Newsletter</i> a publicar a partir do início do ano 2020. - Periodicidade mensal. - Responsável de marketing (Gestão da <i>mailing list</i> e página <i>web</i>). - Divulgação das campanhas através de mail direto, 15 dias antes da data comemorativa (Segmento 2 e 4). Implementar a partir de janeiro de 2020.

Fonte: elaboração própria

A partir do início da sua implementação, todas as ações serão alvo de uma avaliação quadrimestral, mensurando-se os resultados alcançados, assim como os procedimentos, com o objetivo de realinhar ou reformular ações, de forma a prosseguir eficazmente o alcance dos objetivos anuais estabelecidos para o atendimento presencial.

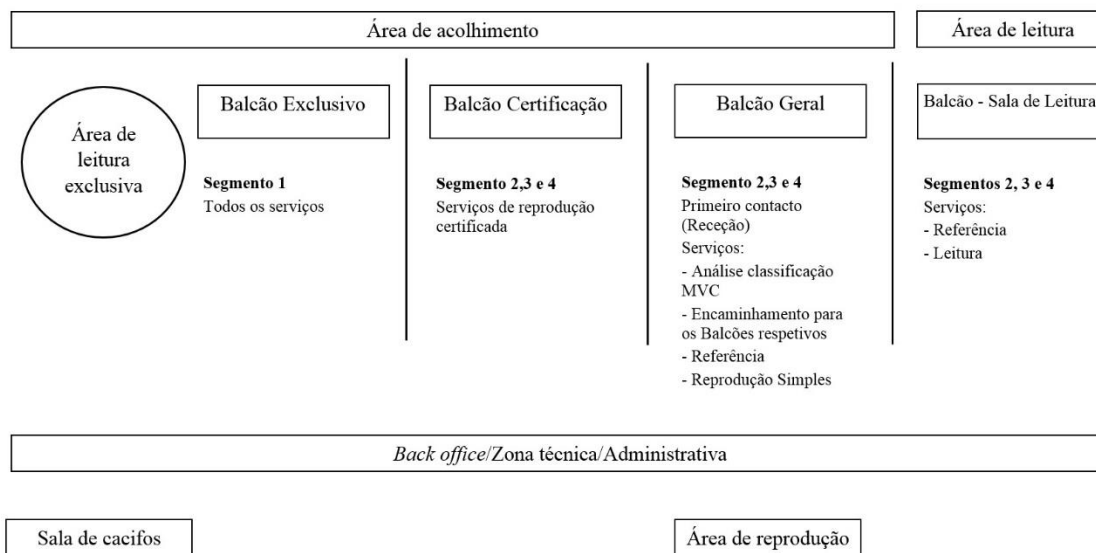
As estratégias formuladas para a prossecução dos objetivos estabelecidos para o atendimento presencial, embora sejam idealizadas pelo autor desta investigação, enquadram-se na literatura. A pesquisa documental permite perceber que os arquivos quando equacionam o relacionamento com o seu cliente no atendimento presencial devem considerar, na sua estratégia global, a construção de um Plano de Marketing que lhes permita, não só focar-se na satisfação das necessidades do cliente e atingir os objetivos estabelecidos, mas também angariar novos clientes (James e Wosh, 2011; Koontz e Mon, 2014; Santos (2012) e Silva e Ponte (2017). Mesmo Mundet (2018); Paixão et al (2007) e Penteado (1995) sem se referirem a um Plano de Marketing, salientam a importância da definição de ações de marketing, ou estratégias de marketing e divulgação direcionadas a públicos específicos.

Segundo Carvalho (2014: 223), de acordo com os resultados do questionário aplicado pela autora aos clientes de arquivos distritais, o serviço de leitura presencial é o segundo serviço mais solicitado pelos clientes dos arquivos distritais. Estes dados revelam, não só a importância do atendimento presencial, mas também manifestam o potencial de crescimento de clientes que pode ser explorado através de um Plano de Marketing que desenvolva ações estratégicas no sentido de atrair e aumentar a consulta e utilização presencial de documentos e serviços.

A eficiência e a rapidez de resposta são importantes para os arquivos. Esta realidade é assinalada por Carvalho (2019) quando fala da dificuldade de obtenção de resposta a solicitações por parte dos investigadores, ou da existência de horários com pausas excessivas e desfasados do interesse e necessidades do utilizador. A autora defende horários de acesso presencial contínuo sem pausas de almoço que apenas prejudicam o cliente. Segundo Carvalho (2014) os períodos de maior utilização dos serviços presenciais nos arquivos distritais concentram-se nos meses de julho e agosto, o que indicia, por parte dos clientes, o recurso ao período de férias para se dirigirem ao arquivo distrital, uma vez que os horários laborais das 9 às 17:30 com pausa de 1,5 horas para almoço não facilitam o acesso ao arquivo. Segundo Mundet (2018) existe mesmo uma incompatibilidade entre os horários tradicionais e os novos clientes de arquivos, situação evidenciada pelas reclamações de investigadores descritas por Carvalho (2019).

Para além deste aspeto, segundo Mundet (2018) e Penteadó (1995), a adequação de instalações e os espaços de atendimento estruturados à medida das necessidades dos clientes são fatores que contribuem para a prestação de serviços de forma eficaz e num tempo razoável. Para Carvalho (2014) a velocidade no acesso à informação é vista como um fator importante para os clientes dos arquivos distritais. Nesse sentido, no âmbito da dimensão de consulta e utilização, a estratégia de reformulação dos espaços de atendimento presencial pode contribuir para a melhoria dos tempos de resposta na recuperação dos documentos solicitados. É neste contexto que se apresenta na Figura 5.9 uma sugestão de desenho com a nova configuração proposta para o atendimento presencial, com base no *Blueprint* produzido (Zeithaml et al, 2014) (Apêndice 3).

Figura 5.10 - Sugestão de desenho com a nova configuração proposta para o atendimento presencial



Fonte: elaboração própria.

Segundo Mundet (2018) outro dos aspetos que, para além de outras dimensões, também contribui para a diminuição do tempo de resposta às solicitações dos clientes é o planeamento das incorporações e a gestão dos depósitos. Segundo o autor, a simples definição de um calendário de incorporações que respeite a legislação e as necessidades de gestão do arquivo, pode fazer a diferença entre o bom funcionamento e o colapso.

O aumento da consulta de documentos está intimamente ligado à definição e implementação de estratégias de marketing que levam ao fortalecimento dos relacionamentos com os clientes atuais, assim como à atração de novos públicos (James

e Wosh, 2011). Segundo Koontz e Mon (2014) o marketing estratégico e as redes sociais como instrumento de ações estratégicas trarão novos clientes aos arquivos. É por isso que ações estratégicas de promoção e comunicação de serviços e documentos de arquivo são utilizadas para difundir conteúdos e captar públicos, como é o caso de sucesso paradigmático do Arquivo Regional da Madeira (Santos, 2012).

Segundo Carvalho (2014: 324) a crescente importância dada ao cliente, numa ótica de serviço à comunidade, preservação da memória e identidade cultural, comprometem os arquivos a investir numa maior divulgação dos documentos, pois, segundo a autora, sem o conhecimento da existência da “memória” impressa nos documentos, não haverá quem a possa utilizar. É por isso que, tal como Penteado (1995), a autora defende a utilização de estratégias de divulgação, com base nas necessidades do cliente, com o intuito de divulgar a documentação e aumentar a sua consulta e utilização.

Também uma descrição documental bem efetuada contribui para o aumento de documentos consultados, pois os IDD e ADD não são mais do que mapas de acesso à informação contida nos documentos. Carvalho (2019) mostra-se muito crítica neste aspeto, afirmando que existe uma política de normalização da descrição, mas não existe uma política de descrição comum a todos os arquivos, onde se definam prioridades, práticas e alvos, e, para além disso, que esteja alinhada com as necessidades dos clientes. Para a autora, muitos IDD ou ADD não facilitam o acesso à documentação e noutras ocasiões a documentação pretendida não está tratada, logo, está inacessível. Mundet (2018) considera que muitos IDD defraudam os novos clientes de arquivo, pois não se adequam às suas exigências.

No que concerne o serviço de reprodução e o retorno financeiro a ela associado, Gaub (2011) ao focar-se no arquivo fotográfico, defende o grande potencial dos acervos arquivísticos para gerar rendimentos, seja através de reproduções analógicas, digitais, ou direitos de utilização de imagens de documentos. A DGLAB (2019) tem vindo a incentivar a utilização da reprodução digital em detrimento da analógica, com fins de preservação e de forma a salvaguardar a integridade dos documentos. Nesse sentido, as estratégias definidas vão ao encontro dos objetivos estabelecidos e alinham-se com a premissa da DGLAB.

A digitalização e disponibilização gratuita de conteúdos em linha tem vindo a crescer nos últimos anos, mas se esta estratégia tem facilitado o acesso aos clientes, também tem retirado clientes presenciais das salas de leitura e pode fazer diminuir o número de reproduções e respetivo retorno. Mundet (2018) alerta para esta questão, lembrando que Portugal e Espanha se deveriam alinhar com a experiência anglo-saxónica que cobra uma taxa por descarga de conteúdos digitais, de forma a não perder receitas importantes para a preservação dos documentos.

Para aumentar a venda de publicações, a estratégia passa pela idealização de um plano integrado de promoção e divulgação de publicações de acordo com os regulamentos e as preferências e necessidades dos perfis dos clientes presenciais, mensuradas através do seu histórico de solicitações. Santos (2012) mostra-nos a importância da loja do arquivo na captação de receita, de vendas de publicações, para o Arquivo Regional da Madeira, por sua vez Albuquerque (2015) refere que a loja de venda de publicações é um meio de difusão editorial, onde se podem vender, não só IDD e ADD, mas também outro tipo de publicações.

Para tentar consubstanciar as estratégias formuladas procedeu-se à definição de ações estratégicas para o alcance dos objetivos estabelecidos para o atendimento presencial do ADFAR. Nesse sentido foram definidas ações estratégicas para todos os segmentos e ações estratégicas específicas para cada segmento, conforme se pode verificar na Tabela 5.17. Nos próximos parágrafos serão sumariamente explanadas as ações estratégicas específicas definidas para cada segmento.

No segmento 1, o melhor, aquele que demonstra a maior rendibilidade e a maior frequência, Marcus (1998) preconiza uma estratégia apontada à retenção, procurando satisfazer os clientes, tratando-os de forma cuidada, com serviços especiais e direcionados.

No âmbito das estratégias e táticas preconizadas por Marcus (1998), o objetivo da organização será manter e satisfazer o cliente, de forma a garantir um relacionamento fiel e duradouro. Nesse sentido, as estratégias apresentadas para o segmento em particular, procuram contribuir para o prosseguimento global dos objetivos da organização. Sendo um segmento de elevada frequência de utilização e consumo de

serviços, onde se destacam eminentemente Advogados e Solicitadores, procura-se criar um relacionamento de proximidade, pautado por um tratamento exclusivo.

Para isso aposta-se na gestão cuidada do relacionamento com o cliente, desempenhada pelo responsável de marketing, pela criação de canais de comunicação exclusivos e divulgação de conteúdos específicos que respondam às necessidades evidenciadas através do seu histórico de solicitações. Segundo Patty (2011) a criação de um Boletim informativo com informação específica e relevante para um determinado grupo de clientes pode potenciar o aumento de públicos, dado o interesse dos conteúdos e a sua possível disseminação. Albuquerque (2015) e Santos (2012) destacam o correio eletrónico como um dos meios de comunicação atuais para a comunicação com os clientes dos arquivos, colocando a tónica na difusão e a possibilidade de marketing direto para atingir públicos específicos. Espera-se com estas ações contribuir para o aumento de clientes presenciais.

James e Wosh (2011) e Koontz e Mon (2014) defendem a existência de um Plano de Marketing e, no caso dos arquivos, olham para o arquivista como o primeiro responsável pela sua implementação e controlo. A responsabilidade pela comunicação exclusiva com o segmento 1 ficar a cargo do responsável pelo marketing vai ao encontro da importância que este grupo de clientes tem para a organização (Marcus, 1998).

Segundo Carvalho (2014) é necessária a existência de condições estáveis e convidativas no espaço definido para o atendimento do cliente, tornando-o num ambiente motivador para a realização eficiente de um primeiro contacto entre cliente e técnico. Sendo, o primeiro segmento, um dos que revela tempos de espera mais elevados, procura-se atuar nessa área, prosseguindo também o objetivo estabelecido pela organização de diminuição dos tempos de espera. Cria-se um balcão de atendimento rápido exclusivo na área de acolhimento, de forma a tornar mais célere a experiência do cliente. Para além disso a criação de um espaço de consulta exclusivo poderá permitir consultas mais céleres, na medida das necessidades do cliente deste segmento.

Segundo Mundet (2018) o arquivo deve estabelecer um plano de descrição adaptado às características dos documentos e às necessidades manifestadas pelos clientes. Nesse

sentido, definem-se a construção de um IDD e de dois ADD de acordo com as necessidades mensuradas através do seu histórico de solicitações.

Gaub (2011:140) defende que as reproduções podem ser uma fonte estratégica de rendimento para os arquivos, aconselhando a pensar de forma não convencional quando se equacionam estratégias de marketing para esta dimensão. Nas reproduções aponta-se para a manutenção dos níveis de serviço e no que concerne a receita, sendo um segmento com elevado valor de rendibilidade, aposta-se no prosseguimento genérico dos objetivos estabelecidos, procurando, ainda assim, contribuir com um aumento dos níveis de rendibilidade, seja na venda de publicações, seja na venda de serviços de reprodução.

O segmento Cliente Frequente é um grande utilizador dos serviços do ADFAR. No âmbito das estratégias e táticas preconizadas por Marcus (1998), o objetivo da organização será alavancar o comportamento de consumo e compra de serviços, de forma a otimizar o comportamento deste segmento. Nesse sentido, as estratégias apresentadas procuram contribuir para o prosseguimento global dos objetivos para o atendimento presencial da organização.

Neste segmento recorre-se às redes sociais, através da criação de um “Grupo” composto pelos clientes do segmento, como meio de comunicação que permita uma primeira abordagem ao cliente, canalizando-o para o atendimento presencial já com indicações precisas sobre o que procura. Oostveen (2011) defende a criação de grupos de clientes nas redes sociais onde se estabeleça uma comunicação diferenciada e direcionada para os desejos e preferências de cada grupo. Segundo o autor, estes grupos ajudam a fortalecer as relações entre organização e cliente, assim como potenciam o relacionamento entre clientes e a próprio aumento do número de clientes.

Uma das ações estratégicas passa pela criação de um balcão de certificação para os segmentos 2 e 3, tendo em conta as necessidades de certificação evidenciadas por estes dois segmentos (106 e 545 certidões emitidas respetivamente). A emissão de certidões é um processo moroso e está relacionado com a necessidade imediata do cliente em obter informação certificada para a resolução de problemas administrativos e legais, algo que, segundo Mundet (2018), ocupa grande parte do trabalho dos arquivos. Segundo o autor o cliente espera rapidez e eficácia na resposta quando solicita este serviço. Nesta linha,

este Balcão procura cumprir o objetivo de redução do tempo de resposta na recuperação de documentos depois do pedido de consulta, um dos procedimentos envolvido na prestação do serviço.

Sendo um segmento de elevada frequência de utilização, onde se destacam o Reformado, interessado ou aficionado (Mundet, 2018), e os clientes ligados ao ensino e investigação (Penteado, 1995), procura-se aumentar o consumo, através de incentivos, seja na forma de campanhas de descontos, aumento de comunicação de conteúdos específicos e a construção de IDD e ADD de acordo com as necessidades mensuradas através do seu histórico de solicitações, conforme o aconselhado por Carvalho (2014), Penteado (1995) e Mundet (2018).

O cliente do segmento 3 é aquele que demonstra a maior rendibilidade, no entanto, a sua frequência de utilização é baixa. Marcus (1998) preconiza uma estratégia apontada ao aumento da utilização e do consumo de serviços e bens.

As estratégias apresentadas para o segmento em particular, procuram contribuir para o prosseguimento global dos objetivos da organização para o atendimento presencial. Este é um segmento de elevada rendibilidade e baixa utilização e consumo de serviços, caracterizado por uma grande dispersão de clientes, onde se destacam ligeiramente os Reformados. Tendo em conta os objetivos gerais estabelecidos pela organização para o atendimento presencial, neste segmento pretende-se aumentar a frequência de utilização de bens e serviços, definindo-se uma estratégia de alguma proximidade com um tratamento especializado, dados os interesses particulares do segmento.

Neste segmento utilizam-se os canais de comunicação gerais para a disseminação de conteúdos específicos que respondam às necessidades evidenciadas através do seu histórico de solicitações. Também se utilizam as redes sociais como meio de comunicação que permita uma primeira abordagem ao cliente, canalizando-o para o atendimento presencial já com indicações precisas sobre o que procura. Cria-se um “Grupo” de clientes nas redes sociais, composto pelos membros do segmento, onde se estabeleça uma comunicação diferenciada e direcionada para os seus desejos e preferências Oostveen (2011).

Sendo um dos segmentos com tempos de espera mais elevados na recuperação de documentos depois do pedido de consulta, procura-se atuar nessa área, prosseguindo também o objetivo estabelecido pela organização de diminuição desse tempo de resposta, tal como preconiza Mundet (2018) quando afirma que os arquivos devem preservar a sua imagem procurando recuperar a informação de forma precisa e em tempo razoável. Nesse sentido, este segmento partilha com o segundo um balcão de certificação, na nova área de acolhimento, onde se formalizam os pedidos e se produzem as certidões de documentos.

Cria-se uma iniciativa trimestral de divulgação, através da página eletrónica, direcionada aos clientes Estudantes e aos Reformados aficionados pela investigação. Este tipo de iniciativa tem como objetivo aumentar a consulta de documentos originais no arquivo. Mundet (2018) defende a criação de segmentos de clientes e adequar iniciativas diferenciadas a cada grupo. Este autor refere os estudantes e os reformados aficionados pela investigação como alvos, grupos que fazem parte deste segmento 3. A escolha da página da internet para comunicar a iniciativa tem como objetivo alcançar um público mais alargado e potenciar o envolvimento dos clientes (Lavoie, 2011). Para Albuquerque, (2015) a gestão de páginas de internet passou a ser uma atividade indispensável para os arquivos.

Define-se a construção de um IDD e um ADD de acordo com as necessidades mensuradas através do seu histórico de solicitações, conforme defendem Carvalho (2014), Pentado (1995) e Mundet (2018).

Em linha com o defendido por Gaub (2011) e Mundet (2018), no que concerne a importância da receita para os arquivos, está-se perante um segmento com elevado valor de rendibilidade, pelo que a aposta, tal como com o segmento 1, consiste em manter os níveis de serviço, vendas e receita, procurando, ainda assim, aumentar os níveis de rendibilidade, seja na venda de publicações, seja na venda de serviços.

O cliente do segmento 4 é aquele que demonstra o comportamento com o menor nível de rendibilidade e frequência de utilização. Para este cliente, Marcus (1998) preconiza uma estratégia que privilegie o atendimento fluente e eficaz com um investimento limitado, mas aponta à escolha criteriosa de subsegmentos que possam ser objeto de ações de marketing estratégico, tais como os novos clientes e aqueles que revelam uma

grande afinidade com determinados produtos ou serviços. Nesse sentido, com subsegmentos de áreas como as da investigação ou pedagógicas, da qual fazem parte professores, estudantes e investigadores, ou os reformados aficionados pela investigação, com grande afinidade aos documentos de elevado valor patrimonial, definem-se estratégias que visem o aumento da utilização e do consumo de serviços e bens (Koontz & Moon, 2014; Marcus, 2018; Mundet, 2018).

As estratégias apresentadas para o segmento, em particular, procuram contribuir para o prosseguimento global dos objetivos do atendimento presencial da organização. Este é um segmento de baixa rendibilidade e de baixa utilização e consumo de serviços, caracterizado por uma grande dispersão de clientes com profissões diferentes. Tendo em conta os objetivos estabelecidos pela organização para o atendimento presencial, neste segmento pretende-se aumentar a frequência e/ou a utilização de bens e serviços, com um investimento limitado, definindo-se uma estratégia com uma abordagem generalista que considere alguns dados sobre os interesses particulares de alguns subsegmentos. Desta forma, o intuito será “puxar” alguns elementos para os quadrantes de maior utilização ou de maior rendibilidade, tal como se percebe na Figura 5.2.

Para isso define-se como responsável um funcionário do atendimento presencial que utiliza os canais de comunicação gerais, Boletim ADFAR, página *web* e redes sociais, para a disseminação de informação sobre conteúdos que respondam às necessidades evidenciadas através do histórico de solicitações do segmento.

De forma a prosseguir o objetivo de diminuir os tempos de espera na recuperação de documentos depois do pedido de consulta, cria-se um balcão de atendimento geral na área de acolhimento para o atendimento dos clientes deste segmento. Sendo um segmento onde se procura prestar um atendimento fluente e eficaz, mas com um investimento limitado, a criação deste balcão de atendimento geral cumpre os critérios de Marcus (1998) ao prestar todos os serviços de forma precisa e em tempo razoável (Mundet, 2018).

Para responder ao objetivo estabelecido de aumento de consulta de documentos originais, aposta-se na divulgação através da página *web* (Lavoie, 2011), Boletim ADFAR (Patty, 2011) e Redes Sociais (Oostveen, 2011 e Koontz e Mon, 2014), mas sem interação imediata com o cliente. A par do segmento 3 e do segmento 2, também se

criam uma iniciativa trimestral e outra mensal de divulgação, dirigidas a subsegmentos específicos cuja mobilidade comportamental se pretende, nomeadamente, promover o aumento da consulta de documentos originais e o incremento dos pedidos de reprodução e consequente receita (Marcus, 1998).

Para este segmento Esporádico define-se a construção de 4 ADD de acordo com as necessidades mensuradas através do histórico de solicitações dos seus clientes.

No que concerne a receita, sendo um segmento de baixo valor de rendibilidade, aposta-se no prosseguimento genérico dos objetivos estabelecidos para o atendimento presencial, procurando alcançar um aumento dos níveis de rendibilidade, seja na venda de publicações, seja na venda de serviços de reprodução (Gaub, 2011), mas com um investimento criterioso e limitado (Marcus, 1998).

CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO

6.1 – Síntese

No presente capítulo apresenta-se a conclusão da dissertação, expondo-se os resultados obtidos na prossecução das questões de investigação e objetivos propostos no capítulo inicial.

No segundo capítulo foi realizado o enquadramento teórico, onde a pesquisa documental fez emergir a inexistência de investigações com o mesmo escopo e âmbito no domínio dos arquivos distritais públicos. Existem alguns trabalhos na área dos públicos de arquivos e da sua segmentação, embora nenhum deles execute uma abordagem que formule uma estratégia para o atendimento presencial de um arquivo distrital, com foco no comportamento e rendibilidade dos seus clientes.

O terceiro capítulo apresentou uma caracterização do ADFAR e do seu entorno institucional. Para isso foram mobilizados diplomas legais e os documentos de gestão da estrutura orgânica e da sua tutela, a DGLAB.

A metodologia de análise foi apresentada no capítulo quarto. A estrutura da investigação foi apresentada, incorporando as diversas etapas do trabalho desenvolvido. Etapas que procedem o alcance dos objetivos específicos da investigação e que passaram pela análise estratégica, a recolha e preparação de dados para a construção da BD, os exercícios de análise e segmentação com recurso às técnicas de análise RFM (Hughes, 2012), com o recurso à aplicação SPSS, e MVC (Matriz de Valor do Cliente) (Marcus, 1998), a seleção da técnica mais adequada e a segmentação dos clientes do ADFAR, a caracterização dos perfis de cliente e a formulação da estratégia para o atendimento presencial do ADFAR e respetivas ações transversais e por segmento.

A reflexão crítica suscitada pela investigação produziu um conjunto de ações estratégicas com condições para ser aplicadas pelos decisores na unidade orgânica. Estas ações foram explanadas no quinto capítulo, sendo um dos contributos da investigação.

6.2 – Principais conclusões da investigação

A investigação conseguiu atingir todos os objetivos delineados, o principal objetivo desta investigação, que foi a formulação de uma estratégia que prossiga os objetivos estabelecidos para atendimento presencial no ADFAR, assim como os objetivos específicos.

O ADFAR recolhe e produz informação sobre as interações com os seus clientes presenciais. Nessas interações são produzidos serviços, cuja prestação gera informação registada em repositórios digitais e analógicos. Nomeadamente, o Registo de fichas de leitura, atualmente realizado no CRAV (Consulta Real em Ambiente Virtual - aplicação de controlo documental), Registo de certidões e Mapas de faturação. Esta informação não é sujeita a tratamento de forma a gerar conhecimento sobre as preferências, necessidades e comportamentos dos clientes do arquivo, não sendo mobilizada para desenvolver e aprofundar o relacionamento individual com os mesmos.

A organização não tem um perfil de cliente definido e não segmenta clientes de acordo com as suas preferências, necessidades específicas ou trajetórias comportamentais. Existe um trabalho de recolha de dados para um mapa estatístico e para resposta a indicadores da tutela, mas não existe um perfil de cliente definido, uma noção exata do valor gerado por cada cliente, ou qual o seu papel estratégico no contexto dos objetivos da organização. Neste contexto, a investigação contribuiu para colmatar esta lacuna. De salientar que atualmente a organização já dispõe e utiliza informação sobre os seus clientes produzida nesta investigação.

Para prosseguir o objetivo de realizar uma análise estratégica ao ADFAR, utilizou-se a informação recolhida através da pesquisa documental e em duas reuniões de brainstorming. Foram utilizadas as análises PEST para aferir o contexto externo e a análise SWOT que permitiu relacionar o contexto externo da organização e as suas forças e debilidades.

Uma das lacunas diagnosticadas pela análise estratégica está relacionada com a falta de conhecimento sobre o cliente presencial. Com o propósito de preencher esta lacuna, construiu-se uma BD com dados relativos a dois anos de interações (5359) com 1332 clientes do ADFAR, com informação pertinente sobre o relacionamento com o cliente no atendimento presencial, que pode ser aproveitada pela organização. A informação

contida na BD pode permitir a produção de conhecimento passível de facilitar a tomada de decisões em várias atividades de gestão corrente, assim como em projetos de marketing cultural. Esta BD também proporciona a produção de conhecimento aprofundado sobre a trajetória comportamental, a rendibilidade e as necessidades e serviços preferidos de cada cliente, de forma exaustiva e individualizada. A informação contida nas vinte variáveis da BD contribuiu posteriormente para o enriquecimento da caracterização dos segmentos de cliente do ADFAR.

A análise estratégica fez emergir mais uma lacuna no ADFAR. De acordo com os resultados da análise SWOT, o ADFAR não segmenta o seu mercado, desconhecendo o perfil do seu cliente, as suas preferências, necessidades ou o valor despendido em serviços. De forma a resolver esta lacuna, e prosseguindo o objetivo de segmentar os clientes dos serviços presenciais do ADFAR, foram realizados dois exercícios de segmentação com foco no comportamento e rendibilidade do cliente, recorrendo às técnicas de análise RFM e MVC (Matriz de Valor do Cliente). Desta forma, a escolha das técnicas de análise e segmentação utilizadas obedeceu ao enfoque no comportamento e valor que a investigação possui. Este enfoque é inovador, uma vez que utiliza uma abordagem pouco comum quando se trata de estudar arquivos públicos.

O trabalho de segmentação com recurso à técnica de análise tridimensional comportamental RFM gerou 13 segmentos, identificando-se os segmentos com melhores e piores resultados nas variáveis em análise. A segmentação mostra que os quatro melhores segmentos representam 16% do universo de clientes e são responsáveis por cerca de 59% das consultas e 55% da receita, sendo que os últimos quatro segmentos recorrem apenas uma vez ao arquivo em dois anos e apresentam valores abaixo dos 2% em todos os parâmetros.

A segmentação bidimensional com recurso à aplicação da técnica de análise MVC, que recorre às variáveis F (frequência) e M (valor monetário despendido), permitiu a definição de 4 segmentos diferenciados, os dois mais frequentes e rendíveis e os dois menos frequentes e rendíveis, cujas características foram sumariamente analisadas.

Os resultados de ambas as técnicas de segmentação foram sujeitos a uma análise comparativa cruzada. Esta análise permitiu perceber que, apesar da diferença de variáveis e de número de segmentos, os treze segmentos RFM demonstram um

comportamento alinhado com os quatro segmentos da MVC. Esta realidade, aliada à simplicidade de análise e adequação do número de segmentos aos objetivos da investigação, contribuíram para a opção pelo resultado da MVC para a caracterização dos segmentos do ADFAR a utilizar na formulação de estratégia.

No âmbito da técnica de análise MVC de Marcus (1998), os clientes presenciais do ADFAR foram divididos em quatro segmentos: o segmento 1, o melhor cliente, composto maioritariamente por advogados e solicitadores, procura maioritariamente documentos notariais e judiciais, com grandes necessidades de tempo de leitura e com níveis elevados de consumo de reproduções certificadas analógicas; o segmento 2, o cliente frequente, caracterizado por ser o segmento com mais clientes ligados ao ensino e investigação 21% (professores; estudantes; historiadores e investigadores), procura maioritariamente documentos notariais, tem o maior número de consultas e documentos consultados, tem grandes necessidades de tempo de leitura e níveis elevados de consumo de reproduções analógicas; o segmento 3, o cliente gastador, procura maioritariamente documentos notariais, o seu maior grupo são os reformados, é o segmento que menos documentos consulta, com a menor necessidade de tempo de leitura, com níveis elevados de consumo de reproduções, sendo o segmento que mais gasta por consulta; o segmento 4, o cliente esporádico, é o segmento com maior número de clientes, procura maioritariamente jornais regionais, é caracterizado pela maior dispersão de profissões, é um dos segmentos com menor necessidade de tempo de leitura, sendo o segmento que menos solicita serviços de reprodução e menos gasta em serviços. Os clientes deste segmento não procuram reproduções certificadas, sendo o segmento com a maior quantidade de clientes com uma única interação.

O recurso à ferramenta de Wehrich (1982), a matriz TOWS, facultou o aprofundamento do relacionamento e combinação dos fatores internos e das condicionantes externas, gerando estratégias alternativas, de entre as quais foram seleccionadas aquelas que, no âmbito da investigação, configuram o melhor cenário estratégico para o atendimento presencial do ADFAR.

Sucintamente as opções do cenário estratégico adequado ao prosseguimento dos objetivos estabelecidos para o atendimento presencial do ADFAR passam pela idealização de um Plano de Marketing; pela reformulação e modernização dos espaços de atendimento; pela redefinição do horário de atendimento; definição de uma política

de descrição e de gestão de depósitos e incorporações, assim como práticas de reprodução alinhadas com os objetivos estabelecidos e as preferências e necessidades do cliente e a idealização de planos de promoção de documentos com elevado valor patrimonial e a promoção e divulgação de publicações. Este cenário consubstancia uma nova estratégia para o atendimento presencial do ADFAR, recentrada no cidadão, perseguindo um equilíbrio entre o ideal da prática arquivística e o ideal do foco no cliente. Desta forma, o novo desenho do espaço de atendimento presencial, com uma nova área de acolhimento, poderá incorporar essa nova estratégia de atendimento diferenciado, respondendo às preferências e necessidades específicas de cada segmento, procurando, simultaneamente, otimizar a resposta da organização na prossecução eficaz dos objetivos estabelecidos para o atendimento presencial.

A estratégia formulada para o prosseguimento dos objetivos estabelecidos para o atendimento presencial no ADFAR, e respetivas ações, procuram também responder, não só às lacunas diagnosticadas na análise estratégica, mas também ir ao encontro das necessidades de atuação identificadas por alguns autores. Nomeadamente a necessidade da existência de uma visão estratégica integrada e planeamento efetivo dos meios e infraestruturas (Carvalho, 2019); a importância estratégica da construção de um plano de marketing (James e Wosh, 2011; Koontz e Mon, 2014; Santos, 2012 e Silva e Ponte, 2017) ou de ações estratégicas de marketing (Mundet, 2018 e Penteadó, 1995); a necessidade de compatibilização de horários de atendimento com as necessidades do cliente atual (Carvalho, 2019 e Mundet, 2018); a necessidade de planejar incorporações e gerir o espaço em depósito (Mundet, 2018); a importância da existência de uma política de descrição coerente e que responda às necessidades do cliente (Carvalho, 2019 e Mundet, 2018); a necessidade de adequação de espaços e instalações às necessidades dos clientes (Mundet, 2018 e Penteadó, 1995) e a necessidade de refletir sobre o valor acrescentado que a reprodução pode ter para os arquivos, não só pelo seu papel de difusão, mas também como fonte de receita estratégica para o arquivo (Gaub, 2011) e, finalmente, aprofundar a reflexão sobre quem deve custear a reprodução, se o estado, através das dotações orçamentais (Carvalho, 2019), ou o cliente, sendo a receita arrecadada utilizada pelo próprio arquivo na gestão local da organização (Mundet, 2018).

Na linha da abordagem de Koontz e Mon (2014) e Marcus (1998), esta investigação pretende alterar a forma como se olha para o utilizador de um arquivo, tratando-o como um cliente, tendo em conta o seu comportamento e rendibilidade, nesse sentido, a estratégia formulada para o atendimento presencial deve considerar estrategicamente prioritários os segmentos com maior rendibilidade e frequência de utilização, sem descurar a idealização de ações estratégicas direcionadas a grupos alvo dos restantes segmentos (Marcus, 1998), com o objetivo de estimular a mudança comportamental e alavancar a sua mudança de quadrante na MVC.

6.3 – Recomendações

Os resultados sugerem que os clientes mais frequentes e rentáveis são também os que mais recursos e atenção exigem. Daí que, com base nos resultados, e na linha da mudança de perspetiva partilhada com Koontz e Mon (2014), sugere-se uma aproximação ao utilizador enquanto cliente, olhando para a sua frequência de utilização e o valor gerado. Sugere-se também uma reorientação da gestão do ADFAR, tendo atenção ao perfil de cliente, ao seu comportamento, preferências, necessidades e valor gerado, na hora da tomada de decisões, libertando-se do paradigma da conservação documental para um novo paradigma que, sem descurar a preservação documental, coloque o cliente no centro da equação.

O resultado desta investigação pretende ser um contributo de carácter empírico para a gestão da organização. É nesse contexto que o seu resultado pode ser mobilizado e aplicado à organização em estudo. É também nesta linha que se produz o articulado de um texto que congrega uma proposta de declaração de Missão, Visão e Valores para o ADFAR, devidamente enquadrada na Missão da Instituição tutelar (Apêndice 15).

6.4 – Limitações e sugestões para investigação futura

Uma das limitações deste estudo prende-se com os critérios de segmentação utilizados. O resultado da análise estratégica da organização condicionou o enfoque da investigação e contextualizou a decisão sobre as técnicas de análise a implementar. Ao perscrutar o relacionamento com o cliente, tendemos a observar o seu comportamento perante a organização e os serviços prestados. Desta forma, a análise comportamental permite gerar conhecimento sobre o relacionamento com o cliente. Nesse sentido, a questão comportamental e o conseqüente valor gerado tornaram-se centrais para o

enfoque a considerar, e conduziram o trabalho para a equação da melhor abordagem assente nas técnicas de análise RFM ou na MVC (Matriz de Valor do Cliente), consideradas as mais adequadas para atingir os objetivos propostos. As técnicas de análise RFM e MVC assentam na utilização de três variáveis (Recência, Frequência e valor Monetário), e duas variáveis (Frequência e valor Monetário) respetivamente, segmentando os clientes com base no seu histórico de comportamentos relativamente a essas três variáveis, no caso da RFM, ou duas variáveis, no caso da MVC. Esta abordagem secundariza outras variáveis presentes na BD construída que, apesar de utilizadas posteriormente de forma complementar, poderiam contribuir para outro tipo de análise estatística com outro tipo de resultados.

Outra das limitações deste estudo prende-se com o enfoque exclusivo no cliente presencial do ADFAR. Esta opção está relacionada com a inexistência de dados sobre o atendimento remoto de clientes, situação que condicionou a investigação e reduziu o universo de análise.

O estudo fez emergir algumas pistas para o desenvolvimento de pesquisas futuras que poderiam passar pelo aprofundamento do estudo, alargando o universo em análise, integrando todos os clientes da organização, presenciais e remotos. O conhecimento produzido nesta investigação também levantou a possibilidade de redefinir o enfoque, explorando as variáveis RFM noutra perspetiva. Uma das vias poderia ser, por exemplo, a aplicação da técnica de análise RFM ao histórico de interações, partindo do binómio cliente/documento, substituindo a variável “Money” pela variável “documento consultado”, ou adicionando essa variável com uma ponderação das restantes, ou ainda aplicando uma técnica de análise estatística multivariada como o CHAID, fazendo emergir teias de relações entre clientes, documentos, serviços e tendências de leitura.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADFAR (2014-2019) *Mapa de Pessoal Afixado*, Faro, ADFAR.

Alexandre, F., Aguiar-Conraria, L. & Bação, P. (2016) Crise e Castigo os desequilíbrios e o resgate da economia portuguesa, Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Albuquerque, P. (2015) *Reflexões sobre a divulgação de produtos e serviços em arquivos e o papel do arquivista*, João Pessoa, Artigo apresentado ao Curso de Graduação em Arquivologia do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Paraíba, para obtenção do título de Bacharel em Arquivologia.

Anderson D., Sweeney D. & Williams, T. (2011) *Statistics for Business and Economics* (11 ed.), South-Western College Pub.

Akaegbu, J. & Usoro, A. (2018) The place of organizational capabilities in strategy formulation and implementation: an exploratory analysis. *Global Journal of Social Sciences*. 16, 39-48.

Amante, M. J., & Ochôa, P. (2004) Desenvolvimento de competências: parte do problema ou parte da solução? In *Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas*. Estoril: APBAD.

Antunes, L. (2010) *Para uma nova arquitetura dos edifícios de arquivo em Portugal*, Dissertação de Mestrado em Ciências da Documentação e Informação (Arquivística), Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa.

Aslan, I; Çınar, O. & Kumpikaitė, V. (2012) Creating strategies from tows matrix for strategic sustainable development of Kipaş Group, *Journal of Business Economics and Management*, 13, (1), 95-110.

Azevedo, L, Caldas, C. & Bessa L. (2008) A importância da orientação para o cliente nos serviços públicos: o caso do curso de medicina da Universidade do Minho, In Proença, J. (ed.) *Marketing de serviços públicos*, Lisboa, Escolar Editora, 45-79.

Bardin, L. (1995) *Análise de conteúdo*, Lisboa, Edições 70.

Beck, I. (2000) *Recomendações para a construção de arquivos*, Rio de Janeiro, Conselho Nacional de Arquivos.

Berry, L. (1983) Emerging Perspectives in Services Marketing, In L. Berry, G. Shostack, & G. Upah (Eds.), *Relationship Marketing*. Chicago: American Marketing Association.

Birant, D. (2011) Data Mining Using RFM Analysis Knowledge-Oriented Applications, *Data Mining* (iii), 91-108.

Brito, S. (1991) *Guia do Arquivo Distrital*, Faro: Arquivo Distrital de Faro.

Bohtan, A., Vrat, P. & Vij, A. (2017) Supply chain of the Indian public distribution system: a new paradigm. *Journal of Advances in Management Research*, 14 (1), 110-123.

Bryman, A. (2014) *Social Research Methods* (4 ed.), Oxford University Press.

- Bryson, J. M. (1995) *Strategic planning for public and nonprofit organizations – a guide for strengthening and sustaining organizational achievement* (2nd ed.), San Francisco: Jossey-Bass.
- Buttle, F. (2009) *Customer Relationship Management, Concepts and Technologies* (2nd ed.), Boston, Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Campbell, S. (2011) Historical Societies, Genealogists, and Volunteers, in James, R. & Wosh, P. (eds.) *Public Relations and Marketing for Archives: A How-to-do-it Manual*, Chicago, Society of American Archivists, Neal-Schuman Publishers, Inc, 185-202.
- Cardeal, N. (2018) *Pensamento Estratégico Antecipar as ondas do futuro* (3 ed.), Lisboa, Universidade Católica Portuguesa.
- Carvalho, M. (2014) *Estudo da mediação e uso da informação nos arquivos distritais*. Tese de Doutoramento, Universidade de Coimbra.
- Carvalho, R. (2019) *Arquive-se uma viagem aos arquivos nacionais*, Lisboa, Fundação Manuel dos Santos.
- Carvalho, J. & Filipe, J. (2014) *Manual de Estratégia Conceitos, Prática e Roteiro* (4 ed.), Lisboa, Sílabo.
- Cascada, P., Ramos, C., & Sousa, C. (2014) Utilização de medidas de valor do cliente na criação de listas de distribuição: aplicação ao setor hoteleiro, *Dos Algarves: A Multidisciplinary E-Journal*, 23.
- Chen, M.; Chiu, A. & Chang, H. (2005) Mining changes in customer behavior in retail marketing, *Expert Systems Applications*, 28, (4), 773-781.
- Cooper, C. (2008) Online On-Site: Transforming Public Services in The National Archives, *Journal of the Society of Archivists*, 29 (2), 193–206.
- Costa, G. (2013) *Análise e melhoria de processos de administração e finanças em uma organização do terceiro setor*, Trabalho de Formatura – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção.
- Cothran, H., & Clouser, R. (2006) *Strategic Planning for Communities, Non-profit Organizations and Public Agencies* (No. FE648), Gainesville, Food and Resource Economics Department, Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences, University of Florida.
- Coutinho, C. P. (2004) Quantitativo versus Qualitativo: questões paradigmáticas na pesquisa em avaliação, in *XVII Colóquio ADMEE-EUROPA Avaliação de competências – reconhecimento e validação das aprendizagens adquiridas pela experiência*, Lisboa, Portugal, 19-20 de Novembro, 436–448, Lisboa, ADMME – EUROPA.
- Creswell, J. (1994). *Research design: qualitative & quantitative approaches*. Thousand Oaks, California, Sage Publications.

- Dyché, J. (2001) *The CRM handbook a business guide to customer relationship management*, Addison Wesley.
- Dash, P. & Mishra, S. (2010) Developing RFM Model for Customer Segmentation in Retail Industry, *International Journal of Marketing & Human Resource Management*, 1 (1), 58-69.
- Debnath, R., Datta, B., & Mukhopadhyay, S. (2016) Customer Relationship Management Theory and Research in the New Millennium: Directions for Future Research, *Journal of Relationship Marketing*.
- Duque, J., Varajão, J., Vitor, F., & Dominguez, C. (2013) Implementation of CRM systems in Portuguese Municipalities, *Local Government Studies*, 39 (6), 878–894.
- Dursun, A. & Caber, M. (2016) Using data mining techniques for profiling profitable hotel customers: An application of RFM analysis. *Tourism Management Perspectives*, 18, 153-160.
- Ferrão, F. (2003) *CRM – Marketing e Tecnologia*, Lisboa, Escolar editora.
- Ferreira, Â, Ribeiro, J., Andrade, J., Ascensão, M. & Sousa, P. (2008) A diferenciação como estratégia – Plano de Marketing para o Instituto Politécnico do Porto, in Proença, J. (Ed.) *Marketing de Serviços Públicos Casos de Estudo*, Lisboa, Escolar editora.
- Figueiredo, R. (2015) *Relações Públicas versus Marketing no setor da cultura em Portugal EGEAC, um Estudo de Caso*, Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Comunicação Social de Lisboa.
- Fonseca, J. R. S. (2008). Os Métodos Quantitativos na Sociologia: Dificuldades de Uma Metodologia de Investigação. in *VI Congresso Português de Sociologia – mundos sociais saberes e práticas*, Lisboa, Portugal, 25-28 de Junho, Lisboa, Associação Portuguesa de Sociologia. Disponível em: <http://www.aps.pt/vicongresso/pdfs/346.pdf> (acedido em: 01 Agosto, 2019)
- Fortin, M. F., Côté, J. & Filion, F. (2009) *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures, Lusodidacta.
- Freire, A. (1998) *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Lisboa, Verbo.
- Frow, P., & Payne, A. (2009) Customer Relationship Management: A Strategic Perspective, *Journal of Business Market Management*, 3 (1), 7–27.
- Funatsu, K. & Hasegawa, K. (2011) Preface, in Funatsu, K. & Hasegawa, K. (Eds.) *Knowledge oriented applications in data mining*, Rijeka, Intech.
- Gaub, S. (2011) Visual Materials, in James, R. & Wosh, P. (eds.) *Public Relations and Marketing for Archives: A How-to-do-it Manual*, Chicago, Society of American Archivists, Neal-Schuman Publishers, Inc, 109-159.

- Ghiglione, R. & Matalon, B. (1997) *O Inquérito: Teoria e Prática* (3 ed.), Oeiras, Celta Editora.
- Gomes, P. (2010) *A Biblioteca Escolar: uma Rede de Aprendizagens. O papel das parcerias*, Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior.
- Grant, R. M. (2013) *Contemporary strategy analysis* (8th ed.), New Jersey, John Wiley & sons.
- Greenberg, P. (2003) *CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time*, Berkeley – California, McGraw-Hill Professional.
- Greenberg, P. (2010) *CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time*, Berkeley – California, McGraw-Hill Professional.
- Guerra, I. C. (2006) *Pesquisa Qualitativa e Análise de Contéudo*, Sentidos e formas de uso, Estoril, Príncípa Editora.
- Gummesson, E. (2002) *Total Relationship Marketing* (2nd ed.), Oxford: Butterword Heinmann.
- Henriques, C. (Coord.), Mendes, J., Guerreiro, M., Afonso, C. & Mendes, J. (2014) *Turismo Cultural no Algarve – Relatório*, Universidade do Algarve e Região de Turismo do Algarve.
- Hiziroglu, A. (2013) Soft computing applications in customer segmentation: State-of-art review and critique, *Expert Systems With Applications*, 40, 6491–6507.
- Ho, J. (2014) An application of the systemic PEST analysis on the Internet-based sex trade sector, *European Academic Research*, Vol. II, 7, 9258-9273.
- Hosseini, Z., & Mohammadzadeh, M. (2016) Knowledge discovery from patients' behavior via clustering-classification algorithms based on weighted eRFM and CLV model: An empirical study in public health care services, *Iranian Journal of Pharmaceutical Research*, 15, 1, 355-367.
- Hughes, A. (1994). *Strategic database marketing*. Chicago: Probus Publishing Company.
- Hughes, A. (1998). *Database marketing estratégico*. São Paulo: Makron books.
- Hughes, A. (2012). *Strategic Database Marketing: The Masterplan for Starting and Managing a Profitable, Customer-Based Marketing Program* (4 ed.), McGraw-Hill Education.
- Jackson, G. (2011) Colledge Students, in James, R. & Wosh, P. (eds.) *Public Relations and Marketing for Archives: A How-to-do-it Manual*, Chicago, Society of American Archivists, Neal-Schuman Publishers, Inc, 231-246.

- James, R. (2011) Press Kits and News Releases, in James, R. & Wosh, P. (eds.) *Public Relations and Marketing for Archives: A How-to-do-it Manual*, Chicago, Society of American Archivists, Neal-Schuman Publishers, Inc, 83-91.
- James, R. & Wosh, P. (2011) *Public Relations and Marketing for Archives: A How-to-do-it Manual*, Chicago, Society of American Archivists, Neal-Schuman Publishers, Inc.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2017) *Exploring strategy: text and cases*, Financial Times Prentice Hall.
- Kahan, R. (1998) Using database marketing techniques to enhance your one-to-one marketing initiatives, *Journal of Consumer Marketing*, 15 (5), 491-493.
- Kallberg, M. (2012a) Archivists – A Profession in Transition?, *Professions and Professionalism*, 2 (1), 27–41.
- Kallberg, M. (2012b) Archivists 2.0: redefining the archivist’s profession in the digital age, *Records Management Journal*, 22 (2), 98–115.
- Kallberg, M. (2013) Issues with contact centres – as a new interface between public organisations and citizens, *Records Management Journal*, 23 (2), 90–103.
- Kapoor, S., & Kaur, M. (2017) Basel III Norms: A SWOT and TOWS Approach, *Vision*, 21 (3), 250–258.
- Kavanagh, S. (2007) An introduction to CRM, in Kavanagh, S. (ed.) *Revolutionizing Constituent Relationships: The promise of CRM Systems for the Public Sector*, Chicago, Government Finance Officers Association of the United States and Canada. 9–20.
- Khajvand, M.; Zolfaghar, K.; Ashoori, S. & Alizadeh, S. (2011) Estimating Customer Lifetime Value Based on RFM Analysis of Customer Purchase Behavior: Case Study, *Procedia Computer Science*, 3, 57-63.
- Kincaid, J. (2003) *Customer Relationship Management: Getting it Right!*, Prentice Hall Professional.
- King, S. F. (2007) Citizens as Customers: Exploring the Future of CRM in UK Local Government, *Government Information Quarterly*, 24. 47-63.
- Koontz, C., Mon, L. (2014). *Marketing and Social Media: a guide for libraries, archives and museums*. Maryland, Rowman & Littlefield.
- Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. & Piercy, N. (2016) *Principles of Marketing* (7th ed.), Pearson Education Limited.
- Kotler, P., Lee, N. (2008) *Marketing no setor público: Um guia para um desempenho mais eficaz*, Bookman.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012) *Marketing management* (14th ed.), Prentice Hall.

- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2012) *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*, São Paulo, Elsevier.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017) *Marketing 4.0: Mudança do tradicional para o digital*, São Paulo, Actual Editora.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2018) *Customer Relationship Management Concept, Strategy, and Tools*. Berlin, Springer.
- Lavoie, M. (2011) Websites, in James, R. & Wosh, P. (eds.) *Public Relations and Marketing for Archives: A How-to-do-it Manual*, Chicago, Society of American Archivists, Neal-Schuman Publishers, Inc, 9-31.
- Learned, E., Christensen, R., Andrews, K., & Guth, W. (1969) *Business Policy: Text and Cases*, Homewood: Irwin.
- Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J. (2015) *Mercator da Língua Portuguesa* (16 ed.), Lisboa, Gestão e Inovação, D. Quixote.
- Lima, M. (2001) Os arquivos distritais na viragem do milénio, in Farinha, M. (Coord.) *A Torre do Tombo na viragem do milénio*, Instituto dos Arquivos Nacionais/Torre do Tombo.
- Lin, M. (2015) Competitive Strategies Applying in Cultural Museums through Tourism Industry: The Case of Taiwan Hualien, *International Business Research*, 9. 83.
- Longmore, B. (2000) Business Orientation and Customer Service Delivery: The tyranny of the customer, *Journal of the Society of Archivists*, 21 (1), 27-36.
- Lopes dos Reis, F. (2018) *Manual de Gestão das Organizações Teoria e prática*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Mações, M. (2017) *Marketing e Gestão da Relação com o Cliente (CRM)*, Coimbra, Actual.
- Marcus, C. (1998) A practical yet meaningful approach to customer segmentation, *Journal of Consumer Marketing*, 15 (5), 494-504.
- Marôco, J. & Bispo, R. (2005) *Estatística Aplicada às Ciências Sociais e Humanas*, Lisboa, Climepsi editores.
- Marques, A. (2014) *Marketing Relacional*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Martin, B. (2005) The relationship between archives and knowledge management: some evidence from Australia, *The Australian Library Journal*, 54:4, 377-385.
- Mesa de Trabajo de Archivos de Administración Local (2010) *Indicadores de gestión para los archivos de la Administración Local*, Valladolid: Diputación de Valladolid.

- Miglautsch, J. (2000) Thoughts on RFM scoring, *Journal of Database Marketing*, 8 (1), 67-72.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994) *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook* (2 ed.), London, Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Simon and Schuster.
- Mohammadzadeh, M.; Hoseini, Z.; Derafshi, H. (2017) A data mining approach for modeling churn behavior via RFM model in specialized clinics Case study: A public sector hospital in Tehran, *Procedia Computer Science*, 120, 23-30.
- Mundet, J. (2018) *Archivística Gestión de documentos e y administración de archivos*, Madrid, Alianza editorial.
- Nelke, M. (2010) *Strategic business development for information centres and libraries*, Cambridge, Chandos Publishing.
- Ngai, E. W. T. (2005) Customer relationship management research (1992-2002) an academic literature review and classification, *Marketing Intelligence & Planning*, 23 (6), 582–605.
- Nobre, D. (2016) *Ferramentas Estratégicas em Uso: Uma Investigação Prática às Empresas em Portugal*, Dissertação de Mestrado, ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa.
- Noori, B. (2015) An Analysis of Mobile Banking User Behavior Using Customer Segmentation, *International Journal of Global Business*, 8 (2), 55-64.
- Novo, J. (2004) *Drilling Down: Turning Customer Data into Profits with a Spreadsheet* (3 ed.), Booklocker.com, Inc.
- NP ISO 11620 2004 (2005) *Informação e documentação indicadores de desempenho de bibliotecas*, Monte de Caparica, IPQ.
- NP ISO 11620:2004/A1 (2006) *Informação e documentação: indicadores de desempenho de bibliotecas. Emenda 1: indicadores complementares de desempenho de bibliotecas*, Monte de Caparica, IPQ.
- Ochôa, P., & Pinto, L. G. (2002) *Aprender a Inovar - guia para o desenvolvimento de competências de gestão para os profissionais de informação e documentação*, Lisboa: APBAD.
- Oostveen, L. (2011) Social Media, in James, R. & Wosh, P. (eds.) *Public Relations and Marketing for Archives: A How-to-do-it Manual*, Chicago, Society of American Archivists, Neal-Schuman Publishers, Inc, 33-54.
- Osborn, A. (1942) *How to think up*, New York, McGraw-Hill.

- Paixão, J., Lourenço, M. & Cardoso, C. (2007). “Indicadores de desempenho em serviços de documentação, informação e arquivos: uma experiência”, *Atas do Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas*. Ponta Delgada, 9º Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas.
- Pang, L. M. G., & Norris, R. (2002) Applying customer relationship management (CRM) to government, *The Journal of Government Financial Management*, 51 (1), 40–45.
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. N. (2001) Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline, *Journal of Economic and Social Research*, 3 (2), 1–34.
- Patty, W. (2011) Newsletters, in James, R. & Wosh, P. (eds.) *Public Relations and Marketing for Archives: A How-to-do-it Manual*, Chicago, Society of American Archivists, Neal-Schuman Publishers, Inc, 93-108.
- Payne, A. (2005) *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Payne, A., & Frow, P. (2006) Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation, *Journal of Marketing Management*, 22, 135–168.
- Payne, A., & Frow, P. (2017) Relationship marketing: looking backwards towards the future, *Journal of Services Marketing*, 31 (1), 11.
- Pareto, V. (1988) *Manual de Economia Política*. Netto, J. (Trad.) Editora Nova Cultural.
- Penteado, P. (1995) Serviços de referência em arquivos definitivos: alguns aspetos teóricos. *Cadernos BAD*, 2, 19-41.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2011) *Managing Customer Relationship: A Strategic Framework*, New Jersey, John Wiley & Sons.
- Pinto, A. (2011) Arquivometria, *Ágora*, 21, 42, 59-69.
- Pinto, J. & Curto, J. (2010) *Estatística para economia e gestão: instrumentos de apoio à tomada de decisão* (2 ed.), Lisboa, Sílabo.
- Pinto, R. (2012) *Introdução à análise de dados: com recurso ao SPSS* (2 ed.), Lisboa, Sílabo.
- Pinto, M. (2012) *Análise estratégica e desenvolvimento de uma estratégia de expansão para a Evoleo Technologies*, Dissertação de Mestrado em Marketing, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Pombal, B., Wilson, T. & Azevedo, A. (2010) Gestão da eficiência em serviços de documentação e informação. *Atas do Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas*. Guimarães, 10º Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas.

- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, Ed. New York.
- Proctor, T. (2000) Strategic marketing management for health management: cross impact matrix and TOWS, *Journal of Management in Medicine*, 14, 1, 47-56.
- Rao, Y. (2017) C5 model for the consortium management: SWOT analysis, *Library Management*, 38, 4/5, 248-262.
- Rhee, L. H. (2015) Reflections on Archival User Studies, *Reference & User Services Quarterly*, 54 (4), 29–42.
- Ribeiro, F. (2010) Da mediação passiva à mediação pós-custodial: o papel da Ciência da Informação na sociedade em rede, *Informação e Sociedade: Estudos*, 20, 1, 63-70.
- Ruquoy, D. (1997) Situação de entrevista e estratégia do entrevistador. In L. Albarello, F. Digneffe, J.-P. Hiernaux, C. Maroy, D. Ruquoy, & P. de Saint-Georges (Eds.), *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*, Lisboa, Gradiva, 84–116.
- Santos, S. (2012) Marketing as an Access Tool for Public Archives: A Case Study – Madeira Regional Archives’ Educational Service/Cultural Extension, *Society of American Archivists – Research Forum*, April.
- Schellong, A. (2008) *Citizen Relationship Management: A Study of CRM in Government*, Frankfurt: Peter Lang.
- Schwab, K. (2017) *A Quarta Revolução Industrial*, Lisboa, Levoir.
- Shabanova, L., Ismagilova, G., Salimov, L. & Akhmadeev, M. (2015) PEST – Analysis and SWOT – Analysis as the Most Important Tools to Strengthen the Competitive Advantages of Commercial Enterprises, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6, 3, 705 – 709.
- Silva, A. (2009) Mediações e mediadores em Ciência da Informação, *Prisma.com*, 9, 68-104.
- Silva, A. (2014) Ciência da Informação e comportamento informacional enquadramento epistemológico do estudo das necessidades de busca seleção e uso, *Prisma.com*, 21, 235-295.
- Silva, C. (2014) Indicadores de desempenho em Sistemas de Informação para a Administração Local, Esposende, *11º Encontro Nacional de Arquivos Municipais*.
- Silva, A. & Pontes, L. (2017) O marketing como ferramenta estratégica na arquivologia: do diagnóstico ao plano de ação (marketing) no arquivo setorial de uma instituição de ensino superior, *Archeion Online, João Pessoa*, 5, Número Especial, jul./dez., 172-193.
- Silva, A. & Ribeiro, F. (2010) *Recursos de Informação. Serviços e Utilizadores*, Lisboa, Universidade Aberta.
- Silva, A., Ribeiro, F., Ramos, J. & Real, M. (1999) *Arquivística teoria e prática de uma ciência da informação*, 1, Edições Afrontamento.

- Siraj, F. & Abdoulha, M. (2011) Mining Enrolment Data Using Predictive and Descriptive Approaches, in Funatsu, K. & Hasegawa, K. (Eds.) *Knowledge oriented applications in data mining*, Rijeka, Intech.
- Smith, E. H. (2003) Customer Focus and Marketing in Archive Service Delivery: Theory and practice, *Journal of the Society of Archivists*, 24, 35-53.
- Stake, R. E. (1994) Case Studies, In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, California, Sage Publications, 236–247.
- Swift, R. (2001) *CRM-Customer Relationship Management: o Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente*. Editora Campus.
- Teruel A. (2005) *Los estudios de necesidades y usos de la información: fundamentos y perspectivas actuales*, Gijón, Ediciones Trea.
- Teruel, A. (2011) La perspectiva del usuario y del sistema en la investigación sobre el comportamiento informacional, *TESI*, 12 (1), 2011, 28-46.
- Varajão, J. & Cunha, M. (2016) Main Motivations for CRM Adoption by Large Portuguese companies – A Principal Component Analysis, *Procedia Computer Science*, 100, 1269-1279.
- Vergara, M. (1999) El consumo de información en la industria farmacéutica. I. Resultados del análisis de la demanda del CINDOC, *Revista española de Documentación Científica*, 22, 4.
- Wei, J., Lin, S., & Wu, H. (2010) A review of the application of RFM model, *African Journal of Business Management*, 4 (19), 4199–4206.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix — A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15 (2), 54–66.
- Wehrich, H. (1999) Analyzing the competitive advantages and disadvantages of Germany with the TOWS Matrix - an alternative to Porter's Model, *European Business Review*, 99,1, 9-22.
- Wu, W. (2017) Citizen Relationship Management System Users' Contact Channel Choices: Digital Approach or Call Approach?, *Information*, 8, 8.
- Yakel, E. & Tibbo, H. (2010), Standardized survey tools for assessment in archives and special collections, *Performance Measurement and Metrics*, 11, 2, 211-222.
- Yeo, G. (2005) Understanding Users and Use: A Market Segmentation Approach, *Journal of the Society of Archivists*, 26:1, 25-53.
- Zeithaml, V., Gremler D. & Bitner M. (2017) *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm* (7 ed.), McGraw-Hill Education.

WEBGRAFIA

ADENE (2019) Eficiência energética do Estado, Disponível em: <https://www.adene.pt/estado/> (acedido em: 01 Agosto, 2019).

Aníbal, S. (2019) OCDE continua a ver Portugal a crescer acima dos 2% este ano, Jornal Público On-line, 18 de Fevereiro de 2019, 10:43. Disponível em: <https://www.publico.pt/2019/02/18/economia/noticia/ocde-continua-portugal-crescer-acima-2-ano-1862361> (acedido em: 01 Agosto, 2019).

American Marketing Association. (2018). Definition of Marketing. Retrieved November 2, 2018, from <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> (acedido em: 01 Agosto, 2019).

Cabral, F. (2016) As leis em Portugal, Rádio Renascença. Disponível em: <https://rr.sapo.pt/artigo/48126/as-leis-em-portugal> (acedido em: 01 Agosto, 2019).

Despacho 9339 de 11-07-2012, Diário da República n.º 133/2012, Série II. Disponível em: <https://dre.tretas.org/dre/302295/despacho-9339-2012-de-11-de-julho> (acedido em: 01 Agosto, 2019).

DGLAB. (2017). Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas. Retrieved November 8, 2018, from <http://arquivos.dglab.gov.pt/> (acedido em: 01 Agosto, 2019).

DGLAB (2018a). *Relatório de atividades de 2016*, Lisboa, DGLAB. Disponível em: (acedido em: 01 Agosto, 2019).

DGLAB (2018b). *Mapa de Pessoal*. Lisboa, DGLAB. Disponível em: http://dglab.gov.pt/dglab-2/instrumentos_gestao/ (acedido em: 01 Agosto, 2019).

DGLAB (2019b). *Mapa de Pessoal*. Lisboa, DGLAB. Disponível em: http://dglab.gov.pt/dglab-2/instrumentos_gestao/ (acedido em: 01 Agosto, 2019).

DGLAB (2014-2019), *Plano de Atividades*, Lisboa, DGLAB. Disponível em: <http://dglab.gov.pt/historico-de-documentos/> (acedido em: 01 Agosto, 2019).

DGLAB (2018c), *Plano de Atividades*, Lisboa, DGLAB. Disponível em: http://dglab.gov.pt/dglab-2/instrumentos_gestao/ (acedido em: 01 Agosto, 2019).

DGLAB (2019c), *Plano de Atividades*, Lisboa, DGLAB. Disponível em: http://dglab.gov.pt/dglab-2/instrumentos_gestao/ (acedido em: 01 Agosto, 2019).

DGLAB (2018d). QUAR. Lisboa: DGLAB. Disponível em: http://dglab.gov.pt/dglab-2/instrumentos_gestao/ (acedido em: 01 Agosto, 2019).

DGLAB (2017) Relatório do Inquérito à Satisfação dos utilizadores. Disponível em: http://dglab.gov.pt/dglab-2/instrumentos_gestao/ (acedido em: 01 Agosto, 2019).

ICA. (2018). International Council of Archives. Disponível em: <https://www.ica.org/en/what-archive> (acedido em: 01 Agosto, 2019).

INE (2019) Disponível em:
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOES_pub_boui=312613221&PUBLICACOESmodo=2&xlang=pt (acedido em: 01 Agosto, 2019).

Lei n.º 107/2001, de 8 de Setembro. Disponível em: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/629790/details/maximized> (acedido em: 01 Agosto, 2019).

Pordata (2019) <https://www.pordata.pt/Subtema/Portugal/Bibliotecas+e+Livros-18> (acedido em: 01 Agosto, 2019).

Resolução do Conselho de Ministros n.º 51/2017, Diário da República n.º 77/2017, Série I de 2017-04-19. Disponível em: <https://dre.pt/home/-/dre/106896737/details/maximized> (acedido em: 01 Agosto, 2019).

APÊNDICES

APÉNDICE 1

APÉNDICE 2

APÉNDICE 3

APÉNDICE 4

APÉNDICE 5

APÉNDICE 6

APÉNDICE 7

APÉNDICE 8

APÉNDICE 9

APÉNDICE 10

APÉNDICE 11

APÉNDICE 12

APÉNDICE 13

APÉNDICE 14

APÉNDICE 15

ANEXO A e B no suporte digital