

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E  
DOCUMENTAÇÃO  
MESTRADO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

**ESTUDO DE NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO DOS GERENTES  
DO SETOR EDITORIAL E GRÁFICO DO DISTRITO FEDERAL**

**ROGÉRIO HENRIQUE DE ARAÚJO JÚNIOR**

**Dissertação apresentada ao Departamento de  
Ciência da Informação e Documentação da  
Universidade de Brasília como parte dos  
requisitos para a obtenção do Título de Mestre em  
Ciência da Informação.**

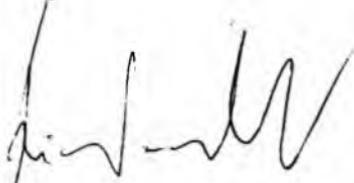
**Professora Orientadora: Dra. KIRA TARAPANOFF**

**BRASÍLIA, DF  
1998**

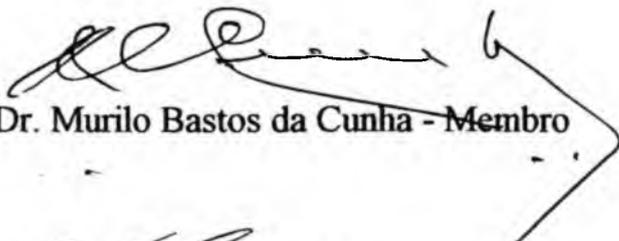
**Dissertação apresentada ao Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília como parte dos requisitos para a obtenção do Título de Mestre em Ciência da Informação.**

**Brasília, 21 de outubro de 1998.**

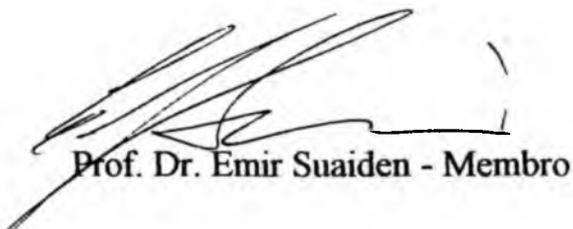
**Aprovada por:**



**Profa. Dra. Kira Maria Antonia Tarapanoff - Presidente**



**Prof. Dr. Murilo Bastos da Cunha - Membro**



**Prof. Dr. Emir Suaiden - Membro**

**Prof. Dr. Jaime Robredo - Suplente**

**À saudosa memória de Ilo Ferreira Freitas.**

Nossa ignorância é sóbria e ilimitada. De fato, ela é, precisamente, o progresso titubeante das ciências naturais, que constantemente, abre aos nossos olhos mais uma vez à nossa ignorância, mesmo no campo das próprias ciências naturais. Isto dá uma nova virada na idéia socrática de ignorância. A cada passo adiante, a cada problema que resolvemos, não só descobrimos problemas novos e não solucionados, porém, também, descobrimos que aonde acreditávamos pisar em solo firme e seguro, todas as coisas são, na verdade, inseguras e em estado de alteração contínua.”

**(Karl Popper em a Lógica das Ciências Sociais, pág.13)**

## AGRADECIMENTOS

A construção deste trabalho só se tornou viável devido a colaboração de várias pessoas que se dispuseram a prestar informações, relatar experiências, sugerir alterações, entre outros. A todas elas expresso os meus sinceros agradecimentos. Agradeço ainda, e em especial:

Ao Departamento de Ciência da Informação e Documentação, que apoiou de maneira determinante todas as fases de elaboração da pesquisa.

Aos Professores Emir José Suaiden e Murilo Bastos da Cunha, pelas valiosas observações durante a fase de coleta de dados.

À Professora Suzana Pinheiro Machado Mueller pelos ensinamentos acerca da metodologia da pesquisa e ao Professor Jaime Robredo por aceitar o convite para participação na banca examinadora.

À Professora Kira Tarapanoff, pelo profissionalismo, dedicação, paciência e por emprestar, generosamente, seus conhecimentos e experiência à orientação desta pesquisa, qualidades sem as quais não seria possível a conclusão do trabalho.

Aos empresários do Setor Editorial e Gráfico do Distrito Federal pelas informações prestadas e pelos depoimentos, em particular ao Sr. Antônio Carlos de Araújo Navarro, ao Sr. Henrique Ramos Verano e ao Sr. Edson Norton de Assis, que me subsidiaram sobre o comportamento da Indústria Gráfica no Distrito Federal e no Brasil.

\*Ao colega de curso e amigo Carlos Henrique Tomé Naves, pelo convívio fraterno, enquanto elaborávamos paralelamente nossos empreendimentos de pesquisa.

À Neusa Dourado Freire, pelo exemplo de profissionalismo, ética e dedicação, com o qual conduz as suas responsabilidades.

Aos meus queridos irmãos Carlos Henrique Ferreira de Araújo e Rômulo Augusto Ferreira de Araújo, pela jornada de vida que trilhamos juntos.

Ao meu pai Rogério Henrique de Araújo e minha mãe Maria Selma Ferreira de Freitas Araújo, pelos inesgotáveis ensinamentos, exemplos de superação e posicionamento ético, dedico-lhes o meu mais sincero agradecimento.

À minha cheia de luz e amada companheira Patricia Marie Jeanne Cormier, pela revisão dos originais e sugestões de aprimoramento do texto, e aos meus filhos Isabelle Marie e Luiz Philippe, que completam o amor que dedico à minha família.

## RESUMO

Estudo exploratório-descritivo das necessidades informacionais dos gerentes do Setor Editorial e Gráfico do Distrito Federal, onde a amostra selecionada correspondeu a três gêneros pertencentes à atividade econômica denominada de Edição, impressão e reprodução de gravações, são eles: **a)** Edição e impressão de jornais; **b)** Edição e impressão de livros e **c)** Impressão de jornais, revistas e livros. O estudo foi realizado por meio dos seguintes aspectos: informação para a organização, informação para o cliente e informação tecnológica (para o desenvolvimento e a inovação), com a finalidade de verificar o grau de utilização de informação nestes três aspectos. Teve como base metodológica a concepção da abordagem sistêmica, e o instrumento utilizado na coleta de dados foi a entrevista estruturada. Os resultados apontaram que as empresas da amostra não utilizam informações de maneira sistemática em nenhum dos aspectos informacionais estudados.

## **ABSTRACT**

An exploratory-descriptive study of managers informations needs, of Distrito Federal Printing Editorial Industry, whose selected sample corresponded of three kinds pertaining of economics activities called: a) Newspaper edition and printing; b) Books edition and printing and c)Newspaper, reviews and books printing. The study was carried under the following aspects: information to management, information to customer and technology information (to development and inovation), with the purpose of checking out the information use measure in this three aspects. Based on the open system approach, the study used a structured interview as a data collection instrument. Research finding revealed that the organizations of the sample don't use information systematically in any information aspects studied.

## SUMÁRIO

<b>Agradecimentos</b> .....	i
<b>Resumo</b> .....	ii
<b>Abstract</b> .....	iii
<b>Relação de Abreviaturas e Siglas</b> .....	vii
<b>Relação de Tabelas</b> .....	x
<b>Relação de Gráficos</b> .....	xi
<b>Relação de Figuras</b> .....	xiv
<b>1- Introdução</b> .....	1
<b>2- Panorama geral da economia do Distrito Federal</b> .....	2
2.1- Aspectos econômicos da população do Distrito Federal .....	2
2.1.1- Crescimento da população do Distrito Federal .....	2
2.1.2- Distribuição da renda por Região Administrativa .....	3
2.2- Produto interno bruto (PIB) e a renda per capita do Distrito Federal .....	6
2.3- Situação do emprego e desemprego no Distrito Federal .....	11
2.4- A Indústria de Transformação do Distrito Federal .....	15
2.5- A Indústria Editorial e Gráfica do Distrito Federal .....	20
<b>3- Justificativa e colocação do problema</b> .....	21
3.1- Objetivos .....	26
3.1.1- Objetivo Geral .....	26
3.1.2- Objetivos Específicos .....	26
<b>4- Revisão de Literatura</b> .....	27
4.1- Trabalhos correlatos .....	27
4.1.2- Conclusão .....	30
4.2- O processo de tomada de decisão na empresa .....	30

4.2.1- O processo decisório .....	30
4.2.2- A necessidade da antecipação .....	36
4.2.3- Conclusão .....	40
4.3- O cliente .....	42
4.3.1- O usuário/cliente como indicador para a caracterização e desenvolvimento de produtos informacionais .....	42
4.3.2- O usuário como indicador para o planejamento estratégico de serviços e controle de processos .....	47
4.3.3- A satisfação do usuário como instrumento de aferição da qualidade dos serviços prestados .....	51
4.3.4- Conclusão .....	55
4.4- Prestação de serviços informacionais para o setor produtivo .....	57
4.4.1- Informação para a organização .....	57
4.4.2- Informação para o desenvolvimento e a inovação .....	64
4.4.3- Conclusão .....	70
4.5- Conclusões da revisão de literatura .....	72
<b>5- Pressupostos e Variáveis .....</b>	<b>75</b>
5.1- Pressuposto geral .....	75
5.2- Pressupostos específicos .....	75
5.3- Variáveis .....	76
<b>6- Metodologia .....</b>	<b>78</b>
6.1- Delimitação do estudo .....	78
6.2- Embasamento teórico da metodologia .....	78
6.3- Caracterização do universo estudado .....	81
6.4- Caracterização da amostra .....	84
6.5- Delineamento da pesquisa .....	85
6.5.1- Métodos, técnicas e instrumentos .....	85
6.6- Coleta de Dados .....	86
6.6.1- Técnica selecionada .....	86
6.6.2- Instrumento de coleta de dados .....	86
6.6.3- Teste-piloto .....	89
6.6.4- Aplicação da entrevista estruturada .....	89
6.7- Tratamento dos dados .....	89
<b>7- Análise dos Dados e Comprovação dos Pressupostos .....</b>	<b>90</b>
7.1- Análise dos dados (Aspectos descritivos) .....	90

7.1.1- Características da Empresa (Questões de 1 a 6) .....	90
7.2- Tomada de Decisão na Empresa (Questões de 7 a 9) .....	97
7.3- Conclusão (Comprovação do 1º Pressuposto Específico) .....	110
7.4- Satisfação e Expectativa para com Produtos e Serviços da Empresa (Questões 10 e 11) .....	112
7.5- Conclusão (Comprovação do 2º Pressuposto Específico) .....	115
7.6- Conhecimento da Concorrência e a Utilização de Tecnologia para o Aperfeiçoamento e a Inovação da Empresa (Questões de 12 a 16) .....	116
7.7- Acesso às Informações (Questões de 17 a 19) .....	134
7.8- Conclusão (Comprovação do 3º Pressuposto Específico) .....	145
7.9- Informações Adicionais (Questões 20 e 21) .....	148
<b>8- Conclusões e Recomendações</b> .....	<b>151</b>
8.1- Sugestões para novas pesquisas .....	154
<b>9- Referências</b> .....	<b>155</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>162</b>
Anexo 1 .....	163
Anexo 2 .....	166
Anexo 3 .....	167
Anexo 4 .....	178

## RELAÇÃO DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABIGRAF** - Associação Brasileira da Indústria Gráfica
- ABTG** - Associação Brasileira de Tecnologia Gráfica
- ARI** - Administração de Recursos Informativos
- BNDES** - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
- BZ** - Região Administrativa de Brasília
- CE** - Região Administrativa de Ceará
- CIET** - Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia
- CNI** - Confederação Nacional da Indústria
- CNPq** - Conselho Nacional de Pesquisas
- CODEPLAN** - Companhia do Desenvolvimento do Planalto Central
- CZ** - Região Administrativa do Cruzeiro
- DAMPI** - Departamento de Assistência à Média e Pequena Indústria, parte do Sistema CNI
- DF** - Distrito Federal
- DIEESE** - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos
- ECIB** - Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira
- FGV** - Fundação Getúlio Vargas
- FID** - Federação Internacional de Informação e Documentação
- GDF** - Governo do Distrito Federal
- GM** - Região Administrativa do Gama
- GR** - Região Administrativa do Guará
- IBGE** - Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- IEL** - Instituto Euvaldo Lodi
- INMETRO** - Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
- INPI** - Instituto Nacional de Propriedade Industrial
- LECON** - Levantamento Sócio-Econômico da Unidade Familiar do Distrito Federal
- MCT** - Ministério da Ciência e Tecnologia
- MF** - Ministério da Fazenda
- MICT** - Ministério da Indústria e Comércio e Turismo

**MPMI**s - Segmentos Industriais de Micro, Pequeno e Médio Portes

**MTb** - Ministério do Trabalho

**NB** - Região Administrativa do Núcleo Bandeirante

**NUTIB** - Núcleo de Tecnologia Industrial Básica

**PADES/DF** - Programa de Apoio ao Desenvolvimento Econômico e Social do Distrito Federal

**PAF/EUA** - Printing American of Florida

**P&D** - Pesquisa e Desenvolvimento

**PEA** - População Economicamente Ativa

**PED/DF** - Pesquisa de Emprego e Desemprego no Distrito Federal

**PIA** - População em Idade Ativa

**PIB** - Produto Interno Bruto

**PL** - Região Administrativa de Planaltina

**PP** - Plano Piloto

**RA** - Região Administrativa

**RA's** - Regiões Administrativas

**RH** - Recursos Humanos

**SB** - Região Administrativa de Sobradinho

**SEADE/SP** - Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados

**SEBRAE** - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

**SENAI** - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

**SIA** - Setor de Indústria e Abastecimento

**SIC** - Secretaria de Indústria e Comércio do Governo do Distrito Federal

**SIEE** - Sistema de Informação Específico para a Empresa

**SIG** - Setor de Indústrias Gráficas

**SINDIGRAF-DF** - Sindicato das Indústrias Gráficas do Distrito Federal

**SM** - Salários Mínimos

**STb** - Secretaria de Trabalho do Governo do Distrito Federal

**TG** - Região Administrativa de Taguatinga

**UFMG** - Universidade Federal de Minas Gerais

**UnB** - Universidade de Brasília

**UNITINS-CET - Universidade do Tocantins / Centro de Educação Tecnológica**

**USP - Universidade de São Paulo**

## RELAÇÃO DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Distribuição das famílias na classe de renda por RA - 1991/1992 .....	4
<b>Tabela 2</b> - Renda bruta média mensal familiar e média mensal per capita por RA .....	5
<b>Tabela 3</b> - Estrutura setorial do PIB do DF - participação percentual - 1980/1994 .....	8
<b>Tabela 4</b> - Distrito Federal: estimativa do PIB a preços de mercado e a participação percentual setorial .....	9
<b>Tabela 5</b> - Distrito Federal: PIB e participação percentual por setor - 1985/1990 .....	11
<b>Tabela 6</b> - População economicamente ativa - PEA, número de desempregados e taxa de desemprego no Distrito Federal - 1996/1997 .....	12
<b>Tabela 7</b> - Taxas de desemprego total, regiões metropolitanas .....	13
<b>Tabela 8</b> - Estimativa do número de pessoas ocupadas por setor de atividade econômica no DF - 1997/98 .....	14
<b>Tabela 9</b> - Número de empresas e empregados do setor industrial do DF segundo gênero industrial .....	16
<b>Tabela 10</b> - Setor industrial do DF segundo faixa salarial - 1996 .....	18
<b>Tabela 11</b> - Principais critérios para a geração de um indicador .....	49
<b>Tabela 12</b> - Tipos-chave de indicadores .....	53
<b>Tabela 13</b> - Princípios fundamentais para a construção de uma infraestrutura de ARI .....	59
<b>Tabela 14</b> - Atividades econômicas da indústria editorial e gráfica do DF segundo o total de indústrias e empregados.....	82
<b>Tabela 15</b> - Atividades econômicas da indústria editorial e gráfica do DF segundo a faixa salarial média .....	83
<b>Tabela 16</b> - Atividades econômicas da indústria editorial e gráfica do DF segundo a natureza jurídica e faturamento .....	83
<b>Tabela 17</b> - Atividade econômica de edição, impressão e reprodução de gravações segundo gênero, número de empresas, localidade e número de empregados .....	85
<b>Tabela 18</b> - Quantitativo das empresas com capacidade de produção ociosa em % .....	93
<b>Tabela 19</b> - Total de empresas por porte .....	94
<b>Tabela 20</b> - Tempo de atuação em anos das empresas no mercado do Distrito Federal ....	95
<b>Tabela 21</b> - Número de empresas que utilizam instrumentos para conhecer o seu cliente .	113

## RELAÇÃO DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Crescimento da população do Distrito Federal .....	3
<b>Gráfico 2</b> - Taxa de crescimento do PIB entre 1970 e 1994 .....	6
<b>Gráfico 3</b> - Taxa de participação do PIB do Distrito Federal no PIB do Brasil .....	7
<b>Gráfico 4</b> - Estrutura do PIB do Distrito Federal por setor - 1980/1994 .....	8
<b>Gráfico 5</b> - Taxa de desemprego no DF e grupos de RA's .....	13
<b>Gráfico 6</b> - Número de empresas da indústria de transformação do DF segundo o gênero industrial - 1995 .....	16
<b>Gráfico 7</b> - Número de empregados da indústria de transformação do DF segundo o gênero industrial .....	17
<b>Gráfico 8</b> - Distribuição das empresas da indústria de transformação do DF segundo a localização .....	17
<b>Gráfico 9</b> - Principais atividades das empresas nos últimos 2 anos .....	92
<b>Gráfico 10</b> - Distribuição percentual relativa ao porte das empresas .....	94
<b>Gráfico 11</b> - Distribuição percentual dos mercados da amostra selecionada .....	96
<b>Gráfico 12</b> - Utilização de informações sobre mercado de atuação .....	98
<b>Gráfico 13</b> - Utilização de informações sobre produtos da empresa .....	99
<b>Gráfico 14</b> - Consulta ao Sistema SEBRAE .....	100
<b>Gráfico 15</b> - Consulta à Empresas de consultoria .....	101
<b>Gráfico 16</b> - Consulta à FIBRA .....	102
<b>Gráfico 17</b> - Consulta à CNI .....	103
<b>Gráfico 18</b> - Consulta à Empresas e indústrias do ramo .....	104
<b>Gráfico 19</b> - Consulta ao SINDIGRAF .....	105
<b>Gráfico 20</b> - Consulta à ABIGRAF .....	106
<b>Gráfico 21</b> - Consulta às Universidades .....	107
<b>Gráfico 22</b> - Consulta ao Institutos de pesquisa .....	108
<b>Gráfico 23</b> - Consulta à Órgãos governamentais .....	109
<b>Gráfico 24</b> - Consulta à Outras fontes .....	110

<b>Gráfico 25</b> - Empresas que utilizam informação sobre custo de produção para o conhecimento da concorrência .....	117
<b>Gráfico 26</b> - Empresas que utilizam informação sobre qualidade de produtos para o conhecimento da concorrência .....	118
<b>Gráfico 27</b> - Empresas que utilizam informação sobre novas oportunidades de negócio para o conhecimento da concorrência .....	119
<b>Gráfico 28</b> - Empresas que utilizam informações sobre a concorrência para o planejamento global da empresa .....	120
<b>Gráfico 29</b> - Empresas que utilizam informações sobre a concorrência para a determinação de política de preço .....	121
<b>Gráfico 30</b> - Empresas que utilizam informações sobre a concorrência para a determinação da estratégia de atuação da empresa .....	122
<b>Gráfico 31</b> - Empresas que utilizam informações sobre a concorrência para a melhoria da qualidade de produtos e serviços .....	123
<b>Gráfico 32</b> - Grau de utilização de informações sobre o mercado de atuação das empresas gráficas .....	125
<b>Gráfico 33</b> - Emprega a adoção de métodos de racionalização da produção .....	126
<b>Gráfico 34</b> - Emprega treinamento e capacitação de RH .....	127
<b>Gráfico 35</b> - Emprega acompanhamento da concorrência e do seu mercado de atuação .	128
<b>Gráfico 36</b> - Emprega satisfação das demandas da clientela .....	129
<b>Gráfico 37</b> - Emprega avaliação constante do grau de satisfação da clientela .....	130
<b>Gráfico 38</b> - Emprega avaliação criteriosa dos fornecedores por parâmetros técnicos ....	131
<b>Gráfico 39</b> - Emprega informações relativas à Normas técnicas .....	132
<b>Gráfico 40</b> - Empresas que não investem em pesquisa por porte .....	133
<b>Gráfico 41</b> - Principais dificultadores que a empresa encontra na obtenção da informação desejada .....	136
<b>Gráfico 42</b> - Grau de utilização da fonte de informação: fabricantes e fornecedores .....	137
<b>Gráfico 43</b> - Grau de utilização da fonte de informação: Normas técnicas .....	138
<b>Gráfico 44</b> - Grau de utilização da fonte de informação: congressos, palestras e cursos .	139
<b>Gráfico 45</b> - Grau de utilização da fonte de informação: consultores e especialistas .....	140
<b>Gráfico 46</b> - Grau de utilização da fonte de informação: exposições e feiras .....	141

<b>Gráfico 47</b> - Grau de utilização da fonte de informação: a própria empresa .....	142
<b>Gráfico 48</b> - Grau de utilização da fonte de informação: leitura de revista técnica .....	143
<b>Gráfico 49</b> - Meios físicos empregados no acesso à informação pelas empresas .....	145
<b>Gráfico 50</b> - Faixa etária dos gerentes da amostra .....	149
<b>Gráfico 51</b> - Nível de escolaridade mais alto dos gerentes da amostra .....	150

## RELAÇÃO DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Pró-atividade na gestão da informação .....	24
<b>Figura 2</b> - Características das decisões empresariais .....	31
<b>Figura 3</b> - Passos no processo de tomada de decisão .....	32
<b>Figura 4</b> - Diagrama de subsídios para a tomada de decisão .....	34
<b>Figura 5</b> - A antecipação e a gestão da demanda .....	37
<b>Figura 6</b> - Diagrama insumo-resultado para identificar clientes e determinar suas necessidades .....	43
<b>Figura 7</b> - Desempenho empresarial .....	46
<b>Figura 8</b> - A espiral do progresso em qualidade .....	48
<b>Figura 9</b> - Conceito de controle de processo .....	50
<b>Figura 10</b> - Da missão ao desdobramento do processo .....	54
<b>Figura 11</b> - Subsistemas de gestão .....	58
<b>Figura 12</b> - A informação tecnológica na dinâmica dos quatro componentes da tecnologia no contexto organizacional .....	68
<b>Figura 13</b> - Informações básicas para a inovação e a competitividade segundo custo, diferenciação, qualidade e tecnologia .....	69
<b>Figura 14</b> - Modelo de uso da informação .....	74
<b>Figura 15</b> - Informação para o setor produtivo .....	74
<b>Figura 16</b> - A organização e a sua relação com o meio ambiente no contexto das necessidades de informação .....	80
<b>Figura 17</b> - Correlação entre pressupostos, variáveis e instrumento de coleta de dados .....	88

## 1- INTRODUÇÃO

De posse da concepção de informação como elemento chave no desenvolvimento e na promoção da competitividade das organizações, surgiu o interesse em determinar aonde a informação poderia operar mudanças substanciais em empresas que cada vez mais buscam inserção em um mercado altamente competitivo e em crescente globalização<sup>1</sup>.

Desta maneira, procurou-se compreender a informação sob aspectos relacionados à gestão da empresa, ao atendimento das demandas da clientela e a informação para o desenvolvimento e o aprimoramento do negócio, que nas palavras de LEDERER & SETHI (1988), representam “o processo de identificar um portfólio de recursos informacionais e sistemas que irão suportar a empresa na implantação de seus planos de negócios e na realização de seus objetivos estratégicos”.

É neste contexto que consideraremos a informação em três aspectos: 1- informação para a organização, 2- informação para o cliente e 3- informação tecnológica para a inovação e aperfeiçoamento das organizações.

Para este estudo, escolhemos a Indústria Editorial e Gráfica do Distrito Federal, mais especificamente três gêneros pertencentes à atividade econômica denominada de “Edição, impressão e reprodução de gravações”: a) Edição e impressão de jornais; b) Edição e impressão de livros e c) Impressão de jornais, revistas e livros, que por sua vez, respondem por 44, 6% do total da mão-de-obra absorvida pelo setor. O segmento gráfico figura na Indústria de Transformação do Distrito Federal como uma das principais atividades industriais, junto à indústria da Construção Civil. Outro dado que aponta para a importância do setor, traduz-se no fato do parque gráfico do Distrito Federal estar posicionado como o 4º maior do país. Tudo isso serviu para que o estudo de caso fosse representativo na aplicação da concepção de informação que o trabalho apresenta.

A partir da análise de conteúdo de documentos e relatórios governamentais acerca da economia do Distrito Federal, bem como informações colhidas junto ao Sindicato das Indústrias Gráficas do Distrito Federal - SINDIGRAF-DF e à Associação Brasileira da Indústria Gráfica - ABIGRAF, foi possível traçar um perfil preliminar da Indústria Gráfica do Distrito Federal. De posse destes dados foi realizada

---

<sup>1</sup> Globalização - integração de mercados globais decorrente da desregulamentação da economia e dos avanços nas comunicações e nas tecnologias da informação.

uma entrevista estruturada junto aos gerentes do setor, com a finalidade de detectar as suas necessidades informacionais, o que permitiu traçar um mapa de utilização de informação para a redefinição e aperfeiçoamento de processos internos da organização, para a melhoria contínua da qualidade de produtos e serviços, no apoio ao processo decisório, no conhecimento da concorrência, em novas oportunidades de negócio, no investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D), entre outros.

Com base nestes elementos é possível ter uma visão do ramo da Indústria Editorial e Gráfica do Distrito Federal, ter ainda um panorama das necessidades de informação de quem decide sobre o curso futuro das empresas, além de permitir a sugestão de uma concepção de produtos e serviços informacionais pró-ativos para o setor.

O presente estudo pretenderá, enfim, tornar viável, por meio dos indicadores já relacionados, a criação de um centro referencial piloto de informações estratégicas para a Indústria Editorial e Gráfica.

## **2- PANORAMA GERAL DA ECONOMIA DO DISTRITO FEDERAL**

Os dados apresentados a seguir estão baseados nas publicações: Perfil Preliminar da Economia do Distrito Federal (1995) e Perfil da Economia do Distrito Federal e do Entorno (1996) de responsabilidade da Secretaria de Indústria e Comércio e da Companhia do Desenvolvimento do Planalto Central - CODEPLAN. Este capítulo está estruturado de maneira a dar uma visão panorâmica da economia do Distrito Federal, no que se refere aos aspectos econômicos da população, Produto Interno Bruto - PIB, renda per capita e a situação do emprego e desemprego.

### **2.1- ASPECTOS ECONÔMICOS DA POPULAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL**

#### **2.1.1 - CRESCIMENTO DA POPULAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL**

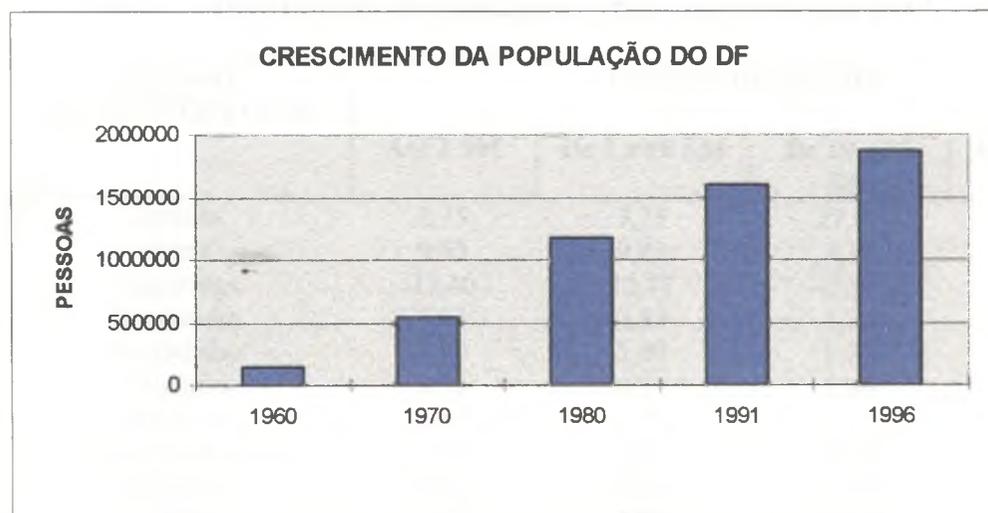
O Distrito Federal compreende 19 regiões administrativas, quais sejam: RA I- Brasília, RA II- Gama, RA III- Taguatinga, RA IV- Brazlândia, RA V-

Sobradinho, RA VI- Planaltina, RA VII- Paranoá, RA VIII- Núcleo Bandeirante, RA IX- Ceilândia, RA X- Guará, RA XI- Cruzeiro, RA XII- Samambaia, RA XIII- Santa Maria, RA XIV- São Sebastião, RA XV- Recanto das Emas, RA XVI- Lago Sul, RA XVII- Riacho Fundo, RA XVIII- Lago Norte e RA XIX- Candangolândia.

A população do Distrito Federal é de 1.868 mil pessoas. Entre 1960 e 1996 a população registrou um crescimento cumulativo de 285%.

O crescimento acelerado da população forçou o governo a criar núcleos habitacionais não previstos no planejamento inicial. Desta forma, dos três núcleos habitacionais iniciais (1960), Plano Piloto, Taguatinga e Núcleo Bandeirante, surgiram no decorrer da década de 60 e 70, Cruzeiro, Guará, Gama, Ceilândia e Sobradinho e nas décadas de 80 e 90 o restante das Regiões Administrativas que hoje compõem o Distrito Federal. (Perfil da Economia do Distrito Federal e do Entorno, 1996).

O gráfico a seguir representa o crescimento da população do DF nos últimos 36 anos:



**Gráfico 1 - Crescimento da população do Distrito Federal**

(Fonte: IBGE, Codeplan citado por Perfil Preliminar da Economia do DF, 1995)

### **2.1.2 - DISTRIBUIÇÃO DA RENDA POR REGIÃO ADMINISTRATIVA**

Com relação à distribuição de renda da população do Distrito Federal, as Regiões Administrativas de Brasília, Cruzeiro e Guará, comportam a maioria das famílias com rendas situadas entre as faixas de 10 a 25 Salário Mínimos (SM) e acima de 25 SM.

Brasília detém um percentual de 78,32%, Cruzeiro 66,03% e Guará 58,53%. No lado inverso, ou seja, famílias com menor renda -até 10 SM- encontram-se as Regiões Administrativas do Paranoá com 91,71%, Samambaia com 91,31% e Planaltina com 89,25%.

A pesquisa denominada “Levantamento Sócio-Econômico da Unidade Familiar do Distrito federal - LECON II” empreendida entre abril de 1991 e março de 1992 pela CODEPLAN apud Perfil Preliminar da Economia do Distrito Federal, indica que a maioria das famílias entrevistadas possuem renda acima de 2 até 10 SM, o que resulta em 49,55% do total de famílias pesquisadas. E 24,15% do total de famílias pesquisadas enquadram-se na faixa de 10 até 25 SM.

O estudo aponta também, que a distribuição das faixas salariais encontra-se bem diferenciada nas várias Regiões Administrativas (Ra's)<sup>2</sup> do Distrito Federal, conforme podemos constatar na Tabela 1.

**Tabela 1 - Distribuição das famílias na classe de renda por R A - 1991/1992**

em %

REGIÃO ADMINISTRATIVA	CLASSE DE RENDA			
	Até 2 SM	De 2 a 10 SM	De 10 a 25 SM	Acima de 25 SM
Brasília	2,35	7,75	27,81	60,85
Gama	9,65	9,23	4,14	1,55
Taguatinga	12,40	13,77	15,82	9,00
Brazlândia	3,61	2,89	1,28	0,29
Sobradinho	4,79	5,09	5,76	2,58
Planaltina	8,55	6,02	1,86	0,29
Paranoá	6,67	2,30	0,75	0,00
Núcleo Bandeirante	2,20	3,65	4,10	3,39
Ceilândia	27,32	29,06	13,46	2,65
Guará	1,65	4,93	10,94	8,11
Cruzeiro	1,10	4,04	11,10	10,92
Samambaia	19,71	11,27	2,98	0,37
<b>Distrito Federal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

FONTE: CODEPLAN - LECON II citado por Perfil Preliminar da Economia do DF, 1995.

<sup>2</sup> Na época do levantamento, as RA's de São Sebastião, Santa Maria, Riacho Fundo e Recanto das Emas, não haviam ainda sido criadas. A RA da Candangolândia foi criada a partir do desmembramento da RA do Núcleo Bandeirante, o mesmo ocorrendo com as RA's do Lago Sul e Lago Norte, desmembradas da RA de Brasília.

Fica comprovado que as famílias de maior poder aquisitivo concentram-se em Brasília, 60,85% (acima de 25 SM) e as de menor poder aquisitivo concentram-se em Ceilândia e Samambaia com 27,32% e 19,71% respectivamente (Até 10 SM).

O Distrito Federal apresenta uma renda bruta mensal média de 12,98 SM, vigentes entre abril de 1991 e março de 1992. Esta renda média é o resultado, segundo o Perfil Preliminar da Economia do Distrito Federal (1995), da forte pressão exercida pelas famílias de classes média e alta, embora sejam em menor número. Todavia, a distribuição da renda acompanha a conjuntura nacional de grande concentração de renda. No Distrito Federal, 70,4% das famílias possuem rendimentos abaixo da média de 12,98 SM. Novamente as Regiões Administrativas de Brasília, Cruzeiro e Guará apresentam rendas médias elevadas e as Regiões Administrativas do Paranoá e Samambaia apresentam as menores rendas médias.

**Tabela 2 - Renda bruta média mensal familiar e média mensal per capita por RA**  
em salários mínimos

REGIÃO ADMINISTRATIVA	RENDA FAMILIAR	RENDA PER CAPITA
Brasília	29,31	7,71
Gama	6,67	1,36
Taguatinga	10,99	2,55
Brazlândia	5,48	1,14
Sobradinho	10,12	2,36
Planaltina	5,11	1,09
Paranoá	3,71	0,75
Núcleo Bandeirante	11,56	2,60
Ceilândia	6,13	1,26
Guará	16,25	3,64
Cruzeiro	19,38	4,56
Samambaia	4,43	0,96
Distrito Federal	12,98	2,86

FONTE: CODEPLAN - LECON II citado por Perfil Preliminar da Economia do DF, 1995.

o comportamento dos dados da renda da população do Distrito Federal é muito próxima à situação do Brasil. Podemos afirmar que o Distrito Federal encerra em suas características sócio-econômicas as mesmas características observadas a nível macro da situação brasileira. Desta forma, constata-se que a renda no Distrito Federal é elevada para os padrões brasileiros, mas extremamente concentrada e mal distribuída entre as Regiões Administrativas.

## 2.2- PRODUTO INTERNO BRUTO (PIB) E A RENDA PER CAPITA DO DISTRITO FEDERAL

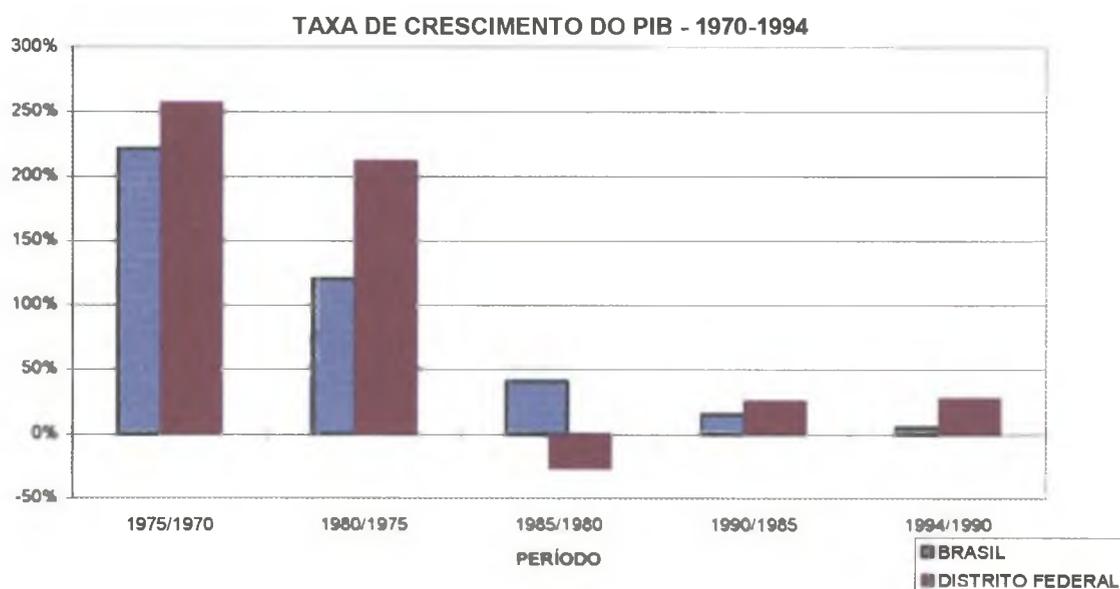
Segundo dados do Perfil da Economia do Distrito Federal e do Entorno (1996), o Produto Interno Bruto (PIB) do Distrito Federal demonstra um crescimento superior ao do Brasil, com exceção do período compreendido entre os anos de 1980 e 1985, período em que houve um decréscimo de 24,4%. A taxa de crescimento do PIB do Distrito Federal chegou a 5.378 milhões de dólares, ou seja, 27% em relação a 1990. Isto representou 1,36% na economia do Brasil, que no período entre 1990 e 1994 obteve crescimento de 5,1%.

O PIB do Distrito Federal respondia com quase 2% do PIB do Brasil em 1980, o que o colocava como o mais elevado da Região Centro-Oeste e o 9º do País.

Entre os anos de 1980 e 1990, o Distrito Federal registrou em sua economia uma queda de 0,87% a.a. Entre 1980 e 1985 o PIB encolheu em 26,4%, queda que não foi compensada nem mesmo com o crescimento registrado entre 1985-1990.

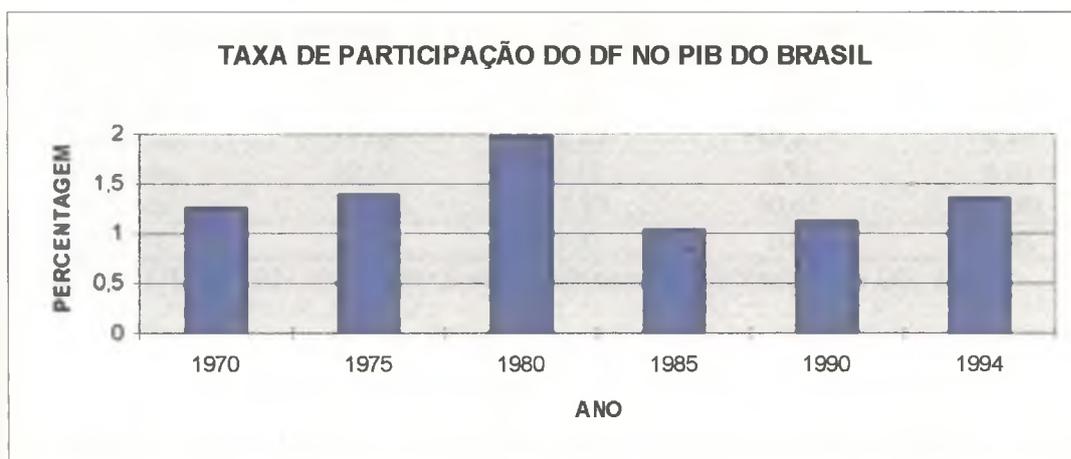
De acordo com o Perfil Preliminar da Economia do DF (1985), a renda per capita acompanhou a tendência de queda no PIB, mesmo assim a renda per capita de US\$ 3.095 no ano de 1994, representou a quarta maior renda do Brasil, atrás apenas de São Paulo, Rio de Janeiro e Mato Grosso do Sul.

O Gráfico 2 apresenta a taxa de crescimento do PIB do Brasil e do Distrito Federal de 1970 a 1994.



**Gráfico 2 - Taxa de crescimento do PIB entre 1970 e 1994** (Fonte: Fundação Getúlio Vargas - FGV citado por Perfil Preliminar da Economia do DF, 1995).

O Gráfico 3 apresenta a taxa de participação do Distrito Federal no PIB do Brasil, também entre os anos de 1970 e 1994.



**Gráfico 3 - Taxa de participação do PIB do Distrito Federal no PIB do Brasil**  
(Fonte: Fundação Getúlio Vargas - FGV citado por Perfil Preliminar da Economia do DF, 1995).

Ao analisar o PIB do DF em 1990, relativo à participação dos setores econômicos, obtivemos a seguinte distribuição percentual:

- Setor Primário - 1,27%;
- Setor Secundário - 3,16%;
- Setor Terciário - 95,57%.

O DF possui 4 setores distintos: o Setor Agropecuário, o Setor Industrial, o Setor do Comércio e o Setor de Serviços. Cada um deles é segmentado em subsetores.

Sobre os setores econômicos do Distrito Federal podemos, ao analisar a Tabela 3, observar que o Setor Industrial apresentou um decréscimo considerável na participação percentual no PIB do Distrito Federal, diminuindo de 17,61% em 1980 para 10,36% em 1990 e para 8,88% em 1994. Esta acentuada queda pode ser explicada pelo desempenho da Indústria da Construção Civil, subsetor integrante dos três subsetores que compõem o Setor Industrial, que, entre 1980 e 1990, registrou uma queda de 58% na participação do PIB. Em 1980, contribuía com 12,3% e em 1990 com apenas 5,1%. Os outros subsetores do Setor Industrial são: Indústria de Transformação, com uma

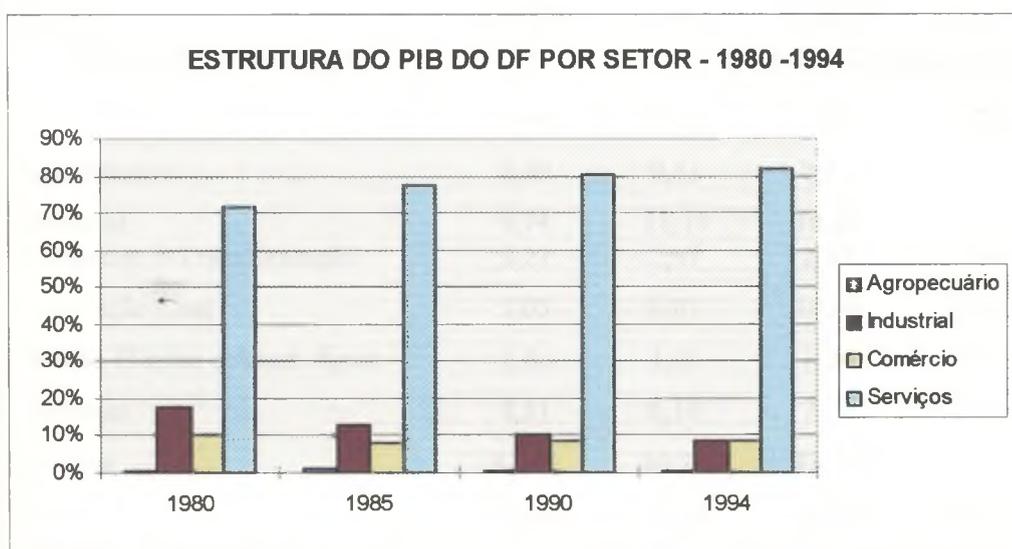
participação de 4,3% no mesmo período, e o Segmento de Energia Elétrica e Abastecimento de Água, com cerca de 1,5%.

**Tabela 3 - Estrutura setorial do PIB do DF - participação percentual - 1980/1994**

SETORES	1980	1985	1990	1994
Agropecuário	0,67	1,05	0,49	0,52
Industrial	17,61	12,84	10,36	8,88
Comércio	10,24	8,28	8,73	8,61
Serviços	71,47	77,83	80,41	81,99
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

FONTE: CODEPLAN citado por Perfil Preliminar da Economia do DF, 1995.

O gráfico 4 complementa os dados fornecidos pela tabela 3 e refere-se à estrutura do PIB do Distrito Federal por setor econômico. Pode-se verificar o impacto da queda na participação do Setor Industrial para a formação do PIB do Distrito Federal.



**Gráfico 4 - Estrutura do PIB do Distrito Federal por setor - 1980/1994**  
(Fonte: CODEPLAN citado por Perfil Preliminar da Economia do DF, 1995).

Nas estimativas do PIB do Distrito Federal para os anos mais recentes foi adotada a variável de consumo de energia, já que existe um alto índice de eletrificação no DF, tornando esta variável a mais confiável de acordo com a metodologia empregada pela CODEPLAN. (Perfil da economia do DF e do Entorno, 1996).

As estimativas para o PIB do Distrito Federal estão resumidas na Tabela 4, onde está representada a estimativa a preços de mercado e a participação percentual por setores e subsetores econômicos entre os anos de 1991 e 1995.

**Tabela 4 - Distrito Federal: estimativa do PIB a preços de mercado e a participação percentual setorial**

SETORES ECONÔMICOS	PRODUTO INTERNO BRUTO - PIB/DF				
	1991	1992	1993	1994	1995
Agropecuário	30,99	28,47	31,65	37,35	48,31
Industrial	622,17	739,79	1.418,27	1.106,93	889,22
Ind. Extrat. e Transformação	209,03	196,44	221,12	238,35	251,07
Construção Civil	322,37	451,45	1.099,80	765,34	522,76
Energia Elétrica e Abast. Água	90,77	91,90	97,35	103,24	115,39
Comércio	530,82	539,13	579,35	618,10	707,11
Serviços	5.203,61	5.314,52	5.518,77	5.821,95	6.439,92
SETORES ECONÔMICOS	PARTICIPAÇÃO SETORIAL (%)				
	1991	1992	1993	1994	1995
Agropecuário	0,49	0,43	0,42	0,49	0,60
Industrial	9,74	11,17	18,80	14,59	11,00
Ind. Extrat. e Transformação	3,27	2,97	2,93	3,14	3,11
Construção Civil	5,05	6,82	14,58	10,09	6,47
Energia Elétrica e Abast. Água	1,42	1,39	1,29	1,36	1,43
Comércio	8,31	8,14	7,61	8,15	8,75
Serviços	81,46	80,26	73,16	76,76	79,66
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

FONTE: CODEPLAN e Secretaria de Indústria e Comércio citado por Perfil da Economia do DF e do Entorno, 1996.

A partir dos dados analisados, podemos inferir que a economia do Distrito Federal está quase que totalmente apoiada no Setor de Serviços, com 80,4% de participação no PIB, onde o subsetor da Administração Pública participa com 38,2%.

Esta observação parece bastante razoável, se consideramos o fato de que o Distrito Federal, particularmente Brasília como sede do Governo da República, foi criado para ter como função precípua o acolhimento de toda a estrutura estatal. Com

efeito, o Distrito Federal atravessa uma crise em sua economia, sobretudo no que se refere ao grande número de desempregados, possuindo, a nível nacional, o maior índice relativo de desemprego.

Segundo Estudo intitulado 'Brasil 10', que a Revista Amanhã edita em colaboração com a consultoria Simonsen & Associados, o Distrito Federal caiu da 7º para a 9º colocação na lista dos estados mais competitivos da União. Por meio de indicadores de riqueza e infra-estrutura econômica e social, o DF já foi superado pelos estados do Espírito Santo e Bahia em 1996 e guarda uma pequena margem de liderança com relação ao Estado de Goiás, 10º da lista dos mais competitivos. O Estudo aponta que um dos fatores mais fortes para este declínio, deve-se a chamada "guerra fiscal" entre os estados, que por meio da oferta de incentivos fiscais, procuram atrair investimentos com o objetivo de gerar riqueza, renda e, a longo prazo, aumentar a arrecadação (Correio Braziliense, 1997). Tudo isto representa uma ameaça à economia do Distrito Federal, que necessita de um maior incremento nos setores que apresentam apenas 19,6% de participação no PIB.

Dados relativos ao Setor Industrial demonstram um encolhimento sensível na formação do PIB entre 1980 e 1994, fato que relacionado ao declínio do subsetor da Construção Civil. Por outro lado, os dois subsetores restantes, Indústria de Transformação (tema desta pesquisa), Energia Elétrica e Abastecimento de Água, permaneceram praticamente inalterados, o mesmo ocorrendo com o Setor Agropecuário que permanece estagnado com uma participação de 0,52 % em 1994.

No período de 1992 e 1994 porém, a Construção Civil apresentou reação na tendência de queda, com um aumento de 6,82% em 1992 para 145,58% em 1993 e 10,09% em 1994. Este aumento repentino foi devido às obras do Metrô que logo a seguir, em 1995, registrou um desaceleramento em seu ritmo, provocando uma nova queda na participação do subsetor na formação do PIB. (Perfil da Economia do DF e do Entorno, 1996).

Estes dados podem ser melhor cotejados na Tabela nº 4. A seguir apresentamos a Tabela 5, referente a participação dos setores econômicos na formação do PIB do Distrito Federal, de 1985 a 1990 em participação percentual.

**Tabela 5 - Distrito Federal: PIB e participação percentual por setor- 1985/1990<sup>3</sup>**

SETOR/ATIVIDADE ECONÔMICA	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Agropecuário	1,0	1,1	0,7	1,4	0,5	0,5
Industrial	12,08	12,9	13,6	13,4	10,6	10,4
Indústria Extrativa e de Transformação	4,6	4,9	4,6	4,9	3,8	3,8
Construção Civil	6,6	6,7	7,0	6,5	5,8	5,1
Energia Elétrica e Abast. de Água	1,7	1,3	1,9	2,0	1,0	1,4
Comércio	8,3	8,3	8,1	7,7	7,3	8,7
Serviços	77,8	77,7	77,7	77,5	81,7	80,4
Transporte, Armaz. e Comunicação	4,4	3,2	3,7	4,5	4,7	3,6
Intermediário Financeiro, Bens Imóveis e						
Serviços prestados às Empresas	11,8	10,7	11,7	11,9	14,4	14,3
Administração Pública	39,8	42,2	38,5	38,2	41,1	38,2
Outros Serviços	24,9	21,6	23,7	22,9	21,4	24,3
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,00

FONTE: Adaptada de CODEPLAN citado por Perfil da Economia do DF e do Entorno, 1996.

### 2.3- SITUAÇÃO DO EMPREGO E DESEMPREGO NO DISTRITO FEDERAL

Os dados que apresentamos nesta seção estão baseados na Pesquisa denominada “Emprego e Desemprego no Distrito Federal (PED-DF)” realizada mensalmente pela CODEPLAN, com divulgação da média trimestral. Os dados mais recentes da PED-DF referem-se aos meses de junho, julho e agosto de 1998.

A metodologia utilizada nas pesquisas foi desenvolvida pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos - DIEESE e Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados - SEADE/SP. As informações da PED-DF estão apoiadas em uma amostra de aproximadamente 9.000 residências (3.000 residências/mês), localizadas na área urbana do Distrito Federal.

A taxa de desemprego no DF diminuiu de 19,9% para 19,0% em agosto de 1998, com o número de desempregados na ordem de 163,4 mil pessoas. Segundo a PED-DF: Resultados (1998), a diminuição na taxa de desemprego está associada ao crescimento da ocupação na Construção Civil, nos Serviços e no agregado de outros setores. A redução na taxa de desemprego verificada está relacionada à diminuição na

<sup>3</sup> Dados extraídos do Trabalho de Contas Regionais - PIB do DF, 1990.

ordem de 4,9% na taxa de desemprego aberto, que passou de 12,3% para 11,7% da população economicamente ativa e 3,9% na taxa de desemprego oculto. Estes dados podem ser melhor visualizados no Tabela nº 6.

**Tabela 6 - População economicamente ativa - PEA, número de desempregados e taxa de desemprego no Distrito Federal - 1996/1997.**

INDICADORES	ago/97	Jul/98	ago/98
POPULAÇÃO ECONOMICAMENTE ATIVA (em 1000)	859,6	859,2	858,4
DESEMPREGADOS (em 1000)			
Total	155,1	170,6	163,4
• Aberto <sup>4</sup>	91,8	105,3	100,6
• Oculto pelo Trabalho Precário <sup>5</sup>	36,4	39,6	36,7
• Oculto pelo Desalento <sup>6</sup>	26,9	25,7	26,1
TAXAS DE DESEMPREGO (%)	18,0	19,9	19,0
• Aberto	10,7	12,3	11,7
• Oculto pelo Trabalho Precário	4,2	4,6	4,3
• Oculto pelo Desalento	3,1	3,0	3,0

FONTE: CODEPLAN/GDF, STb/GDF, Fundação SEADE/SP e DIEESE citado por PED-DF: Resultados, 1998.

A fim de se obter maior consistência nos dados, a pesquisa sobre o desemprego nas Regiões Administrativas (RA's) do Distrito Federal é dividida em 3 grupos de RA's, a saber:

- Grupo I - Renda alta: Brasília, Lago Sul e Lago Norte;
- Grupo II - Renda média: Gama, Taguatinga, Sobradinho, Planaltina, Núcleo Bandeirante, Candangolândia, Guará, Cruzeiro e
- Grupo III - Renda baixa: Brazlândia, Ceilândia, Samambaia, Paranoá, Santa Maria e São Sebastião.<sup>7</sup>

<sup>4</sup> **Desemprego aberto:** pessoas que procuraram trabalho de maneira efetiva nos 30 dias anteriores ao da entrevista e não exerceram nenhum trabalho nos últimos 7 dias.

<sup>5</sup> **Desemprego oculto pelo trabalho precário:** pessoas que realizaram de forma irregular algum trabalho remunerado (ou não remunerado, em ajuda a negócio de parentes) e que procuraram efetivamente trabalho nos 30 dias anteriores ao da entrevista ou nos últimos 12 meses.

<sup>6</sup> **Desemprego oculto pelo desalento:** pessoas que não possuem trabalho e nem procuraram nos últimos 30 dias, por desestímulo do mercado de trabalho ou por circunstâncias fortuitas, mas apresentaram procura efetiva de trabalho nos últimos 12 meses.

<sup>7</sup> A Pesquisa de Emprego e Desemprego no Distrito Federal é realizada em 17 das 19 Regiões Administrativas do DF, ficando de fora as Ra's do Riacho Fundo e Recanto das Emas.

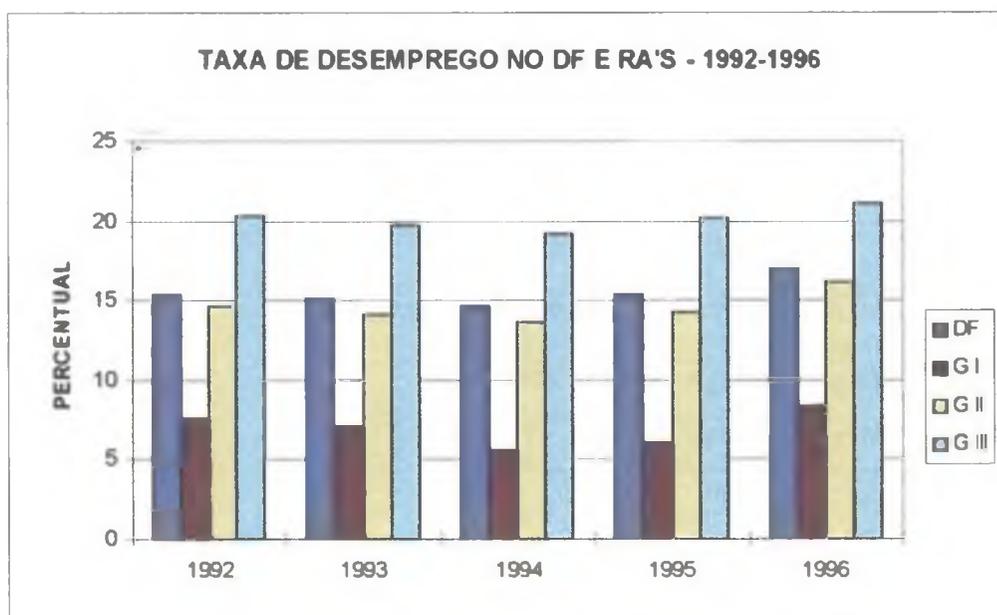
Na análise por Grupos de RA's, verificou-se que entre agosto de 1997 e agosto de 1998 a taxa de desemprego do Grupo I diminuiu de 9,0% para 7,5%. Entretanto, nos demais grupos a taxa apresentou crescimento. No Grupo II apresentou uma variação de 17,2% para 17,7% e no Grupo III elevou-se de 23,6% para 25,7%.

Como parâmetro para a comparação da taxa de desemprego entre algumas regiões metropolitanas brasileiras, apresentamos a Tabela nº 7.

**Tabela 7 - Taxas de desemprego total, regiões metropolitanas**

REGIÕES PESQUISADAS	1997				1998			
	MAIO	JUN	JUL	AGO	MAIO	JUN	JUL	AGO
BELO HORIZONTE	13,8	13,8	13,6	13,8	16,0	16,2	16,1	ND
DISTRITO FEDERAL	18,2	17,7	17,9	18,0	19,2	19,4	19,9	19,0
PORTO ALEGRE	14,1	14,2	14,2	14,2	15,7	15,4	15,5	ND
SÃO PAULO	16,0	16,0	15,7	15,9	18,9	19,0	18,9	ND
SALVADOR	21,9	22,0	21,9	22,0	ND	ND	ND	ND
RECIFE <sup>8</sup>	-	-	-	-	22,7	22,4	21,9	ND

FONTE: PED-DF: Resultados, 1998.



**Gráfico 5 - Taxa de desemprego no DF e grupos de RA's**  
(Fonte: CODEPLAN/GDF, STb/GDF, Fundação SEADE/SP e DIEESE citado por Perfil Preliminar da Economia do DF, 1995).

<sup>8</sup> A PED em Recife foi iniciada em novembro de 1997.

A ocupação no Distrito Federal entre maio de 1995 e abril de 1996 foi de 671,98 mil e, em julho de 1997, elevou-se em mais 1,7 mil os postos de trabalho. Segundo o Perfil Preliminar da Economia do DF (1995), para uma população de cerca de 1.686,18 mil habitantes, a taxa de dependência, que é dada pela relação entre o número de ocupados e a população total, é de 2,51, o que nos dá uma proporção de 1 trabalhador ocupado para cada 1,5 indivíduo desempregado ou economicamente inativo.

O nível de ocupação por setor de atividade apresenta os seguintes números em agosto de 1998:

- **Indústria de Transformação** - eliminou 0,6 mil postos de trabalho;
- **Construção Civil** - criou 1,4 mil ocupações;
- **Comércio** - eliminou 0,9 mil ocupações;
- **Serviços** - criou 5,9 mil ocupações;
- **Administração Pública** - eliminou 1,8 mil ocupações e
- **Outros** - foram criadas 2,4 mil ocupações.

(PED-DF: Resultados, 1998).

A Tabela nº 8 fornece a estimativa de ocupação dos indivíduos por setores de atividade econômica, comparando posições de agosto de 1997 e julho e agosto de 1998.

**Tabela 8 - Estimativa do número de pessoas ocupadas por setor de atividade econômica no DF - 1997/98.**

SETORES	NÚMERO DE OCUPADOS (em 1000)			VARIÇÃO (em 1000)		VARIÇÃO (%)	
	1997	1998		Ago/98	Ago/98	Ago/98	Ago/98
	Ago	Jul	Ago	Jul/98	Ago/97	Jul/98	Ago/97
Total	704,5	688,6	695,0	6,4	-9,5	0,9	-1,3
Ind. de Transformação	32,7	27,4	26,8	-0,6	-5,9	-2,2	-18,0
Construção Civil	33,9	30,8	32,2	1,4	-1,7	4,5	-5,0
Comércio	100,7	102,3	101,4	-0,9	0,7	-0,9	0,7
Serviços	386,4	381,3	387,2	5,9	0,8	1,5	0,2
Adm. Pública	145,4	139,4	137,6	-1,8	-7,8	1,3	-5,4
Outros	5,4	7,4	9,8	2,4	4,4	32,4	81,5

FONTE: CODEPLAN/GDF, STb/GDF, Fundação SEADE/SP e DIEESE citado por PED-DF: Resultados, 1998.

Houve um nítido crescimento da oferta de postos de trabalho no setor de serviços (1,5%). Isto deveu-se a uma expansão ocupacional nos seguintes ramos: Serviços auxiliares, Reparação, Limpeza e Vigilância, Outros serviços (inclui trabalhadores do setor agropecuário, de embaixadas, consulados e representações oficiais e políticas), Especializados, Saúde e Emprego Doméstico. Cabe ainda registrar, a elevação em 32,4% no nível de ocupação do agregado Outros Setores no mês de agosto, fato que deve estar associado ao período eleitoral, onde surgem sempre novas ocupações.

A partir das análises empreendidas pela PED-DF: Resultados (1998), entre agosto de 1997 e agosto de 1998, o nível de ocupação apresentou retração na ordem de 1,3% no Distrito Federal, o que equivale a 9,5 mil ocupações eliminadas. As principais contribuições para este desempenho negativo foram as da Indústria de Transformação (-18,0%), a Administração Pública (-5,4%) e a Construção Civil (-5,0%).

## **2.4- A INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL**

O Setor Industrial do Distrito Federal<sup>9</sup> possui, de acordo com dados de 1995, 21 gêneros industriais com 2.137 estabelecimentos, totalizando 71.187 empregos. (Perfil Preliminar da Economia do DF, 1995).

A Indústria da Construção Civil é a que mais emprega mão-de-obra disponível, com 74% do Setor como um todo e a Indústria de Produtos Alimentares, possui o maior número de estabelecimentos com 36,0%, conforme a Tabela nº 9, onde apresentamos o Setor Industrial organizado por gêneros com o respectivo número de empresas e empregados.

---

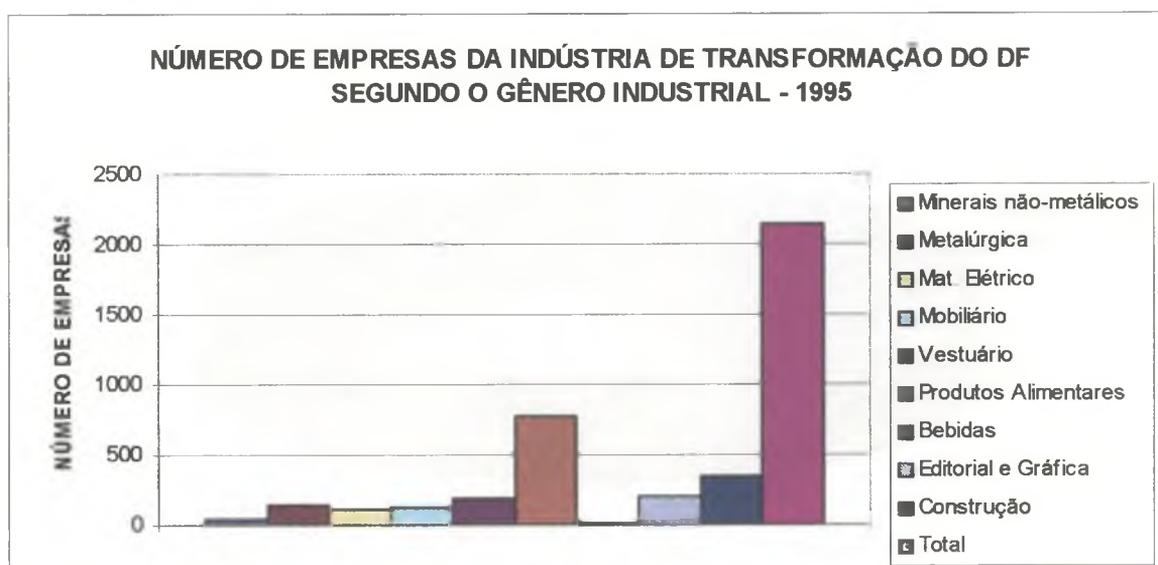
<sup>9</sup> A Federação das Indústrias do Distrito Federal, em levantamento das dificuldades dos setores produtivos do DF, enumerou nove características negativas do setor industrial do DF: "1- falta de áreas para a instalação e ampliação de empreendimentos industriais, a preços que viabilizem os investimentos; 2- pequeno contingente de mão-de-obra qualificada; 3- predominância de empresas de micro e pequeno porte, ressaltando-se que a inexistência de grandes indústrias dificulta a competição com outros centros produtores; 4- produção industrial local direcionada para bens de consumo imediato, de baixo padrão tecnológico, determinando o abastecimento externo de matérias-primas e de produtos finais mais elaborados; 5- mercado recente, com grande potencial de consumo, mas ainda com poucos empresários de tradição no setor industrial; 6- falta de áreas para instalação e ampliação da atividade industrial; 7- ausência de economias de escala; 8- reduzida capacidade de investimento por meio de linhas de financiamento a longo prazo, para fomentar a indústria e promover a substituição de importações; 9- falta de uma política industrial para o Distrito Federal, com explicitação de diretrizes e prioridades. (Propostas de Diretrizes para uma Política de Desenvolvimento Industrial do Distrito Federal: A Busca da Competitividade Industrial, 1996).

**Tabela 9 - Número de empresas e empregados do setor industrial do DF segundo gênero industrial**

Gênero Industrial	Número de Indústrias	%	Número de Empregados	%
Indústria extrativa mineral	1	0,05	24	0,03
Ind. de produtos de minerais não-metálicos	46	2,15	1338	1,88
Ind. metalúrgica	144	6,74	1057	1,48
Ind. mecânica	18	0,84	489	0,69
Ind. de material. elétrico	113	5,29	1391	1,95
Ind. de material. de transporte	13	0,61	89	0,13
Ind. de madeira	26	1,22	455	0,64
Ind. de mobiliário	129	6,04	1282	1,80
Ind. de papel, papelão e celulose	9	0,42	88	0,12
Ind. de borracha	20	0,94	547	0,77
Ind. química	11	0,51	66	0,09
Ind. de produtos farmacêuticos e veterinários	4	0,19	204	0,29
Ind. de matérias plásticas	12	0,56	181	0,25
Ind. têxtil	2	0,09	11	0,02
Ind. do vestuário, artefatos. de tecidos e de viagem	186	8,70	924	1,30
Ind. de produtos alimentares	775	36,27	5454	7,66
Ind. de bebidas	11	0,51	1618	2,27
<b>Ind. editorial e gráfica</b>	<b>196</b>	<b>9,17</b>	<b>2684</b>	<b>3,77</b>
Ind. diversas	64	2,99	489	0,69
Ind. de calçados	14	0,66	82	0,12
Ind. da construção	343	16,05	52714	74,05
<b>TOTAL</b>	<b>2137</b>	<b>100,00</b>	<b>71187</b>	<b>100,00</b>

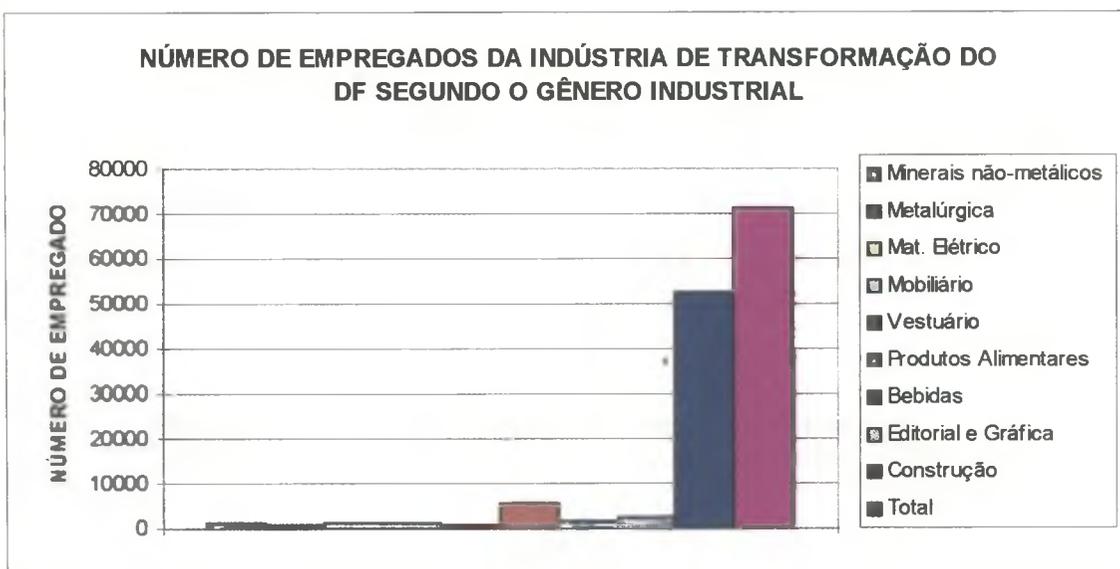
FONTE: FIBRA-DF citado por Perfil Preliminar da Economia do DF, 1995.

Os Gráficos 6 e 7 complementam as informações contidas na Tabela 6, com o número de empresas e o número de empregados segundo o gênero industrial.



**Gráfico 6 - Número de empresas da indústria de transformação do DF segundo o gênero industrial - 1995.**

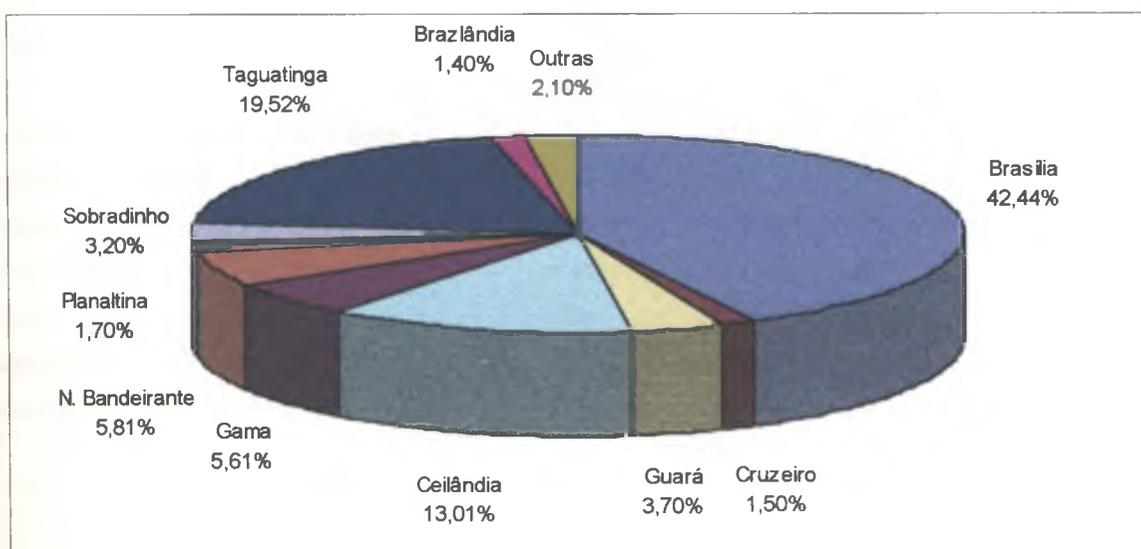
(Fonte: FIBRA-DF citado por Perfil Preliminar da Economia do DF, 1995).



**Gráfico 7 - Número de empregados da indústria de transformação do DF segundo o gênero industrial.**

(Fonte: FIBRA-DF citado por Perfil Preliminar da Economia do DF, 1995).

Quanto à localização espacial das Indústrias, Brasília sedia 861 estabelecimentos, sendo que a Indústria da Construção Civil responde por 275 do total. Taguatinga responde pela segunda posição como sede dos estabelecimentos industriais, com 395 empresas, seguida da Ceilândia com 257 estabelecimentos. O Gráfico nº 8 demonstra em termos percentuais, a distribuição dos estabelecimentos industriais no Distrito Federal.



**Gráfico 8 - Distribuição das empresas da indústria de transformação do DF segundo a localização.**

(Fonte: FIBRA-DF citado por Perfil Preliminar da Economia do DF, 1995)

A fim de complementar as características básicas do Setor Industrial do Distrito Federal, apresentamos dados relativos a faixa salarial, contidos na Tabela 10, que está baseada no Salário Mínimo - SM como faixa salarial média dividida em 5 categorias, até 3 ; de 4 a 5 SM; de 6 a 10 SM; de 11 a 20 SM e acima de 20 SM.

**Tabela 10 - Setor industrial do DF segundo faixa salarial - 1996**

GENERO FAIXA SALARIAL MÉDIA (Salário Mínimo - SM)

GENERO	Até 3 SM		De 4 a 5 SM		De 6 a 10 SM	
	Emprego	Estabel.	Emprego	Estabel.	Emprego	Estabel.
Indústria extrativa mineral	24	1	0	0	0	0
Ind. de produtos de minerais não-metálicos	1.272	39	0	0	34	1
Ind. metalúrgica	992	129	0	0	0	0
Ind. mecânica	442	17	0	0	0	0
Ind. de mat. elétrico	1.085	94	0	0	17	2
Ind. de mat. de transporte	62	8	0	0	19	1
Ind. de madeira	348	23	9	1	0	0
Ind. de mobiliário	999	115	0	0	0	0
Ind. de papel, papelão e celulose	88	9	0	0	0	0
Ind. de borracha	523	18	0	0	0	0
Ind. química	23	7	21	1	0	0
Ind. de produtos farmacêuticos e veterinários	204	4	0	0	0	0
Ind. de matérias plásticas	164	8	0	0	0	0
Ind. têxtil	11	2	0	0	0	0
Ind. do vestuário, artef. de tecidos e de viagem	782	155	4	1	0	0
Ind. de produtos alimentares	3.524	659	75	4	20	2
Ind. de bebidas	444	4	346	1	0	0
<b>Ind. editorial e gráfica</b>	<b>1.491</b>	<b>170</b>	<b>34</b>	<b>5</b>	<b>58</b>	<b>2</b>
Ind. diversas	486	61	0	0	0	0
Ind. de calçados	2	3	0	0	0	0
Ind. da construção	12.903	269	36.154	14	24	6
<b>TOTAL</b>	<b>25.869</b>	<b>1.795</b>	<b>36.643</b>	<b>27</b>	<b>172</b>	<b>14</b>

continuação

GÊNERO	FAIXA SALARIAL MÉDIA (Salário Mínimo - SM)			
	De 11 a 20 SM		Acima de 20 SM	
	Emprego	Estabel.	Emprego	Estabel.
Indústria extrativa mineral	0	0	0	0
Ind. de produtos de minerais não-metálicos	0	0	1	1
Ind. metalúrgica	5	1	38	5
Ind. mecânica	0	0	47	1
Ind. de mat. elétrico	11	1	229	10
Ind. de mat. de transporte	0	0	2	1
Ind. de madeira	0	0	106	2
Ind. de mobiliário	0	0	249	9
Ind. de papel, papelão e celulose	0	0	0	0
Ind. de borracha	0	0	3	1
Ind. química	0	0	46	4
Ind. de produtos farmacêuticos e veterinários	0	0	0	0
Ind. de matérias plásticas	0	0	44	5
Ind. têxtil	0	0	0	0
Ind. do vestuário, artef. de tecidos e de viagem	0	0	76	21
Ind. de produtos alimentares	1	1	1.645	62
Ind. de bebidas	0	0	828	3
<b>Ind. editorial e gráfica</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1.054</b>	<b>9</b>
Ind. diversas	0	0	6	3
Ind. de calçados	0	0	51	5
Ind. da construção	150	3	1,834	35
<b>TOTAL</b>	<b>168</b>	<b>7</b>	<b>6.259</b>	<b>177</b>

FONTE: FIBRA/IEL citado por Perfil da Economia do DF e do Entorno, 1996

A faixa salarial média dos trabalhadores das indústrias é de no máximo R\$ 500,00 com 91% dos trabalhadores percebendo este valor.

Diante do inexpressivo desempenho da economia do DF em 1996, a Indústria de Transformação obteve um desempenho positivo, pois a média de ocupação pelo setor foi de 32,4 mil, ou seja, um aumento de 23,2% com relação ao ano anterior. Todavia, se compararmos o desempenho da Indústria de Transformação entre agosto de 1997 e agosto de 1998, observaremos um decréscimo de 32,7 mil para 26,8 mil pessoas ocupadas respectivamente, ou seja uma variação percentual de -18% no período. (PED-DF: Resultados, 1998).

## **2.5- A INDÚSTRIA EDITORIAL E GRÁFICA DO DISTRITO FEDERAL**

A Indústria Editorial e Gráfica congrega 275 empresas, divididas em seis atividades econômicas distintas<sup>10</sup>:

1. Fabricação de celulose, papel e produtos de papel;
2. Edição, impressão e reprodução de gravações;
3. Fabricação de produtos químicos;
4. Fabricação de máquinas, aparelhos e materiais elétricos;
5. Fabricação de móveis e indústrias diversas; e
6. Atividades de informática e conexas.

No Perfil da Economia do Distrito Federal e do Entorno (1996), este ramo industrial é apontado como um dos mais bem organizados em termos empresariais, o que reflete na localização centralizada das empresas, onde mais de 50% das indústrias encontra-se no Setor de Indústrias Gráficas - SIG de Brasília. O restante das empresas localiza-se em Taguatinga com 22%, Núcleo Bandeirante 11%, e as últimas 15% em Ceilândia, Gama, Guará, Sobradinho e Planaltina.

O parque industrial gráfico do Distrito Federal é o quarto maior do Brasil, com uma capacidade instalada apta a industrializar 2.400 toneladas de papel por mês. Todavia, esta capacidade está ociosa devido à pouca demanda resultante do encolhimento do mercado na década de 80. A capacidade atual foi instalada por conta da grande demanda do setor público na década de 70, o que não se repetiu na década seguinte.

Por outro lado, o Setor se organiza em torno da implantação do Pólo Editorial e Gráfico do Distrito Federal e da criação do Centro de Excelência da Indústria Editorial e Gráfica, que tem como expectativa a produção de quatro milhões de exemplares de livros por mês. Com isto, a oferta de empregos deverá ser duplicada e a capacidade produtiva deverá alcançar 80% da capacidade disponível de 2.400 toneladas de papel/mês. (Perfil da Economia do Distrito Federal e do Entorno, 1996).

---

<sup>10</sup> Fonte: Cadastro da Indústria Editorial e Gráfica do Distrito Federal, 1998. Elaborado pela FIBRA e pelo IEL.

### 3- JUSTIFICATIVA E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

A organização moderna necessita assumir determinadas características que a posicione em relação às novas tendências do mercado nacional e internacional. Estas características devem estar baseadas em cinco princípios:

- I- Flexibilidade às mudanças;
- II- capacidade de desenvolvimento e introdução de novos produtos e serviços;
- III- centralização no cliente;
- IV- rapidez e confiabilidade no atendimento das demandas, e
- V- preocupação com a qualidade, nível de serviço e custo-benefício.

(GORDON & GREENSPAN, 1988).

A flexibilidade está relacionada ao aproveitamento das oportunidades no momento exato em que aparecem. O monitoramento do mercado nacional e internacional deve ser uma característica aliada à flexibilidade. Entretanto, para uma conduta de vigilância e flexibilidade, a organização deverá dispor de dados que possam ser analisados e transformados em informações úteis a estas características.

Ser capaz de desenvolver e introduzir produtos e serviços diferenciados, exige um esforço de investimento por parte da empresa em Pesquisa & Desenvolvimento, pois só por meio da pesquisa é que a organização poderá aprimorar técnicas e procedimentos com vistas a oferecer a cada instante novos produtos e serviços. Esta característica deve também estar ligada à capacidade de inovação, que só é possível dentro da concepção de informação para a Pesquisa & Desenvolvimento, ou seja, informação para a geração de novas tecnologias.

Centralização no cliente é outra característica que demanda a vigilância constante do mercado. O mapeamento e estudo do nicho de mercado de uma organização é imprescindível para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, a partir da aferição do grau de satisfação do cliente. Neste caso, também a informação reveste-se de caráter estratégico ao revelar o comportamento do mercado por meio de dados coletados, ou seja, o estudo de cenários, que tem como objetivo "...a inferência de estados futuros de um sistema, projetando situações e estimando seu desenlace futuro." (TARAPANOFF, 1995). Posteriormente, a informação irá contribuir na reversão de

situações de ameaça para a empresa, proporcionando o insumo informacional para a reavaliação da sua atuação e até a antecipação das exigências futuras do mercado.

A rapidez e a confiabilidade no atendimento das demandas é outra característica que necessita da informação. Só que a informação, aqui, está relacionada aos processos internos da organização. O atendimento só poderá ser feito de forma confiável e rápida se o processo que o origina estiver dotado de informações suficientes. Esta característica deverá estar ligada ao fluxo informacional da empresa, que reflete basicamente na comunicação interna e na determinação de prioridades nos processos internos.

A fim de estabelecermos para esta pesquisa fronteiras claras da informação necessária à organização produtiva, consideraremos três tipos básicos de informação: a informação centrada nas necessidades informacionais da empresa para a sua operacionalização; a informação centrada nas necessidades do cliente/usuário que busca a prestação de serviço, o perfeito desempenho de suas atividades profissionais; e informação tecnológica que neste trabalho é entendida como a informação para a inovação, o aperfeiçoamento e o desenvolvimento da empresa e do serviço. Desta forma temos:

- **Informação para a organização:** voltada para a gestão (informação administrativa), para melhorar processos e produtos, além da manutenção da organização - Informação de negócios. Esta, por sua vez, é entendida aqui como “...aquela geralmente disponível em fontes que informam sobre mercado, sobre produtos, sobre companhias, sobre finanças e sobre estatísticas.” (MONTALLI, 1993). Estas informações reorientam e subsidiam decisões sobre a atuação e manutenção do negócio de uma empresa: são, por isso, imprescindíveis à sobrevivência e ao aprimoramento empresarial;
- **informação para o cliente:** voltada para o perfil de interesse do cliente/usuário da organização e em consonância com a proposta e capacidade da empresa. Este tipo de informação deve ser utilizada para viabilizar a prestação de serviços;
- **informação tecnológica:** a conceituação de informação tecnológica confunde-se, de certa maneira, com a finalidade da informação para negócios, sobretudo no que se refere ao impulso para o

desenvolvimento organizacional. De acordo com a definição da Federação Internacional de Informação e Documentação-FID, apud RODRIGUES et al. (1985), informação tecnológica é tida “como todo o conhecimento de natureza teórica, econômica e mercadológica, gerencial, social etc., que por sua aplicação favoreça o progresso de aperfeiçoamento e inovação.” Novamente, as palavras ‘aperfeiçoamento’ e ‘inovação’ concorrem para o aprimoramento das atividades organizacionais, tal como observamos no caso da informação para a organização (informação para negócios).

No caso específico desta pesquisa, o estudo das necessidades informacionais do setor produtivo (Indústria editorial e gráfica do Distrito Federal) bem como a oferta de produtos e serviços informacionais estarão endereçadas à área de atuação da empresa. A partir daí são formuladas três questões básicas que norteiam o problema em estudo:

- Que tipo de informações poderão impulsionar o desenvolvimento e a competitividade das diversas indústrias que atuam no segmento Editorial e Gráfico do Distrito Federal, traduzidas em produtos e serviços informacionais (informação para a organização)?
- Que tipos de informações são necessárias para operacionalizar a prestação de serviços centrada no cliente?
- Que tipo de informações tecnológicas devem ser oferecidas para o setor produtivo Editorial e Gráfico do Distrito Federal?

Devemos considerar, ainda, que as demandas por informação no setor produtivo do Distrito Federal, necessitam refletir os problemas específicos de cada empresa do setor. Neste sentido, a informação oferecida deve partir de serviços e produtos diferenciados, personalizados e sobretudo pró-ativos.

O conceito de pró-atividade está relacionado à antecipação a uma situação determinada, ou seja, envolve a previsão das expectativas e a concretização da demanda latente antes da demanda expressa. A informação pró-ativa é dada antes mesmo das necessidades informacionais expressas de um indivíduo ou sistema. Este conceito está, no âmbito deste trabalho, ligado ao atendimento ao cliente, que corresponde à característica número 3 proposta por (GORDON & GREENSPAN, 1988), onde, estar centrado no cliente significa, acima de tudo, monitorar as suas necessidades e antecipar-

se à elas. Esta seria uma “...postura não reativa frente ao cliente, ou seja, uma atuação pró-ativa. Ir ao encontro do cliente e não esperar que ele venha até o fornecedor, significa a criação de uma atenção total aos clientes e a permanente busca de inovação em todas as áreas da companhia.” (SHIOZAWA, 1993).

A proposta de pró-atividade como mecanismo para o desenvolvimento da competência e sucesso de uma organização, dependerá do posicionamento de todos os seus componentes organizacionais, processos e a maneira como a informação será tratada. Se a concepção da gestão da informação está ligada à concepção do “foco no usuário” e a “pró-atividade”, obteremos resultados palpáveis na criação de atenção total ao cliente. Na figura 1, podemos verificar como um cliente determina, a partir da sua satisfação, o desenvolvimento de novos produtos e serviços de uma empresa. Mostra, também, como o ciclo produtivo do fornecimento da informação é realimentado, possibilitando à empresa basear-se neste conhecimento, antecipar-se à demanda, acompanhar e atualizar o produto/serviço oferecido, indicando possibilidades de desenvolvimento e inovação.

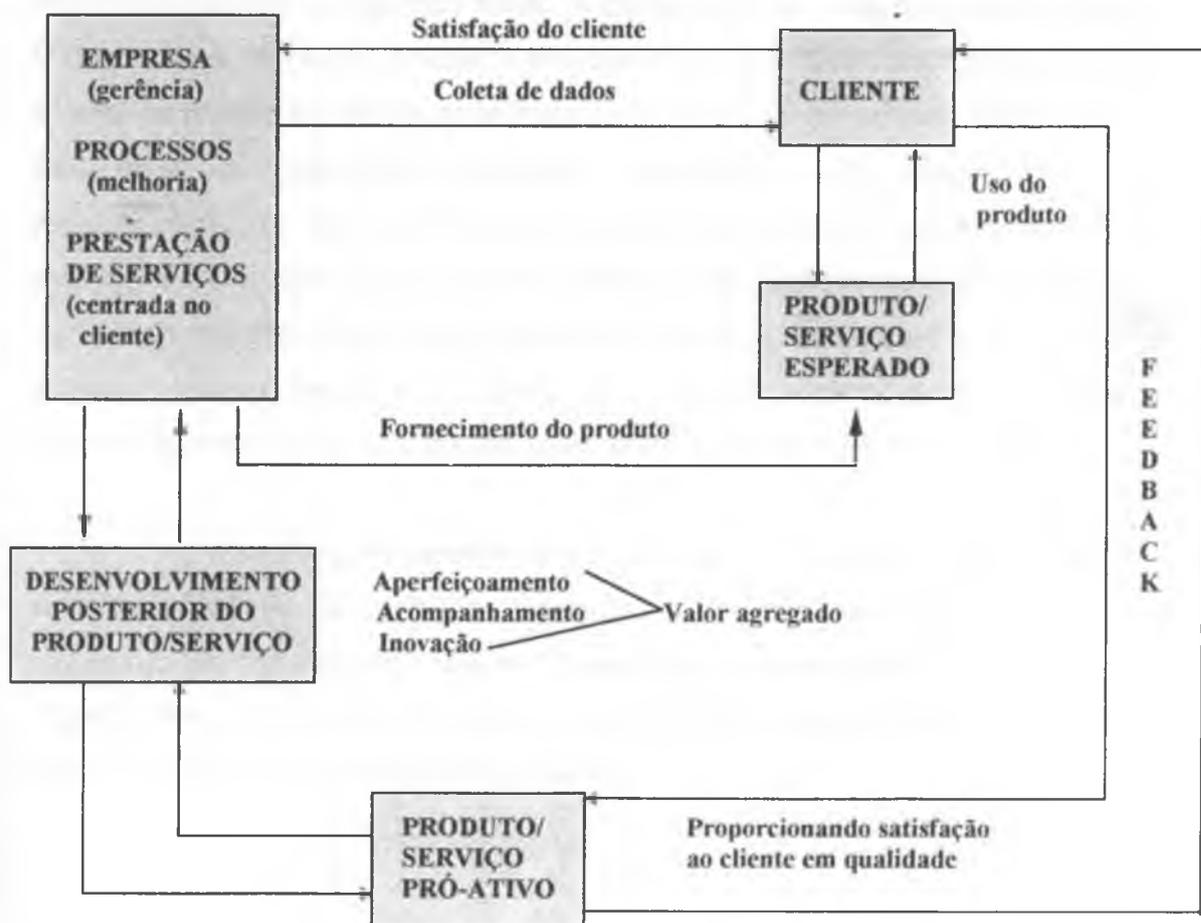


Figura 1.- Pró-atividade na gestão da informação

Segundo SUZIGAN (1996), a inovação é caracterizada não como um evento ocasional, mas como um processo econômico-social, essencialmente dinâmico, de natureza endógena, com fortes conteúdos de cumulatividade e de conhecimento tácito e específico das empresas, e que resulta em boa parte da interação das empresas com seus fornecedores e usuários (ou consumidores).

A informação, como subsídio preponderante no desenvolvimento e na competitividade, deverá ser estudada na perspectiva de identificação de produtos e serviços informacionais diferenciados, personalizados, além de possuírem como característica preponderante, a pró-atividade no atendimento das demandas identificadas da Indústria Editorial e Gráfica do Distrito Federal.

O Distrito Federal possui um grande desafio que é o de gerar recursos para o seu auto financiamento, abandonando definitivamente a política de dependência econômica para com o Governo Federal. Some-se a isto, o desenvolvimento de receitas alternativas que não comprometam a boa qualidade de vida ambiental, mas que sejam eficazes no resgate da sua autosuficiência econômica e na conseqüente diminuição das altas taxas de desemprego atualmente registradas<sup>11</sup>. Uma ampla política de desenvolvimento do setor produtivo local deve levar em conta não só a atração de empresas para o território do Distrito Federal, mas também o aprimoramento e a melhoria da qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelos segmentos produtivos já instalados. Neste contexto, a informação para o desenvolvimento e a competitividade deve ser encarada como prioritária em qualquer ação governamental ou privada.

Esta pesquisa pretende conhecer e apoiar a Indústria Editorial e Gráfica do Distrito Federal, por meio do mapeamento das necessidades informacionais dos gerentes do setor nos aspectos relativos à manutenção e aprimoramento do negócio e na oferta de serviços e produtos sob medida para o cliente, visando com isso fomentar o desenvolvimento e a competitividade do Setor.

---

<sup>11</sup> O Distrito Federal possui uma taxa de desemprego na ordem de 19% o que corresponde a 163,4 mil trabalhadores desempregados, segundo dados de agosto de 1998. (PED: Resultados, 1998).

### **3.1- OBJETIVOS**

#### **3.1.1- OBJETIVO GERAL**

É objetivo geral desta pesquisa:

Conhecer o ramo da Indústria Editorial e Gráfica do Distrito Federal, bem como identificar as necessidades de informação dos gerentes do setor, conforme as exigências de competitividade e desenvolvimento do mercado, nos aspectos de:

- Informação para a organização;
- Informação para o cliente; e
- Informação tecnológica.

#### **3.1.2- OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Para a consecução do objetivo geral estão propostos os seguintes objetivos específicos:

**A)** Conhecer o ramo da Indústria Editorial e Gráfica do Distrito Federal, bem como a sua inserção nas diretrizes de mercado distritais e nacionais, visando o seu desenvolvimento competitivo;

**B)** Identificar as necessidades de informação dos gerentes da Indústria Editorial e Gráfica do Distrito Federal no tocante à informação para a organização, informação para o cliente e informação tecnológica;

**C)** Sugerir a adoção da concepção de produtos e serviços informacionais pró-ativos para a Indústria Editorial e Gráfica do Distrito Federal.

## **4- REVISÃO DE LITERATURA**

Na revisão de literatura procurou-se oferecer definições as aspectos-chave da pesquisa que foram tratados nas seguintes seções: 4.1- Trabalhos correlatos; 4.2- O processo de tomada de decisão na empresa; 4.3- O Cliente; 4.4- Prestação de serviços informacionais para o setor produtivo e 4.5- Conclusões.

### **4.1- TRABALHOS CORRELATOS**

Várias indagações têm sido formuladas acerca das necessidades informacionais de grupos de usuários, empresas ou mesmo setores econômicos, tais como a indústria.

A maioria dos trabalhos trata da identificação de necessidades específicas de informação e sua utilização no desenvolvimento organizacional ou de determinados setores.

Na dissertação de mestrado de PINTO (1992), a problemática é desenvolvida a partir do estudo de uso da informação pelas micro, pequenas e médias indústrias do Ceará nos setores de química, alimentos e metal mecânica. Segundo PINTO (1992) o estudo partiu do seguinte pressuposto: "... na sociedade pós-moderna a informação constitui um dos pontos-chave para o desenvolvimento tecnológico industrial, tanto nos países desenvolvidos quanto nos subdesenvolvidos ou em vias de desenvolvimento, procurou-se examinar algumas questões básicas relacionadas à informação para a indústria." A partir disso são apresentados como objetivos específicos:

- Verificar de que maneira as MPMIs dos setores de alimentos, química e metal-mecânica fazem uso de informações para o desenvolvimento de suas atividades;
- Identificar as fontes de informação mais utilizadas pelas indústrias visitadas;
- Identificar os problemas críticos relativos à obtenção e uso de informações pelas indústrias estudadas

Em uma outra investigação encontramos um levantamento de necessidades de informação, onde foi considerado o perfil tecnológico das indústrias de móveis do estado do Tocantins. Neste trabalho SILVA (1995) realiza um diagnóstico das necessidades de informação técnica e tecnológica das micro e pequenas empresas do setor de móveis de madeira e seus objetivos são:

- Orientar as ações estratégicas atuais de informação e apoio tecnológico através da criação de um Programa de Cooperação Tecnológica entre o Núcleo de Tecnologia Industrial Básica - NUTIB e a Universidade do Tocantins / Centro de Educação Tecnológica - UNITINS - CET e as indústrias moveleiras do estado;
- Oferecer subsídios informacionais sobre o perfil das indústrias de móveis de madeira e os problemas existentes a nível de produção e gerenciamento;
- Identificar limitações e necessidades específicas do setor moveleiro local.

O trabalho empreendido pela Confederação Nacional da Indústria: Demanda por informação tecnológica pelo setor produtivo trata da avaliação e identificação das necessidades de informação das empresas<sup>12</sup>, concernente à recursos humanos, equipamentos, matérias primas, controle de qualidade e serviços de informação, a fim de consolidar e expandir centros, núcleos, serviços e redes de informação, desenvolvendo e aperfeiçoando produtos e serviços informacionais para transformá-los em veículos de divulgação de tecnologias úteis ao parque industrial brasileiro. Os objetivos específicos da pesquisa foram:

- Identificar as necessidades de informação em seus aspectos técnico/tecnológico/gerencial das empresas industriais;
- Permitir a adequação de produtos e serviços de informação ao estágio tecnológico/industrial do setor produtivo;

---

<sup>12</sup> 1550 indústrias extraídas do cadastro RAIS/91, 2100 pequenas e médias indústrias que participaram da sondagem empresarial da pequena e média indústria da CNI e 998 microempresas cadastradas pelo SEBRAE

- Obter subsídios para o planejamento das atividades de oferta de informação e atendimento da demanda;
- Promover a integração das diversas entidades atuantes na área de informação, a partir dos resultados da pesquisa/estudo da demanda da indústria;
- Subsidiar o governo na criação de mecanismos de apoio à capacitação tecnológica do setor produtivo através das Redes de Informação existentes no país;
- Servir como instrumento de informação às indústrias sobre atividades/instituições ligadas à área de informação tecnológica.

Finalmente, como pesquisa semelhante à proposta do estudo de necessidades de informação do Setor Editorial e Gráfico do Distrito Federal, apresentamos a pesquisa empreendida por CAMPOS (1997), que analisou o Setor de Laticínios do Estado de Minas Gerais. Neste trabalho buscou-se levantar a importância da informação como insumo ao processo industrial das empresas do Setor de laticínios e quais foram as necessidades de informação tecnológica sob três aspectos: gestão, inovação e apropriação de tecnologia. A partir daí, o trabalho concentrou-se em levantar as características do Setor de Laticínios, a sua posição na economia do mercado, a organização por segmentos das empresas, a qualificação da mão-de-obra, qual tecnologia (nível de complexidade) as empresas se utilizam e a maturidade tecnológica (ciclo de vida dos produtos lácteos).

Feito o diagnóstico situacional do Setor, foi realizada a coleta de dados a respeito de A) recursos humanos; B) equipamentos; C) fornecedores; D) qualidade; E) automação na produção; F) estudos de viabilidade na implantação de novas tecnologias; G) estratégias de curto prazo possíveis para a implementação de programas de redução de custos, melhoria da qualidade, melhoria da receita e inovação tecnológica, e H) implantação de novas técnicas gerenciais.

Ao final, CAMPOS (1997) conclui que a abertura da economia e o conseqüente aumento da competitividade está prejudicando as empresas nacionais, além de constatar uma estagnação do Setor frente aos desafios, traduzidos no baixo dinamismo tecnológico do Setor de Laticínios, investimento insuficiente na melhoria de processos e baixa qualidade da matéria-prima. Recomenda, ainda, que "...poderiam ser planejados

serviços de extensão e atendimento de consultas técnicas para pequenos grupos de empresas com interesse comum”.

#### **4.1.2- CONCLUSÃO**

Todas as pesquisas aqui descritas procuraram demonstrar, por meio do estudo de necessidades de informação, a importância de diagnósticos de necessidades específicas para o subsídio ao planejamento das atividades produtivas, ou mesmo para o conhecimento dos perfis de interesse informacional de grupos de usuários, empresas ou segmentos produtivos. O tema abordado por esta pesquisa, procurará por meio do estudo de necessidades informacionais dos gerentes do setor editorial e gráfico do Distrito Federal, verificar se o acesso à informação para a organização, para o cliente e tecnológica, podem favorecer o desenvolvimento competitivo desta Indústria.

### **4.2- O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NA EMPRESA**

#### **4.2.1- O PROCESSO DECISÓRIO**

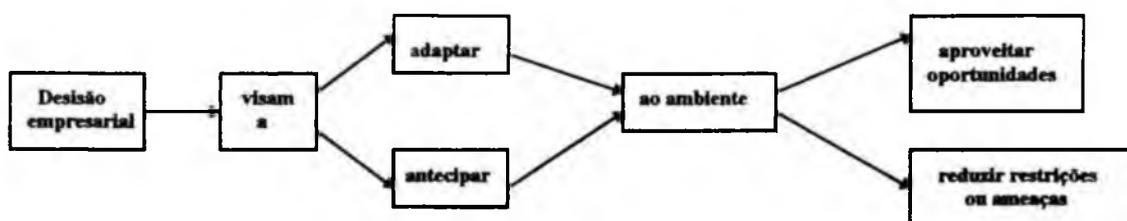
Ao decidir-se, o administrador arrisca-se entre possibilidades, mas antes de assumir estes riscos deve adequar esta tarefa a regras e métodos para que os seus riscos possam ser minimizados. Por isso, consideramos a decisão como parte de um processo que envolve delimitação do problema, coleta de dados sobre uma situação que exige decisão, análise e contextualização dos dados, obtenção de informação e geração de conhecimento. Estes passos dão a noção da complexidade e dos esforços envolvidos no processo decisório antes da decisão propriamente dita. Estas etapas consistem na preparação racional do administrador para a escolha da melhor alternativa.

Segundo MATTOS (1991), existem dois tipos de escolha para a tomada de decisão:

- Decisão adaptativa ou reativa e a
- Decisão antecipatória ou pró-ativa.

A decisão adaptativa ou reativa está ligada aos estímulos externos que o responsável pela decisão responde ou não com rapidez. “Sua preocupação é resolver problemas, eliminar restrições ou ameaças e aproveitar oportunidades presentes.” (MATTOS, 1991).

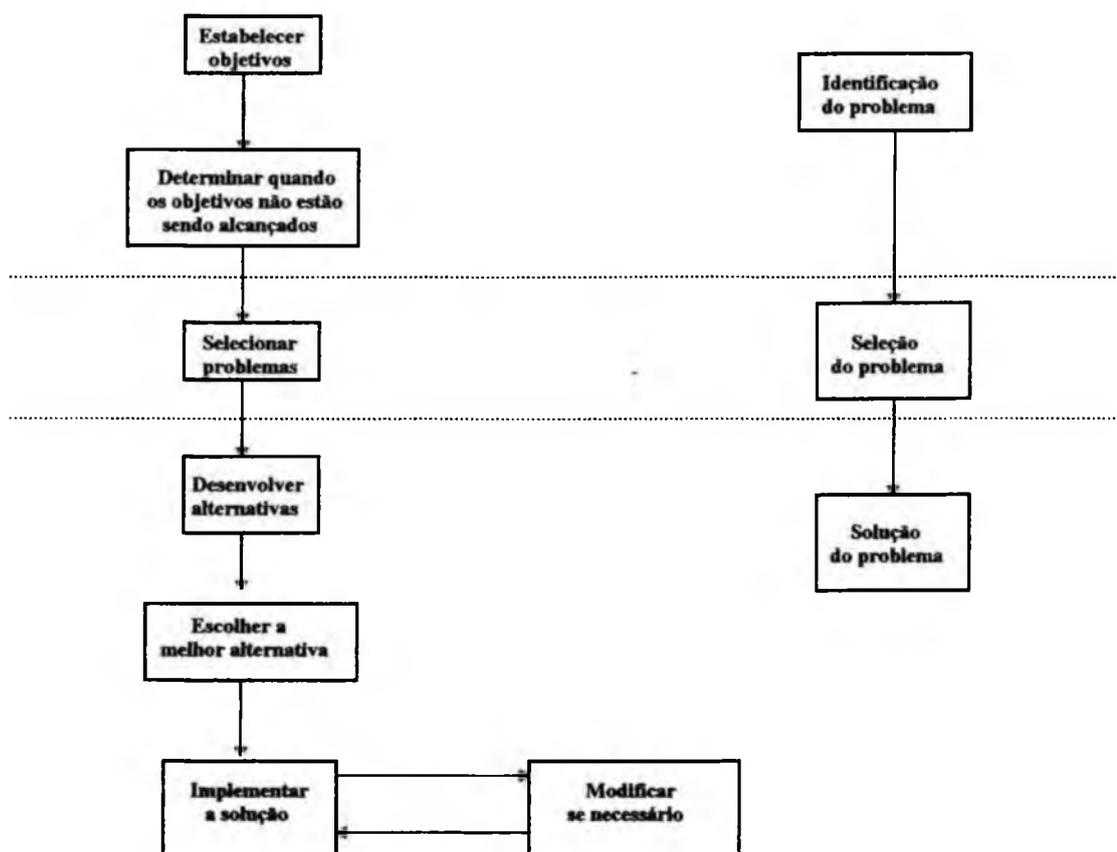
A decisão antecipatória ou pró-ativa refere-se a ação antecipatória do administrador frente aos problemas. “A postura pró-ativa do decisor está ancorada em sua visão de longo alcance, em seu senso de oportunidade e em sua segurança psicológica diante de situações de risco.” (MATTOS, 1991).



**Fig. 2 - Características das decisões empresariais**  
(Fonte: MATTOS, 1991)

A decisão funciona hoje como o termômetro da efetividade gerencial, pois coloca à prova a capacidade de resposta da empresa frente aos desafios e problemas, como também, a capacidade de apresentar soluções viáveis que propiciem à organização uma visão futura do seu desenvolvimento, ou seja, considera o problema como fruto de uma teia de relações, e não como um fato isolado ou até mesmo causuístico.

No processo decisório, trabalhamos com fases onde uma seqüência lógica permite a consideração de todas ou quase todas as variáveis envolvidas. De acordo com (TULL & HAWKINS, 1980), os passos ou fases do processo decisório são, esquematicamente, os seguintes:



**Fig. 3 - Passos no processo de tomada de decisão**  
 (Fonte: TULL & HAWKINS, 1980 apud TARAPANOFF, 1995)

O processo decisório conta com uma poderosa ferramenta na sua otimização, **a informação**. A informação é gerada a partir dos dados coletados, sem contudo, limitar-se a eles, "...na verdade informação são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contextos." (McGEE & PRUSAK, 1994). Estas informações nascem do confronto entre o conhecimento por parte do administrador da empresa, sobretudo dos seus objetivos, e do seu meio ambiente, gerando com isso a possibilidade de seleção dos problemas com maior precisão. Feito isso, o administrador poderá encaminhar a decisão na direção do desenvolvimento de alternativas de solução. A fase seguinte consiste na implementação da solução, seguida do acompanhamento da implementação, quando

serão corrigidas possíveis distorções, e estas, se porventura existirem, deverão ser localizadas a partir de informações acerca do processo de tomada de decisão.

O papel da informação na otimização da decisão, deverá ser promovido por meio de um sistema de informação gerencial, que é definido como “...um conjunto estruturado e interativo de dados e informações sobre a organização, que proporciona a otimização do processo decisório na sua interligação com os fatores ambientais (externos e internos).” (TARAPANOFF, 1995).

A otimização do processo decisório consiste no subsídio final para a decisão, diminuindo ao máximo a nível psicológico, a insegurança e o medo relacionados ao erro nas considerações do administrador. E promove, a nível organizacional, a elevação da porcentagem de acerto da escolha da melhor alternativa a ser implementada como solução.

Segundo BROWN apud TARAPANOFF (1995), existem quatro motivos ou razões para a implantação de um sistema de informação gerencial:

“- Fornecer informação sobre o ambiente;

- Reduzir a ambiguidade e fornecer uma base empírica para a tomada de decisão;

- Avaliar a situação passada e presente e prognosticar o futuro; e

- Avaliar e monitorar as atividades em termos de processo e progresso.”

Certamente os benefícios advindos do uso da informação no processo decisório deverão ser contabilizados sob a ótica do aumento do nível de acerto nas decisões, tornando-as cada vez mais representativas no contexto dos problemas e desafios, tanto do meio ambiente externo da organização, quanto do seu meio ambiente interno.

Os benefícios, entre outros, poderão ser traduzidos segundo (TARAPANOFF, 1995) em:

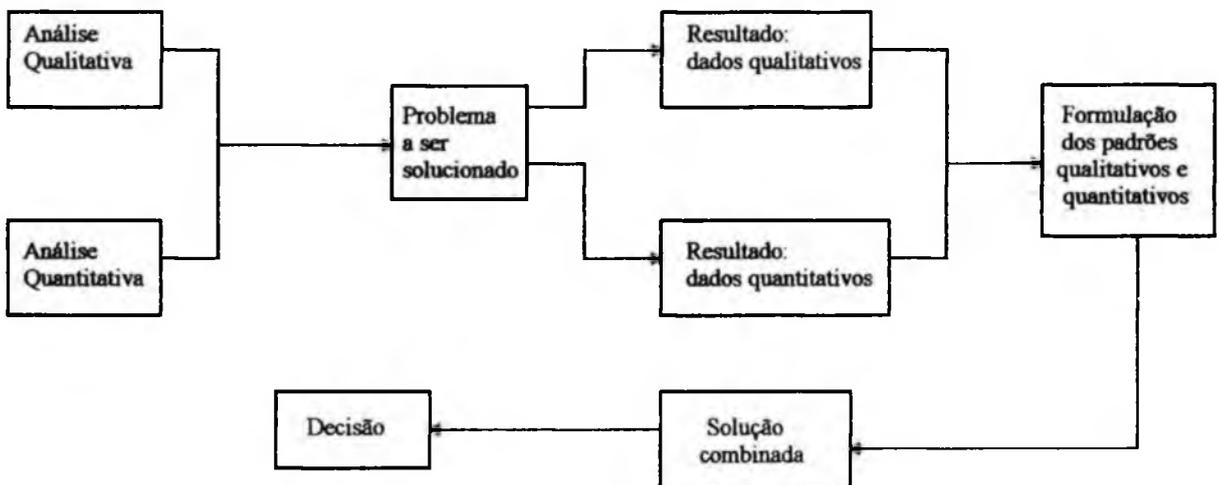
“- Redução dos custos das operações;

- Melhoria no acesso às informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menos esforço;

- Melhoria na produtividade, tanto setorial quanto global,

- Melhoria nos serviços realizados e oferecidos;
- Redução do grau de centralização de decisões na organização;
- Melhoria na adaptação da organização a acontecimentos não previstos;
- Aumento do nível de motivação das pessoas envolvidas;
- Redução dos custos operacionais; e
- Redução dos níveis hierárquicos.”

A análise dos dados coletados para a cristalização das informações, durante a identificação e seleção dos problemas, deve ser realizada em duas frentes diferentes, considerando indicadores e padrões distintos, ou seja, indicadores resultantes das análises quantitativa e qualitativa. Isto, para que a decisão possa ser fruto de uma ampla consideração das alternativas viáveis. Este fluxo pode ser melhor visualizado na figura número 4.



**Fig. 4 - Diagrama de subsídios para a tomada de decisão**  
(Fonte: TARAPANOFF, 1995)

A relevância da informação pode ser também compreendida em sua influência na estratégia competitiva, onde uma organização configura suas atividades comerciais e apresenta produtos e serviços diferenciados, baseados na consideração ao cliente e nos segmentos de mercado em que a organização atua. A informação, então, servirá de elemento

chave para a interligação entre a estratégia e sua execução. Esta abordagem apresentada por McGEE & PRUSAK (1994), permite a visualização de três perspectivas relacionadas à informação:

- **Informação para a definição da estratégia:** Informação sobre o ambiente de competição e da organização. Presta-se a identificar ameaças e oportunidades para a empresa, além de facilitar a construção de um cenário propício à resposta competitiva mais eficaz. Neste caso, a informação concorre também para a definição de estratégias alternativas;
- **Informação e execução da estratégia:** A oferta de produtos e serviços está baseada na elaboração de novos processos advindos da tecnologia da informação. A informação para a execução estratégica constitui-se em uma das ferramentas fundamentais para a diferenciação de produtos e serviços. “Em alguns casos, a informação é o próprio produto”; e
- **Informação e integração:** Os indicadores que a informação fornece acerca do desempenho são de suma importância na concepção de organização flexível, “...onde existe um constante ‘aprendizado’, que imediatamente implementa a realização estratégica de seus objetivos e reconhece a necessidade de modificar esses objetivos quando os mesmos se tornam ineficazes.”

A boa informação, pode ser entendida como aquela que, de acordo com McGEE & PRUSAK (1994), discute e representa dados que propiciem aos administradores e usuários a possibilidade de formulação de perguntas para o estabelecimento de relações e para a produção de mais informação.

Assim sendo, a ‘boa informação’ é essencial para a ação efetiva e a tomada de decisão em todos os níveis da organização e está aqui disposta dentro de critérios estabelecidos em um sistema de informação gerencial, onde a coleta e análise de dados, busca a seleção de alternativas e finalmente a implantação da melhor delas.

Todas as questões conceituais aqui levantadas, procuram dar uma noção mais clara da dimensão da informação como ferramenta para processos decisórios, seja a decisão

voltada para os processos internos da organização, ou a decisão relativa à estratégia que define linhas e cursos de ações futuras.

#### **4.2.2- A NECESSIDADE DA ANTECIPAÇÃO**

O conceito de pró-atividade como atributo na caracterização de produtos e serviços informacionais está relacionado à antecipação a uma situação determinada, ou seja, envolve a previsão das expectativas e a concretização da demanda latente antes da demanda expressa.

A informação pró-ativa é aquela que é dada antes mesmo das necessidades informacionais expressas de um indivíduo ou sistema. Este conceito está ligado ao atendimento ao cliente, que corresponde à característica número 3 proposta por GORDON & GREENSPAN (1988), onde estar centrado no cliente significa acima de tudo monitorar as suas necessidades e antecipar-se à elas. Esta seria uma "...postura não reativa frente ao cliente, ou seja, uma atuação pró-ativa. Ir ao encontro do cliente e não esperar que ele venha até o fornecedor. Significa a criação de uma atenção total aos clientes e a permanente busca de inovação em todas as áreas da companhia." (SHIOZAWA, 1993).

Esta proposta de pró-atividade, como mecanismo para o desenvolvimento da competência e sucesso de uma organização, dependerá do posicionamento de todos os seus componentes organizacionais, processos e a maneira como a informação será tratada. Se a concepção da gestão da informação está ligada à concepção do "foco no usuário" e a da "pró-atividade", obteremos resultados palpáveis na criação de atenção total ao cliente, onde o cliente/usuário deve ser entendido como o avaliador final do produto ou serviço prestado, ou ainda: "destinatário de um produto provido pelo fornecedor" (ABNT ISO 8402, 1993).

De acordo com CAMPOS (1992) a satisfação dos clientes consiste em "...atender a maior parte possível de suas necessidades (que mudam continuamente), no prazo certo, no local certo, na quantidade certa e de forma segura para o cliente." A oferta de produtos e serviços, especialmente informacionais, deve considerar como fator preponderante a sua relevância, tanto no conteúdo quanto na forma (suporte para disseminação), e na mensuração de sua utilização efetiva por parte do usuário/cliente. Ou

seja, “produzir e fornecer serviços e produtos que sejam definitivamente requisitados pelo consumidor.” (CAMPOS, 1992).

A satisfação do cliente deve estar baseada, também, em um instrumento de ‘Gestão da Demanda’, que significa monitorar as demandas expressas da clientela para adaptar e direcionar a corporação a fim de garantir que as ações para o suprimento das demandas sejam concretizadas (WALLACE, 1994).

Neste contexto pode-se apontar a Inteligência Competitiva cujo principal objetivo é “a identificação ou antecipação de problemas e oportunidades” e faz parte de um “Sistema que tem como propósito maior fornecer um amplo ambiente de oferta de informações: internas e externas, formais e informais, informações sobre as percepções do consumidor ou cliente (como pesquisa de opinião), informações envolvidas em análises e simulações, enfim, um ambiente integrador das informações disponíveis e relevantes para o sucesso da organização e que crie condições de proatividade para os usuários.” (POZZEBON & FREITAS, 1996).

A antecipação na Gestão da Demanda é de suma importância, pois incide diretamente nos resultados do primeiro e, segundo dos três elementos que a compõem, conforme a figura número 5, a seguir:



**Fig. 5 - A Antecipação e a Gestão da Demanda**  
(Fonte: Baseado na concepção de Gestão da Demanda de WALLACE, 1994)

A implantação de serviços e a oferta de produtos informacionais com características pró-ativas exige uma consideração minuciosa e criteriosa para com o cliente/usuário, procurando levantar o seu perfil básico de consumidor da informação, além de monitorar constantemente as suas demandas expressas. A busca do aperfeiçoamento constante destes produtos e serviços informacionais exige ainda a caracterização da relevância do usuário e do não usuário, já que no planejamento dos serviços de informação esta é uma matéria ainda amplamente ignorada. Existem especulações quanto ao usuário potencial, todavia inexistem programas ou serviços que o transformem em usuário real (NEVES & MELO, 1986).

A transformação básica que deve se processar na concepção de oferta de produtos e serviços informacionais em oferta de produtos e serviços pró-ativos, deve incorporar a qualidade<sup>13</sup> no diálogo entre o profissional da informação e o cliente/usuário, tornando-o parte da própria equipe de trabalho (TOMAEL & ZANINELLI, 1995). A introdução da qualidade neste diálogo deve partir da necessidade de adequar apropriadamente informações à demanda, satisfazendo assim, expectativas e necessidades informacionais a tempo e dentro de parâmetros razoáveis de custo-benefício (TARAPANOFF, 1995).

Um importante instrumento para a avaliação de necessidades informacionais a fim de otimizar a interface entre usuário/cliente e o provedor da informação, refere-se ao estudo de usuários,<sup>14</sup> que por meio da concepção de oferta de produtos e serviços centrados no cliente deverá considerar três aspectos:

- O usuário como parte do mercado do sistema informacional,
- O usuário como o centro/beneficiário de produtos e serviços, bem como o seu grau de satisfação em relação à oferta, e

---

<sup>13</sup> Ao definirmos qualidade no âmbito desta pesquisa, estamos respondendo também a indagação: o que significa bem atender o cliente/usuário? A resposta é a própria conceituação que a norma da (ABNT ISO 8402, 1993), atribui ao termo qualidade: “totalidade de características de um produto ou serviço que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas.”

<sup>14</sup> Os estudos de usuários podem ser conceituados como um empreendimento de pesquisa com a finalidade de avaliar necessidades de informação de usuários/clientes de sistemas ou centros de informação, tornando acessíveis dados relativos a demanda expressa por informação. (FIGUEIREDO, 1994).

- Estudos centrados no usuário sobre expectativas de serviços e produtos informacionais.

As necessidades informacionais são importantes componentes para a antecipação à demanda, pois a partir dela é possível verificar o elemento que motiva o processo de busca por informação.

De acordo com LE COADIC (1996), a análise das necessidades de informação deve responder às seguintes questões: “Quem necessita de informação? Que tipo de informação? Para qual grupo de pessoas? Por que precisam dela? Quem decide quanto a essa necessidade? Quem seleciona? Que uso é dado ao que é fornecido? Que conseqüências resultam desse uso para o indivíduo, o grupo, a instituição e a sociedade em seu conjunto?”

Com base nos questionamentos acima enumerados, uma análise das necessidades de informação considerará cinco etapas distintas:

1. Identificação dos usuários e usos da informação,
2. Descrição do público-alvo e o seu meio ambiente,
3. Identificação das necessidades desse público;
4. Avaliação das necessidades; e
5. Descrição, comunicação e implementação das soluções (LE COADIC, 1996).

O controle de cada uma das etapas descritas acima permitirá a formulação de perfis de interesse específico, o que possibilitará a satisfação da demanda e a ação pró-ativa por meio da experiência acumulada<sup>15</sup>, que de toda maneira oferece uma “...visão ampla dos produtos e tendências dos usuários.” (FIGUEIREDO, 1994).

Diante disto, a antecipação necessita de um grau de especificidade muito grande para que sirva ao seu propósito de previsão de expectativas. Somada à característica da especificidade, a antecipação deve incorporar, ainda, os preceitos da filosofia da qualidade como atributo, pois “...a abordagem gerencial da qualidade é de grande valia, especialmente num momento de grande competitividade como o atual, quando a

---

<sup>15</sup> Dados sobre o uso da informação, organizados em perfis de interesse específico de cada usuário/cliente.

preocupação em relação à usuários, serviços e produtos deve ser o valor agregado imprimido à informação repassada.” (TARAPANOFF, 1995).

Além disso, segundo VIEIRA (1994), “...a qualidade em unidades de informação seria alcançada quando esta fosse capaz de:

- Cumprir sua razão de ser, promovendo a informação necessária, com os atributos desejados pelo cliente;
- Oferecer atendimento correto, em termos de cortesia, empenho, discrição, rapidez, eficiência;
- Prover os serviços esperados, ao melhor custo para o usuário e com mais eficácia que o concorrente;
- Incorporar na sua rotina a busca de melhoramentos contínuos, tendo como suporte um sistema de valores; e
- Atuar de maneira pró-ativa, com base em pesquisa de mercado e em comunicação permanente com os clientes.” (grifo nosso)

Estas premissas foram apresentadas por VIEIRA (1994), como capacidades das unidades de informação para o atingimento da qualidade. Da mesma maneira, podem ser aplicadas à produtos e serviços informacionais com características pró-ativas.

#### 4.2.3- CONCLUSÃO

O processo decisório nas organizações é cada vez mais subsidiado pela informação. Desde a identificação do problema, coleta de dados, análise e, finalmente, a decisão, o processo necessita de informação para a geração de conhecimento suficiente na preparação racional para a escolha da melhor alternativa de solução.

Em termos de tipologia, a decisão ainda poderá estar voltada para resolver situações problemáticas, eliminando restrições e ameaças ou então antecipando-se aos

problemas, estabelecendo e adotando ferramentas de monitoramento das situações e contingências organizacionais, traduzidas em informações estratégicas.

Outro aspecto que concorre para a efetividade das ações que envolvem o processo decisório diz respeito ao conceito de pró-atividade como característica de produtos e serviços informacionais. Como a informação pró-ativa possui sua essência calcada na antecipação às demandas, o atendimento ao cliente interno da organização, envolvido diretamente com as etapas do processo de decisão, será feito com ênfase na capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas, o que por sua vez permite aos sistemas informacionais que ofertam informações sobre mercado, produtos e serviços, oferecerem subsídios para o melhor posicionamento das corporações no mercado. O conhecimento do seu nicho de mercado, de que maneira os seus produtos e serviços são recebidos pelos consumidores, se possui atributos que permitem o retorno de satisfação para o aperfeiçoamento contínuo, são dados que compõem a lista de informações estratégicas das empresas. Possuem em sua gênese, elementos de valor agregado, ou seja, as informações estratégicas fornecem elementos objetivos para a melhoria e aperfeiçoamento contínuos, influenciando diretamente no faturamento, na confiabilidade da empresa e, enfim, na consolidação da missão e objetivos organizacionais.

Tais aspectos incidem diretamente na concepção de oferta de produtos e serviços informacionais pró-ativos, que ganham em especificidade e sobretudo em qualidade, devendo, para tanto, incorporar:

- Características e atributos ligados às necessidades dos usuários/clientes,
- Alto grau de especificidade, a fim de atender às expectativas da clientela, e
- Elementos de comunicação com os usuários/clientes que facilitem o aperfeiçoamento contínuo dos resultados.

## 4.3- O CLIENTE

### 4.3.1- O USUÁRIO/CLIENTE COMO INDICADOR PARA A CARACTERIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS INFORMACIONAIS

O usuário/cliente assume cada vez mais um papel de destaque na organização. Seja na definição de produtos e serviços, ou em sua avaliação. Este trabalho cíclico leva muitas organizações a reverem os seus processos internos com a finalidade de redefinir produtos e serviços, com vistas a adequá-los à satisfação do cliente/usuário.

Contudo, o primeiro passo para transformar o cliente em aliado, no desenvolvimento e implantação de serviços e produtos informacionais, é identificá-lo.

Segundo JURAN (1994), os clientes representam o grupo daqueles “...que serão impactados ou afetados pelos produtos e processos necessários para se atingir as metas de qualidade” e neste grupo estão incluídos, “...tanto aqueles que são impactados se as metas forem atingidas, como aqueles impactados caso elas não sejam atingidas”.

O segundo passo na identificação dos clientes, de acordo com a concepção de JURAN (1994), é a determinação de clientes internos e externos que possuem dimensões diferentes. Os clientes externos são impactados pelas atividades de uma organização, mas não fazem parte dela. Já os clientes internos são igualmente impactados e fazem parte da organização.

Os clientes podem ser identificados, ainda, de acordo com três classificações, propostas por WHITELEY (1996):

- **Clientes/usuários finais** - utilizarão de produtos e serviços em seu cotidiano,
- **Clientes intermediários** - distribuidores ou revendedores que disponibilizam produtos e serviços aos clientes/usuários finais; e
- **Clientes internos** - processo interno ou pessoas a quem são repassados o trabalho para ser concluído ou percorrer mais uma etapa, a fim de servir aos clientes finais ou intermediários.

A etapa posterior à identificação do cliente é representada pela determinação de suas necessidades. As necessidades da clientela deverão nortear todo o trabalho de voltar o enfoque organizacional para o foco no cliente/usuário. Daí, a importância crucial para a organização em determinar as necessidades do cliente. JURAN (1994) propõe que os principais métodos para o mapeamento das necessidades dos clientes incluam: - Ser um cliente; - Estudar o comportamento dos clientes; - Comunicar-se com os clientes; e - Simular o uso pelos clientes.

As decisões de compra de um determinado produto pelo cliente indicam as suas necessidades, o que comprova que é possível, para a organização determinar, com exatidão, estas necessidades, ou seja é possível manter um banco de informações sobre as necessidades de determinado cliente.

Para que um produto seja comprado é preciso que ele passe por uma série de avaliações, inclusive submeter-se ao risco do fracasso no mercado. A seguir apresentamos as etapas de identificação do cliente e a determinação de suas necessidades na forma de moto-contínuo:



**Fig. 6 - Diagrama insumo-resultado para identificar clientes e determinar suas necessidades**  
(Fonte: Adaptado de JURAN, 1994)

No diagrama anterior, o processo que refere-se à identificação de clientes possui suas atividades orientadas para descobrir quem será impactado, o resultado/insumo refere-se à lista de clientes, apresentando a relação de impactados funcionando ao mesmo tempo como resultado e insumo.

Após a identificação dos usuários e a determinação de suas necessidades, o atendimento das suas demandas informacionais será o passo seguinte para o estabelecimento da concepção do cliente/usuário como indicador para a caracterização e o desenvolvimento de produtos informacionais. Este aspecto será abordado na perspectiva das unidades informacionais<sup>16</sup>, aonde o atendimento das demandas informacionais deve estar aliado a uma política de fomento à qualidade dos serviços, sob pena das unidades informacionais deixarem de ter finalidade.

“A década de 90 estará marcada pela necessidade de incorporação de serviços aos produtos e pelo oferecimento de um atendimento eficaz aos clientes.” (SHIOZAWA, 1993). Sob o signo deste paradigma seletivo, podemos observar que as empresas que não forem capazes de centrar esforços, traduzidos em novos produtos e serviços na atenção total ao cliente, estarão com os dias contados. Ainda conforme ressalta (SHIOZAWA, 1993): “As empresas que forem capazes de manter o foco no usuário e atenção às necessidades atuais e futuras dos clientes serão aquelas que experimentarão prosperidade a longo prazo”. Além disso, a organização deve incorporar a flexibilidade no atendimento, pois esta “...desempenha um relevante papel na satisfação dos clientes” (WALLACE, 1994).

A flexibilidade permite o reconhecimento do erro e o acionamento dos processos internos da empresa, a fim de sanar as distorções identificadas. A velocidade no atendimento das demandas da clientela e a apresentação de alternativas de escolha, também são atributos que produtos e serviços informacionais devem incorporar

A partir da proposta de uma verificação da eficácia dos objetivos centrados no cliente, WALLACE (1994), apresenta sete itens que formam o que ele denominou de “checkup estratégico”:

---

<sup>16</sup> Unidades voltadas para a prestação de serviços informacionais.

1- Os indicadores relativos à satisfação dos clientes estão coerentes com o que os clientes expressam de fato?

2- Como o cliente faz a comparação da capacidade de satisfação das demandas da organização em relação à capacidade dos concorrentes?

3- A satisfação total dos clientes/usuários é o fator preponderante que direciona todas as atividades no nível operacional da empresa?

4- A Direção deixa claro, em todos os níveis organizacionais, que a satisfação dos clientes é o objetivo principal da empresa?

5- Se a satisfação dos clientes é anunciada como a grande meta da empresa, as ações da direção estão de acordo com o anúncio?

6- Existe uma interação constante dos clientes com o pessoal de outros departamentos, ou apenas com o de marketing e vendas?

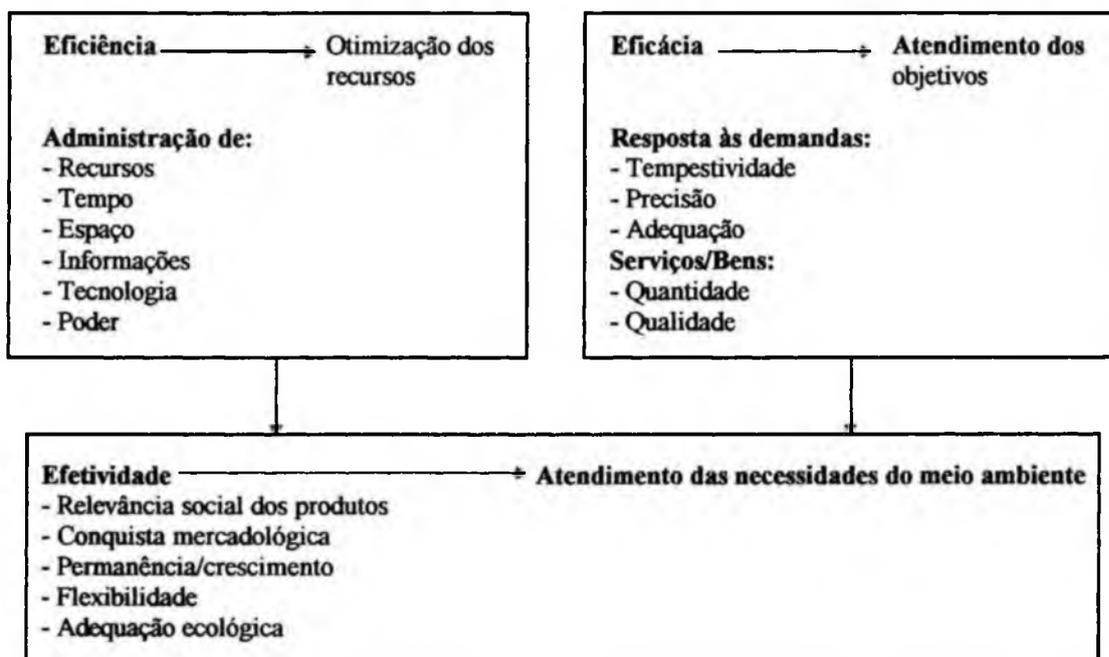
7- A empresa preocupa-se sistematicamente com o aperfeiçoamento das tecnologias e instrumentos utilizados na satisfação dos clientes?

Segundo ZIMAN apud OBERHOFER (1981), “o conhecimento público, o consenso racional de idéias e informação estão de um lado do processo de comunicação e os usuários estão do lado oposto. É necessária uma retroalimentação dinâmica entre ambos.” Daí a imposição de harmonizar necessidades informacionais com processos que efetivamente possam refletir a preocupação da gestão de sistemas de informação com o acesso à informação, apoiada na oferta de produtos e serviços que contenham atributos baseados em perfis de interesse específico.

Em suma, o cliente/usuário deve determinar em que medida o serviço/produto da empresa deve ser personalizado, cabendo aos serviços informacionais a oferta antecipada dos mesmos.

A busca da eficiência e da eficácia da organização dependerá, de que os processos internos estejam bem administrados, e que os produtos e serviços sejam relevantes, “...respondendo às oscilações qualitativas e quantitativas das demandas de seu sistema-cliente, e até mesmo tornando-se indispensáveis ao ambiente do qual o setor (empresa) faz parte.” (MATTOS, 1991).

Novamente MATTOS (1991), sugere que o desempenho organizacional desenvolva-se em três níveis de acordo com a figura a seguir:



**Figura 7 - Desempenho empresarial**  
(Fonte: MATTOS, 1991)

Enfim, a organização precisa aprender a considerar como função, a aquisição de clientes, ao invés da produção de produtos e serviços.

Para a adoção desta postura organizacional, os produtos e serviços informacionais necessitam do apoio de indicadores para avaliação da satisfação do cliente/usuário, para que possam ser postas em prática, estratégias de conquista de novos clientes/usuários. O primeiro passo na direção deste objetivo é determinar indicadores a serem aferidos por meio de dez etapas sob a perspectiva proposta por CAMPOS (1992):

- 1- Instalação de um sistema de coleta de dados do mercado;
- 2- Identificação do uso do produto;
- 3- Modernização de novos produtos (desenvolvimento de serviços),
- 4- Fortalecimento na implantação de novas tecnologias;
- 5- Prevenção de defeitos em cada etapa,

- 6- Estabelecimento de um sistema de garantia da qualidade eficaz;
- 7- Transformação paulatina de protótipo para a produção em massa;
- 8- Resolução de qualquer problema de maneira a garantir o sucesso da operação, por meio da análise estatística;
- 9- Melhoramento contínuo, objetivando a excelência no estágio de produção e serviço; e
- 10- Implementação de uma rede de serviços voltada para a satisfação total.

Os indicadores são fundamentais na visualização da efetividade dos serviços e produtos, devendo ser utilizados pela organização, de acordo com TAKASHINA & FLORES (1996), para a melhoria e o controle da qualidade, assim como para acompanhar o desempenho dos produtos e processos no decorrer do tempo.

#### **4.3.2- O USUÁRIO/CLIENTE COMO INDICADOR PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE SERVIÇOS E CONTROLE DE PROCESSOS**

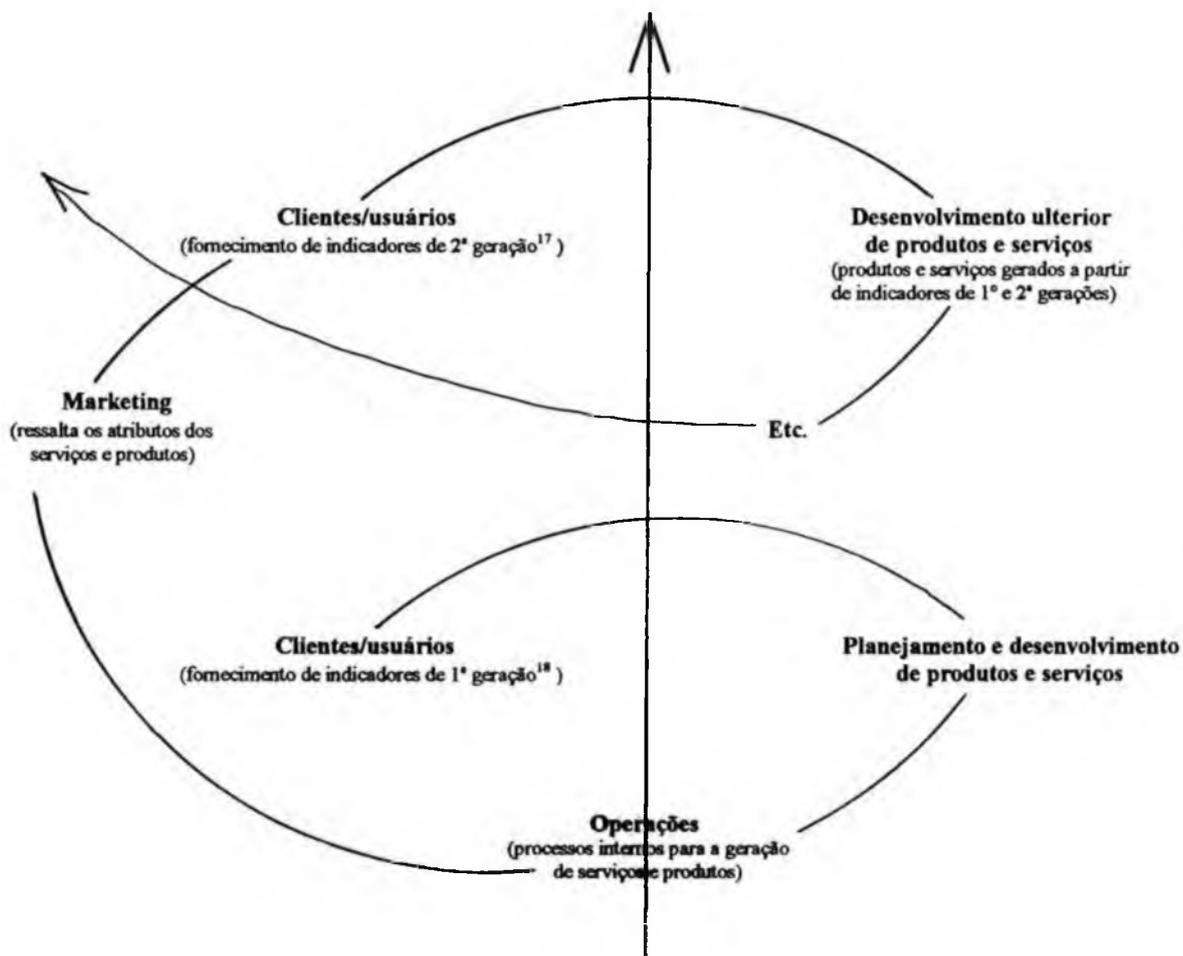
Nesta seção, o planejamento de produtos e serviços informacionais deverá estar baseado nos padrões resultantes dos indicadores fornecidos pelo usuário, que além de expressar demandas, fornece indícios de que se satisfaz ou não com o produto final.

Estes indícios revelam “a posteriori”, falhas e inadequação de produtos e serviços, desempenho, objetivos e redefinição de comportamentos ameaçadores para a organização, ou seja, acabam levando a uma avaliação do sistema da organização. Se o indicador for o usuário/cliente, o seu acompanhamento “deve demonstrar níveis, tendências e comparações” (TAKASHINA & FLORES, 1996).

A melhor maneira de produzir indicadores baseados no ‘feedback’ do cliente/usuário está em juntar o maior número possível de informações sobre a clientela, tendo como objetivo: 1- Identificar os clientes, e 2- Identificar as características de produtos e serviços que são fundamentais para o cliente/usuário. (CAMPOS, 1992).

Apresentamos, em seguida, a “Espiral do progresso em qualidade”, na qual é demonstrado de forma esquemática, o papel do usuário/cliente no desenvolvimento inicial e

posterior de produtos e serviços, por meio de indicadores coletados, analisados e reaplicados no gerenciamento do processo de produção.



**Figura 8 - A espiral do progresso em qualidade**  
(Fonte: Adaptado de JURAN, 1990)

“Um indicador deve ser gerado criteriosamente, de forma a assegurar a disponibilidade dos dados e resultados mais relevantes no menor tempo possível e ao menor custo (TAKASHINA & FLORES, 1996).

<sup>17</sup> Os indicadores de 2ª geração são aqueles gerados nos contatos subseqüentes e repetidos do cliente com um produto ou serviço já conhecido.

<sup>18</sup> Os indicadores de 1ª geração são aqueles gerados no primeiro contato do cliente com um determinado produto ou serviço, sem que tenha havido qualquer contato anterior.

A seguir é apresentada uma tabela com os principais critérios para geração de um indicador:

**Tabela 11 - Principais critérios para geração de um indicador**

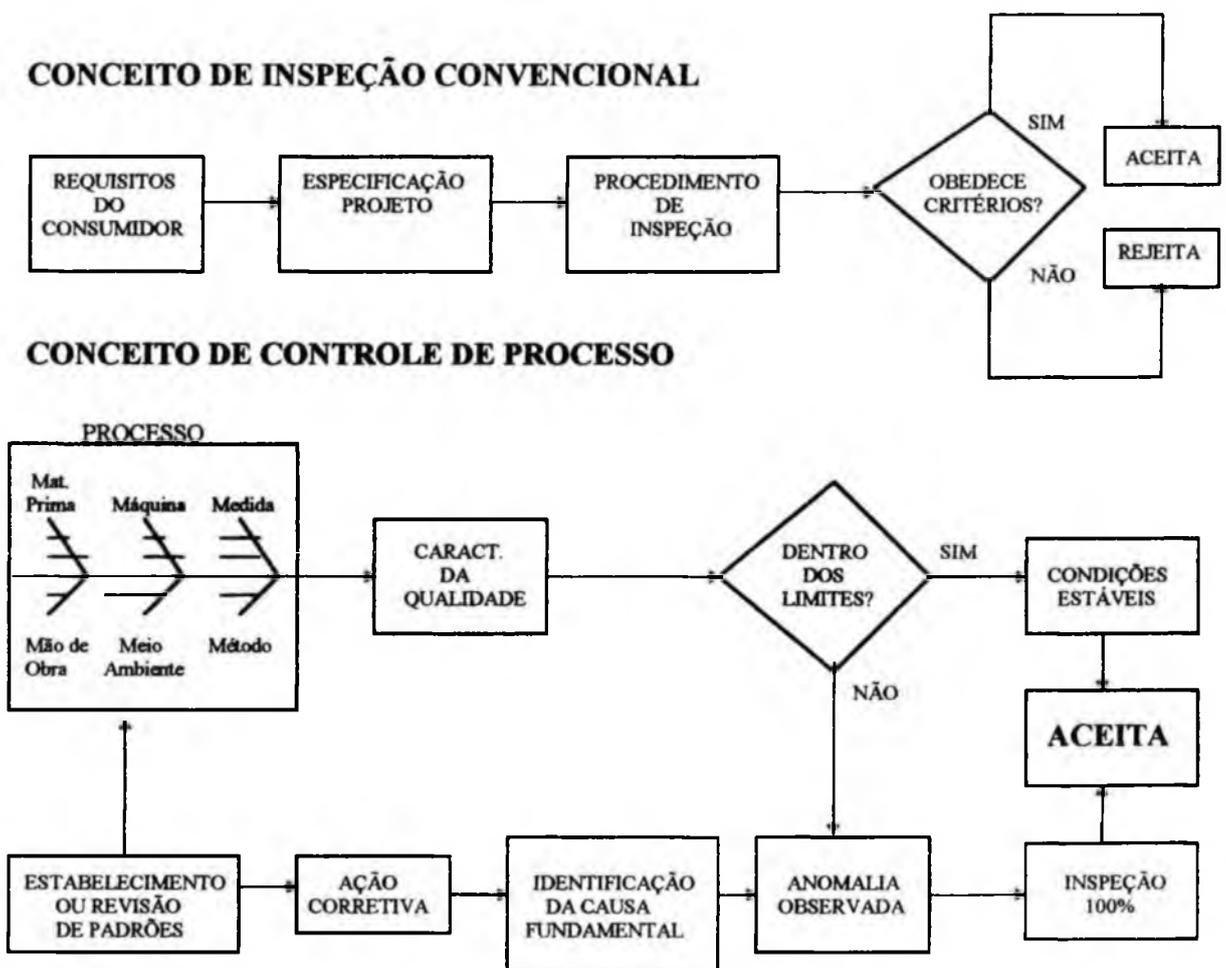
<b>CRITÉRIOS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Seletividade ou importância	Capta uma característica chave do produto ou do processo.
Simplicidade e clareza	Fácil compreensão e aplicação em diversos níveis da organização, numa linguagem acessível.
Abrangência	Suficientemente representativo, inclusive em termos estatísticos, do produto ou do processo a que se refere: devem-se priorizar indicadores representativos de situação ou contexto global.
Rastreabilidade e acessibilidade	Permite o registro e a adequada manutenção e disponibilidade dos dados, resultados e memórias de cálculo, incluindo os responsáveis envolvidos. É essencial à pesquisa dos fatores que afetam o indicador. (Os dados podem ser armazenados em microfilme, meio eletromagnético, relatórios, etc.).
Comparabilidade	Fácil de comparar com referenciais apropriados, tais como o melhor concorrente, a média do ramo e o referencial de excelência.
Estabilidade e rapidez de disponibilidade	Perene e gerado com base em procedimentos padronizados, incorporados às atividades do processador. Permite fazer uma previsão do resultado, quando o processo está sob controle.
Baixo custo de obtenção	Gerado a baixo custo, utilizando unidades adimensionais ou dimensionais simples, tais como porcentagem, unidades de tempo, etc.

FONTE: TAKASHINA & FLORES, 1996.

Outra grande vantagem dos indicadores baseados na expectativa e satisfação de usuários/clientes está em suas características de fornecer informações que podem ser

aplicadas no desenrolar de processos, pois “uma empresa não pode ser controlada por resultados, mas durante o processo. (o resultado final é tardio para se tomar ações corretivas)” (CAMPOS, 1992).

Ainda segundo CAMPOS (1992), para o planejamento, produção e prestação de serviços que visem a satisfação da clientela enquanto perdurar um produto/serviço no mercado, será necessário que os componentes humanos das organizações, “...garantam o resultado do seu próprio trabalho - no planejamento de mercado, engenharia, produção, garantia da qualidade, etc., que são chamados processos”. A figura abaixo demonstra o conceito de controle de processo:



**Figura 9 - Conceito de Controle de Processo**  
(Fonte: CAMPOS, 1992)

A utilização de indicadores derivados do uso e da satisfação de usuários/clientes para com produtos e serviços no planejamento e controle de processos, representa vantagem competitiva<sup>19</sup>, onde os serviços e processos devem, nas considerações de PETERS (1989), permitir que novos produtos e a sua modificação contínua, favoreçam a busca de novos nichos de mercado e da mesma maneira, possam incorporar atributos de qualidade e atendimento na busca da verdadeira diferenciação.

### **4.3.3- A SATISFAÇÃO DO USUÁRIO COMO INSTRUMENTO DE AFERIÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS**

A satisfação do usuário/cliente é o mais importante indicador de que o serviço/produto foi efetivo ou incipiente. Na realidade, a satisfação revela a atenção total ao cliente, podendo refletir-se na qualidade dos serviços e produtos ofertados. Todavia, se o administrador não estiver consciente desta relação, de nada adiantarão os esforços no sentido de oferecer produtos e serviços de qualidade.

Ao considerarmos a aferição da qualidade em serviços e produtos ofertados ao cliente/usuário, devemos, no âmbito da formulação de JOUCLAS (1988), inserir a qualidade em quatro significados básicos:

- 1- Atendimento das expectativas dos clientes no patamar de utilidade do produto/serviço;
- 2- Patamar de eficiência do produto/serviço;
- 3- Maior qualidade relacionada ao patamar de durabilidade e alcance do produto/serviço; e
- 4- O patamar de atendimento, que representa o elemento diferenciador do produto/serviço.

---

<sup>19</sup> Capacidade de uma empresa de conferir atributos e valores para produtos e serviços ofertados aos seus clientes, a fim de diferenciar-se da concorrência. (PORTER, 1989).

A satisfação do cliente/usuário é um eficiente instrumento para fazer com que a organização esteja em alerta constante para as oscilações do mercado, objetivando sempre ‘aprender’ com os momentos de instabilidade e incerteza a fim de antecipar-se aos problemas. Ao incorporar estes preceitos, a organização reunirá condições para o posicionamento e para dar a resposta adequada ao mercado. Neste empreendimento, a corporação deverá redesenhar seus processos internos, o que incidirá diretamente na revisão de procedimentos, normas, estratégias de atuação, objetivos e até na sua própria missão organizacional.

“A qualidade é responsabilidade de todos na empresa e sua garantia depende do comprometimento da administração” (VIEIRA, 1994). Este comprometimento pode ser entendido como a adoção de mecanismos para monitorar o que o usuário/cliente tem a dizer acerca de um produto ou serviço, neste sentido o profissional responsável pelo acompanhamento assumirá o papel de facilitador, baseando-se nas respostas dos clientes para o provimento de conexões com o mundo especializado, agindo, ainda, como uma espécie de decodificador de mensagens para o provimento da informação, “assim, com freqüência, profissional e usuário intercambiam posições, na busca da qualidade de informação, respectivamente na função de tratamento e nas atividades de utilização da mesma.” (VIEIRA, 1994).

Certamente, a aferição da qualidade, a partir da consideração da satisfação do usuário/cliente, dependerá do objetivo firmado quando do intercâmbio de posições, pois só de uma ligação mais estreita entre a gestão da qualidade pretendida e das necessidades expressas ou não, é que o atendimento poderá ser realizado com efetividade. (BELLUZZO & MACEDO, 1993).

Somado a isto, a sobrevivência organizacional, contextualizada no paradigma da competitividade, só poderá render resultados positivos na proporção em que possua a sua medida de qualidade reconhecida pelos usuários clientes (PAULA, 1995), o que de outra maneira significa que a qualidade deve ser recebida como concepção de plena satisfação das suas necessidades.

Na concepção de outro autor, WHITELEY (1996), as necessidades da clientela devem permear todo o complexo organizacional, pois a melhor maneira de conduzir uma organização é ouvir os clientes, satisfeitos ou não, e utilizar as informações na melhoria

da sua percepção para a qualidade. Para colocar em prática a conduta voltada para o cliente, WHITELEY (1996) recomenda três tarefas que necessitam ser realizadas preliminarmente:

1- Identificação dos clientes da organização, ou seja, clientes internos que possuem no resultado do seu trabalho o esforço da empresa na satisfação dos seus clientes externos;

2- Conhecimento significativo do cliente da organização, sobretudo na identificação contínua de suas necessidades e expectativas; e

3- Envolvimento de toda a organização a fim de medir as ações desenvolvidas com relação às necessidades e expectativas dos clientes, com o objetivo de superar estas expectativas.

A decodificação das necessidades implícitas dos usuários juntamente com as áreas-chave do negócio, propiciam as ferramentas necessárias para o conhecimento dos indicadores de qualidade. No caso das unidades informacionais, as área-chave do negócio e os tipos-chave relacionados estão explicitados na tabela a seguir:

**Tabela 12 - Tipos-chave de indicadores**

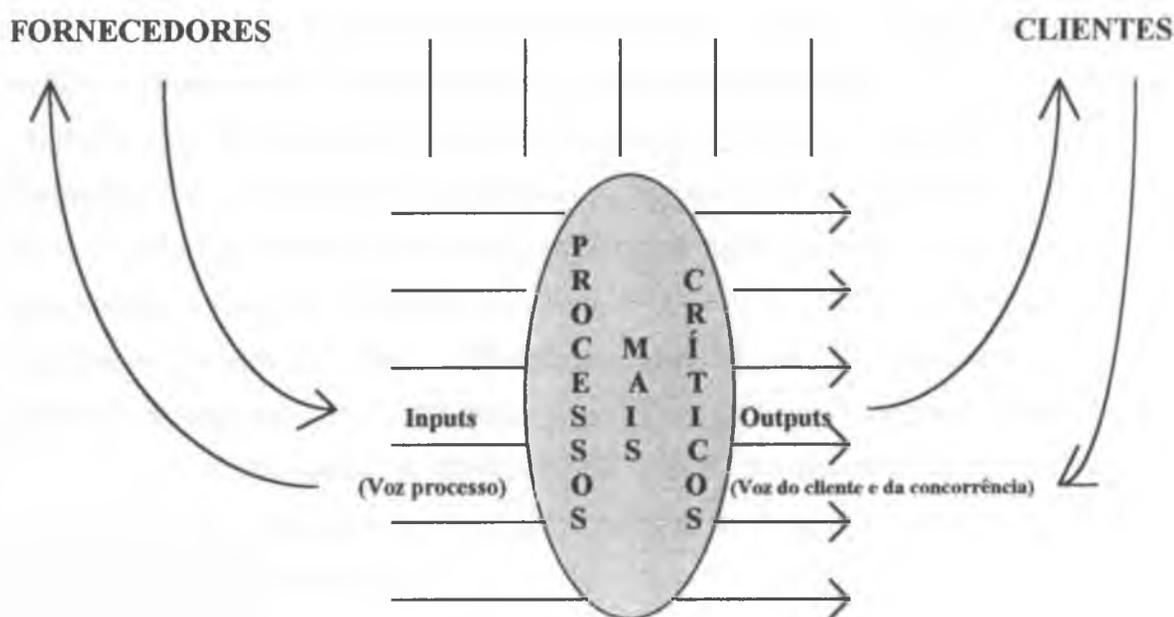
<b>ÁREAS-CHAVE DO NEGÓCIO</b>	<b>TIPOS-CHAVE DE INDICADORES</b>
Clientes	Satisfação, retenção e insatisfação de clientes.
Mercados	Participação e desenvolvimento de novos mercados.
Processos	Desempenho de produtos e serviços.

FONTE: adaptado de TAKASHINA & FLORES, 1996

Com relação às áreas-chave do negócio, clientes e processos devem estar dispostos de modo a assegurar que a comunicação entre eles exista de fato. De nada

adiantará o esforço no estabelecimento de indicadores, se os processos não estiverem devidamente preparados para decodificar os ‘feedbacks’ do cliente/usuário, o que, como consequência direta, acarretará o falseamento dos resultados finais na geração de produtos e serviços com qualidade.

Para ilustrar a relação entre cliente e processos (internos da organização), apresentamos a figura 10 que refere-se ao quinto passo<sup>20</sup> de uma série de sete, para o alinhamento de processos na implantação do gerenciamento da qualidade total:



**Figura 10 - Da missão ao desdobramento do processo**  
(Fonte: OAKLAND, 1994)

Cada vez mais, a qualidade é um diferencial fundamental na opção do cliente /usuário, e a sua satisfação, quando mensurada e traduzida em dados, é o mais efetivo instrumento de aferição da qualidade de produtos e serviços ofertados. Desta maneira, todo o empreendimento precisa ouvir os clientes/usuários, “com a maioria dos concorrentes movendo-se cada vez mais depressa, a corrida será vencida por aqueles que ouvem (e respondem) com maior atenção” (PETERS, 1989).

<sup>20</sup> Desdobramento dos fatores críticos de sucesso em processos-chave ou críticos, a fim de garantir o controle sobre estes (OAKLAND, 1994).

#### 4.3.4- CONCLUSÃO

Os usuários/clientes de uma organização ou de um sistema de informações extrapolam o conceito tradicional de meros consumidores de produtos e serviços. O conceito tradicional da qualidade estava pautado na concepção de controle da qualidade, aplicado na correção de defeitos e falhas ocorridas em produtos, detectadas exclusivamente pelos processos internos da organização. O cliente/usuário tinha uma dimensão secundária, as suas necessidades e expectativas eram simplesmente ignoradas.

Porém o conceito moderno da qualidade, que hoje é largamente adotado, já percebe o cliente/usuário como um aliado ou parceiro da organização, desde a concepção de produtos e serviços, até a sua colocação no mercado. Em muitos casos, e cada vez mais freqüentes, o acompanhamento dos clientes continua na trajetória de produtos e serviços até o seu retorno a organização de origem, na forma de dados e informações relativos ao seu desempenho e possível obsolescência. Para WHITELEY (1996), as corporações que atendem os desejos do cliente, diferenciam-se das demais por proporcionar uma alta qualidade baseada no que o cliente indica como tal e nunca como a empresa concebe.

Assim sendo, o cliente/usuário precisa ser encarado como indicador na melhoria contínua da qualidade, no aumento do nível de competitividade e no conseqüente aperfeiçoamento organizacional.

A caracterização e o desenvolvimento de produtos informacionais é outro aspecto que necessita da 'voz' do cliente, pois produtos e serviços de informação terão como destinatário o próprio cliente, que, se contribuiu no processo, certamente terá muitos dos seus anseios, expectativas e necessidades atendidas pelo menos de forma satisfatória. Já para o aumento da satisfação e até mesmo para a antecipação às necessidades visando o atingimento da satisfação total, é preciso estabelecer um processo constante de 'feedbacks' do cliente/usuário, que além de serem mensurados, precisam ser transformados em conhecimento para a geração de atributos desejados pela demanda e que também influenciem diretamente a organização no seu planejamento estratégico de serviços e controle de processos.

Neste caso, o cliente constitui-se em uma peça-chave, fornecendo indicadores de 1ª geração em seu primeiro contato com produtos e serviços e de 2ª geração, propiciando

'feedbacks' aos processos internos da empresa. Por sua vez, a organização deve ter seus componentes internos preparados para redefinir e reformatar produtos e serviços, com a finalidade de adequá-los às informações colhidas dos indicadores de 1ª geração. Neste instante, o 'novo' produto é mais uma vez lançado à avaliação dos clientes/usuários, que fornecerão indicadores de 2ª geração, que mais uma vez a organização utilizará na adequação dos produtos e serviços (desenvolvimento ulterior de produtos e serviços).

A qualidade dos serviços necessita de um eficaz instrumento para a avaliação da satisfação do cliente, um contraponto perfeito ao conceito tradicional de controle da qualidade. Os indicadores, neste particular, funcionam para a organização como ferramenta específica da qualidade do produto ou serviço ofertado, influenciando diretamente nos processos críticos da empresa, que por sua vez, deve responder por duas áreas-chave do negócio:

- Mercados (participação e desenvolvimento de novos mercados); e
- Processos (desempenho de produtos e serviços).

A empresa responderá, ainda, ao cliente de maneira tempestiva e solidária por sua satisfação e insatisfação.

Com a adoção desta postura, cada vez mais defeitos, inconsistências, inadequação às necessidades da clientela e enfim desqualificação e degeneração da imagem dos produtos e da empresa serão previstos e prevenidos, possibilitando à organização concentrar a maior parte dos seus esforços na melhoria contínua de produtos e serviços, podendo, até, agregar a cada ciclo de produção, atributos novos que criem condições de diferenciação, que é o requisito primordial para o aumento do nível de competitividade no mercado.

Enfim, a consideração de usuários como: indicadores para o desenvolvimento de produtos e serviços; para o planejamento estratégico de unidades informacionais ou sistemas de informação; e controle de processos, dá um escopo de grande importância na adoção de uma filosofia da qualidade, onde a atenção total no cliente é padrão de desenvolvimento para as organizações modernas.

## **4.4- PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS INFORMACIONAIS PARA O SETOR PRODUTIVO**

### **4.4.1- INFORMAÇÃO PARA A ORGANIZAÇÃO**

A informação para a organização é aquela que está voltada para a gestão<sup>21</sup>, e também, para a melhoria contínua de processos, produtos e a manutenção do negócio<sup>22</sup>.

Deste conceito derivam-se outros dois que são básicos para a compreensão da importância da informação para a organização, a informação administrativa e a informação para negócios.

A informação administrativa deve ser concebida no âmbito de um sistema de gestão empresarial, que, de acordo com ARANTES (1994), tem como objetivo ser um instrumento de suporte à administração, visto que, para o aumento da competitividade, redução de custos e desenvolvimento de novos produtos, as empresas esbarram na ausência de um serviço de gestão que garanta o fluxo permanente de informações úteis. (SANTOS, 1996).

O sistema de gestão empresarial é formado por três subsistemas integrados e interdependentes, onde a informação encaixa-se nos subsistemas tecnológicos, conforme a figura número 11.

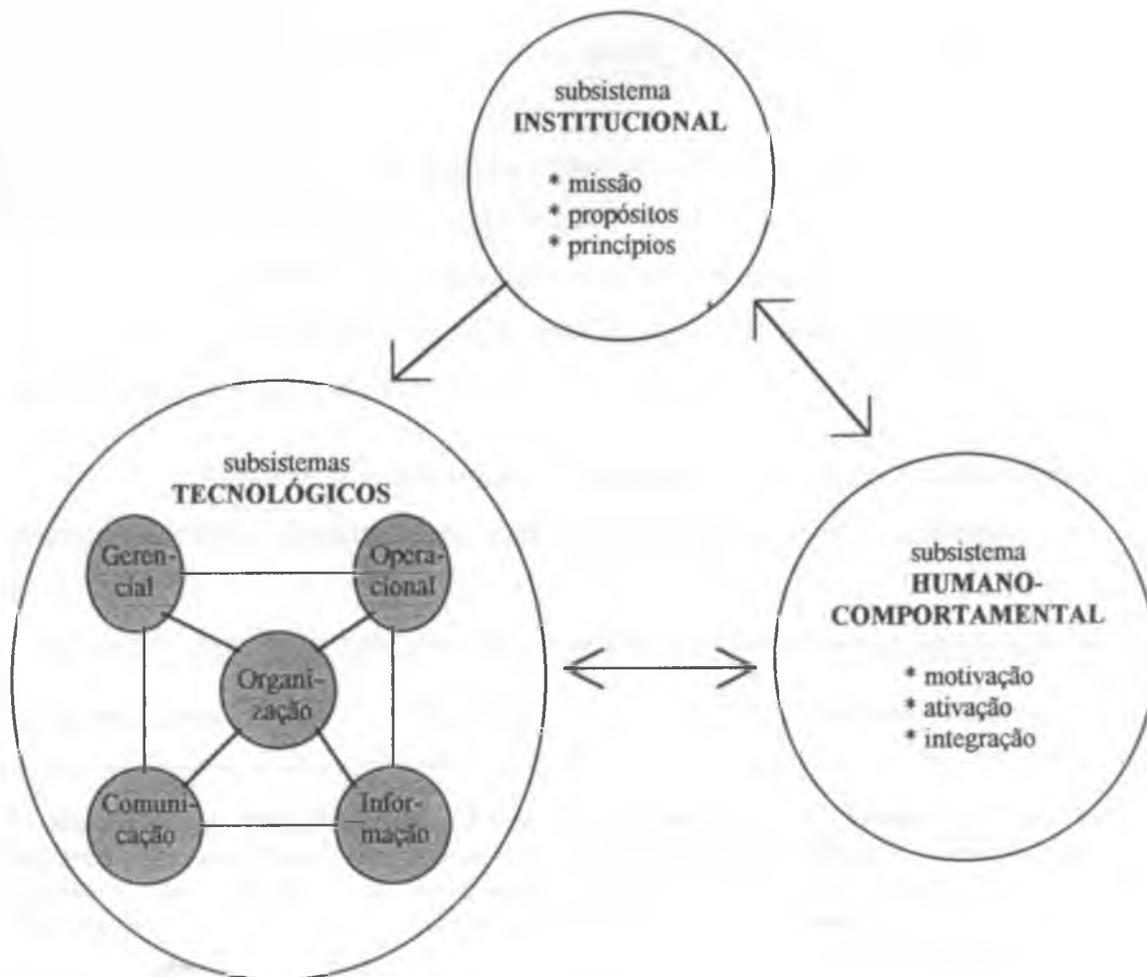
O subsistema de informação possui como objetivo o provimento de subsídios informacionais à execução e ao gerenciamento de todos os processos internos e de cada operação da empresa, bem como a especificação e os sistemas que as fornecem (ARANTES, 1994).

Além de representar um subsistema no sistema de gestão empresarial, a informação deve estar apta a permitir e subsidiar as decisões, sempre com vistas à inovação e ao aprimoramento da organização, não só por meio da informação especializada, mas também daquela mais genérica.

---

<sup>21</sup> Informação administrativa.

<sup>22</sup> Informação para negócios.



**Figura 11 - Subsistemas de Gestão**  
(Fonte: ARANTES, 1994)

De acordo com BERGERON (1996), a informação necessita ainda de um modelo de Administração dos Recursos Informativos (ARI)<sup>23</sup> que assuma, diante da crescente importância da tomada de decisão baseada na inovação e na competitividade, uma função estratégica tanto para os problemas relacionados à informação empresarial, quanto à eficiência no fluxo informacional, isto é, "...conseguir a informação certa, na hora certa, na

<sup>23</sup> A autora utiliza a sigla (IRM) para designar 'Information Resources Management', e que aqui nós traduzimos para: **Administração de Recursos Informativos (ARI)**.

forma certa e para a pessoa certa”. A ARI, segundo BERGERON (1996), congrega cinco componentes fundamentais:

- 1- Recursos administrativos (dados, informação, ‘hardware’, ‘software’ e pessoal);
- 2- Recursos tecnológicos (tecnologia da informação);
- 3- Aplicação de técnicas de gestão à ARI;
- 4- Administração estratégica dos recursos informacionais; e
- 5- Delegação de responsabilidade pelo desenvolvimento, operação e administração do sistema de informação.

Apresentamos, em seguida, tabela relativa aos princípios fundamentais para a construção de uma infraestrutura de Administração de Recursos Informacionais.

**Tabela 13 - Princípios fundamentais para a construção de uma infraestrutura de ARI**

<b>Decidindo mudar</b>	<b>Mudando</b>	<b>Mantendo mudanças</b>
<b>1. Reconhecer e comunicar a urgência de mudanças das práticas de gestão de informação</b>	<b>4. Focar o planejamento estratégico nas necessidades de usuários e nos objetivos e missão da empresa</b>	<b>9. Estabelecer uma linha de atuação única para o tratamento de clientes, fornecedores e administradores</b>
<b>2. Criar uma linha de ação comprometida com a organização</b>	<b>5. Medir resultados</b>	<b>10. Criar parceria com o Administrador do Sistema de Informação</b>
<b>3. estabelecer um modus operandi</b>	<b>6. Melhorar processos de acordo com o contexto organizacional</b>	<b>11. Agregar qualidade ao conhecimento adquirido com a administração do Sistema de Informação</b>
	<b>7. Administrar e investir em sistemas de informação</b>	
	<b>8. Integrar planejamento, orçamento e revolução de processos</b>	

FONTE: U.S. General Accounting Office Comptroller General of United States, 1994 apud BERGERON, 1996.

A especificação da informação de que nos fala ARANTES (1994), também encontra assentimento em VOLANT (1995), que apresenta um Sistema de Informação Específico para a Empresa (SIEE)<sup>24</sup>, onde suas características essenciais são levar em consideração todas as informações, assim que elas sejam finalizadas, ou seja, “...fornecer à empresa em questão, uma coerência metodológica que permitirá uma melhor coordenação nas mudanças informacionais, e que facilitará o desenvolvimento de comportamentos cooperativos visando o favorecimento da inteligência coletiva da organização”. As características do SIEE são:

- **“Validar a informação:** assegurar a verificação da exatidão da informação fornecida;
- **Especializar:** propor um método de coerência para a concepção de um sistema de informação;
- **Orientar:** dar as orientações temáticas em relação a uma realização, um projeto, após análise estratégica das informações;
- **Regular:** regular o fluxo de informação;
- **Coordenar:** garantir as ligações entre os indivíduos, as ações, os processos e as estruturas descentralizadas;
- **Capitalizar:** associar o conhecimento, a competência e as experiências dos membros da empresa em uma perspectiva de socialização e fertilização; e
- **Encorajar:** motivar, incitar os diferentes participantes a uma troca de informação, a fim de facilitar o aprendizado coletivo.” (VOLANT, 1995).

Finalmente, a informação administrativa poderá ser definida como aquela que subsidia a organização tanto na execução e gerenciamento dos seus processos internos, como também no monitoramento de oportunidades e ameaças externas. Pode ainda ser dividida em dois aspectos:

---

<sup>24</sup> A autora emprega a sigla (SISE) para dar nome ao ‘Système d’Information Spécifique pour l’Enterprise’, e que neste trabalho traduzimos para: Sistema de Informação Específico para a Empresa (SIEE).

- Informação na gestão operacional - eminentemente de origem interna, subsidia a empresa no tocante à previsões orçamentárias e desempenho organizacional; e
- Informação para a gestão estratégica - orienta a empresa quanto a oportunidades e ameaças do meio ambiente externo (LEITÃO, 1993).

Com base nos dois aspectos da informação, LEITÃO (1993) propõe a construção de dois sistemas de informações estratégicas relativos aos meios ambientes interno e externo da empresa.

O Sistema de Informações Estratégicas do Meio Ambiente Externo pressupõe o monitoramento do meio ambiente em dois níveis:

1. Ambiente remoto: refere-se aos aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos que influenciam a empresa. O seu monitoramento deve resultar na construção de cenários, onde a prospecção de oportunidades e ameaças deve fomentar a utilização de estratégias antecipatórias por parte da organização;
2. Ambiente próximo: está ligado a área de atuação da empresa, ou seja, elementos relativos ao cliente e fornecedores. O seu monitoramento deve resultar em um levantamento criterioso da área de atuação da organização, fornecendo subsídios para a reorientação e definição de estratégias para o seu posicionamento no mercado.

O Sistema de Informações Estratégicas do Meio Ambiente Interno deve estar focado na elaboração dos planos e no seu acompanhamento. O monitoramento do ambiente interno deve centrar-se no acompanhamento do desempenho organizacional baseado nos seguintes objetivos:

- “Conhecer valores e crenças da cultura organizacional, para administrar possíveis choques entre os processos de mudanças estratégicas e os valores culturais e para gerenciar, corretamente, processos de resistência a essas mudanças;
- Diagnosticar capacitações internas para aproveitar as oportunidades e rechaçar as ameaças antevistas nos estudos de prováveis futuros, identificados no meio ambiente externo. A monitoração dessas capacitações internas (forças e fraquezas) deve também acompanhar a sua evolução, diante das medidas estratégicas tomadas para incrementar as forças e reduzir as fraquezas;
- Levantar as causas das forças e fraquezas, de forma a permitir o estabelecimento de estratégias e ações para reforço das primeiras e superação das últimas; e
- Acompanhar o desempenho do que foi planejado, principalmente no que diz respeito às tendências dos grandes números corporativos (macroquantificativos), assim como dos resultados conseguidos pelos projetos estratégicos, mediante seus planos de ação” (LEITÃO, 1993).

Tanto a proposta de VOLANT (1995), para o Sistema de Informação Específico para a Empresa (SIEE), quanto a de LEITÃO (1993), do Sistema de Informações Estratégicas do Meio ambiente Interno e Externo da Organização, formalizam uma estrutura de gestão organizacional baseada no fluxo de informação. Em ambos os casos, as ações desencadeadas pela utilização da informação vão ao encontro da gênese do conceito de informação para a organização e podem ser resumidas em:

1. Monitoramento dos meios ambientes interno e externo,
2. Tomada de decisão e operação; e
3. Redefinição de processos internos.

O conceito complementar à informação para a organização, refere-se à informação para negócios, que segundo MONTALLI (1993), é "...aquela geralmente disponível em fontes que informam sobre mercado, sobre produtos, sobre companhias, sobre finanças e sobre estatísticas", ou ainda como concebe VERNON apud BORGES & CAMPELLO (1997), "informações para negócios são dados, estatísticas e fatos publicados, necessários à tomada de decisão nas organizações de negócios, públicas ou privadas, bem como no governo. Inclui informações mercadológicas, financeiras, sobre bancos e empresas, leis e regulamentos de impostos, informações econômicas e comerciais, bem como informação factual sobre o ambiente no qual os negócios se realizam".

Em outras palavras, a informação para negócios gera indicadores sobre o meio ambiente interno e externo da organização, favorecendo a compreensão do seu negócio em termos de estatísticas de balanço da empresa, lucro, prejuízo, número de concorrentes, avaliação do mercado, traduzido em número de consumidores reais e potenciais, pontos fortes de diferenciação de produtos e serviços oferecidos, etc. Enfim, este tipo de informação gera parâmetros e critérios que podem desembocar em estratégias que permitam à organização compor um painel sobre o seu negócio (TORRES apud SANTOS JÚNIOR, 1996). Este painel, por sua vez, fornecerá diagnósticos e prognósticos para que possam ser detectadas ameaças e oportunidades, que colaborarão para a formulação do planejamento, a fim de, "...direcionar os pontos fortes às oportunidades, neutralizando as ameaças e corrigindo os pontos deficientes da organização" (SANTOS JÚNIOR, 1996).

Com esta definição, completa-se a concepção de informação para a organização, que possui como elemento operante chave, a reorientação e o fornecimento de subsídios para a atuação e manutenção do negócio das organizações, com vistas sempre à melhoria contínua e o ganho de qualidade frente aos desafios impostos pela concorrência.

A organização e o empresário/empreendedor travarão uma luta, segundo PINTO (1996), com dois desafios ao nível da gestão: preservar ganhos estratégicos já obtidos no mercado (manutenção do negócio); e empreender esforços na busca de novos ganhos imprescindíveis ao desenvolvimento e ao aprimoramento organizacional (melhoramento contínuo).

#### 4.4.2- INFORMAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO E A INOVAÇÃO

De acordo com a definição da Federação Internacional de Informação e Documentação - FID, apud RODRIGUES et al. (1985), informação tecnológica<sup>25</sup> é tida “como todo o conhecimento de natureza teórica, econômica e mercadológica, gerencial, social, etc., que por sua aplicação favoreça o progresso de aperfeiçoamento e inovação”, ou ainda de acordo com ÁLVARES (1997), a informação tecnológica representa “todo o tipo de conhecimento sobre tecnologias de fabricação, de projeto e de gestão que favoreça a melhoria contínua da qualidade e a inovação no setor produtivo”, entenda-se aqui melhoria dos níveis de competitividade.

Sendo assim, a inovação<sup>26</sup> pode ser entendida de acordo com JURAN (1994), como melhoramento da qualidade, ou seja, “a criação organizada de mudanças benéficas; melhoramento do desempenho a um nível sem precedentes”. Desta forma a inovação deve ser compreendida como a introdução de novas idéias ligadas a processos, produtos/serviços, gerência do sistema e do mercado de atuação da organização.

A competitividade é compreendida por FIGUEIREDO (1994), como “a capacidade de uma nação ou empresa de disputar posições competitivas no mercado globalizado”, onde os seus efeitos mudam no caso de nações, na distribuição do poder mundial, e no caso das empresas, descortinam novos cenários para a atuação no século XXI. De acordo com HAGUENAUER et al. (1996), a competitividade é “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

A informação tecnológica atua como mais uma modalidade de informação (no caso, ligada à concepção de Pesquisa e Desenvolvimento), associada ao agrupamento do

---

<sup>25</sup> A Informação tecnológica para AGUIAR (1991), pode ser conceituada como “todo o conhecimento de natureza teórica, econômica, mercadológica, gerencial, social, etc., que por sua aplicação favoreça o progresso na forma de aperfeiçoamento e inovação”. Em outra definição oferecida por AUN (1996), a informação tecnológica é aquela que gera conhecimento para o desenvolvimento de bens e serviços.

<sup>26</sup> Existe ainda o conceito de inovação tecnológica que de acordo com ROSENTHAL & MOREIRA (1992), é “a aplicação de um novo conjunto de conhecimentos ao processo produtivo, que resulta em um novo produto, em alterações em algum atributo do produto antigo e/ou no grau de aceitação do produto (novo, alterado ou antigo) pelo mercado, traduzindo-se em geral, em uma elevação do nível de lucratividade e/ou da posição da empresa no mercado”.

universo de atividades em que uma organização atua, consubstanciando-se em informação para o desenvolvimento e para a inovação.

A Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), devem ser considerados como investimento fundamental para o esforço de inovação e aumento da competitividade nos setores produtivos. No entanto, este investimento nas empresas brasileiras é irrisório. Gasta-se com P&D a média de 1% com relação ao faturamento global da empresa, sem considerar o tamanho e a origem do capital das empresas (MATESCO, 1995), o que é muito pouco para quem almeja firmar-se em um mercado que cada vez mais torna-se aberto à concorrência com empresas extremamente bem dotadas no quesito competitividade.<sup>27</sup>

O melhoria contínua e a busca da excelência na oferta de produtos e serviços informacionais, depende da conscientização de que “a tecnologia é um elemento de destaque entre os fatores concorrenciais das empresas modernas produtoras de bens e serviços” (MATESCO, 1995). Sendo assim, parte do lucro das organizações deve ser investido em P&D para a obtenção de tecnologia e de informação voltada para o desenvolvimento e a inovação, pois “...somente as empresas que possuem a capacidade de transformar o conhecimento científico e tecnológico em novas oportunidades de negócios, conseguirão competir” (MATESCO, 1995).

Um dado que revela ainda a fragilidade do empresariado em compreender os investimentos em P&D, diz que aproximadamente 80% dos gastos efetuados no Brasil em P&D são feitos pelo Estado, por intermédio das Universidades e Institutos de Pesquisa. Entretanto, só uma pequena parte deste investimento retorna para o desenvolvimento econômico, já que a maioria das pesquisas relaciona-se à ciência básica em detrimento à criação de novos produtos e processos (TIGRE, 1995).

Sobre este assunto TIGRE (1995) observa ainda que, “a fase da simples otimização da produção parece estar esgotada e somente um esforço de capacitação tecnológica, envolvendo P&D, treinamento, transferência de tecnologia, conformação à

---

<sup>27</sup> Segundo TIGRE (1995), o Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira (ECIB) empreendido pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ e pela Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP, demonstrou que os setores que mostraram melhor desempenho competitivo no mercado exportador, foram aqueles que ampliaram seus investimentos em P&D nos últimos cinco anos. O estudo aponta ainda que a posição das empresas junto à capacitação tecnológica tem sido “excessivamente defensiva, diante da crescente abertura da economia. O gasto médio de 300 empresas líderes na indústria brasileira em P&D, em 1993, era de apenas 0,73% do faturamento, praticamente o mesmo percentual apresentado em fins da década de 80”. Justamente a década que costumamos denominar de ‘década perdida’.

novos padrões de qualidade, incorporação de tecnologias da informação e inovações organizacionais, podem dar dinamismo e sustentação ao crescimento da economia brasileira”.

As informações que impulsionam a inovação e a competitividade são aquelas que deverão ser ofertadas aos setores produtivos. As exigências que são colocadas hoje para as empresas, preconizam que só uma modernização na gestão empresarial com vistas ao aumento da competitividade e ao aumento substancial da qualidade na produção e comercialização de bens e serviços e o esforço de capacitação tecnológica, tal como levantado por TIGRE (1995), poderá impulsionar o desenvolvimento das empresas brasileiras, permitindo uma inserção dos setores produtivos nacionais nos novos desafios do mercado globalizado. A geração de empregos e o desenvolvimento equânime de recursos só poderão ser realizados a partir da instauração de uma ‘nova ordem organizacional’, “cujo lema é vencer o atraso gerencial nutrido por décadas de ausência de pressões competitivas externas” (FIGUEIREDO, 1994).

Para FIGUEIREDO (1994), este lema acelera a corrida das organizações públicas e privadas brasileiras rumo ao aumento da competitividade. Neste ponto a informação deve facilitar a interação dos quatro componentes da tecnologia na organização:

- ‘Hardware’ técnico (ferramentas, máquinas, microeletrônica, fibra ótica, etc.);
- Conhecimento;
- Organização; e
- Produto.

Segundo FIGUEIREDO (1994), os componentes da tecnologia relacionam-se de forma interdependente e co-determinante. Contudo, para que isso de fato ocorra, será necessário que o fluxo de informação possa ser disponibilizado a fim de subsidiar cada um dos componentes, reafirmando a interdependência entre eles, de modo a gerar um processo cíclico, tal como proposto na figura 12.

Uma importante ferramenta para a promoção de sistemas de informação que proporcionem subsídios para a melhoria contínua de produtos e processos, sob a perspectiva

da informação para a inovação e o desenvolvimento, reside na técnica da Vigilância Tecnológica,<sup>28</sup> (Inteligência Competitiva) que opera com o objetivo de identificar a informação necessária à inovação e que permita à organização, após a sua assimilação e tratamento, “...a prospecção<sup>29</sup> de melhores alternativas nos meios ambiente interno e externo da organização” (LAUTRE, 1991).

A Vigilância Tecnológica ou Monitoramento Tecnológico, pode proporcionar à empresa um ganho estratégico rumo à inovação. Entretanto, como alerta LAUTRE (1991), é necessário que a empresa antes de empreender a adoção da técnica, defina em que área serão coletadas as informações a fim de que estas possam ter aplicação prática a um problema identificado, ou seja, a Vigilância Tecnológica captará informações específicas para a solução de problemas específicos.

Segundo TARAPANOFF (1995), a metodologia que pode ser empregada para a técnica da Vigilância Tecnológica, tem início com a identificação dos fatores que serão alvo de análises, logo após, procede-se a coleta de dados e informações para a projeção de tendências, sempre apoiadas na opinião de especialistas. Estas tendências, então, viabilizam o cenário tecnológico, resultado de dedução, indução e convergência de opiniões combinadas à técnicas de prospecção.

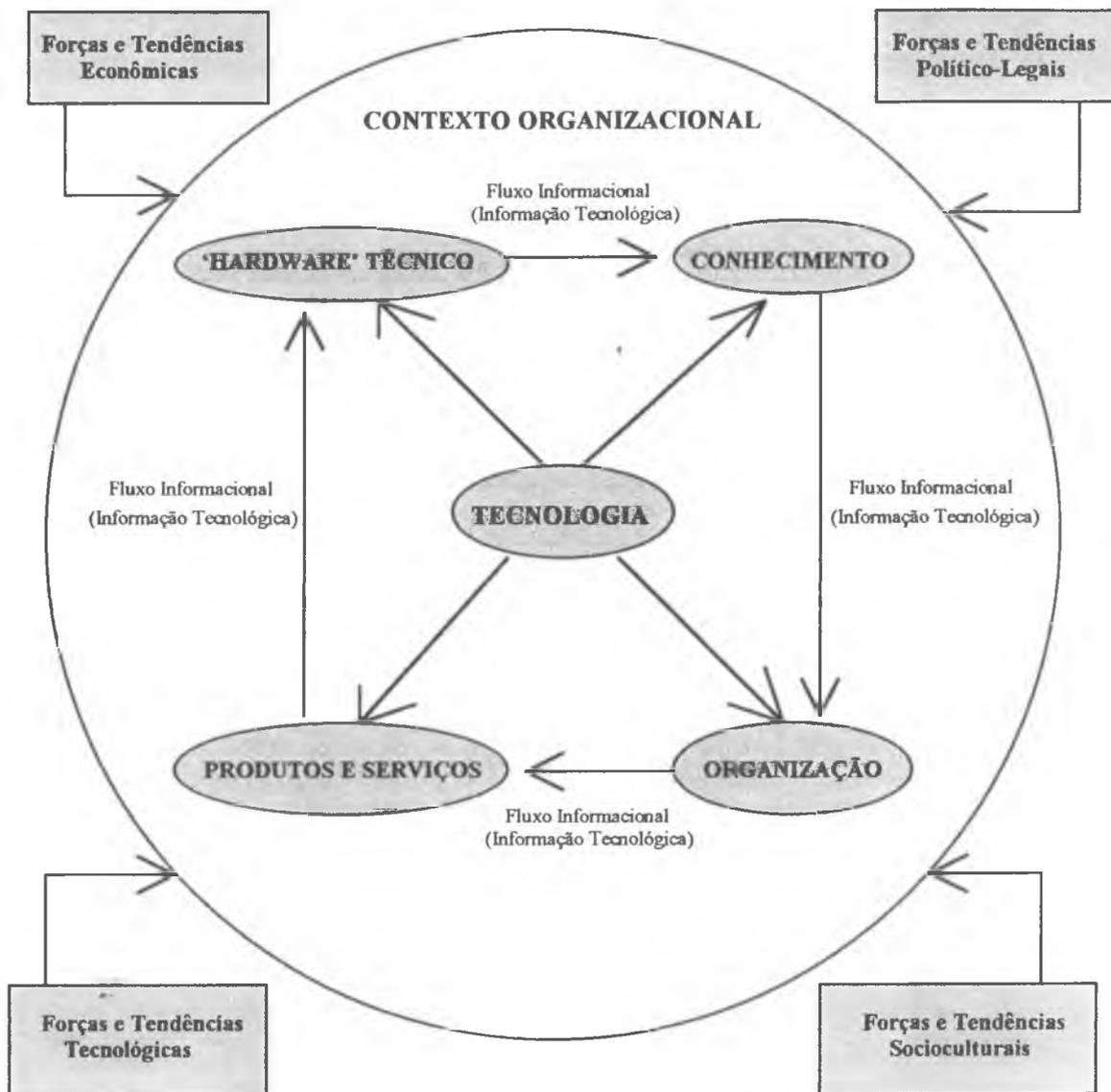
As possibilidades da técnica apontam ainda para a criação de um sistema de informação que tenha entre as suas incumbências básicas:

- O fornecimento de dados para o planejamento estratégico;
- Tratamento das informações como produtos de valor agregado; e
- A adoção de uma política de atualização da organização com características de vigilância constante e prospectiva. (TARAPANOFF, 1995).

---

<sup>28</sup> O termo que deu origem à técnica na língua francesa é ‘Veille Technologique’, aqui traduzida como Vigilância Tecnológica ou como propõe TARAPANOFF (1995), Monitoramento Tecnológico.

<sup>29</sup> A prospecção está associada à técnicas baseadas “...em idéias e percepção sobre o meio ambiente que envolve a organização e/ou sistema informacional. Baseadas no conhecimento prévio da organização, nas funções, objetivos e processos, procura ‘visualizar’ o seu desenvolvimento diante de (novos) fatores ambientais que propiciam, estimulam e causam mudanças” (TARAPANOFF, 1995).



**Figura 12 - A informação tecnológica na dinâmica dos quatro componentes da tecnologia no contexto organizacional**  
 (Fonte: Adaptado de FIGUEIREDO, 1994)

A informação para o desenvolvimento e a inovação deve ser reconhecida pelas empresas como elemento de alavancagem da competitividade, aperfeiçoamento e desenvolvimento organizacional. Como reforço a esta afirmação, ROSENTHAL & MOREIRA (1992) colocam que “a importância da inovação tecnológica no processo competitivo é claramente evidenciada pelo crescente volume de recursos alocados pelas

grandes empresas - sobretudo, mas não exclusivamente, nos setores cujos produtos são mais intensivos em tecnologia - às atividades voltadas especificamente para gerar inovações executadas pelo sistema formal de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Todavia, a informação precisa estar organizada de forma a garantir-se como "...instrumento que acelera o processo de aproximação a uma situação mais competitiva, otimizando ao máximo a qualidade das decisões estratégicas" (FÉLIX, 1996).

As informações que devem auxiliar a inovação e a competitividade (dispostas na Figura 13), surgem dos fatores de influência dos grupos industriais e estão baseadas em quatro fontes de vantagens competitivas, conforme adaptação da proposta de "Padrões de concorrência dos grupos industriais: fatores críticos da competitividade", formulada por FERRAZ et al. (1995): 1- Custo; 2- Diferenciação; 3- Qualidade; e 4- Tecnologia.

Grupo Industrial: Difusores de Progresso Técnico <sup>30</sup>				
Fontes das vantagens competitivas Fatores	Informações relativas à Custo	Informações relativas à Diferenciação	Informações relativas à Qualidade	Informações relativas à Tecnologia
1º Fator: Questões internas da empresa	-Informação relativa ao capital e produto; e -Informação para a atualização dos processos.	-Informação para o desenvolvimento de projetos; e -Informação para a organização da produção.	-Informação para a gestão organizacional; e -Informação para o controle da qualidade.	-Capacitação em P&D; e -Qualificação de recursos humanos.
2º Fator: Mercado	-Informação para a padronização (normas técnicas); e -Informação sobre preço e configuração.	-Informação relativa à marcas, preço, patentes, conteúdo tecnológico e assistência técnica.	-Informação relativa à conteúdo tecnológico e assistência técnica; e -Informação para a adequação ao uso e segmentação por renda e tipo de produto.	-Informação relativa a segmentação por necessidades técnicas; e -Informação relativa ao atendimento e exigências do cliente.
3º Fator: Configuração da indústria	-Informação sobre matéria-prima; e -Informação sobre serviços técnicos e especializados.	-Informação sobre o montador/fornecedor; e -Informação sobre metrologia/normalização.	-Informação tecnológica; e -Informação sobre a formação de redes horizontais e verticais.	-Informação sobre a interação com o usuário; e -Informação sobre ciência e tecnologia.
4º Fator: Regime de incentivos e regulação	-Informação sobre anti-dumping; -Informação sobre proteção ambiental; -Informação sobre infraestrutura de portos e viária; e -Informação sobre o câmbio	-Informação sobre crédito ao consumidor; -Informação sobre defesa do consumidor; e -Informação sobre incentivos fiscais.	-Informação sobre defesa do consumidor; -Informação sobre defesa da concorrência; -Informação sobre tributação; e -Informação sobre anti-dumping	-Informação sobre propriedade intelectual (patentes); -Informação sobre compras governamentais; e -Informação sobre crédito aos usuários e às exportações.

**Figura 13 - Informações básicas para a inovação e a competitividade segundo custo, diferenciação, qualidade e tecnologia**  
(Fonte: Adaptado de FERRAZ et al., 1995)

<sup>30</sup> O Grupo Industrial - Difusores de progresso técnico engloba os seguintes setores: Automação, Computadores, Equipamentos de telecomunicação, Equipamentos de energia elétrica, Máquinas e ferramenta, Máquinas agrícolas e a Indústria extrativa e de transformação. (HAGUENAUER, 1996). A Indústria Editorial e Gráfica está inserida no âmbito da Indústria extrativa e de transformação.

#### 4.4.3 - CONCLUSÃO

As informações voltadas para o suporte à administração e para o desenvolvimento e a inovação, complementam a concepção de informação centrada no universo de atividades em que as organizações atuam, possibilitando o seu posicionamento no que se refere a missão, propósitos e finalidades, além de redirecionar a ação empresarial com vistas ao aperfeiçoamento e a melhoria contínua.

A informação faz a diferença competitiva por subsidiar cada passo do planejamento organizacional, transformando eventos a princípio sem importância, em posicionamento estratégico da organização frente aos desafios de competitividade e inovação.

Diante disto, as corporações procuram em suas estruturas administrativas, cada vez mais incluir iniciativas relativas à administração de recursos informacionais por meio da proposição de sistemas de informação voltados para a tomada de decisão com base em indicadores informacionais. Esta preocupação está apoiada nos resultados que a gestão organizacional, baseada no fluxo de informação, pode ofertar, que vai desde o monitoramento dos meios ambientes interno e externo, passando pelo subsídio ao processo de tomada de decisão até a redefinição de processos internos.

Informações relacionadas ao mercado, a produtos, sobre a concorrência, entre outros, também fazem parte do universo que a informação para a organização oferece em forma de parâmetros para a formulação de um painel sobre o negócio.

A informação para o desenvolvimento e a inovação, também influi decisivamente no posicionamento da organização frente aos desafios impostos pelo mercado. Neste sentido, as informações que auxiliam a inovação e a competitividade foram classificadas a partir de quatro fontes de vantagens competitivas de acordo com a adaptação feita da proposta de FERRAZ et al. (1995): 1) Custo; 2) Diferenciação; 3) Qualidade e 4) Tecnologia. Estas vantagens competitivas quando relacionadas com os fatores: 1) Questões internas da empresa; 2) Mercado; 3) Configuração da indústria; e 4) Regime de incentivos e regulação, dão o quadro das informações básicas para a inovação e a competitividade. Cabe ressaltar que as informações foram direcionadas apenas para o grupo industrial: Difusores de

progresso técnico que englobam entre outros setores o da Indústria extrativa e de transformação, interesse específico da pesquisa.

A inovação, sob a ótica de ROSENTHAL & MOREIRA (1992), deve ser encarada como um processo. E “no processo produtivo como um todo, as inovações relacionadas com o atendimento às necessidades do mercado aparecem, em geral, em nível de concepção e/ou projeto de novos (ou mais aperfeiçoados) produtos. Isso significa que uma outra importante fonte de inovação tecnológica reside nas informações, disponíveis para a empresa, sobre os problemas e necessidades do mercado - e, conseqüentemente, nos mecanismos de articulação através dos quais essas necessidades são captadas, processadas e trazidas aos centros de decisão da empresa”.

As outras fontes de inovação de que nos fala ROSENTHAL & MOREIRA (1992) são:

- Conjunto de conhecimentos científicos atualizados e disponíveis para as organizações em bibliotecas, bancos de dados, laboratórios e na ‘mente’ de professores e cientistas; e
- Qualificação profissional dos recursos humanos em todas as áreas de atuação da organização no que refere-se aos conhecimentos técnicos e científicos.

Enfim, tanto a informação para a organização, entendida como aquela direcionada para a melhoria contínua de processos, produtos e a manutenção do negócio que engloba também a informação sobre mercado, sobre a concorrência, sobre finanças, etc (informação para negócios), quanto a informação para o desenvolvimento e a inovação, são elementos centrais para o atingimento da excelência organizacional, pois facilitam e até viabilizam em muitos casos, a compreensão da organização para as mudanças, oportunidades e ameaças que um mercado competitivo impõe. Todavia, só a aplicação prática dos subsídios que a informação fornece é que dará condições para que uma empresa caminhe em direção ao sucesso, mesmo porque “há inúmeras oportunidades e desafios para que as empresas, mesmo aquelas que vêm operando com reconhecido sucesso, disponham-se a promover mudanças e adaptações necessárias ao pleno desempenho de suas missões,

agregando valor a seus produtos e serviços e, desse modo, justificando-se para a sociedade” (PAULA, 1995).

#### 4.5 - CONCLUSÕES DA REVISÃO DE LITERATURA

A prestação de serviços informacionais para o setor produtivo deve estar apoiada em tripé composto por três tipos básicos de informações: **1) Informação para a organização** - voltada para a gestão, melhoria de processos e produtos, além da manutenção do negócio; **2) Informação para o cliente** - ligada ao perfil de interesse do usuário/cliente da organização no âmbito da proposta e capacidade da empresa; e **3) Informação para o desenvolvimento e a inovação/Informação tecnológica** - ligada aos conhecimentos acerca de tecnologias de manufatura, conhecimento econômico, mercadológico, financeiro, etc., que conduzam a organização rumo à inovação, ao aumento da competitividade, ao aperfeiçoamento e ao desenvolvimento.

Em 1997, os setores produtivos no Distrito Federal registraram uma queda nos níveis de competitividade, e dentre vários indicadores, a infra-estrutura foi determinante. O resultado disto refletiu-se na lista dos estados brasileiros mais competitivos, onde o Distrito Federal que ocupava a 7ª posição, caiu para a 9ª posição em apenas um ano<sup>31</sup>.

Como consequência direta da perda de competitividade do Distrito Federal, o nível de desemprego saltou de 18,0% em agosto de 1997 para 18,2% no mês seguinte do mesmo ano. Esta porcentagem de 18,2% perfaz um contingente de 156,6 mil desempregados<sup>32</sup>. Tal situação delinea um panorama claro sobre a correlação direta entre a competitividade dos setores produtivos e o desenvolvimento econômico e social.

Nesta direção é que a informação deve ser concebida como elemento decisivo para o aumento do nível de competitividade das empresas, por meio da oferta de produtos e serviços informacionais que favoreçam a inovação e o desempenho estratégico das empresas no mercado.

---

<sup>31</sup> Resultados da Pesquisa empreendida pela Simonsen & Associados e a Revista 'Amanhã' (1997).

<sup>32</sup> Resultados da Pesquisa de Emprego e Desemprego (PED/DF) realizada pela Companhia do Desenvolvimento do Planalto Central - CODEPLAN.

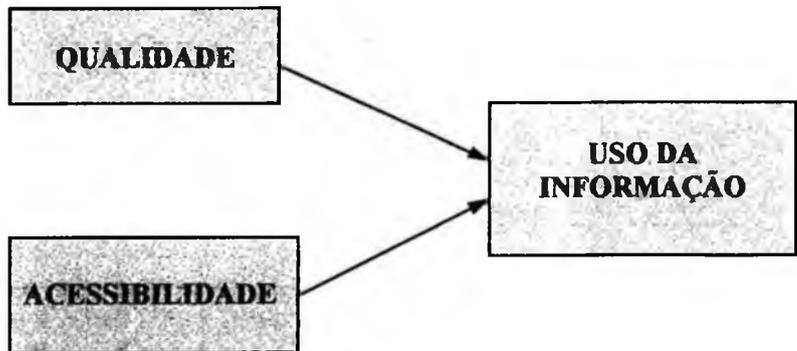
Para McGEE & PRUSAK (1994), as iniciativas referentes ao gerenciamento da informação, no caso específico de determinação da informação necessária para o desenvolvimento, inovação e competitividade das empresas do setor produtivo, passam necessariamente por um modelo de gerenciamento da informação, que inclui três tarefas básicas:

- **1ª Tarefa** - Identificação de necessidades e requisitos de informação: tem a sua viabilidade traduzida na proposição de uma recomendação básica, a de estabelecer um instrumento de coleta de dados sistemático, ao invés de "...presumir, intuir ou adivinhar a informação necessária a que estão tentando auxiliar" (McGEE & PRUSAK, 1994);
- **2ª Tarefa** - Classificação e armazenamento de informação/tratamento e apresentação da informação: possui em seu cerne a reafirmação da importância do armazenamento adequado da informação, para que fique clara "...a determinação de como os usuários poderão ter acesso às informações necessárias e relacionar o melhor lugar para armazená-las" (McGEE & PRUSAK, 1994); e
- **3ª Tarefa** - Desenvolvimento de produtos e serviços de informação: tem a incumbência de potencializar por intermédio de produtos e serviços, o esforço de coleta de dados, tratamento e disponibilização da informação para acesso.

A partir da identificação das necessidades de informação, da atenção ao armazenamento, tratamento e o desenvolvimento de produtos e serviços informacionais, poderão as corporações, auferir resultados favoráveis na busca da satisfação do cliente e no estabelecimento de canais formais para a resposta aos usuários.

Para a concretização das tarefas descritas há que se considerar ainda como fatores preponderantes para o sucesso do modelo de gerenciamento da informação, a qualidade e a acessibilidade no uso da informação, tal como proposto por KOBLAS (1995):

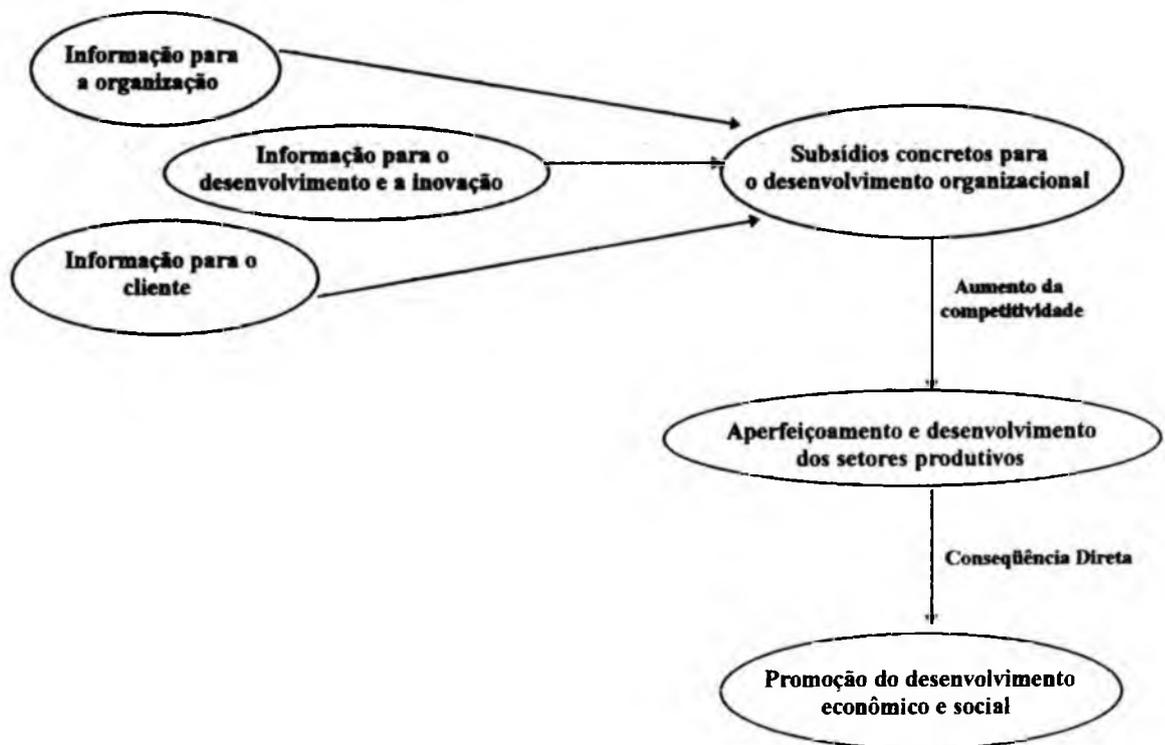
- Informação
- Qualidade técnica
- Relevância



- Facilidade de uso
- Acesso físico
- Acesso intelectual

**Figura 14 - Modelo de uso da informação**  
(Fonte: KOBLAS, 1995)

As respostas aos questionamentos devem também trazer subsídios para a formulação de propostas para a geração de empregos e a promoção do desenvolvimento dos setores produtivos. Por fim a figura 15 apresenta, de forma esquemática, a influência do tripé dos tipos básicos de informação para o desenvolvimento organizacional:



**Figura 15 - Informação para o setor produtivo**

## **5- PRESSUPOSTOS E VARIÁVEIS**

### **5.1- PRESSUPOSTO GERAL**

- Para identificar e caracterizar produtos e serviços informacionais que venham ao encontro das necessidades do setor produtivo no caso as necessidades informacionais dos gerentes da Indústria Editorial e Gráfica do Distrito Federal, será preciso considerar as suas características, sua inserção competitiva no parque industrial gráfico local e nacional, bem como identificar suas necessidades informacionais relativas à informação para a organização, informação para o cliente e informação tecnológica.

### **5.2- PRESSUPOSTOS ESPECÍFICOS**

Considerando que as necessidades informacionais dos gerentes da Indústria Editorial e Gráfica do Distrito Federal podem dividir-se em informação para a organização (informação para negócios); para o cliente (oferta de produtos e serviços sob medida) e informação tecnológica (desenvolvimento e a inovação), os pressupostos específicos são os seguintes:

**1º PRESSUPOSTO ESPECÍFICO:** A melhoria contínua de processos, produtos e a manutenção do negócio das empresas do Setor Editorial e Gráfico do Distrito Federal dependem de dois aspectos fundamentais: I- informação resultante do monitoramento do meio ambiente externo da organização e II- informação para a tomada de decisão e redefinição de processos internos das empresas.

**2º PRESSUPOSTO ESPECÍFICO:** Para que seja possível a identificação e a caracterização de produtos e serviços informacionais que venham ao encontro das necessidades dos gerentes das empresas que compõem a Indústria Editorial e Gráfica do Distrito Federal, bem como o aumento do nível de competitividade do Setor, o cliente deve ser visto como indicador em dois aspectos-chave do negócio: I- satisfação com os serviços e II- expectativa de serviços/produtos.

**3º PRESSUPOSTO ESPECÍFICO:** Um dos requisitos básicos para a inserção competitiva da Indústria Editorial e Gráfica no parque industrial local e nacional é o acesso à informação para o desenvolvimento e a inovação por meio do: I- conhecimento do mercado e dos concorrentes para a identificação de oportunidades e II- conhecimento de novas tecnologias para o melhor posicionamento de produtos e serviços.

### **5.3- VARIÁVEIS**

#### **VARIÁVEIS DO 1º PRESSUPOSTO ESPECÍFICO:**

**FATOR I-** informação resultante do monitoramento do meio ambiente externo da organização.

#### **VARIÁVEIS:**

- Características do mercado do Distrito Federal;
- Características das empresas do Setor Editorial e Gráfico do Distrito Federal.

**FATOR II-** informação para a tomada de decisão e redefinição de processos internos das empresas.

#### **VARIÁVEIS:**

- Grau de utilização de informações no que diz respeito aos processos internos, produtos, serviços e manutenção do negócio para o processo de tomada de decisão;
- Grau de utilização de informações para a melhoria da qualidade e da produtividade das várias seções que compõem a organização.

#### **VARIÁVEIS DO 2º PRESSUPOSTO ESPECÍFICO:**

**FATOR I-** satisfação com os serviços.

**VARIÁVEIS:**

- Aferição da satisfação do cliente/usuário para com produtos e serviços oferecidos;
- Utilização de ferramentas para a aferição da satisfação do cliente/usuário.

**FATOR II-** expectativa de serviços e produtos.

**VARIÁVEIS:**

- Conhecimento das expectativas de clientes/usuários para com serviços e produtos;
- Utilização de instrumentos para o conhecimento das expectativas de clientes/usuários.

**VARIÁVEIS DO 3º PRESSUPOSTO ESPECÍFICO:**

**FATOR I-** conhecimento do mercado e dos concorrentes para a identificação de oportunidades.

**VARIÁVEIS:**

- Grau de utilização de informações sobre a concorrência;
- Utilização de diagnósticos e pesquisas de segmentação de mercado para o mapeamento de oportunidades de negócios.

**FATOR II-** conhecimento de novas tecnologias para o melhor posicionamento de produtos e serviços.

**VARIÁVEIS:**

- Grau de utilização de métodos e técnicas modernas para a promoção da qualidade de produtos e serviços;
- Grau de utilização de informações sobre P&D para a melhoria de produtos e serviços ofertados.

## **6- METODOLOGIA**

### **6.1- DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

O presente estudo teve-se a conhecer a Indústria Editorial e Gráfica do Distrito Federal, além de identificar as necessidades de informação dos gerentes do setor.

O trabalho restringiu-se, ainda, a tratar necessidades de informação sob três aspectos: informação para a organização; informação para o cliente e informação tecnológica. Esta tríade é evidenciada por tratar a questão da necessidade informacional sob os aspectos de informação para a manutenção da organização, melhoria de processos e de produtos no caso da informação para a organização. Também são considerados nesta delimitação os aspectos de interesse do cliente (informação para o cliente) capacidade de atendimento da empresa e os aspectos relativos à competitividade e desenvolvimento do mercado no caso da informação tecnológica.

Todas estas questões levantadas foram fundamentais para a visualização da estrutura do que consideramos como necessidades de informação, para enfim podermos sugerir a adoção da concepção de produtos e serviços informacionais no âmbito da pró-atividade.

### **6.2- EMBASAMENTO TEÓRICO DA METODOLOGIA**

Tendo como propósito conhecer as características básicas da Indústria Gráfica e a identificação de suas necessidades informacionais, a pesquisa foi calcada em duas tarefas fundamentais:

- 1) Traçar um perfil da Indústria Editorial e Gráfica do Distrito Federal; e
- 2) Detectar necessidades informacionais dos gerentes do setor Editorial e Gráfico.

Para a consecução dos objetivos, antes de mais nada, consideramos a organização inserida e em permanente interação com o seu meio ambiente.

A organização sofre influências do contexto em que atua, muitas vezes até transforma-se em agente de modificação e em outros casos é direcionada em função dos desdobramentos do meio ambiente, “fatores ambientais refletem-se na estrutura da organização, que absorve essas influências quando determina as suas funções e objetivos dentro da sociedade, quando compete ou coopera dentro deste ambiente com outras organizações, e quando estrutura suas atividades em relação a estes fatores” (TARAPANOFF, 1984). Diante disto, a organização deve ser concebida como parte integrante de uma sociedade, de uma cultura que influi e é influenciada, sobretudo em seus aspectos de interação com o contexto de atuação.

Com efeito, a concepção metodológica da organização enquanto um Sistema Sócio-Técnico Estruturado, enfatiza a importância das influências do meio ambiente no desenvolvimento organizacional, onde ignorar tal fato poderá acarretar perda de legitimidade da organização<sup>33</sup>.

Na concepção Sócio-Técnico Estruturada, o meio ambiente é dividido em meio ambiente geral, meio ambiente específico e meio ambiente imediato. O meio ambiente geral está relacionado à ligação direta da organização com as imposições da sua inserção na sociedade, o que representamos por fatores políticos, econômicos e sociais, que por sua vez acabam por forjar o meio ambiente específico com o qual a organização envolve-se de maneira mais próxima, aqui representada pela tipologia das necessidades específicas de informação.

Por sua vez, o meio ambiente específico, como em uma espécie de moto-contínuo, resultará no Meio ambiente imediato, nesta pesquisa representado pelas exigências derivadas das tipologias para a informação e impostas como curso de desenvolvimento futuro da organização:

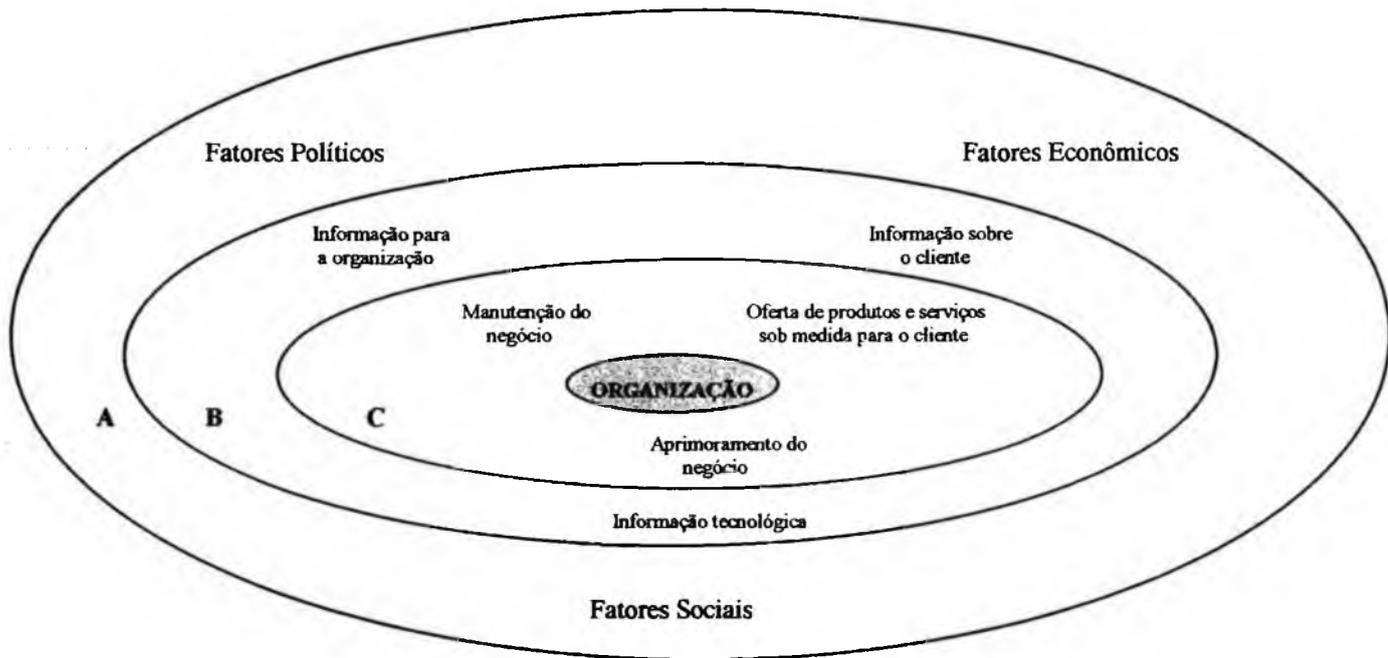
- Manutenção do negócio;
- Oferta de produtos e serviços sob medida para o cliente, e

---

<sup>33</sup> A legitimidade da organização é representada pelo seu produto, que, no caso das organizações sociais, se constitui pela prestação de serviços, o serviço aqui entendido como produto, objetivo, finalidade” (TARAPANOFF, 1984).

- Aprimoramento do negócio.

Na figura 16 apresentamos espacialmente a organização e os seus três compartimentos de influência:



A: Meio Ambiente Geral (fatores básicos de influência na organização);  
 B: Meio Ambiente Específico (tipologia das necessidades específicas de informação para a organização); e  
 C: Meio Ambiente Imediato (exigências imediatas impostas à organização).

**Fig. 16 - A organização e a sua relação com o meio ambiente no contexto das necessidades de informação.**

(Fonte: Baseado no referencial teórico desenvolvido por TARAPANOFF, 1984)

Após considerarmos a organização em sistema teórico viável e sustentável, passamos a levantar que aspectos serão abordados e que serão alvo para a coleta de dados relativos ao mapeamento das necessidades informacionais dos gerentes da Indústria Editorial e Gráfica do Distrito Federal.

Ao considerarmos necessidades de informação a partir de três tipos básicos de informação, admitimos que a manutenção do negócio, bem como a oferta de produtos e serviços sob medida para o cliente e o aprimoramento do negócio, são aspectos-chave para o desenvolvimento e a competitividade da Indústria Editorial e Gráfica do Distrito Federal, e que também, tais aspectos são os indicadores para sugerir a adoção da concepção de produtos e serviços informacionais pró-ativos.

### **6.3- CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO ESTUDADO**

O universo em estudo é o da Indústria Editorial e Gráfica do Distrito Federal que se insere no contexto da Indústria de Transformação e está dividida em seis atividades econômicas distintas:

- 1- Fabricação de celulose, papel e produtos de papel;
- 2- Edição, impressão e reprodução de gravações;
- 3- Fabricação de produtos químicos;
- 4- Fabricação de máquinas, aparelhos e materiais elétricos;
- 5- Fabricação de móveis e indústrias diversas; e
- 6- Atividades de informática e conexas.

A Indústria Editorial e Gráfica possui 275 empresas, o que representa em torno de 9,17% do total de empresas da Indústria de Transformação, configurando-se como o 4º maior gênero em número de empresas. A Indústria Gráfica emprega cerca de 2.579 trabalhadores, ou seja, cerca de 3,77% do total de empregados da Indústria de Transformação do DF. Com isso, consubstancia-se, também, como o 4º maior empregador do segmento (Cadastro da Indústria Editorial e Gráfica do DF, 1998). Estes dados poderão ser melhor cotejados na Tabela 14, que apresenta as atividades do setor com seus respectivos números de empresas e empregados.

**Tabela 14 - Atividades econômicas da indústria editorial e gráfica do DF segundo o total de indústrias e empregados**

Atividade Econômica	Número de Indústrias		Número de empregados	
	Número	%	Número	%
Fabricação de celulose, papel e produtos de papel	18	6,55	185	7,17
Edição, impressão e reprodução de gravações	238	86,55	2.289	88,76
Fabricação de produtos químicos	01	0,36	03	0,12
Fabricação de máquinas, aparelhos e materiais elétricos	01	0,36	0	0,00
Fabricação de móveis e indústrias diversas	14	5,09	37	1,43
Atividades de informática e conexas	03	1,09	65	2,52
<b>Total</b>	<b>275</b>	<b>100,00</b>	<b>2.579</b>	<b>100,00</b>

FONTE: Cadastro da Indústria Editorial e Gráfica do DF, 1998.

Com relação a faixa salarial média oferecida pelas diversas atividades econômicas, a Indústria Editorial e Gráfica do total de 2.579 trabalhadores, concentra 1.169 percebendo até 3 salários mínimos, 362 de 4 a 5 salários mínimos, 842 empregados recebendo de 6 a 10 salários mínimos, 40 empregados recebendo de 11 a 20 salários mínimos e 166 trabalhadores recebendo acima de 20 salários mínimos, conforme Tabela 15. A Indústria Editorial e Gráfica é um dos setores que melhor remunera os seus trabalhadores, assim como a Indústria da Construção Civil e a Indústria de Produtos Alimentares.

Outro dado que ajuda na caracterização do universo em estudo, diz respeito a natureza jurídica e a faixa de faturamento das empresas da Indústria Gráfica. A maioria absoluta das indústrias possuem natureza jurídica Limitada (Ltda), ou seja 247 empresas ou 89,82% do total. Com relação ao faturamento, mais da metade das empresas, 59,27% ou 163 empresas possuem um faturamento na faixa que compreende entre R\$ 0,01 a R\$ 1.486.563,75 e apenas 5 empresas possuem o seu faturamento acima de R\$ 4.467.859,19. É importante chamar a atenção para o número de indústrias que não informaram sobre o seu faturamento à pesquisa empreendida pela FIBRA/IEL, 99 empresas, ou seja, 36% do total. A Tabela 16 apresenta com maiores detalhes estes dados.

**Tabela 15 - Atividades econômicas da indústria editorial e gráfica do DF segundo a faixa salarial média**

Atividade Econômica	Faixa salarial média (SM)									
	Até 3 SM		De 4 a 5 SM		De 6 a 10 SM		De 11 a 20 SM		Acima de 20 SM	
	Emp.	Est.	Emp.	Est.	Emp.	Est.	Emp.	Est.	Emp.	Est.
Fabricação de celulose, papel e produtos de papel	145	16	0	0	40	02	0	0	0	0
Edição, impressão e reprodução de gravações	948	176	333	40	802	14	40	03	166	5
Fabricação de produtos químicos	03	01	0	0	0	0	0	0	0	0
Fabricação de máquinas, aparelhos e materiais elétricos	0	01	0	0	0	0	0	0	0	0
Fabricação de móveis e indústrias diversas	08	12	29	02	0	0	0	0	0	0
Atividades de informática e conexas	65	03	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>1.169</b>	<b>209</b>	<b>362</b>	<b>42</b>	<b>842</b>	<b>16</b>	<b>40</b>	<b>03</b>	<b>166</b>	<b>05</b>
<b>%</b>	<b>45,33</b>	<b>76,00</b>	<b>14,04</b>	<b>15,27</b>	<b>32,65</b>	<b>5,82</b>	<b>1,55</b>	<b>1,09</b>	<b>6,44</b>	<b>1,82</b>

FONTE: Cadastro da Indústria Editorial e Gráfica do DF, 1998.

SM- Salário Mínimo = R\$ 130,00; Emp. - Empregados e Est. - Estabelecimentos.

**Tabela 16 - Atividades econômicas da indústria editorial e gráfica do DF segundo a natureza jurídica e faturamento**

Atividade Econômica	Natureza Jurídica				Total	Faixa Faturamento			
	Individ.	Ltda	S/A	Outras		Faixa I	Faixa II	Faixa III	NI
Fabricação de celulose, papel e produtos de papel	01	17	0	0	18	13	01	0	04
Edição, impressão e reprodução de gravações	15	213	04	06	238	142	07	05	84
Fabricação de produtos químicos	0	01	0	0	01	01	0	0	0
Fabricação de máquinas, aparelhos e materiais elétricos	0	01	0	0	01	0	0	0	01
Fabricação de móveis e indústrias diversas	02	12	0	0	14	06	0	0	08
Atividades de informática e conexas	0	03	0	0	03	01	0	0	02
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>247</b>	<b>04</b>	<b>06</b>	<b>275</b>	<b>163</b>	<b>08</b>	<b>05</b>	<b>99</b>
<b>%</b>	<b>6,55</b>	<b>89,82</b>	<b>1,45</b>	<b>2,18</b>	<b>100,00</b>	<b>59,27</b>	<b>2,91</b>	<b>1,82</b>	<b>36,00</b>

FONTE: Cadastro da Indústria Editorial e Gráfica do DF, 1998.

Faixa I = R\$ 0,01 a 1.486.563,75; Faixa II = R\$ 1.486.563,76 a R\$ 4.467.859,19; Faixa III = acima de R\$ 4.467.859,19 e NI = Não Informou.

## 6.4- CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra selecionada dentro do universo da Indústria Editorial e Gráfica do Distrito Federal corresponde a três gêneros pertencentes à atividade econômica denominada de Edição, impressão e reprodução de gravações, são eles: a) Edição e impressão de jornais; b) Edição e impressão de livros e c) Impressão de jornais, revistas e livros.

Estes três gêneros perfazem um total de 1.150 empregos distribuídos entre 27 empresas. Todavia, destas 27 empresas cadastradas pela FIBRA/IEL, somente 22 participaram da pesquisa. Isto deveu-se ao fato de que 4 organizações não possuíam atividades de edição ou mesmo parque gráfico sediado no Distrito Federal, o que contrariou os propósitos da sondagem, que considerou como condição básica, atividades de edição e impressão realizadas no Distrito Federal. A outra organização que não atendeu aos pré-requisitos da pesquisa, existe como empresa apenas por seu registro na Junta Comercial, pois não exerce ainda qualquer atividade produtiva que justifique considerá-la como parte da amostra selecionada.

A atividade econômica da Edição, impressão e reprodução de gravações responde por 86,55% do número total de empresas da Indústria Gráfica, ou seja, 238 indústrias que empregam 2.289 trabalhadores, 88,76% do total geral do setor. Na Tabela 17 apresentamos esta atividade econômica a partir de seus 7 gêneros com os respectivos números de empresas, localização de cada uma delas e o número de empregados.

A variância da amostra selecionada corresponde ao dado de que os três gêneros escolhidos respondem por 44,6% do total da mão-de-obra absorvida pelo Setor Editorial e gráfico, no total de 1.150 empregos diretos. Outro dado que corresponde a 2ª variância está na quantidade de empresas dos três gêneros, 27 no total, concentradas em sua maioria no Setor de Indústrias Gráficas no Plano Piloto (105 empresas). Estas 27 indústrias, apesar do seu número reduzido, 9,81% do total de empresas do setor, geram 1.150 empregos, o que indica a importância da amostra selecionada para a Indústria Editorial e Gráfica do Distrito Federal.

**Tabela 17 - Atividade econômica de edição, impressão e reprodução de gravações segundo o gênero, número de empresas, localidade e número de empregados**

Edição, impressão e reprodução de gravações (Gêneros)	Número de empresas	Localidade <sup>34</sup>											Número de empregados
		PP	CZ	GR	CE	GM	NB	PL	SB	TG	BZ	OT	
Edição e impressão de jornais	11	10	-	-	-	-	-	-	-	01	-	-	1.005
Edição e impressão de livros	04	04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	33
Edição de discos, fitas e outros materiais gravados	07	06	-	-	-	-	-	-	-	01	-	-	44
Edição e impressão de outros produtos gráficos	07	03	01	01	-	-	-	-	-	02	-	-	18
Impressão de jornais, revistas e livros	12	07	-	01	-	04	-	-	-	-	-	-	112
Serviços de impressão de material escolar e de usos industrial e comercial	169	64	-	9	21	08	17	05	03	40	01	01	1.011
Execução de outros serviços gráficos (encadernação/xerox)	28	11	02	-	02	03	03	-	-	06	-	01	66
<b>Total</b>	<b>238</b>	<b>105</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>23</b>	<b>11</b>	<b>24</b>	<b>05</b>	<b>03</b>	<b>50</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>2.289</b>

FONTE: Cadastro da Indústria Editorial e Gráfica do DF, 1998.

## 6.5- DELINEAMENTO DA PESQUISA

### 6.5.1- MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

As metodologias a serem utilizadas nesta pesquisa incluem a de levantamento para o diagnóstico e identificação de tendências, a de campo e a experimental.

A) A metodologia de levantamento para o diagnóstico foi:

I- teórica - subsidiada pelo levantamento bibliográfico e de documentos, incluindo diretrizes do Governo e ações empresariais;

II- prática - caracterização do mercado.

<sup>34</sup> PP- Plano Piloto; CZ- Cruzeiro; GR- Guará; CE- Ceilândia; GM- Gama; NB- Núcleo Bandeirante; PL- Planaltina; SB- Sobradinho; TG- Taguatinga; BZ- Brazlândia, OT- Outros.

**B)** Para a metodologia de estudo de campo foram selecionados segmentos representativos, dos quais foram levantados e estudados os perfis de interesse informacional por meio da seguinte técnica:

I- observação sistemática “in loco” e aplicação de entrevista estruturada.

## **6.6- COLETA DE DADOS**

### **6.6.1- TÉCNICA SELECIONADA**

A técnica selecionada para a coleta de dados foi a da entrevista estruturada, a partir de um questionário aplicado junto à 22 empresas dos gêneros de *Edição e impressão de jornais*, *Edição e impressão de livros e Impressão de jornais, revistas e livros* da Indústria Editorial e Gráfica do Distrito Federal.

A escolha da entrevista estruturada deveu-se ao número reduzido de empresas selecionadas na amostra, fato que possibilitou a realização das enquetes com cada uma delas, facilitando assim, a compreensão por parte do empresariado das questões formuladas pela pesquisa.

### **6.6.2- INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

O questionário que serviu de roteiro às entrevistas, foi baseado nos objetivos, pressupostos e variáveis da pesquisa e contou com 21 perguntas divididas em 7 blocos de questões, sendo que o sétimo bloco foi reservado para a manifestação do interesse do entrevistado para com os resultados da pesquisa e um campo para comentários.

Durante a sua confecção foram analisados os instrumentos de coleta de dados dos seguintes trabalhos: PINTO (1992), SILVA (1995), CAMPOS (1997), Confederação Nacional da Indústria (1996) e Qualidade e Produtividade na Indústria Brasileira (1996), dos

quais, algumas perguntas serviram de subsídio àquelas contidas em nosso formulário de pesquisa.

A divisão das perguntas em 7 blocos de questões, permitiu uma melhor disposição e compreensão das indagações. Assim sendo, o instrumento de coleta de dados foi estruturado da seguinte maneira:

- **Bloco I - Características da sua empresa (questões 01-06):** principal atividade econômica, capacidade de produção ociosa, porte da organização, tempo de atividade, mercados de atuação;
- **Bloco II - Tomada de decisão na sua empresa (questões 07-09):** utilização de informação para a redefinição e aperfeiçoamento dos processos internos, utilização de informação para a melhoria da qualidade de produtos e serviços, utilização de informação no apoio ao processo decisório;
- **Bloco III - Satisfação e expectativa para com produtos e serviços da sua empresa (questões 10 e 11):** utilização de instrumentos para o conhecimento dos clientes da organização;
- **Bloco IV - Conhecimento da concorrência e a utilização de tecnologia para o aperfeiçoamento e a inovação da sua empresa (questões 12-16):** utilização de informações para o conhecimento da concorrência, determinação de novas oportunidades de negócio, método e técnicas empregadas pela organização a fim de promover a qualidade de produtos e serviços, investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D);
- **Bloco V - Acesso à informação (questões 17-19):** dificuldades da organização na obtenção de informação, fontes de informação utilizadas, meios disponíveis para o acesso à informação;
- **Bloco VI - Informações adicionais (questões 20 e 21):** faixa etária e nível de escolaridade mais alto do informante
- **Bloco VII - Comentários:** interesse do informante em ter acesso aos resultados da pesquisa e comentários adicionais.

Na figura nº 17 apresentamos a correlação entre pressupostos e variáveis para com o instrumento de coleta de dados.

PRESSUPOSTOS	VARIÁVEIS	BLOCOS DE QUESTÕES
<p><b>1º Pressuposto específico:</b> A melhoria contínua de processos, produtos e a manutenção do negócio das empresas do Setor Editorial e Gráfico do Distrito Federal dependem de dois aspectos fundamentais: I- informação resultante do monitoramento do meio ambiente externo da organização e II- informação para a tomada de decisão e redefinição de processos internos das empresas.</p>	<p><b>Fator I-</b> informação resultante do monitoramento do meio ambiente externo da organização.  <b>Variáveis:</b>            - Características do mercado do Distrito Federal;            - Características das empresas do Setor Editorial e Gráfico do Distrito Federal.</p> <p><b>Fator II-</b> informação para a tomada de decisão e redefinição de processos internos das empresas.  <b>Variáveis:</b>            - Grau de utilização de informações no que diz respeito aos processos internos, produtos, serviços e manutenção do negócio para o processo de tomada de decisão;            - Grau de utilização de informações para a melhoria da qualidade e da produtividade das várias seções que compõem a organização.</p>	<p>I- Características da sua empresa (questões 01-06); e            II- Tomada de decisão na sua empresa (questões 07-09).</p>
<p><b>2º Pressuposto específico:</b> Para que seja possível a identificação e a caracterização de produtos e serviços informacionais que venham ao encontro das necessidades dos gerentes das empresas que compõem a Indústria e Editorial e Gráfica do Distrito Federal, bem como o aumento do nível de competitividade do Setor, o cliente deve ser visto como indicador em dois aspectos-chave do negócio: I- satisfação com os serviços e II- expectativa de serviços/produtos.</p>	<p><b>Fator I-</b> satisfação com os serviços.  <b>Variáveis:</b>            - Aferição da satisfação do cliente/usuário para com produtos e serviços oferecidos;            - Utilização de ferramentas para a aferição da satisfação do cliente/usuário.</p> <p><b>Fator II-</b> expectativa de serviços e produtos.  <b>Variáveis:</b>            - Conhecimento das expectativas de clientes/usuários para com serviços e produtos;            - Utilização de instrumentos para o conhecimento das expectativas de clientes/usuários.</p>	<p>III- Satisfação e expectativa para com produtos e serviços da sua empresa (questão 10 e 11).</p>
<p><b>3º Pressuposto específico:</b> Um dos requisitos básicos para a inserção competitiva da Indústria Editorial e Gráfica no parque industrial local e nacional é o acesso à informação para o desenvolvimento e a inovação por meio do: I- conhecimento do mercado e dos concorrentes para a identificação de oportunidades e II- conhecimento de novas tecnologias para o melhor posicionamento de produtos e serviços.</p>	<p><b>Fator I-</b> conhecimento do mercado e dos concorrentes para a identificação de oportunidades.  <b>Variáveis:</b>            - Grau de utilização de informações sobre a concorrência;            - Utilização de diagnósticos e pesquisas de segmentação de mercado para o mapeamento de oportunidades de negócios.</p> <p><b>Fator II-</b> conhecimento de novas tecnologias para o melhor posicionamento de produtos e serviços.  <b>Variáveis:</b>            - Grau de utilização de métodos e técnicas modernas para a promoção da qualidade de produtos e serviços;            - Grau de utilização de informações sobre P&amp;D para a melhoria de produtos e serviços ofertados.</p>	<p>IV- Conhecimento da concorrência e a utilização de tecnologia para o aperfeiçoamento e a inovação da sua empresa (questões 12-16); e            V- Acesso à informação (questões 17-19).</p>

**Figura 17 - Correlação entre pressupostos, variáveis e instrumento de coleta de dados**

### **6.6.3- TESTE-PILOTO**

Objetivando detectar inconsistências e aperfeiçoar a formulação das questões quanto à compreensão dos termos e conceitos adotados e contidos no questionário/roteiro das entrevistas, foram realizados no mês de julho de 1998 dois testes-piloto com indústrias do gênero de *Edição e impressão de outros produtos gráficos*.

O resultado da coleta preliminar de dados motivou o aprimoramento e a adequação de alguns itens propostos inicialmente. Todavia a estrutura básica do instrumento de coleta de dados permaneceu inalterada.

### **6.6.4- REALIZAÇÃO DA ENTREVISTA ESTRUTURADA**

As entrevistas foram realizadas junto aos principais gerentes ou responsáveis por 22 indústrias gráficas que correspondem a amostra previamente identificada. A seleção das empresas foi feita a partir do Cadastro da Indústria Gráfica do Distrito Federal (1998). No momento das entrevistas foi entregue aos respondentes um ofício da Coordenação de Pós-Graduação do Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília, apresentando a Pesquisa e ressaltando a sua importância para o segmento industrial em questão (Anexo 03).

A sondagem ocorreu nos meses de agosto e setembro de 1998.

### **6.7- TRATAMENTO DOS DADOS**

Para o tratamento dos dados foi utilizado o 'Raosoft Survey' - versão 2.7 (1994), que permitiu a análise estatística com base em um 'script' pré-elaborado por meio das informações contidas nos formulários de coleta de dados. Na segunda fase, foram montados e gerados os gráficos comparativos que ilustram e apoiam a análise dos dados. O software empregado para isso foi o Microsoft Excel versão 7, que baseou-se nas informações transportadas do 'Survey'. Este recurso permitiu a mesclagem de gráficos com o texto que os acompanha na descrição dos resultados obtidos. Para cada questão analisada, foram gerados gráficos e/ou tabelas.

## **7- ANÁLISE DOS DADOS E COMPROVAÇÃO DOS PRESSUPOSTOS**

Nesta seção apresentaremos os resultados por meio da análise dos dados coletados. Faremos isto em duas etapas: 1- análise dos dados sob aspectos descritivos, ou seja, de posse das variáveis da pesquisa, descreveremos os resultados alcançados; 2- comprovação dos pressupostos sob aspectos analíticos, onde serão apresentados elementos, derivados da análise empreendida, para a comprovação ou não dos pressupostos específicos.

### **7.1- ANÁLISE DOS DADOS - (ASPECTOS DESCRITIVOS)**

A análise dos dados empreendida aqui, está calcada em aspectos descritivos e tem como propósito apresentar os resultados alcançados sob a caracterização das variáveis da pesquisa.

#### **7.1.1- CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA (Questões de 1 a 6)**

O bloco de questões intitulado, ‘Características da sua empresa’, tem como objetivo caracterizar as empresas do setor editorial e gráfico do Distrito Federal, especificamente os gêneros de Edição e impressão de jornais; Edição e impressão de livros e Impressão de jornais, revistas e livros. Além disso, também cumpre a função de verificar características ligadas à demanda por produtos e serviços em termos absolutos e em localização dos mercados dos gêneros estudados da indústria gráfica.

As ‘Características da sua empresa’, estão ligadas ao fator I do primeiro pressuposto específico da pesquisa: informação resultante do monitoramento do meio ambiente externo da organização.

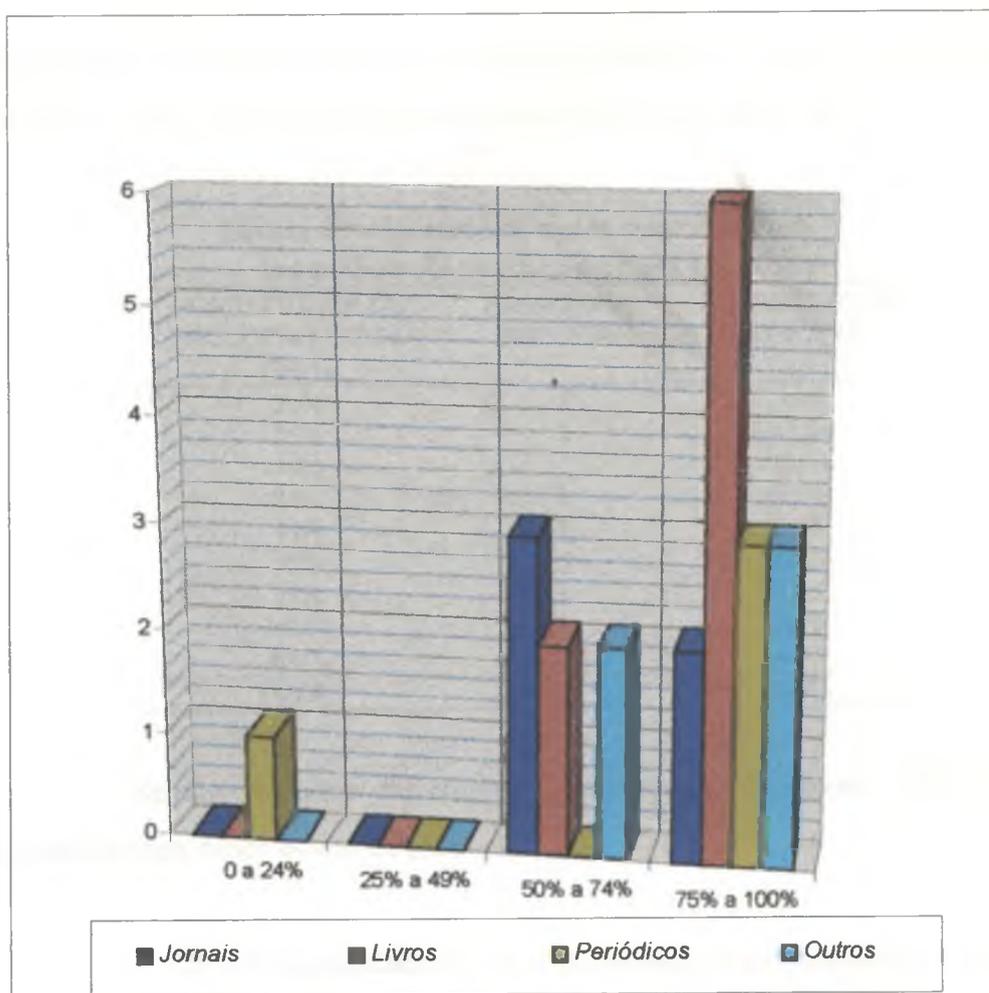
A seguir apresentaremos os resultados obtidos com cada questão do instrumento de coleta de dados.

**Questão 1** - verifica, em termos percentuais, a principal atividade da empresa gráfica nos últimos 24 meses. As atividades classificadas são: edição e impressão de jornais, edição e impressão de livros, edição e impressão de periódicos e outros. Os dados obtidos informam que 6 empresas, 27,27% do total da amostra, têm como principal atividade a edição e impressão de livros, empregando em termos percentuais para esta atividade, de 75 a 100% de toda a sua capacidade produtiva. A edição e impressão de periódicos também apresenta índices significativos de empresas que ocupam de 75 a 100% de toda a sua capacidade produtiva, 3 empresas, ou 13,64% da amostra incluem-se nesta atividade. Duas empresas, 9,09% do total, possuem como principal atividade a edição e impressão de jornais (75 a 100% de toda a atividade desenvolvida).

Na faixa de 50 a 74% de ocupação da capacidade produtiva, 3 organizações possuem, como principal tarefa, a edição e impressão de jornais e duas outras, a edição e impressão de livros. Cabe notar que, apesar de todas as empresas estarem cadastradas em três gêneros da indústria gráfica que lidam com edição e impressão de jornais, livros e periódicos, 5 delas - 22,73% do total da amostra - apontaram como principal atividade a impressão de formulários e material promocional, atividades enquadradas nas faixas de 75 a 100% - 3 organizações e 50 a 74% - 2 organizações.

Relativo a faixa de 25 a 49% de ocupação da capacidade produtiva, nenhuma empresa apresentou atividade principal e na faixa de 0 a 25%, 1 empresa apontou como principal ocupação a edição e impressão de periódicos.

Estes dados podem ser melhor cotejados no gráfico 9 onde são apresentadas as principais atividades das empresas nos últimos 2 anos.



**Gráfico 9 - Principais atividades das empresas nos últimos 2 anos**

**Questões 2 e 3** - verificam se existe capacidade de produção ociosa, ou seja, se as empresas poderiam, em termos potenciais, aumentar a sua produção caso houvesse demanda para tal. Estas questões procuram traçar características ligadas à demanda por produtos e serviços da indústria gráfica. Dos resultados obtidos observamos que 100% das empresas consultadas possuem capacidade ociosa, o que corresponde a 22 unidades. Destas 22 empresas, 6 possuem uma percentagem de 50% de capacidade ociosa em relação à sua produção, ou seja, 27,27% das empresas poderiam aumentar em 50% a sua produção, se houvesse demanda. Outras 3 empresas possuem ociosidade de 30% e 3 observam uma ociosidade de 25%. Cabe ressaltar que 2 empresas - 9,09% do total da amostra - poderiam dobrar a sua produção, pois possuem 100% de ociosidade e 1 gráfica

poderia aumentar em 400% a sua capacidade de produção. A seguir apresentamos uma Tabela com o resumo das percentagens de capacidade ociosa de produção.

**Tabela 18 - Quantitativo das empresas com capacidade de produção ociosa em %**

CAPACIDADE DE PRODUÇÃO OCIOSA EM %	NÚMERO DE EMPRESAS	PERCENTAGEM DO TOTAL
20%	2	9,09
25%	3	13,64
30%	3	13,64
35%	2	9,09
40%	2	9,09
50%	6	27,27
75%	1	4,55
100%	2	9,09
400%	1	4,55
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Relativo ao porte das empresas, encontramos a seguinte distribuição dos percentuais de capacidade ociosa de produção:

- 20% de capacidade ociosa: 1 microempresa e outra pequena empresa;
- 25% de capacidade ociosa: 2 microempresas e uma pequena empresa;
- 30% de capacidade ociosa: 2 microempresas e uma pequena empresa;
- 35% de capacidade ociosa: 1 microempresa e uma grande empresa;
- 40% de capacidade ociosa: 2 pequenas empresas;
- 50% de capacidade ociosa: 5 microempresas e uma pequena empresa;
- 75% de capacidade ociosa: uma microempresa;
- 100% de capacidade ociosa: 2 microempresas; e
- 400% de capacidade ociosa: apenas uma média empresa.

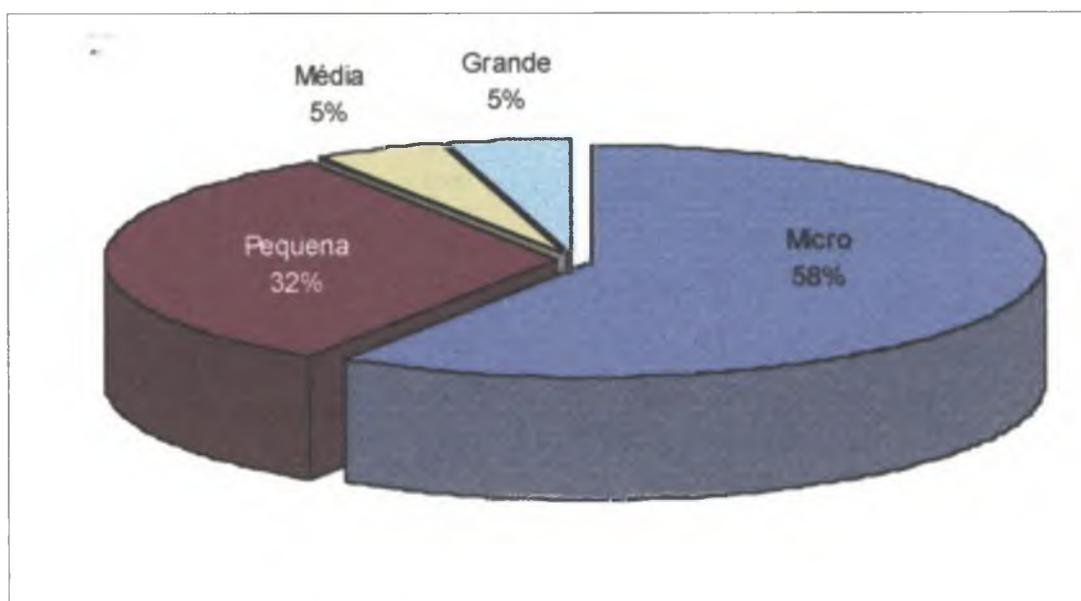
**Questão 4** - esta questão procura saber qual é o porte das empresas analisadas. Para tanto, utiliza a classificação adotada na pesquisa sobre Qualidade e Produtividade na Indústria Brasileira, realizada pelo Banco Nacional de

Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Confederação Nacional da Indústria (CNI) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em 1996. Nesta Pesquisa, a microempresa é classificada por possuir de 5 a 19 empregados; a pequena empresa de 20 a 99 empregados; a média empresa de 100 a 499 e a grande 500 ou mais empregados. Com base nesta classificação, apresentamos a Tabela 19 que fornece o quantitativo de empresas classificadas por porte:

**Tabela 19 - Total de empresas por porte**

PORTE DAS EMPRESAS	NÚMERO DE EMPRESAS
Microempresa	13
Pequena empresa	7
Média empresa	1
Grande empresa	1
TOTAL	22

O Gráfico 10 complementa a apresentação dos resultados obtidos, ao apresentar a distribuição percentual relativa ao porte das empresas.



**Gráfico 10 - Distribuição percentual relativa ao porte das empresas**

**Questão 5** - realiza o levantamento do tempo de atuação, em anos, das empresas no mercado do Distrito Federal, como parte da sua caracterização. Desta forma temos os seguintes resultados por faixa de 10 anos de atuação:

- Faixa de 1 a 10 anos de atuação - 8 empresas ou 36,36% do total (6 microempresas e 2 pequenas empresas);
- Faixa de 11 a 20 anos de atuação - 4 empresas ou 18,18% do total (3 microempresas e uma pequena empresa);
- Faixa de 21 a 30 anos de atuação - 9 empresas ou 40,91% do total (4 microempresas, 4 pequenas empresas e uma média empresa); e
- Faixa acima de 30 anos de atuação - apenas uma grande empresa ou 4,55% do total.

A Tabela abaixo detalha o tempo de atuação em anos de todas as empresas da amostra:

**Tabela 20 - Tempo de atuação em anos das empresas no mercado do Distrito Federal**

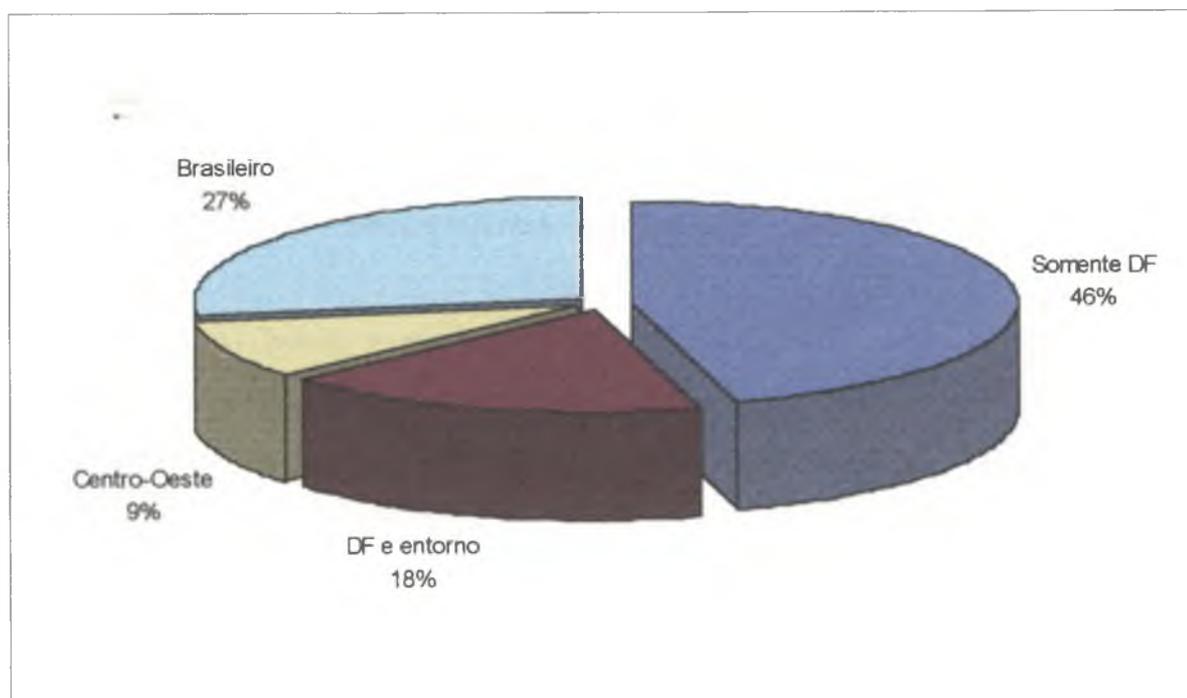
TEMPO DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS NO MERCADO DO DISTRITO FEDERAL	NÚMERO DE EMPRESAS
4 Anos	2
5 anos	2
6 anos	1
7 anos	1
10 anos	2
11 anos	1
12 anos	1
15 anos	2
21 anos	1
22 anos	1
25 anos	1
26 anos	2
27 anos	2
29 anos	1
30 anos	1
38 anos	1
<b>TOTAL</b>	<b>22 empresas</b>

**Questão 6** - esta questão tem como objetivo verificar aonde se concentra, em termos de localização física, o escoamento da produção das indústrias gráficas, complementando assim, as características relacionadas à demanda por produtos/serviços dos mercados dos gêneros estudados da indústria gráfica.

Os resultados obtidos foram:

- Somente Distrito Federal: 10 empresas (7 microempresas, 2 pequenas empresas e uma grande empresa);
- Distrito Federal e entorno: 4 empresas (3 microempresas e uma pequena empresa);
- Centro-Oeste: 2 empresas (uma pequena empresa e outra média empresa);
- Brasileiro: 6 empresas (3 microempresas e outras 3 pequenas empresas);
- Internacional: nenhuma resposta.

O Gráfico 11 nos dá, de modo espacial, a distribuição percentual dos mercados para os quais a produção das 22 empresas da amostra está voltada.



**Gráfico 11 - Distribuição percentual dos mercados da amostra selecionada**

## **7.2- TOMADA DE DECISÃO NA EMPRESA (Questões de 7 a 9)**

O bloco de questões referente a 'Tomada de decisão na sua empresa' tem como objetivo dimensionar o grau de utilização de informações sobre: os processos internos, produtos/serviços, e a manutenção do negócio; a melhoria da qualidade e da produtividade das várias partes que compõem a organização, a fim de subsidiar a tomada de decisão por parte dos gerentes do setor editorial e gráfico.

Este bloco de questões está ligado ao fator II do primeiro pressuposto específico da pesquisa: informação para a tomada de decisão e redefinição de processos internos das empresas.

Na seqüência apresentaremos os resultados obtidos a partir de cada questão do formulário de coleta de dados.

**Questão 7** - com o propósito de promover a melhoria da qualidade de produtos e serviços e a redefinição e aperfeiçoamento dos processos internos das empresas, esta questão verifica em que grau elas utilizam informações sobre o seu mercado de atuação e sobre seus produtos. Os itens de frequência utilizados foram: 1. nunca - não demonstra qualquer preocupação para com a utilização de informações; 2. algumas vezes - indica a utilização de informações sem nenhum critério ou interesse sistemático e 3. sempre - indica a utilização sistemática de informações.

**A) Sobre o mercado de atuação:** de todas as microempresas (13 empresas), apenas uma delas nunca utiliza informações, ou seja, 7,69% do total. Já 6 microempresas utilizam informações algumas vezes, e outras 6 utilizam sempre, o que totaliza 92,3% que demonstram preocupação na utilização de informações sobre o seu mercado de atuação.

Do total de 7 pequenas empresas, todas utilizam informações sobre o mercado de atuação, sendo que 3 delas, 42,86% utilizam algumas vezes e 4 utilizam sempre, ou seja, de maneira sistemática as informações, 57,14% do total.

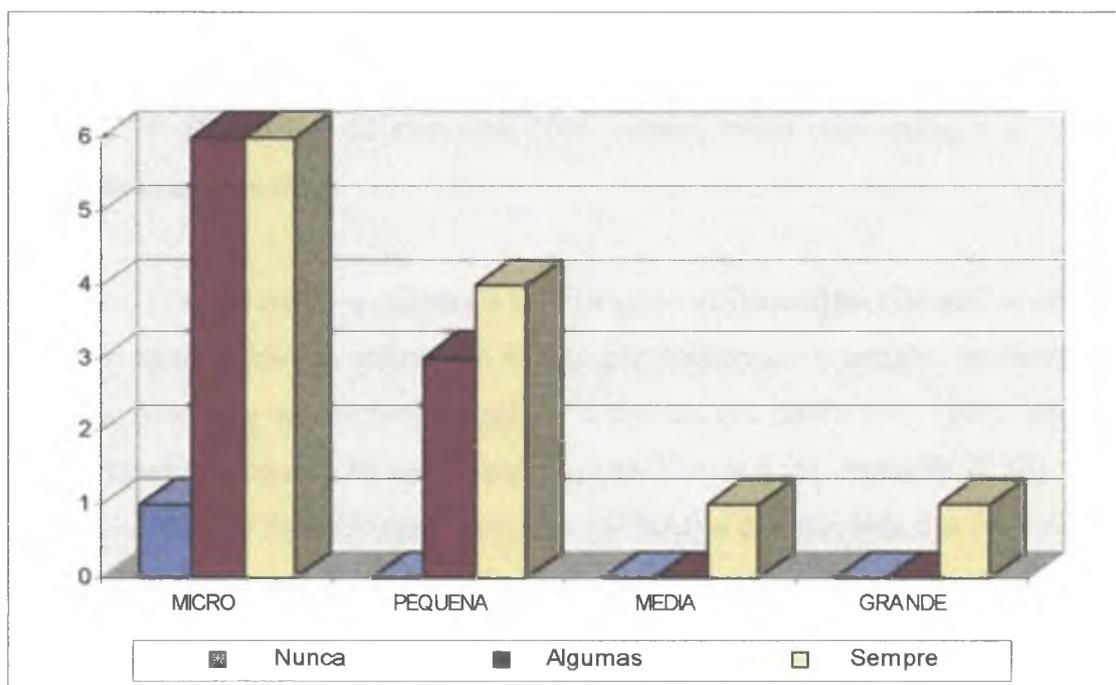
Na amostra existe apenas uma média empresa e uma grande empresa e ambas utilizam sempre informações acerca do seu mercado de atuação.

**B) Sobre produtos da empresa:** tal como no mercado de atuação o comportamento das microempresas foi o mesmo sobre produtos da empresa, apenas uma delas nunca utiliza informações, ou seja, 7,69% do total. Por outro lado 6 microempresas utilizam informações algumas vezes, e outras 6 utilizam sempre, o que totaliza 92,3%.

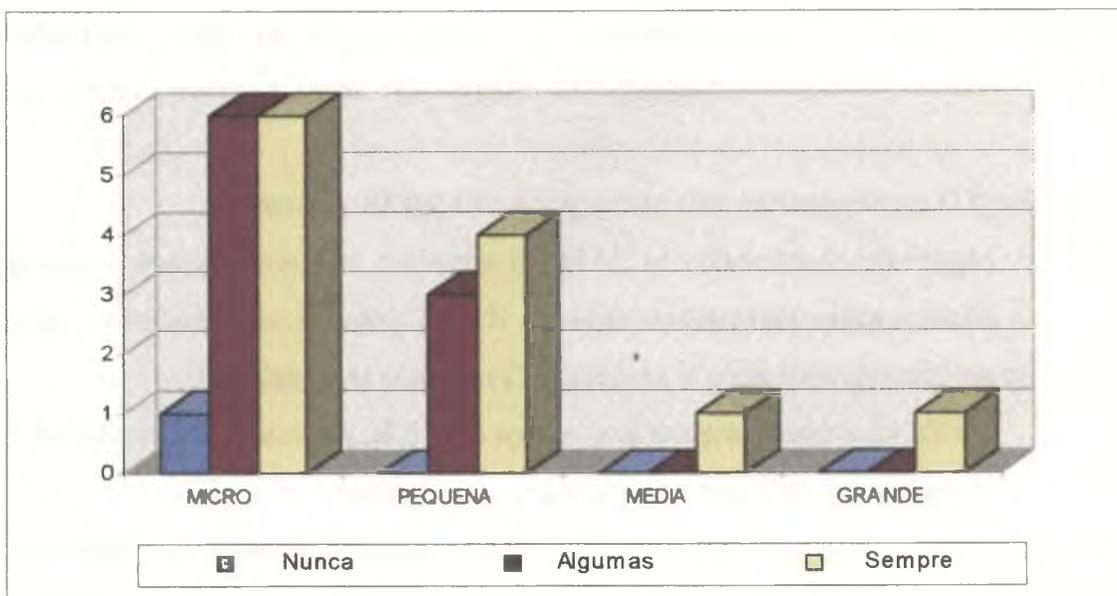
Também no tocante às pequenas empresas, todas utilizam informações sobre produtos da empresa, 3 delas, 42,86% utilizam algumas vezes e 4 utilizam sempre as informações o que corresponde a 57,14% do total.

Mais uma vez com relação a média e grande empresa da amostra, os resultados encontrados para a utilização de informações sobre produtos da empresa são idênticos aos dados sobre o seu mercado de atuação, ou seja, tanto a média como a grande empresa utilizam sistematicamente informações.

A seguir apresentamos os gráficos 12 e 13 relativos aos dados descritos acima:



**Gráfico 12 - Utilização de informações sobre mercado de atuação**



**Gráfico 13 - Utilização de informações sobre produtos da empresa**

**Questão 8** - esta questão mede o grau de utilização de informações para a tomada de decisões nas empresas, por meio dos seguintes itens de frequência: 1. nunca - não demonstra qualquer preocupação para com a utilização de informações; 2. algumas vezes - indica a utilização de informações sem nenhum critério ou interesse sistemático e 3. sempre - indica a utilização sistemática de informações.

Do total de 22 empresas, 50% sempre utiliza informações e 50% utiliza informações algumas vezes

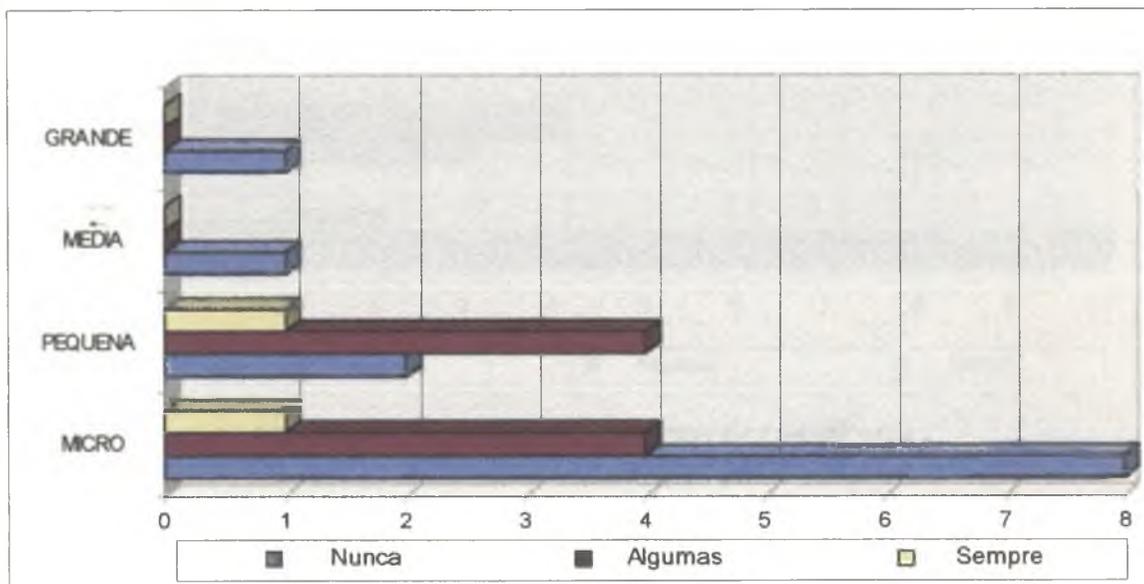
**Questão 9** - a questão 9 verifica quais são as Instituições que as empresas consultam na utilização de informação e com que frequência. A escolha das Instituições elencadas, baseou-se na pesquisa intitulada: 'Demanda por Informação Tecnológica pelo Setor Produtivo', conduzida pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e por afinidade das Instituições às questões relativas à indústria editorial e gráfica. Desta maneira, as entidades elencadas foram: Sistema SEBRAE, Empresas de consultoria em geral, a Federação das Indústrias do Distrito Federal (FIBRA), a Confederação Nacional da Indústria (CNI), Empresas e

indústrias do ramo da indústria gráfica, o SINDIGRAF-DF, a ABIGRAF, Universidades, Institutos de pesquisa, Órgãos Governamentais e outros.

**A) Sistema SEBRAE:** do conjunto das microempresas (13 unidades), 8 empresas sempre consultam o Sistema SEBRAE na utilização de informação, 61,54%, 4 delas consultam algumas vezes, 30,77% e apenas uma empresa nunca consulta.

Das pequenas empresas (7 unidades), 4 consultam algumas vezes, 57,14%, 2 do total nunca consultam, 28,57% e apenas uma sempre consulta, 14,29%.

Tanto a média como a grande empresa, nunca consultam o Sistema SEBRAE. No total da amostra 54,55% (12 empresas) nunca consultaram o Sistema SEBRAE, sendo que 36,36 do total deste percentual é formado por 8 microempresas, justamente aonde opera o SEBRAE, 36,36% (8 empresas), consultam algumas vezes e somente 9,09% (2 empresas), consultam de maneira sistemática. O Gráfico número 14 ilustra a consulta ao Sistema SEBRAE.



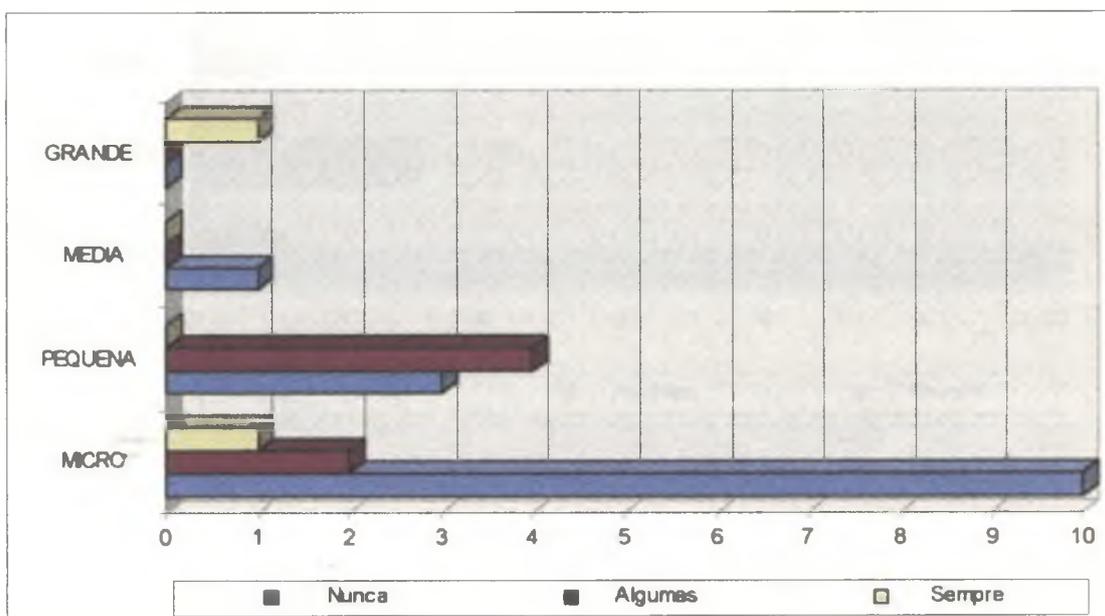
**Gráfico 14 - Consulta ao Sistema SEBRAE**

Estes resultados demonstram que o Sistema SEBRAE, ou não abrange de modo eficaz as empresas, sobretudo micro e pequenas empresas, ou os seus serviços não estão adequados às suas necessidades.

**B) Empresas de consultoria:** das microempresas 10 nunca procuraram empresas de consultoria 76,92%, 2 já consultaram algumas vezes, 15,38 % e somente uma empresa sempre recorre a organizações desta natureza.

Das pequenas empresas 4, ou seja, 57,14% consultam algumas vezes e 3 nunca consultam, 42,86% do total.

A média empresa nunca consulta, já a grande sempre consulta. No total geral da amostra 63,64% (14 empresas), nunca recorrem a Empresas de consultoria, somente 9,09% (2 empresas) recorrem sempre e 27,27% (6 empresas) recorrem algumas vezes. O Gráfico número 15 ilustra a consulta á Empresas de consultoria.

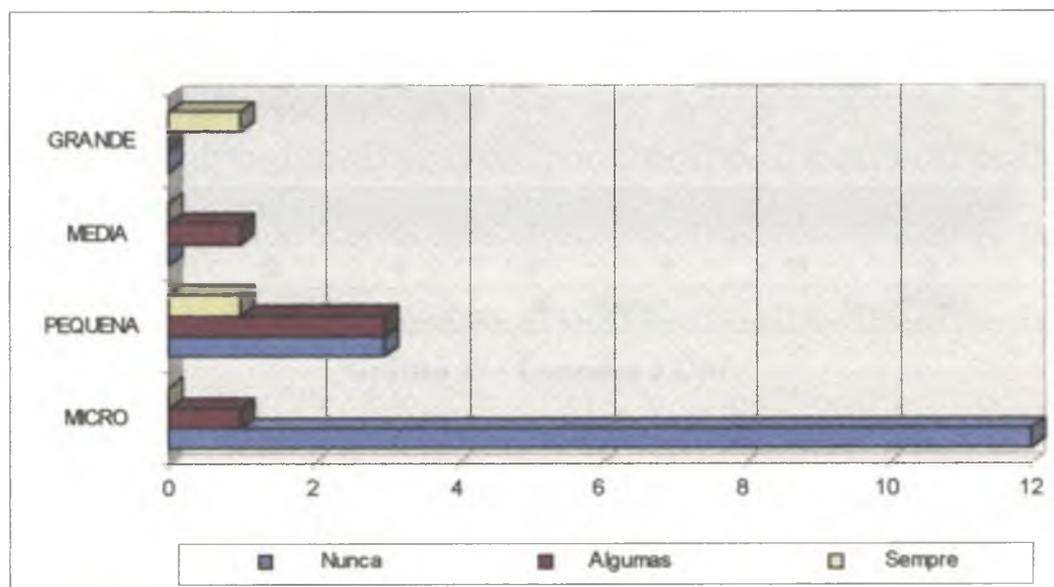


**Gráfico 15 - Consulta à Empresas de consultoria**

**C) FIBRA:** das microempresas 12 nunca consultam a FIBRA, 92,31%, e apenas uma delas consulta algumas vezes, 7,69%.

No conjunto das pequenas empresas, 3 nunca consultam, 42,86%, outras 3 consultam algumas vezes, também 42,86% e uma empresa consulta sempre, 14,29% do total da amostra.

A média empresa consulta algumas vezes e a grande sempre recorre à FIBRA. O total geral da amostra verificada na consulta à FIBRA é bastante semelhante aos dados apresentados na consulta à Empresas de consultoria, desta forma temos 68,18% (15 empresas), nunca consultam a FIBRA, 22,73% (5 empresas) a consultam algumas vezes e somente 9,09% (2 empresas), consultam sempre. O Gráfico 16 demonstra os resultados descritos acima.

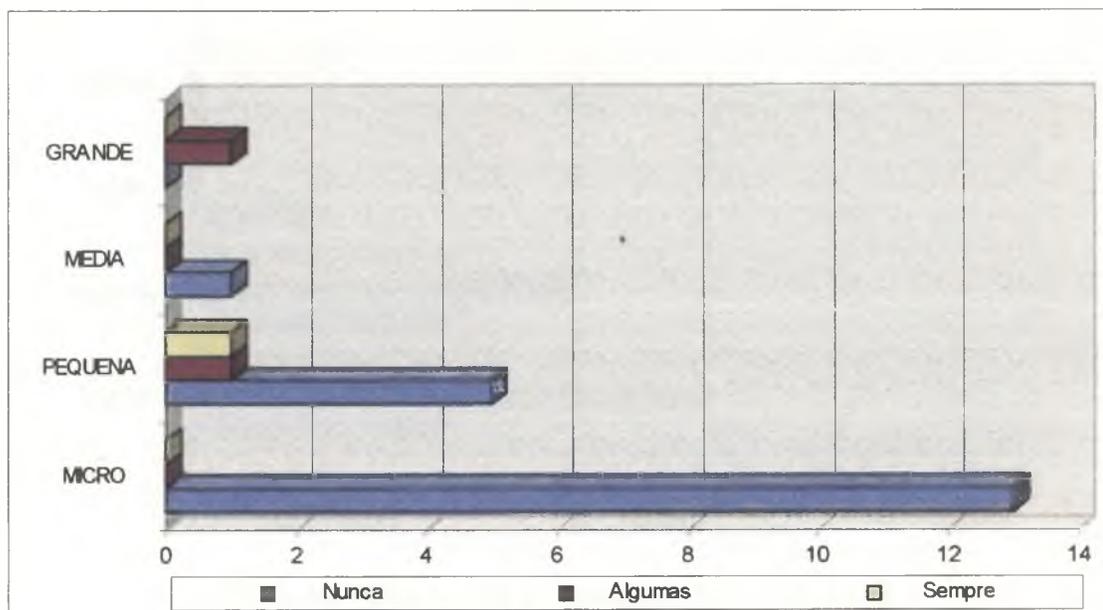


**Gráfico 16 - Consulta à FIBRA**

**D) CNI:** do conjunto de microempresas nenhuma delas recorrem à CNI, ou seja, nunca consultam esta Instituição.

Das pequenas empresas, 5 responderam que nunca recorrem à CNI, 71,43%, uma empresa consulta algumas vezes e outra consulta sempre.

A média empresa nunca consulta e a grande algumas vezes. No total da amostra a maioria absoluta 86,36% (19 empresas), nunca consultam a CNI e somente 4,55%, ou seja, apenas uma empresa consulta sempre. Todos resultados descritos acima estão dispostos no Gráfico 17.

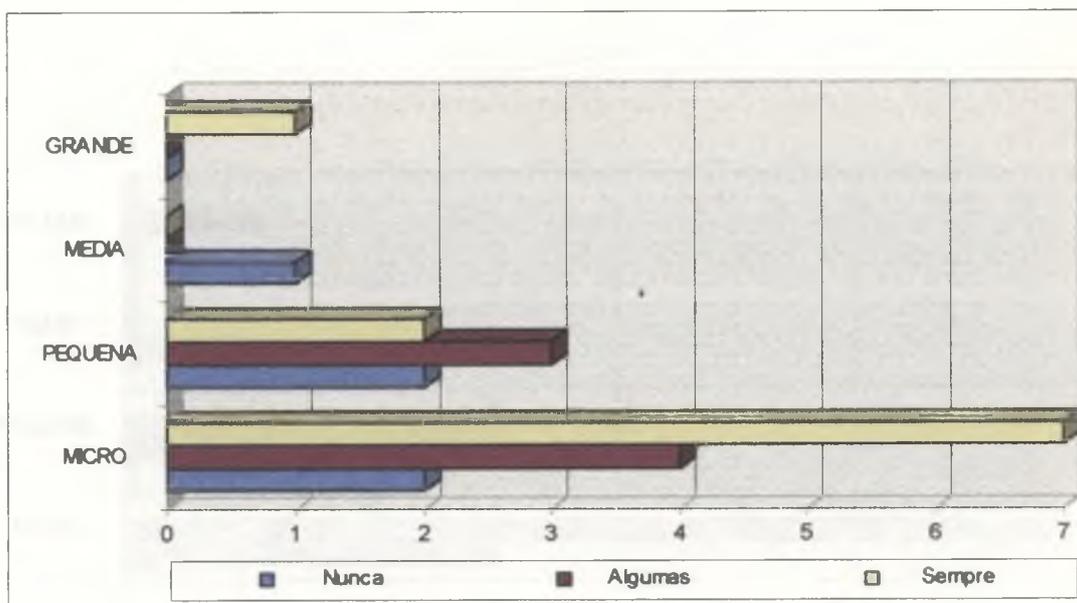


**Gráfico 17 - Consulta à CNI**

**E) Empresas e indústrias do ramo:** do conjunto de microempresas, 7 sempre recorrem à estas Instituições, 53,85%, 4 consultam algumas vezes, 30,77% e 2 nunca consultam, 15,38%.

No caso das pequenas empresas, 3 delas consultam algumas vezes, 42,86%, 2 consultam sempre e outras 2 nunca consultam as empresas e indústrias do ramo. Em termos percentuais isto representa 28,57% para cada duas empresas.

Para a média empresa a consulta nunca é realizada, mas a grande empresa, sempre recorre às empresas e indústrias afins. No total da amostra 45,45% (10 empresas), consultam sempre Empresas e indústrias do ramo, 31,82% (7 empresas), consultam algumas vezes e 22,73% (5 empresas), nunca consultam. Estes resultados estão dispostos no Gráfico 18.

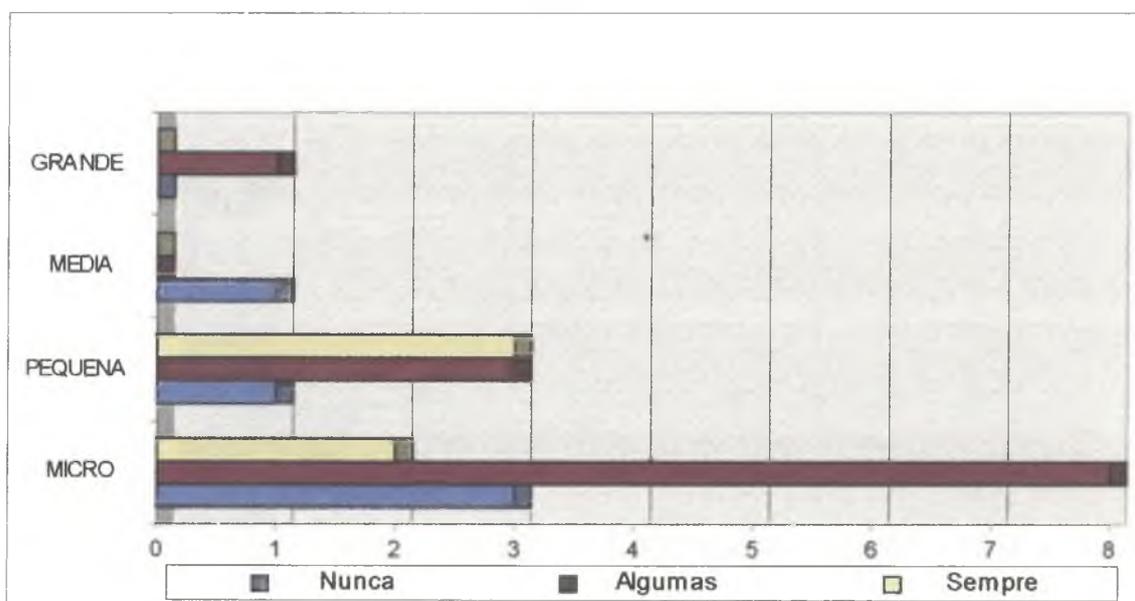


**Gráfico 18 - Consulta à Empresas e indústrias do ramo**

**F) SINDIGRAF:** 8 microempresas consultam algumas vezes o Sindicato das Indústrias Gráficas do DF, 61,54%, 3 delas nunca consultam, 23,08% e somente 2 consultam sempre, 15,38%.

No grupo das pequenas empresas, 3 sempre consultam e 3 consultam algumas vezes, o que perfaz uma percentagem de 42,86% para cada uma delas. Apenas uma empresa nunca consulta o SINDIGRAF, 14,29%.

A média empresa da amostra nunca consulta e grande consulta algumas vezes. No total da amostra 54,55% (12 empresas), consultam algumas vezes o SINDIGRAF, 22,73% (5 empresas), consultam sempre, o mesmo percentual e número de empresas que nunca consultam o SINDIGRAF. O Gráfico 19 demonstra os resultados descritos acima.

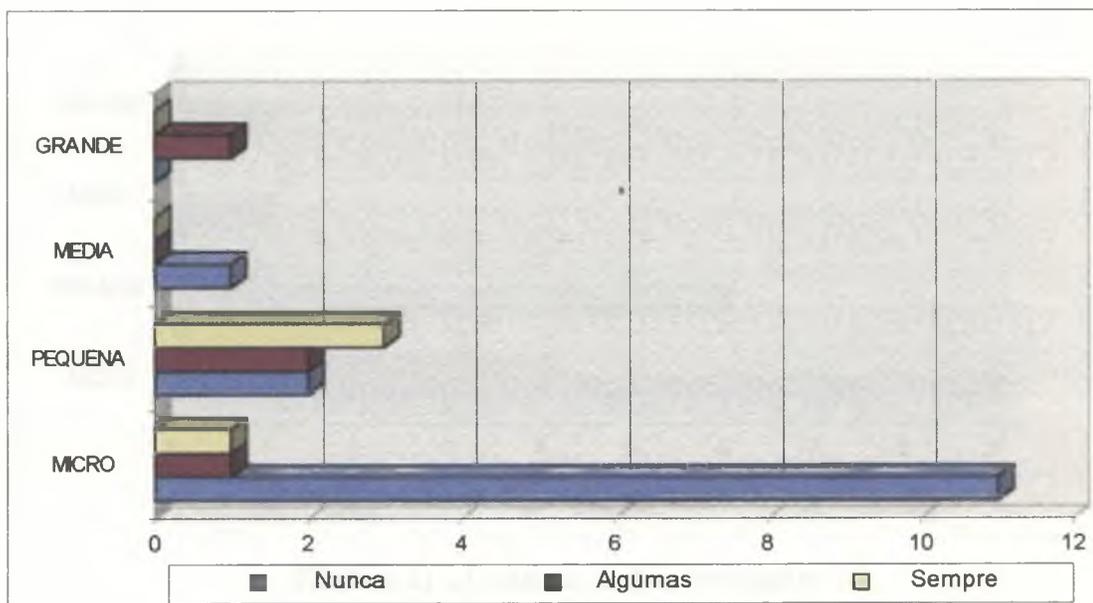


**Gráfico 19 - Consulta ao SINDIGRAF**

**G) ABIGRAF:** no grupo de microempresas 11 delas nunca consultam à Associação Brasileira da Indústria Gráfica, 84,62%, uma empresa consulta algumas vezes e a outra consulta sempre, o que perfaz 7,69% do total para cada uma delas.

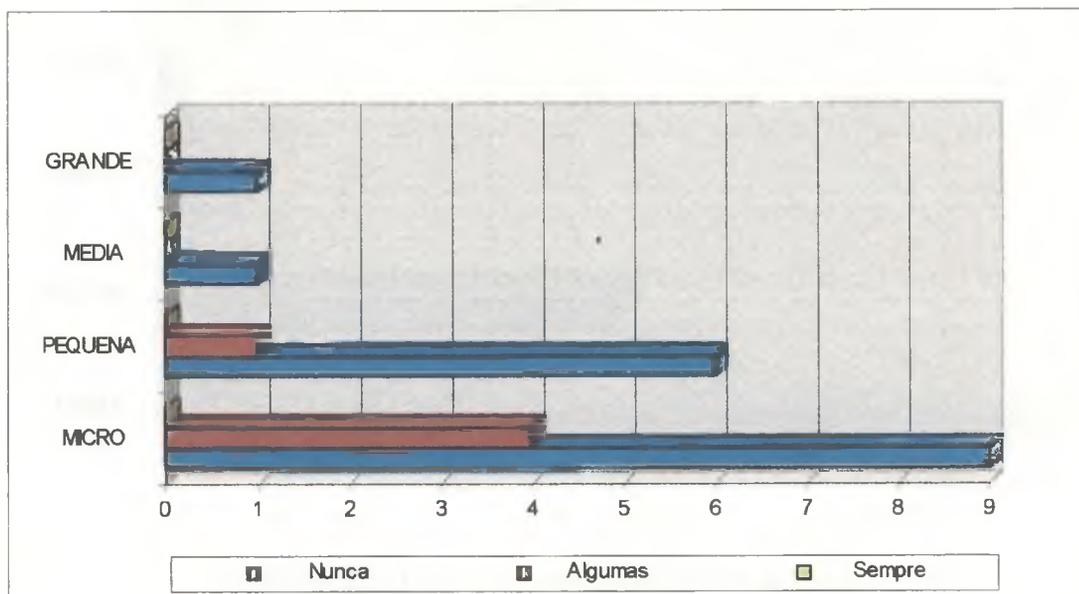
No grupo das pequenas empresas a situação inverte-se um pouco, 3 empresas consultam sempre, 42,86%, 2 empresas consultam algumas vezes e as outras 2 nunca consultam, o que representa em termos percentuais, 28,57% para cada uma delas.

A média empresa nunca consulta e a grande o faz algumas vezes, o que perfaz 4,55% do total da amostra para cada uma delas. No total da amostra 63,64% (14 empresas), nunca consultam a ABIGRAF e 18,18% (4 empresas), sempre consultam. O Gráfico 20 resume os resultados descritos.



**Gráfico 20 - Consulta à ABIGRAF**

**H) Universidades:** de modo geral é bastante expressivo o número de empresas, em quaisquer dos grupos de empresas, que nunca consultam Universidades na utilização de informação. Tanto a média quanto a grande empresa nunca consultam, no caso das pequenas empresas, apenas uma delas consulta algumas vezes, 14,29% e nas microempresas 4 consultam algumas vezes, 30,77% e 9 nunca consultam, 69,23%. No total da amostra 77,27% (17 empresas), nunca consultam Universidades na utilização de informação e nenhuma empresa sempre consulta. O Gráfico 21 ilustra estes resultados.

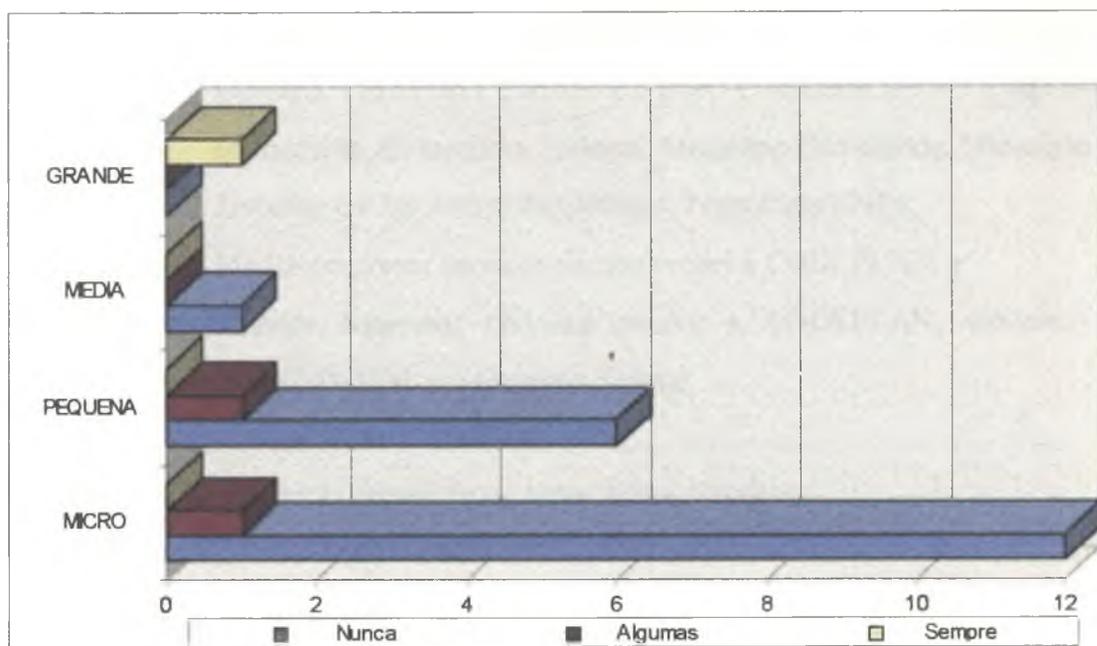


**Gráfico 21 - Consulta às Universidades**

**I) Institutos de pesquisa:** neste caso os resultados são bastante próximos aos da consulta às Universidades. Apenas a grande empresa sempre consulta Institutos de pesquisa, a média empresa nunca consulta. No grupo das pequenas empresas, apenas uma consulta algumas vezes Institutos de pesquisa - 14,29% e 6 delas nunca consultam - 85,71%. Das microempresas somente uma consulta algumas vezes - 7,69% e 12 nunca consultam - 92,31%.

No total da amostra 86,36% (19 empresas), nunca consultam Institutos de pesquisa e somente 4,55% sempre consultam (1 empresa).

O Gráfico 22 ilustra estes resultados.



**Gráfico 22 - Consulta aos Institutos de pesquisa**

**J) Órgãos governamentais:** no grupo de microempresas 11 nunca recorreram a Órgãos governamentais - 84,62%, 2 delas consultam algumas vezes - 15,38% e na frequência sempre, nenhuma empresa encaixou-se.

Das pequenas empresas 5 nunca consultam - 71,43%, uma empresa consulta algumas vezes e outra sempre consulta, o que perfaz um percentual de 14,29% para cada uma delas.

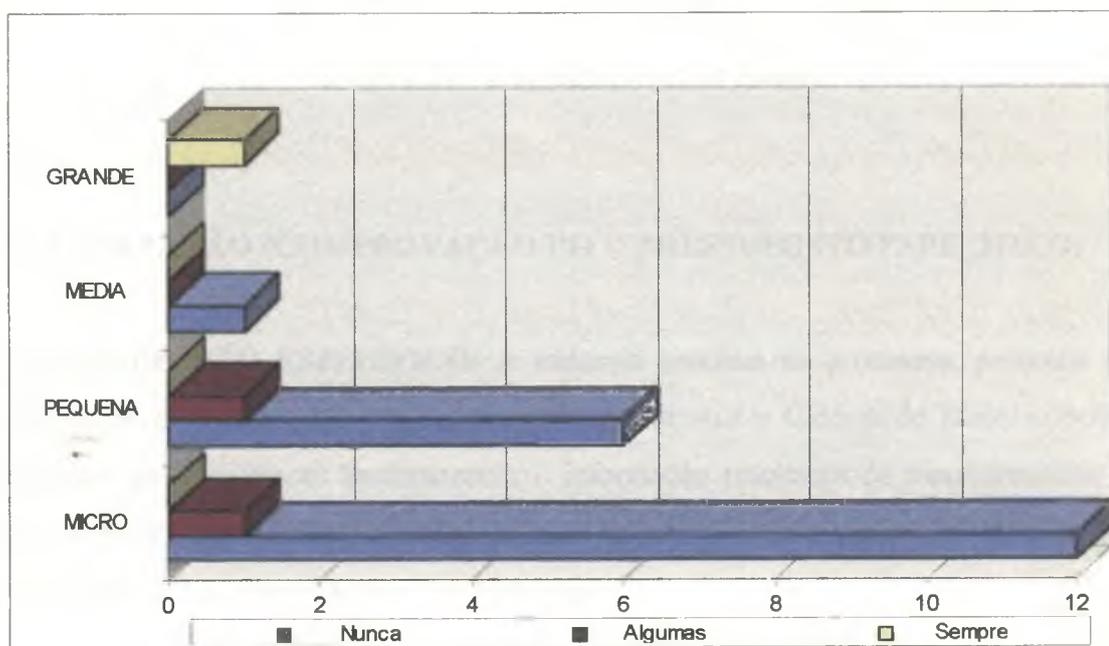
A média empresa consulta algumas vezes e a grande empresa sempre consulta. No total da amostra 72,73% (16 empresas), nunca consultam Órgãos governamentais e 9,09% (2 empresas) sempre consultam.

Do total de empresas que consultam algumas vezes e sempre consultam, 27,27% (6 empresas) mencionaram que consultam os seguintes Órgãos governamentais:

- **Microempresas:** consultam algumas vezes a Secretaria de Indústria e Comércio/GDF, Ministério da Indústria, Comércio e Turismo, Ministério da Ciência e Tecnologia e o BNDES;

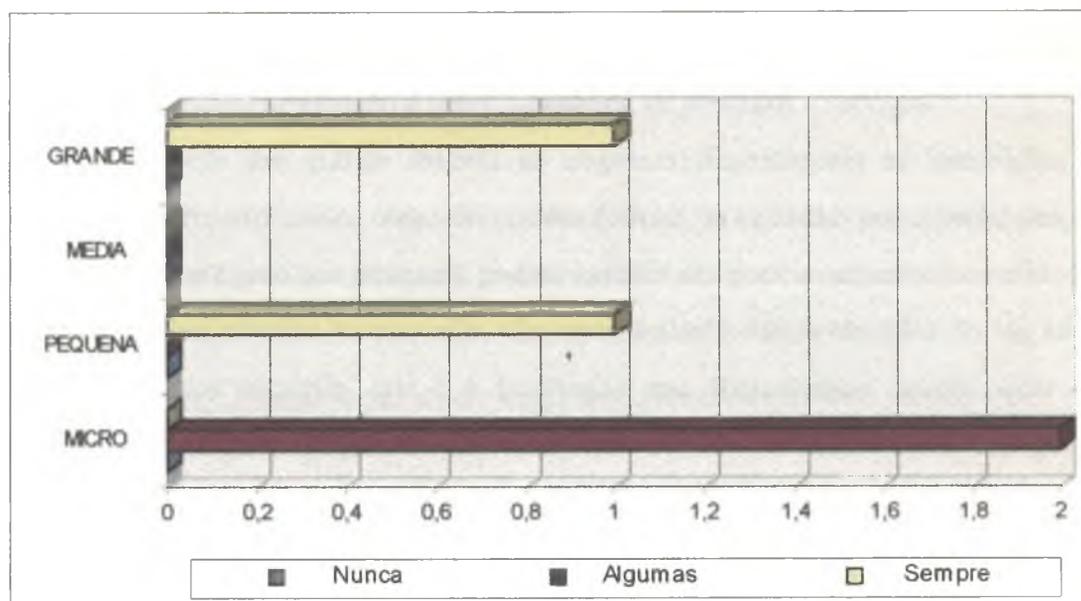
- **Pequenas empresas:** consultam algumas vezes o Ministério da Indústria, Comércio e Turismo e o INPI. Consultam sempre o Ministério da Indústria, Comércio e Turismo, Ministério da Fazenda, Ministério do Trabalho e o Ministério da Ciência e Tecnologia/CNPq;
- **Média empresa:** consulta algumas vezes a CODEPLAN; e
- **Grande empresa:** consulta sempre a CODEPLAN, Governo do Distrito Federal, e o Governo Federal.

O Gráfico 23 apresenta os dados acima descritos.



**Gráfico 23 - Consulta à Órgãos governamentais**

L) **Consulta à outras fontes:** do total geral de empresas da amostra, apenas 4 recorrem a outras fontes. Duas são microempresas e consultam em ambos os casos a PAF - Printing American of Florida, sediada nos Estados Unidos. As outras duas são a média e grande empresa, que consultam como outras fontes a ABTG e Associações ligadas as artes gráficas no Brasil e no exterior, respectivamente. O gráfico 24 dá conta dos resultados acima descritos.



**Gráfico 24 - Consulta à outras fontes**

### **7.3- CONCLUSÃO (COMPROVAÇÃO DO 1º PRESSUPOSTO ESPECÍFICO)**

**1º PRESSUPOSTO ESPECÍFICO:** A melhoria contínua de processos, produtos e a manutenção do negócio das empresas do Setor Editorial e Gráfico do Distrito Federal dependem de dois fatores fundamentais: I- informação resultante do monitoramento do meio ambiente externo da organização e II- informação para a tomada de decisão e redefinição de processos internos das empresas.

No contexto de um mercado altamente competitivo, onde a concorrência se torna cada vez mais acirrada, é imprescindível o monitoramento dos ambientes interno e externo, o que vai permitir o levantamento de informações acerca das características tanto do mercado, como das próprias organizações do segmento. No entanto, as empresas do setor editorial e gráfico do Distrito Federal, ainda não despertaram para a importância que a informação representa como subsídio para a melhoria contínua, não só de produtos e serviços, mas também para as decisões que os gerentes tem que tomar na obtenção de vantagem competitiva.

Isto fica claro pela não utilização sistemática de informações estratégicas sobre o seu mercado de atuação e sobre a melhoria de produtos e serviços.

Em sua grande maioria as empresas desconhecem as Instituições que apoiam os setores produtivos com informações formais, já validadas por especialistas, que, além do valor agregado que possuem, podem garantir um posicionamento competitivo das empresas em sua inserção no mercado, não representando custos elevados no seu acesso. O SEBRAE, por exemplo, que é a Instituição que teoricamente deveria estar mais próxima de micros e pequenas empresas, não se faz conhecer como tal, pois as informações revelam que as empresas não tem, praticamente, nenhuma interface com este Sistema. No caso das Universidades, uma parceria que poderia representar ganhos para ambos os setores, simplesmente não existe, pois se os empresários do setor a desconhecem, também as Universidades não tem qualquer vínculo com este setor. O investimento das empresas nas Universidades poderia constituir-se em uma via de mão dupla, podendo para a Universidade representar a alocação de recursos destinados à pesquisa e ao ensino voltados para a realidade dos mercados e para as empresas pode representar a melhor qualificação de recursos humanos, voltados para o estudo dos problemas inerentes às empresas.

Mesmo com um tempo de atuação bastante grande no mercado, o que representa uma barreira de entrada a novos competidores<sup>35</sup>, ou seja, vantagem competitiva, as empresas ainda possuem limitações quanto à ampliação dos seus negócios. Haja a vista o aspecto da capacidade de produção ociosa existente em todas as empresas estudadas, o que faz com que máquinas fiquem paradas e trabalhadores sem Ter o que fazer, e o gerente na situação de Ter que optar por fazer trabalhos gráficos diferentes daqueles tradicionalmente realizados, ou até mesmo demitir pessoal e reestruturar as suas atividades.

---

<sup>35</sup> A barreira de entrada é uma das cinco forças de Porter que "determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria - os elementos do retorno sobre o investimento" (PORTER, 1989).

#### **7.4- SATISFAÇÃO E EXPECTATIVA PARA COM PRODUTOS E SERVIÇOS DA EMPRESA (Questões 10 e 11)**

'Satisfação e expectativa para com produtos e serviços da sua empresa' dá nome ao bloco de questões que tem como objetivo sondar se a empresa e seus gerentes utilizam algum tipo de instrumento para o conhecimento da sua clientela, com a finalidade de verificar a sua satisfação e expectativa para com produtos e serviços ofertados.

Este bloco de questões está vinculado aos dois fatores relativos ao segundo pressuposto específico da pesquisa:

- 1º fator - Satisfação da clientela com os serviços; e
- 2º fator - Expectativa da clientela para com serviços e produtos.

Os resultados obtidos estão dispostos a seguir.

**Questão 10** - procura saber o que a empresa emprega para conhecer os seus clientes. Esta indagação visa exatamente comprovar se: 1- há de fato interação entre cliente e empresa e 2- que instrumentos são utilizados para esta tarefa. Os resultados obtidos nesta questão apontam que a maior parte das empresas 72,73% da amostra (16 empresas), utilizam de maneira informal a consulta direta ao cliente, por telefone ou pessoalmente. A consulta direta ao cliente, consiste em indagá-lo sobre os aspectos do trabalho encomendado, o que é feito por todas as 16 empresas, sempre após a conclusão dos serviços e entrega dos produtos. Não há qualquer preocupação por parte das empresas em se antecipar ao cliente, a fim de checar expectativas para com produtos e serviços.

Outro instrumento mencionado por 3 empresas, 13,64% da amostra, foi o da visita ao cliente. Este procedimento é feito de maneira sistemática com toda a clientela da organização e consiste em uma visita do responsável pela venda ou o próprio gerente da empresa ao cliente, sempre após o recebimento de produtos e/ou serviços encomendados. Também não há, neste caso, preocupação com a antecipação às demandas.

Apenas 2 empresas (9,09% da amostra), utilizam mais de um instrumento de interação com a clientela e preocupam-se com a antecipação às suas expectativas, os instrumentos empregados são o telemarketing e a pesquisa de mercado. O telemarketing é na realidade um tipo de venda direta feito por telefone, operacionalizado a partir de um cadastro de possíveis clientes, com informações básicas sobre o seu perfil de consumo. A pesquisa de mercado consiste na prática de ligar o cliente ao responsável pelo marketing em uma organização, a fim de identificar e definir oportunidades e problemas de marketing, que servirão na avaliação e melhoria das ações da empresa nesta área. É interessante mencionarmos que o porte das empresas que utilizam estas ferramentas são: uma microempresa e a única grande empresa da amostra.

Uma empresa respondeu que não utiliza qualquer tipo de instrumento, 4,55% do total da amostra. A seguir apresentamos a Tabela 18 que resume os dados acima descritos.

**Tabela 21 - Número de empresas que utilizam instrumentos para conhecer o seu cliente**

<b>INSTRUMENTO UTILIZADO PARA CONHECER OS CLIENTES</b>	<b>NÚMERO DE EMPRESAS</b>	<b>PERCENTAGEM DO TOTAL DA AMOSTRA</b>
Consulta direta ao cliente	16	72,73%
Visita ao cliente	3	13,64%
Telemarketing e pesquisa de mercado	2	9,09%
Não utiliza qualquer instrumento	1	4,55%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Questão 11** - verifica para que fim as empresas utilizam os instrumentos mencionados para conhecimento do cliente na questão 10. Para tanto são, oferecidos 5 opções de finalidade: 1- para a manutenção e atualização de cadastro; 2- confecção de mala direta para promoção, entre outros; 3- para medir a satisfação do cliente para com produtos e serviços; 4- para a oferta de novos produtos e serviços e 5- outros. A partir

desta questão será possível inferirmos sobre a real utilização de informações sobre clientela das organizações, a fim de verificar se estão preocupadas em aferir a satisfação dos clientes para com produtos e serviços, se utilizam ferramentas para medir a satisfação dos clientes e se estão dispostas e empregam meios para conhecer as expectativas dos clientes e as expectativas destes para com produtos e serviços da empresa.

Os resultados alcançados informam que:

**A) Para manutenção e atualização de cadastro:** 8 empresas utilizam instrumentos para este fim, sendo que I- Consulta direta ao cliente: 5 empresas; II- Telemarketing e Pesquisa de mercado: 2 empresas e III- Visita ao cliente: 1 empresa.

**B) Confecção de mala direta para promoção, entre outros:** apenas 3 empresas empregam instrumentos para esta finalidade, I- Visita ao cliente: uma empresa e II- Telemarketing e Pesquisa de mercado: 2 empresas.

**C) Medir a satisfação do cliente para com produtos e serviços:** 20 empresas empregam instrumentos para esta finalidade, I- Consulta direta ao cliente: 15 empresas; II- Visita ao cliente: 3 empresas e III- Telemarketig e Pesquisa de mercado: 2 empresas.

**D) Para a oferta de novos produtos e serviços:** 9 empresas utilizam instrumentos para este fim, I- Consulta direta ao cliente: 5 empresas; II- Visita ao cliente: 2 empresas e III- Telemarketing e Pesquisa de mercado: 2 empresas.

**E) Outros:** uma empresa emprega os instrumentos de Telemarketing e Pesquisa de mercado para conhecer seus clientes com a finalidade de prospecção de novos mercados.

## 7.5- CONCLUSÃO (COMPROVAÇÃO DO 2º PRESSUPOSTO ESPECÍFICO)

**2º PRESSUPOSTO ESPECÍFICO:** Para que seja possível a identificação e a caracterização de produtos e serviços informacionais que venham ao encontro das necessidades dos gerentes das empresas que compõem a Indústria e Editorial e Gráfica do Distrito Federal, bem como o aumento do nível de competitividade do Setor, o cliente deve ser visto como indicador em dois aspectos-chave do negócio: I- satisfação com os serviços e II- expectativa de serviços/produtos.

Freqüentemente a satisfação do cliente é condição básica para o sucesso da organização. Não é o que acontece com as empresas do setor analisado, onde o foco de atenção ainda está nos processos e não nos clientes, como determinam, hoje, as leis do mercado. O conceito de pró-atividade é praticamente desconhecido pelos gerentes das empresas, que somente verificam a satisfação imediata para com produtos e serviços oferecidos. Isto consubstancia-se em total falta de visão estratégica do mercado e até da incapacidade de visualização de possibilidades de ganhos futuros<sup>36</sup>.

O conhecimento dos clientes e de suas necessidades é parte integrante do processo decisório, a empresa que desenvolve este comportamento, obterá certamente, vantagem em relação à concorrência, pois deterá informações sobre:

- Como o cliente se comporta;
- Porque se comporta daquela maneira; e
- Como responderá à empresa no futuro.

A maioria das empresas utiliza de maneira informal instrumentos para conhecer seus clientes, o que não valida o processo decisório.

---

<sup>36</sup> Segundo PORTER (1989), “os compradores precisam estar dispostos a pagar um preço por um produto acima de seu custo de produção, ou uma indústria não sobreviverá a longo prazo”.

Desta forma, os resultados continuam ainda, permitindo concluir que os clientes não são considerados como indicadores nos aspectos chave do negócio, na satisfação com os serviços e na expectativa de serviços/produtos.

Este conjunto de informações leva-nos a não comprovar o segundo pressuposto específico.

#### **7.6- CONHECIMENTO DA CONCORRÊNCIA E A UTILIZAÇÃO DE TECNOLOGIA PARA O APERFEIÇOAMENTO E A INOVAÇÃO DA EMPRESA (Questões de 12 a 16)**

O bloco de questões, intitulado ‘Conhecimento da concorrência e a utilização de tecnologia para o aperfeiçoamento e a inovação da sua empresa’, tem como objetivos verificar o grau de utilização de informação sobre a concorrência e sobre Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), assim como verificar se as empresas gráficas e os seus gerentes lançam mão de métodos e/ou técnicas para a promoção da qualidade de seus produtos e serviços, ou utilizam informações sobre segmentação de mercado e para o mapeamento de novas oportunidades de negócio.

Este bloco de questões está vinculado aos fatores I e II do terceiro pressuposto específico da pesquisa: I- conhecimento do mercado e dos concorrentes para a identificação de oportunidades e II- conhecimento de novas tecnologias para o melhor posicionamento de produtos e serviços.

Na seqüência apresentamos os resultados obtidos na coleta de dados.

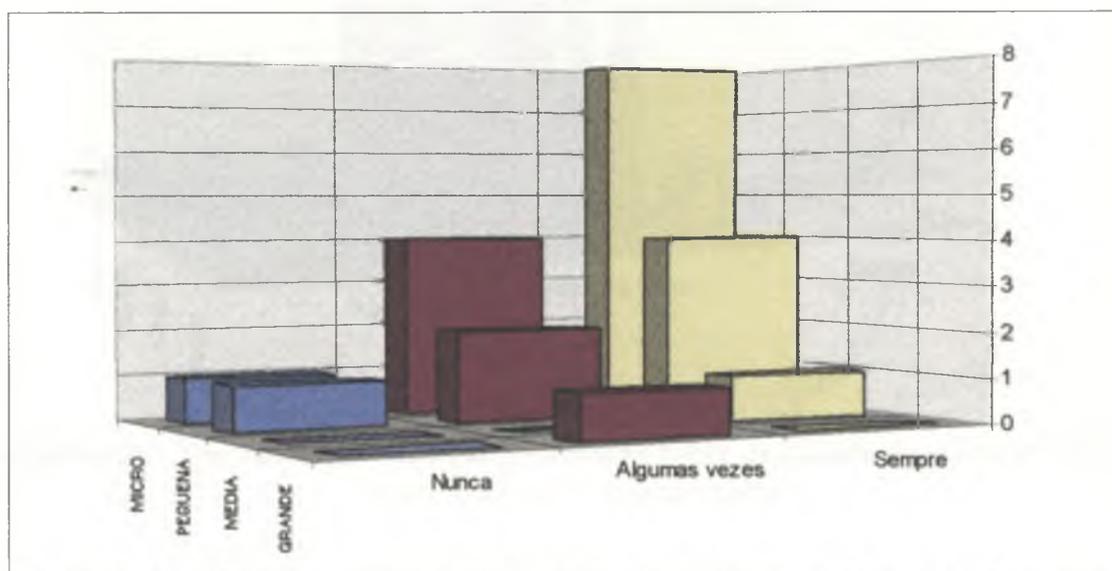
**Questão 12** - procura saber em que grau a empresa utiliza informações sobre A- custo de produção; B- qualidade de produtos e C- novas oportunidades de negócio, para o conhecimento de outros empreendimentos gráficos, ou seja, da concorrência. Os itens de frequência utilizados foram: 1. nunca - não demonstra qualquer preocupação para com a utilização de informações; 2. algumas vezes - indica a utilização

de informações sem nenhum critério ou interesse sistemático e 3. sempre - indica a utilização sistemática de informações.

**A) Custo de produção:** do conjunto das microempresas (13 unidades), 8 empresas sempre utilizam informações sobre custo de produção para o conhecimento da concorrência - 61,54%, 4 delas utilizam algumas vezes - 30,77% e apenas uma empresa nunca consulta.

Do grupo das pequenas empresas (7 unidades), 4 utilizam sempre, - 57,14%, 2 do total nunca utilizam algumas vezes - 28,57% e apenas nunca utiliza - 14,29%.

A média empresa sempre utiliza e a grande utiliza algumas vezes. No total da amostra 59,09% (13 empresas) sempre utilizam este tipo de informação sendo que 36,36 do total deste percentual é formado por 8 microempresas, e apenas 2 empresas nunca utilizam, 9,09%. O Gráfico número 25 ilustra os resultados obtidos.



**Gráfico 25 - Empresas que utilizam informação sobre custo de produção para o conhecimento da concorrência**

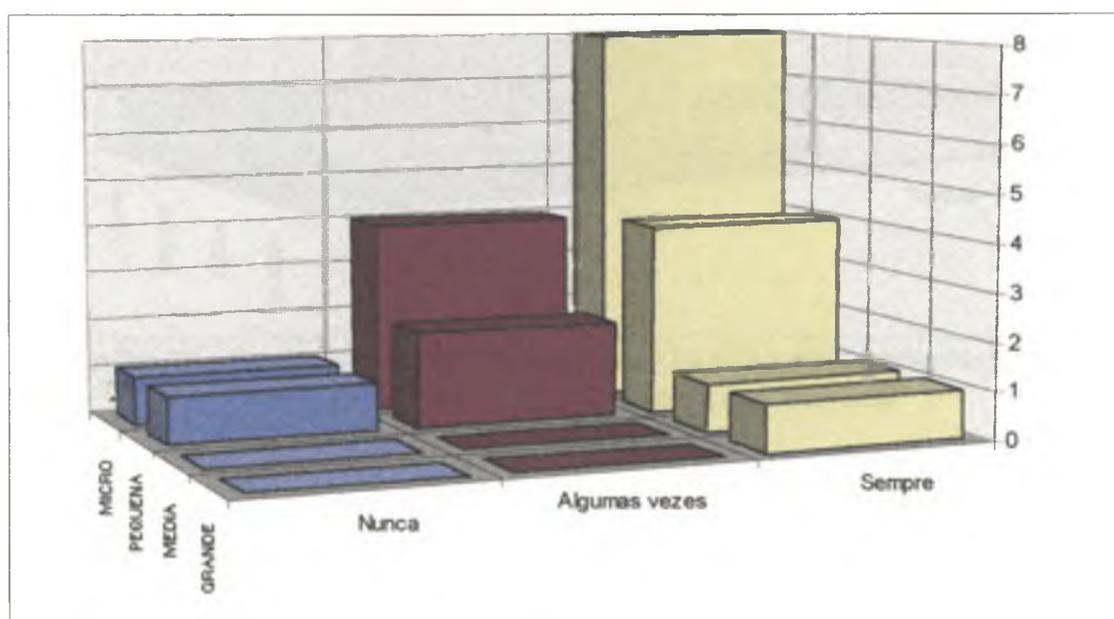
**B) Qualidade de produtos:** no grupo das microempresas 8 delas sempre utilizam informação sobre qualidade de produtos para o conhecimento de outras empresas

gráficas - 61,54%, 4 empresas utilizam algumas vezes - 30,77% e somente uma nunca utiliza, o que perfaz 7,69%.

No grupo das pequenas empresas, a situação é proporcionalmente semelhante, considerando o número de sete empresas deste grupo (Gráfico 25). Quatro empresas utilizam sempre - 57,14%, 2 empresas utilizam algumas vezes - 28,57% e apenas uma nunca utiliza.

A média e a grande empresa utilizam sempre informação relativa à qualidade de produtos para o conhecimento da concorrência. No total geral da amostra 63,64% (14 empresas), sempre utilizam -27,27% (6 empresas), utilizam algumas vezes e 2 empresas -9,09% nunca utilizam.

O Gráfico 26 resume os resultados descritos neste item.



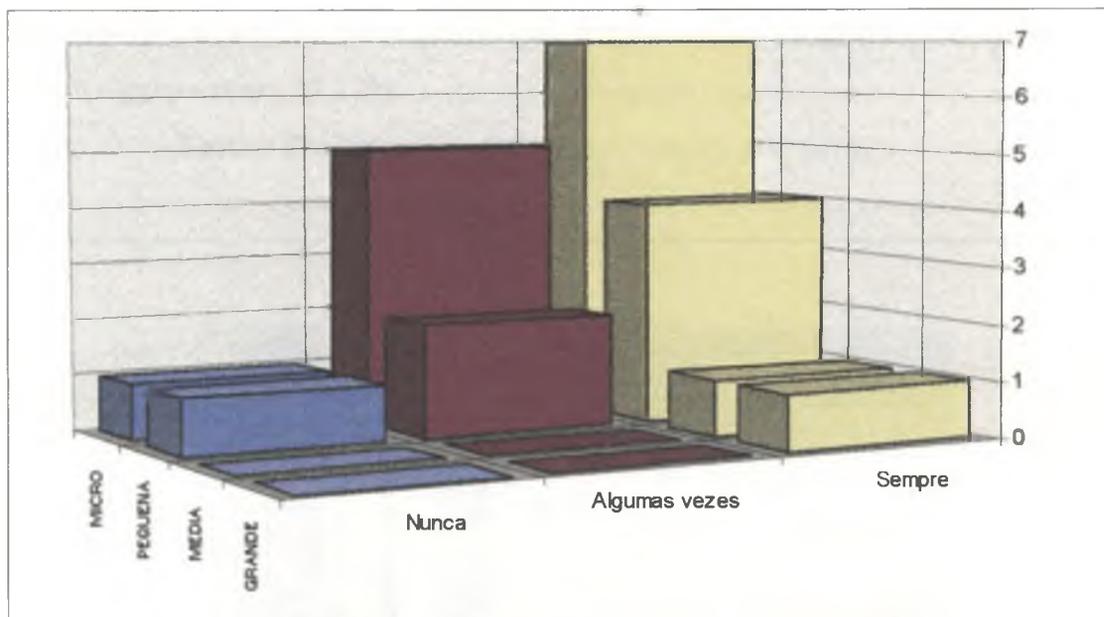
**Gráfico 26 - Empresas que utilizam informação sobre qualidade de produtos para o conhecimento da concorrência**

**C) Novas oportunidades de negócio:** 7 microempresas sempre utilizam informações sobre novas oportunidades de negócio para o conhecimento da concorrência - 53,85%, 5 delas utilizam algumas vezes - 38,46% e somente uma nunca utiliza - 7,69%.

No grupo das pequenas empresas, 4 sempre utilizam - 57,14%, 2 utilizam algumas vezes - 28,57% e apenas uma nunca utiliza - 14,29%.

A média e grande empresa utilizam sempre este tipo de informação no conhecimento da concorrência, o que perfaz um percentual de 9,09% do total da amostra. No geral 59,09% (13 empresas), utilizam sempre as informações sobre novas oportunidades de negócio e 31,82% (7 empresas), utilizam algumas vezes.

O Gráfico 27 demonstra os resultados descritos acima.



**Gráfico 27 - Empresas que utilizam informação sobre novas oportunidades de negócio para o conhecimento da concorrência**

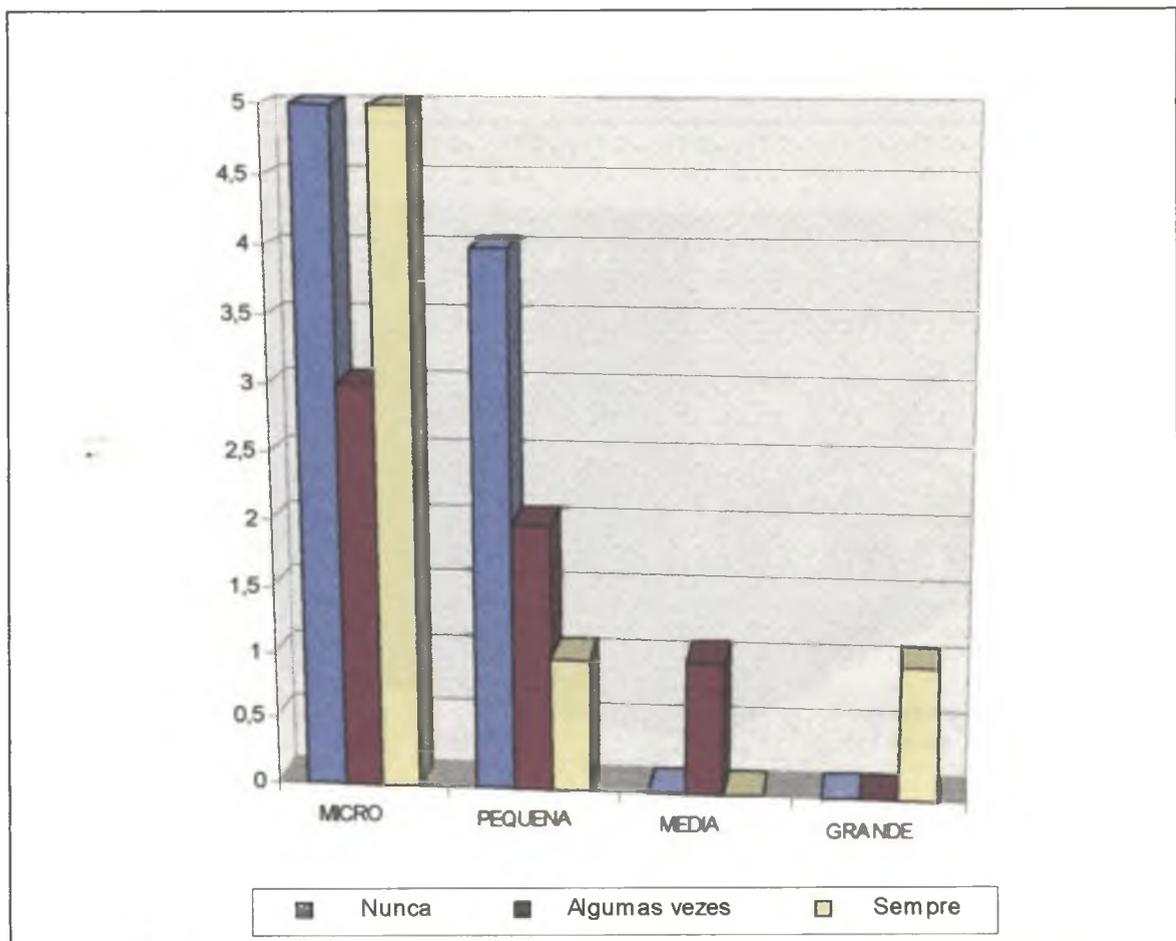
**Questão 13** - Verifica com que finalidade as informações sobre a concorrência são empregadas e com que freqüência. As finalidades possíveis são: A- Para o planejamento global da empresa; B- Para a determinação de políticas de preço; C- Para a determinação da estratégia de atuação da empresa; D- Melhoria da qualidade de produtos e serviços e E- Outros.

**A) Para o planejamento global da empresa:** no grupo das microempresas a freqüência 'nunca' e 'sempre' possuem o mesmo percentual de empresas que utilizam informações da concorrência para o seu planejamento global - 38,46% (5 empresas), 3 utilizam algumas vezes - 23,08%.

Nas pequenas empresas, apenas uma delas respondeu que utiliza sempre informações da concorrência para o seu planejamento global - 14,28%, 2 delas utilizam algumas vezes, 28,57% e 4 nunca utilizam, 57,14%.

A média empresa utiliza algumas vezes informações da concorrência para este tipo de finalidade, já a grande empresa utiliza sempre. No geral, o maior percentual é de empresas que nunca utilizam informações da concorrência para esta finalidade, 9 ao todo ou 40,90%, seguido de empresas que sempre utilizam, 31,81% (7 empresas) e 6 utilizam algumas vezes, 27,27%.

Gráfico 28 ilustra estes dados.



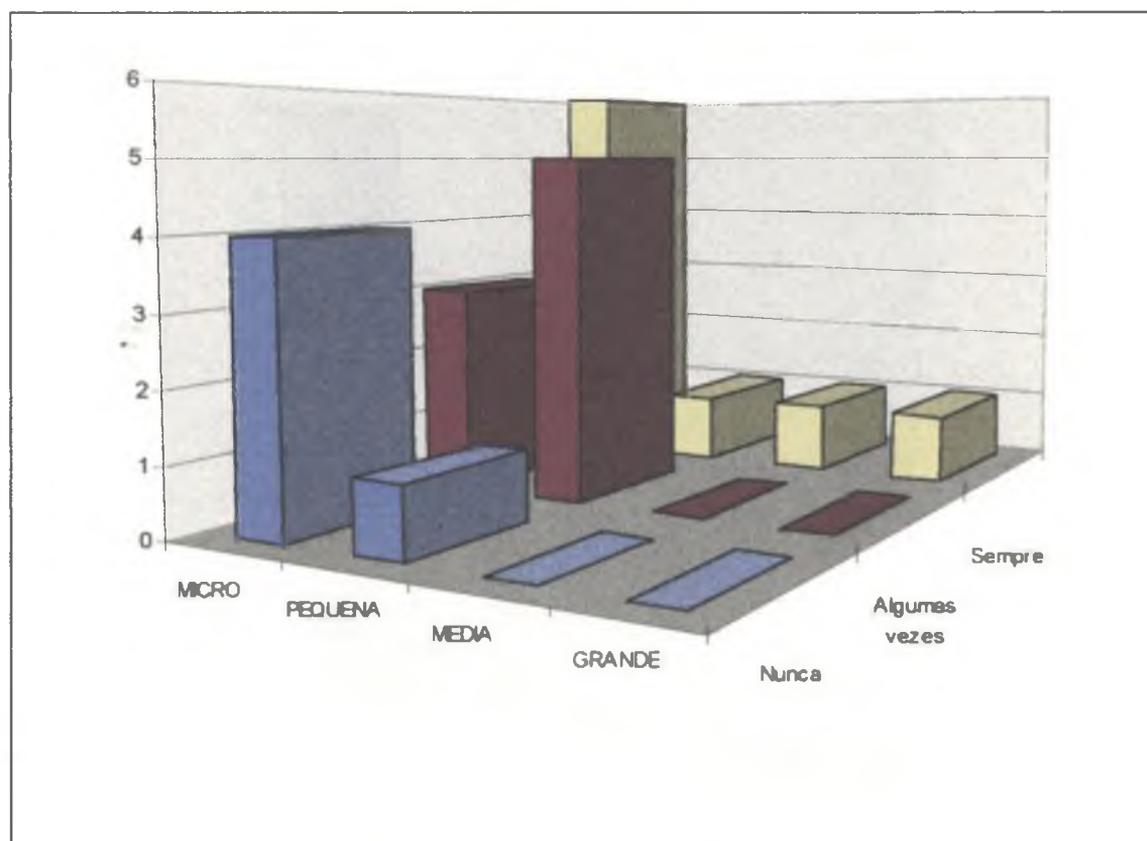
**Gráfico 28 - Empresas que utilizam informações sobre a concorrência para o planejamento global da empresa**

**B) Para a determinação de políticas de preço:** o grupo das microempresas possuem 6 empresas que utilizam informações da concorrência para a determinação de política de preço - 46,15%, 4 delas nunca utilizam informações para esta finalidade - 30,77% e 3 utilizam algumas vezes - 23,08%.

Para as pequenas empresas esta finalidade é subsidiada algumas vezes por informações da concorrência para 5 empresas - 71,42% e as frequências nunca e sempre por apenas uma empresa cada, ou seja, um percentual de 14,28% respectivamente.

Tanto para a média como para a grande empresa, esta finalidade obteve a frequência 'sempre'. No total geral da amostra 9 empresas utilizam sempre informações da concorrência para a determinação de política de preço, 40,90%, 8 algumas vezes - 36,36% e 5 empresas responderam nunca - 22,72%.

O Gráfico 29 demonstra esta situação.



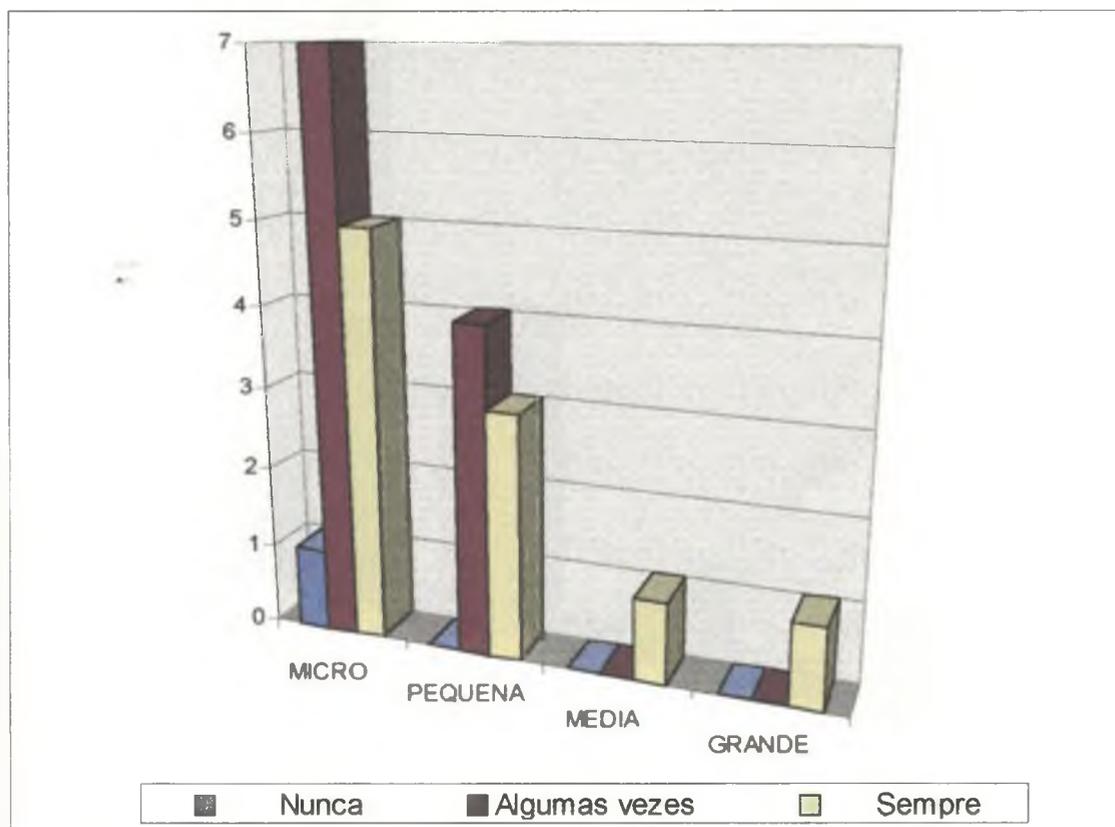
**Gráfico 29 - Empresas que utilizam informações sobre a concorrência para a determinação de política de preço**

**C) Para a determinação da estratégia de atuação da empresa:** no grupo das microempresas, 7 afirmaram que algumas vezes utilizam informação da concorrência para a determinação da estratégia de atuação da sua empresa, em termos percentuais - 53,85%, 5 outras utilizam sempre - 38,46% e somente uma nunca utiliza - 7,69%.

No grupo das pequenas empresas todas que responderam utilizam sempre ou algumas vezes, ou seja, 3 disseram que utilizam sempre - 42,85% e 4 disseram que utilizam algumas vezes - 57,14%.

Tanto média como grande empresa utilizam sempre informações da concorrência para a determinação da estratégia de atuação das suas empresas. No geral, 21 empresas - 95,45% utilizam sempre e algumas vezes as informações da concorrência para este tipo de finalidade, uma empresa nunca utiliza - 4,54%.

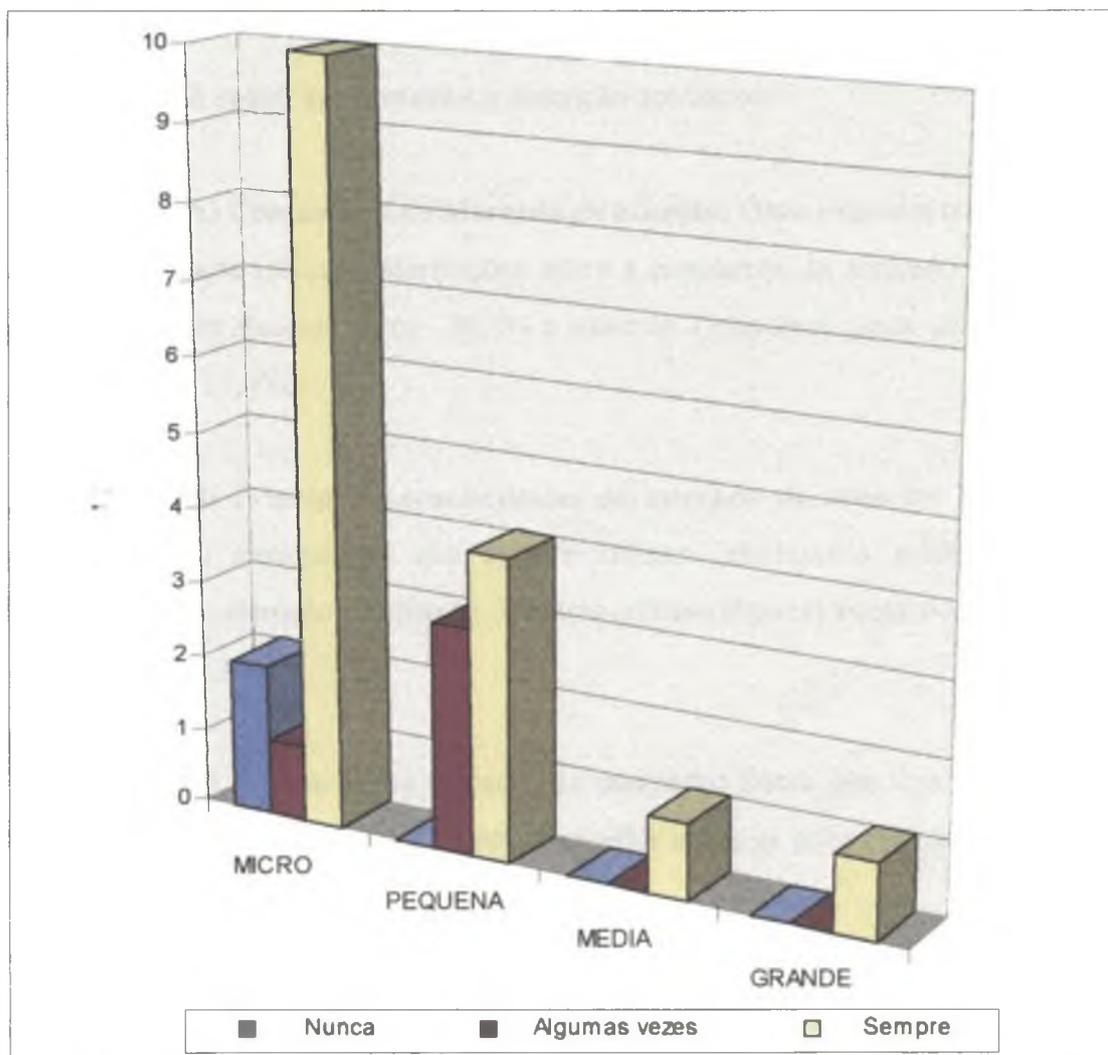
O gráfico de número 30 ilustra o resultado da descrição.



**Gráfico 30 - Empresas que utilizam informações sobre a concorrência para a determinação da estratégia de atuação da empresa**

**D) Melhoria da qualidade de produtos e serviços:** 10 microempresas sempre utilizam informações da concorrência para a melhoria da qualidade de produtos e serviços - 76,92%, 2 delas nunca utilizam - 15,38% e somente uma utiliza algumas vezes - 7,69%. No grupo das pequenas empresas, 4 utilizam sempre, 57,14% , e 3 outras utilizam algumas vezes, 42,85%. A média e grande empresa utilizam sempre informações da concorrência para a melhoria da qualidade de produtos e serviços. No geral 68,18% (15 empresas), utilizam sempre, 22,72% (5 empresas), utilizam algumas vezes e somente 9,09% (2 empresas), nunca utilizam.

O Gráfico 31 demonstra os resultados descritos acima.



**Gráfico 31 - Empresas que utilizam informações sobre a concorrência para a melhoria da qualidade de produtos e serviços**

**E) Outros:** apenas três empresas responderam outras finalidades para a utilização de informações sobre a concorrência. Duas delas (microempresas), responderam que utilizam informações da concorrência para a análise de tendências culturais e uma média empresa utiliza com a finalidade de qualificação profissional do seu pessoal.

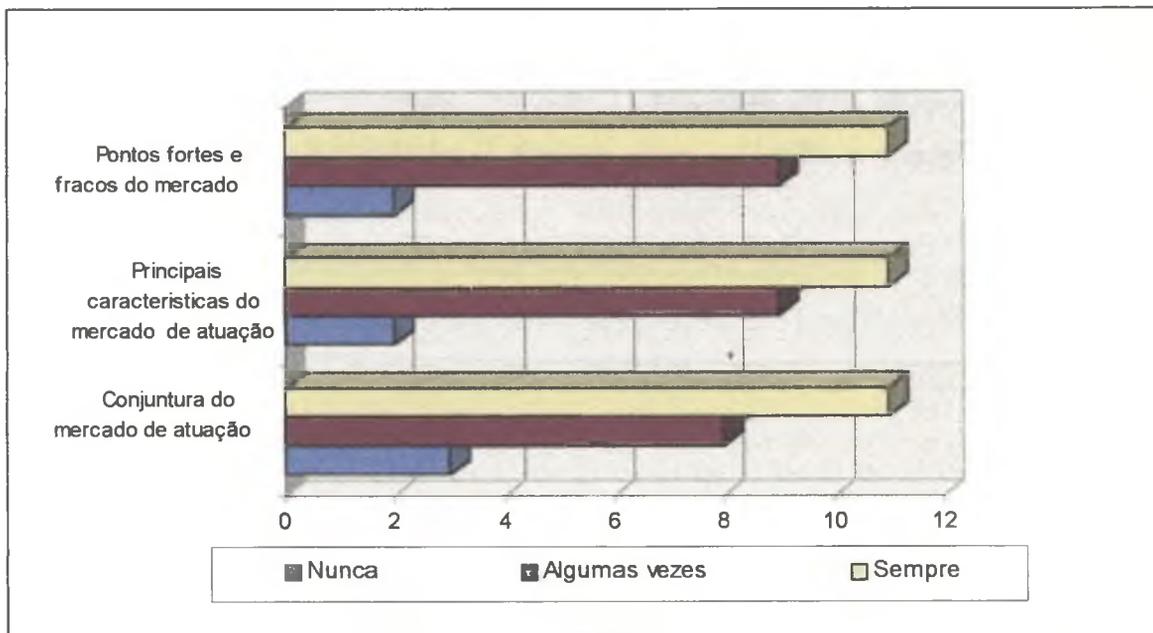
**Questão 14** - verifica em que grau a empresa utiliza informações sobre: A- Conjuntura do mercado de atuação; B- Principais características do mercado de atuação e C- Pontos fortes e fracos do mercado com a finalidade de determinar novas oportunidades de negócio.

A seguir apresentamos a descrição dos dados:

**A) Conjuntura do Mercado de atuação:** Onze empresas ou 50% do total da amostra sempre utilizam informações sobre a conjuntura do mercado de atuação, 8 empresas utilizam algumas vezes - 36,4% e somente 3 empresas nunca utilizam este tipo de informação - 13,6%;

**B) Principais características do mercado de atuação:** Novamente 11 empresas (50%) responderam que sempre utilizam informações sobre as principais características do mercado de atuação, 9 outras utilizam algumas vezes, 40,9% e apenas 2 nunca utilizam, 9,1%;

**C) Pontos fortes e fracos do mercado:** Sobre este tipo de informação, todas as respostas foram idênticas à opção anterior sobre as principais características do mercado de atuação.



**Gráfico 32 - Grau de utilização de informações sobre o mercado de atuação das empresas gráficas**

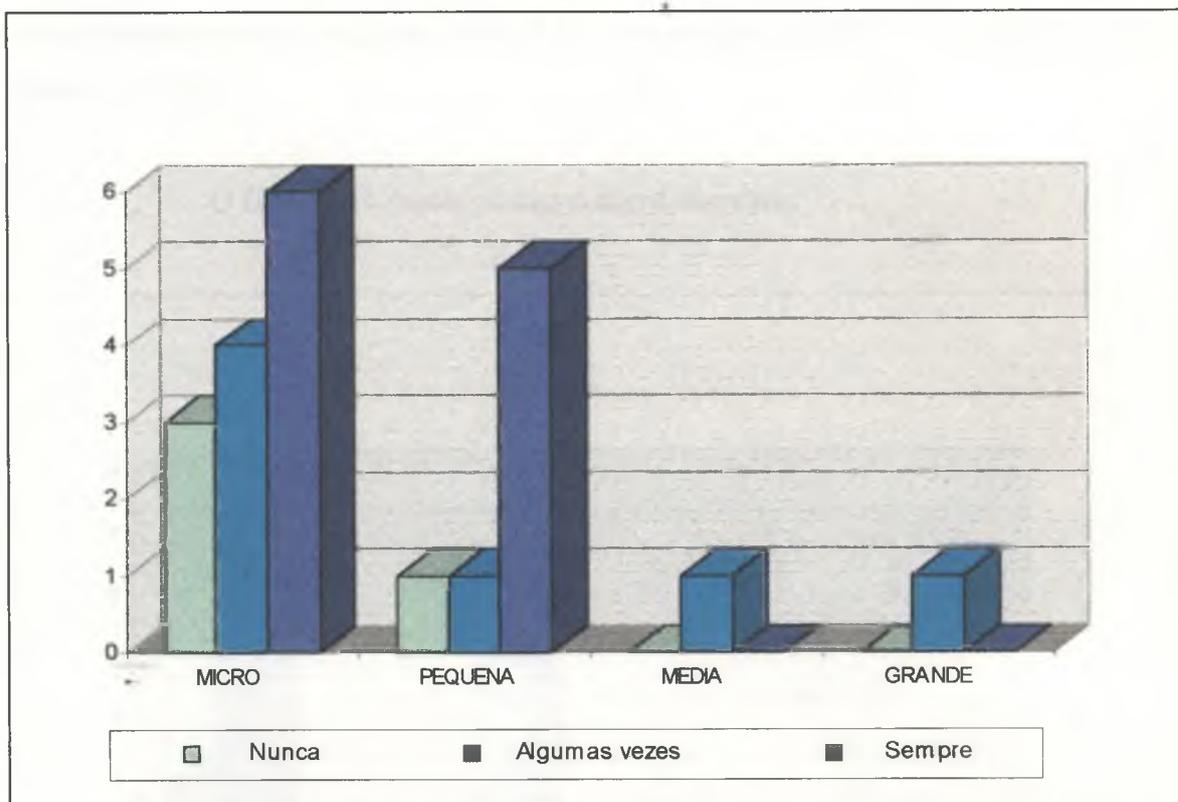
**Questão 15** - procura saber quais métodos ou técnicas a empresa emprega a fim de promover a qualidade de produtos e serviços e com que frequência. Os métodos e/ou técnicas são os seguintes: A- Adoção de métodos de racionalização da produção; B- Treinamento e capacitação de recursos humanos; C- Acompanhamento da concorrência e do seu mercado de atuação; D- Satisfação das demandas da clientela; E- Avaliação constante do grau de satisfação da clientela; F- Avaliação criteriosa dos fornecedores por parâmetros técnicos; G- Utilização de informações relativas à Normas técnicas e H- Outros.

**A) Adoção de métodos de racionalização da produção:** Do grupo das microempresas (13 empresas), 6 adotam sempre métodos de racionalização da produção visando a promoção da qualidade de produtos e serviços - 46,15%, 4 adotam algumas vezes - 30,77% e 3 empresas nunca adotam - 23,08%.

Do conjunto das pequenas empresas (7 empresas), 5 adotam sempre métodos de racionalização da produção - 71,43%, uma empresa adota algumas vezes e outra nunca adota, o que perfaz um percentual de 14,29% para cada opção de frequência.

Tanto a média como a grande empresa, adotam algumas vezes métodos de racionalização da produção. No total 11 empresas, 50%, sempre adotam métodos de racionalização da produção, 7 algumas vezes - 31,82% e 4 empresas nunca adotam - 18,18%.

O Gráfico 33 ilustra os dados acima descritos.



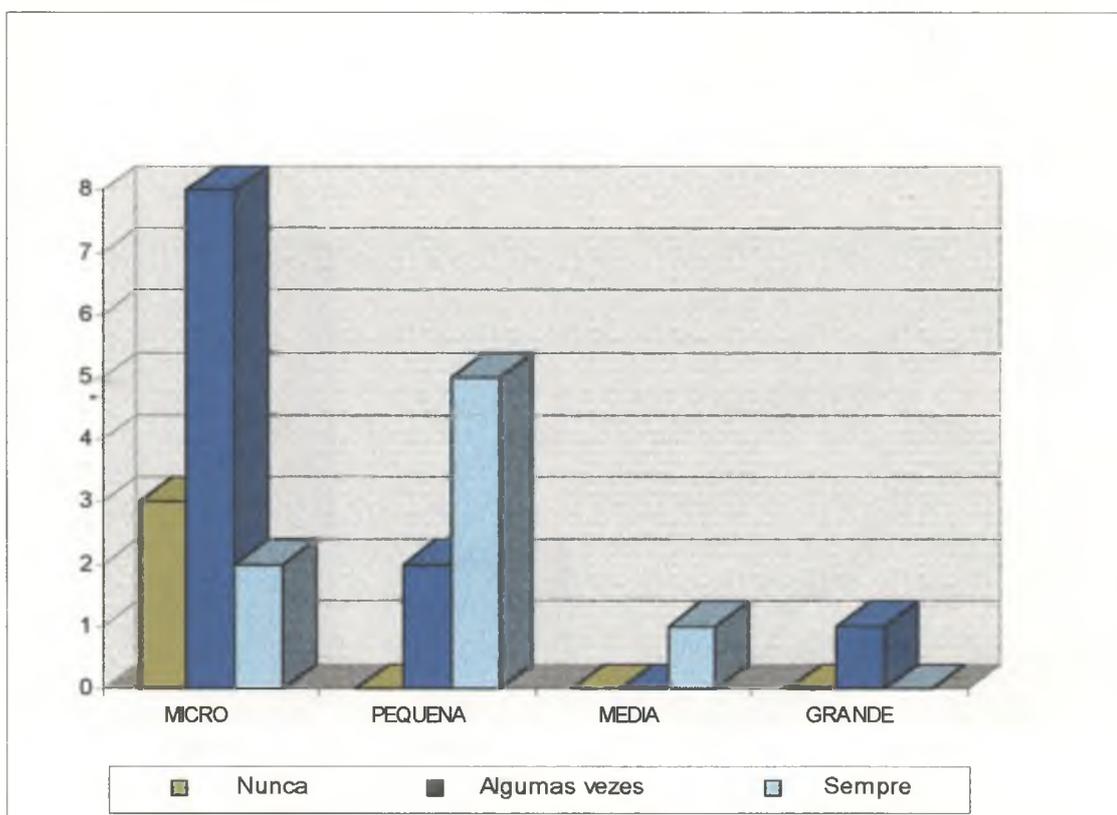
**Gráfico 33 - Emprega a adoção de métodos de racionalização da produção**

**B) Treinamento e capacitação de recursos humanos:** nas microempresas, 8 treinam e capacitam os seus recursos humanos algumas vezes - 61,54%, 3 delas nunca adotam tal procedimento - 23,08 e apenas 2 sempre se utilizam do treinamento e capacitação de RH - 15,38%.

Do grupo das pequenas empresas, 5 sempre lançam mão do treinamento e capacitação de RH - 71,43% e as 2 empresas restantes, empregam este procedimento algumas vezes - 28,57%.

A média empresa sempre treina e capacita seus recursos humanos e a grande empresa o faz algumas vezes. No geral 11 empresas, 50% treinam e capacitam os seus recursos humanos, algumas vezes, 8 o fazem sempre -36,36% e 3 empresas nunca o fazem - 13,64%.

O Gráfico 34 ilustra os dados acima descritos.



**Gráfico 34 - Emprega treinamento e capacitação de RH**

**C) Acompanhamento da concorrência e do seu mercado de atuação:**

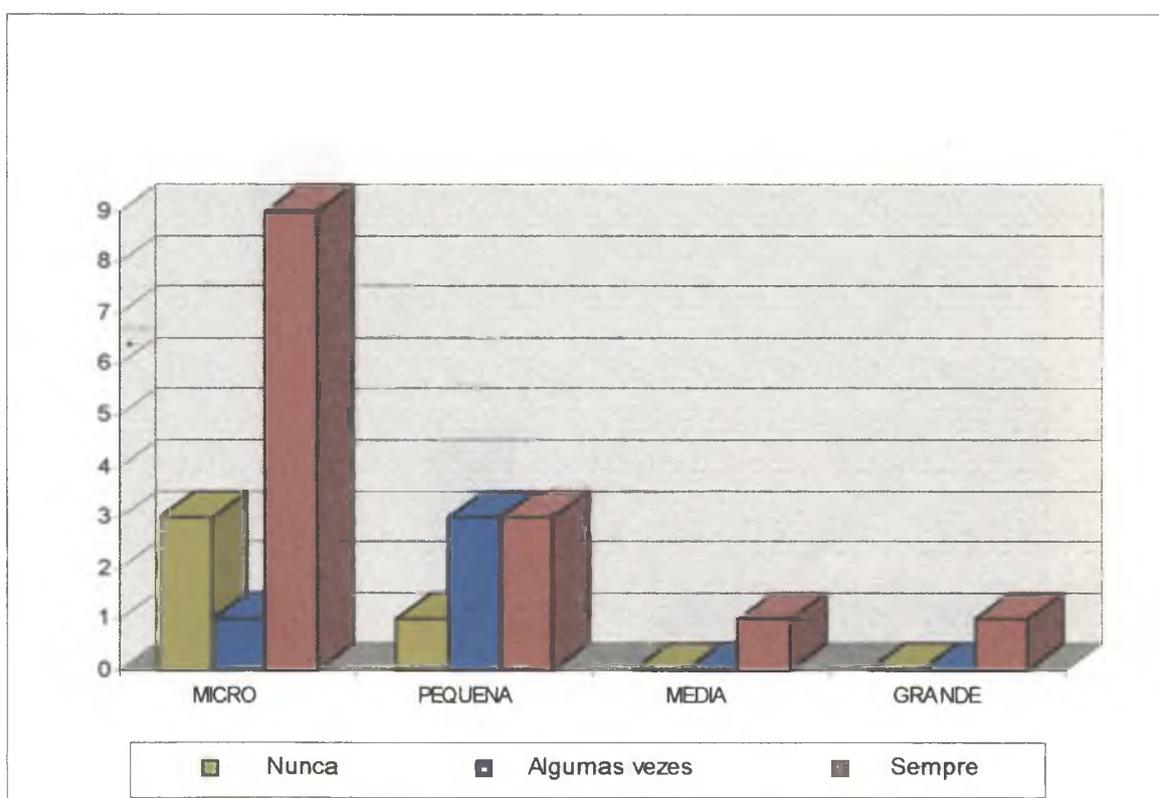
Do grupo das microempresas, 9 adotam sempre o acompanhamento da concorrência e do

seu mercado de atuação - 69,23%, 3 nunca adotam - 23,08% e apenas uma adota algumas vezes - 7,69%.

Do conjunto das pequenas empresas, 6 adotam sempre e algumas vezes o acompanhamento da concorrência e do seu mercado de atuação o que corresponde em termos percentuais a 42,86% em cada frequência e uma empresa nunca - 14,29%.

Tanto a média como a grande empresa, adotam sempre o acompanhamento da concorrência e do seu mercado de atuação a fim de promover a qualidade de produtos e serviços. No total 14 empresas - 63,64%, sempre adotam este procedimento, 4 algumas vezes - 18,18% e 4 empresas nunca adotam - 18,18%.

O Gráfico 35 ilustra os dados acima descritos.

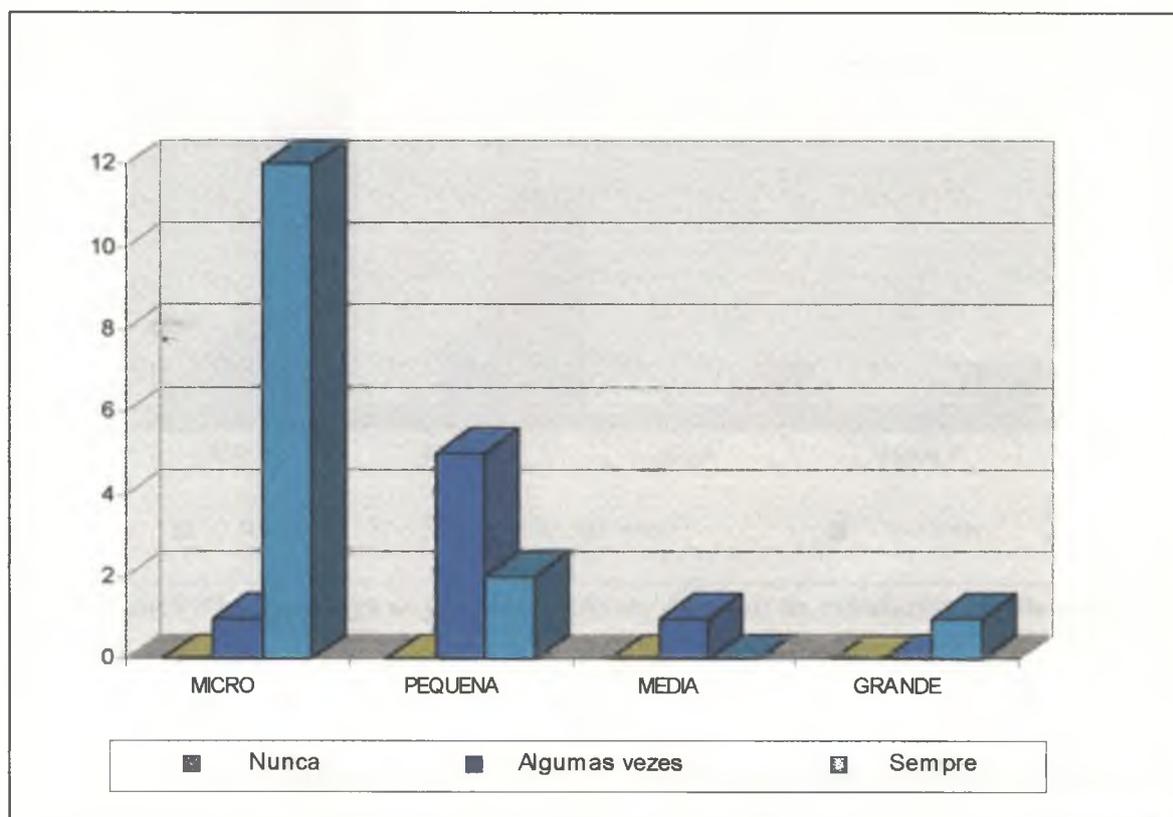


**Gráfico 35 - Emprega acompanhamento da concorrência e do seu mercado de atuação**

**D) Satisfação das demandas da clientela:** neste quesito nenhuma empresa declarou que nunca empregou tal procedimento. No grupo de microempresas, 12 sempre empregam este procedimento - 92,31% e uma empresa emprega algumas vezes - 7,69%.

Nas pequenas empresas, 5 delas empregam a satisfação das demandas da clientela, algumas vezes, visando a promoção da qualidade de produtos e serviços - 71,43% e as outras 2 empregam sempre -28,57%.

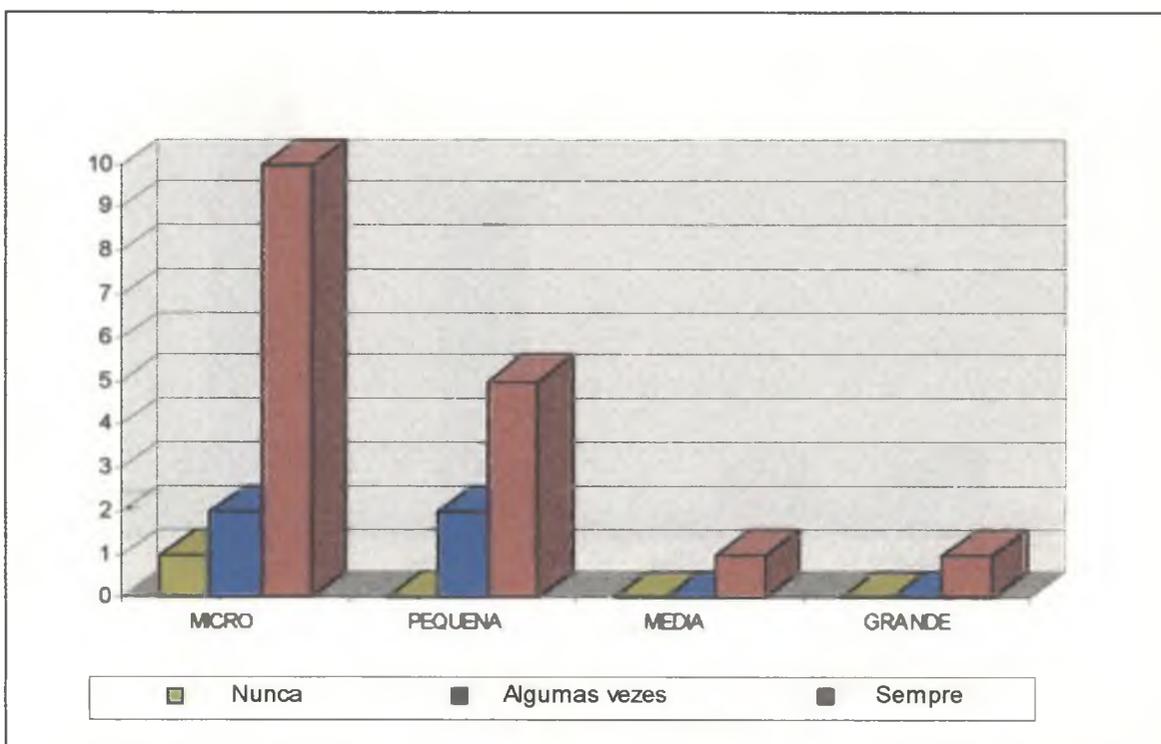
A média empresa emprega algumas vezes e a grande empresa emprega sempre. Quinze empresas, no total geral da amostra, empregam sempre a satisfação das demandas da clientela, o que perfaz um percentual de 68,18% e 7 delas empregam algumas vezes - 31,82%.



**Gráfico 36 - Emprega satisfação das demandas da clientela**

**E) Avaliação constante do grau de satisfação da clientela:** neste item apenas uma microempresa afirmou nunca empregar avaliação constante do grau de satisfação da clientela visando a promoção da qualidade de produtos e serviços - 4,55% do total geral da amostra. Quatro empresas, 2 microempresas e outras 2 pequenas empresas, empregam algumas vezes a avaliação constante do grau de satisfação da clientela, 18,18% do total e 17 empresas (10 micro; 5 pequenas, uma média e uma grande empresa), sempre empregam este método, 77, 27% do total geral da amostra.

O Gráfico 37 nos dá uma visão geral destes resultados.



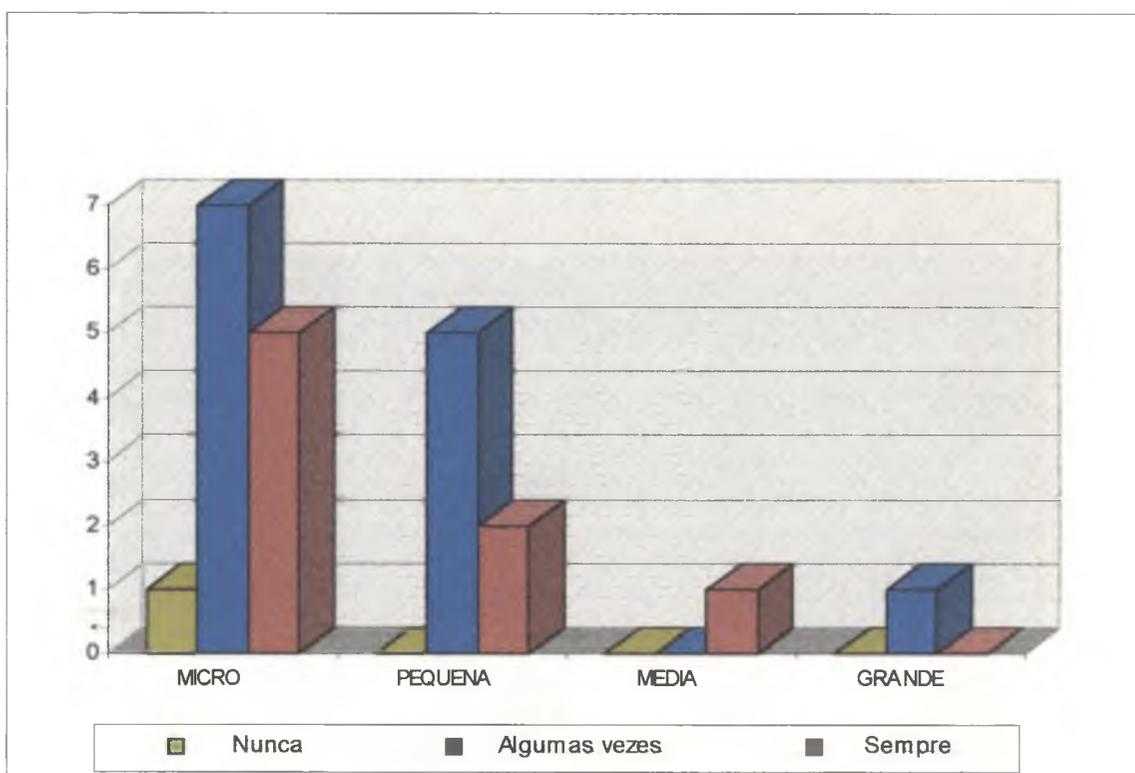
**Gráfico 37 - Emprega avaliação constante do grau de satisfação da clientela**

**F) Avaliação criteriosa dos fornecedores por parâmetros técnicos:** Apenas uma microempresa de toda a amostra nunca emprega a avaliação criteriosa dos fornecedores por parâmetros técnicos, 7 microempresas - 53,85% empregam algumas vezes e 5 empregam sempre - 38,46%.

Do grupo das pequenas empresas, 5 empregam algumas vezes a avaliação criteriosa dos fornecedores, 71,43% e 2 empresas o fazem sempre, 28, 57%.

A média empresa emprega este método sempre e a grande empresa o faz algumas vezes. Das 22 empresas questionadas, 13 empregam algumas vezes este método - 59,09% e 8 delas empregam sempre - 36,36%.

O Gráfico 38 ilustra os dados acima descritos.



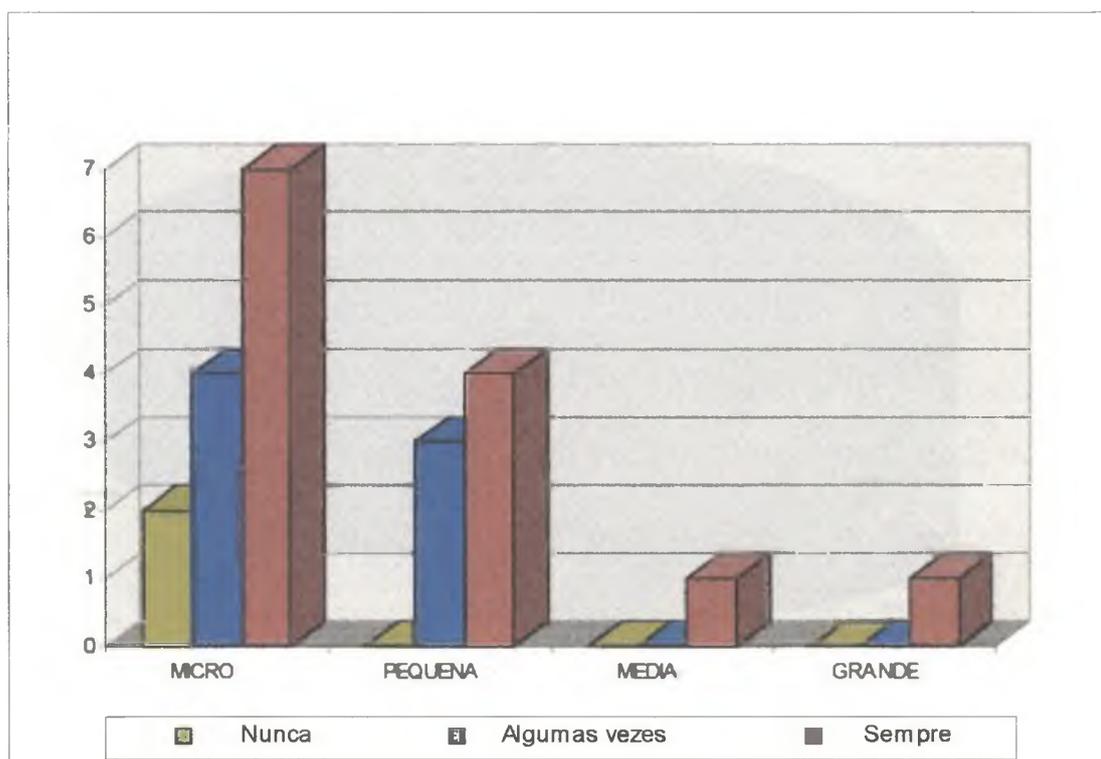
**Gráfico 38 - Emprega avaliação criteriosa dos fornecedores por parâmetros técnicos**

**G) Utilização de informações relativas à Normas técnicas:** Do grupo das microempresas, 7 empregam sempre informações sobre Normas técnicas na promoção da qualidade de produtos e serviços - 53,85%, 4 empregam algumas vezes - 30,77% e 2 nunca empregam - 15,38%.

Do conjunto das pequenas empresas, 4 empregam sempre informações sobre Normas técnicas o que corresponde em termos percentuais a 57,14% e 3 empregam algumas vezes, 42,86%.

Tanto a média como a grande empresa, adotam sempre a utilização de informações sobre Normas técnicas. No total 13 empresas, 59,09%, sempre empregam este procedimento, 7 algumas vezes, 31,82% e 2 empresas nunca adotam, 9,09%.

O Gráfico 39 ilustra esta situação.



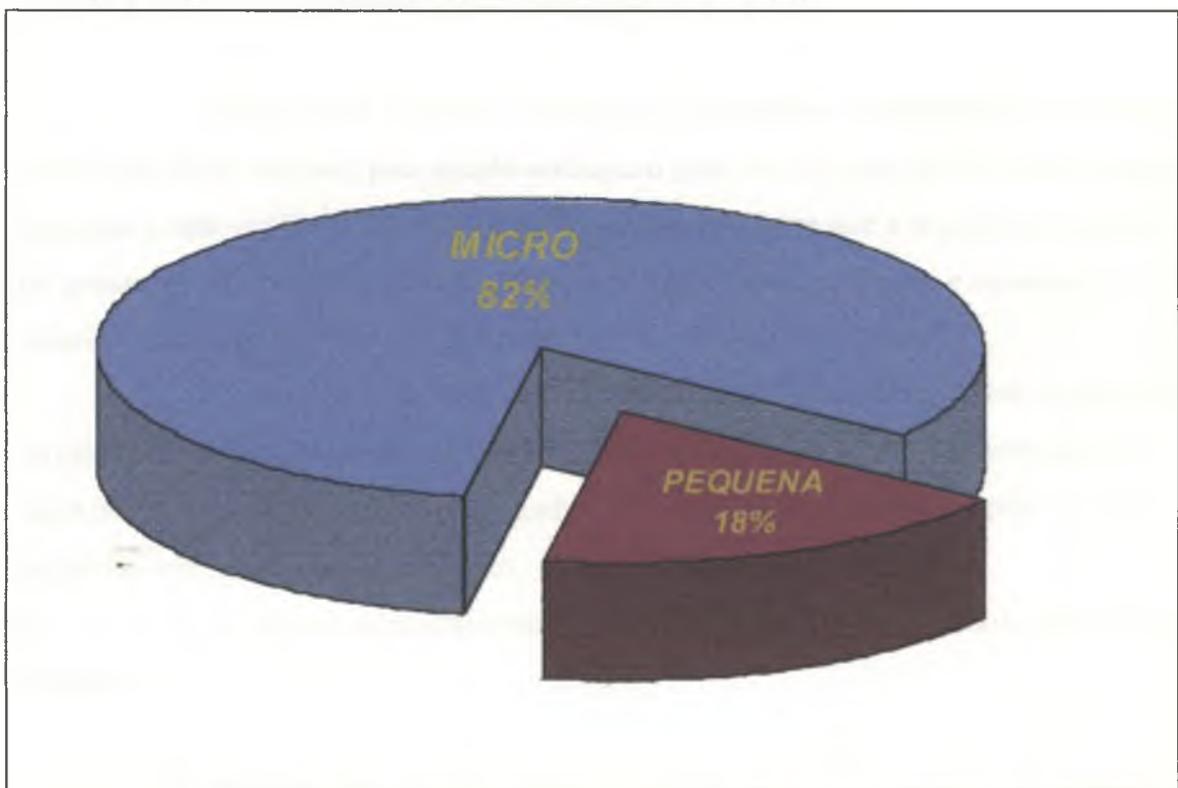
**Gráfico 39 - Emprega informações relativas à Normas técnicas**

**H) Outros:** nenhuma empresa da amostra optou por outros métodos ou técnicas empregadas na promoção da qualidade de produtos e serviços.

**Questão 16** - tem como finalidade verificar se a empresa investe ou não em pesquisa. Quando investe o faz para: A- Buscar novos produtos/serviços; B- Buscar

melhores produtos/serviços e C- Modernização dos procedimentos tecnológicos disponíveis.

O número de empresas que não investem em pesquisa totalizou 11 unidades, que juntas respondem por 50% do total geral da amostra. Destas 11 empresas, 9 são micro, 69,23% do conjunto de microempresas e 2 são pequenas empresas, 28,57% do conjunto de pequenas empresas. O Gráfico a seguir nos fornece, especialmente, a distribuição percentual das empresas por porte que não investem em pesquisa.



**Gráfico 40 - Empresas que não investem em pesquisa por porte**

Dentre as empresas que investem em pesquisa, 50% do total geral da amostra, temos:

**A) Buscar novos produtos/serviços:** todas as empresas investem em pesquisa a fim de buscar melhores produtos e serviços;

**B) Buscar melhores produtos/serviços:** também, com esta finalidade, todas as empresas investem em pesquisa; e

**C) Modernização dos procedimentos tecnológicos disponíveis:** apenas uma grande empresa não investe em pesquisa para esta finalidade.

### **7.7- ACESSO ÀS INFORMAÇÕES (Questões de 17 a 19)**

O bloco de questões, 'Acesso às informações', complementa os dados obtidos no bloco anterior, pois aquele verificou o grau de utilização da informação pelas empresas e este verificou quais são os principais dificultadores que a organização enfrenta no acesso às informações, quais as fontes informantes mais utilizadas e os meios que a empresa mais emprega no acesso à informações.

O aspecto 'Acesso às informações', está vinculado aos dois fatores do terceiro pressuposto específico, I- conhecimento do mercado e dos concorrentes para a identificação de oportunidades e II- conhecimento de novas tecnologias para o melhor posicionamento de produtos e serviços.

A seguir apresentaremos as três questões com os seus respectivos resultados.

**Questão 17** - visa enumerar por grau de acontecimento, os principais dificultadores que a empresa encontra na obtenção da informação desejada. São dadas as seguintes opções: A- Desconhecimento das fontes informantes; B- Excessiva burocracia; C- Barreira do idioma estrangeiro; D- Informação irrelevante; E- Preço dos serviços de informação e F- Outros. Todas as opções são acompanhadas dos seguintes itens de frequência: 1. nunca - não existe dificuldade para a obtenção de informação; 2. Algumas vezes - indica que existe em alguns momentos dificuldade para obtenção da informação e

3. sempre - indica que existe sempre dificuldade para a obtenção da informação desejada. Apresentamos, então, os resultados alcançados:

**A) Desconhecimento das fontes informantes:** onze empresas, 50% do total, afirmaram que o desconhecimento das fontes informantes não é obstáculo na obtenção da informação desejada e outras 11 empresas, 50% afirmaram que algumas vezes esta barreira dificulta a obtenção da informação.

**B) Excessiva burocracia:** para 5 empresas este dificultador nunca influi na obtenção de informação, 22,7%, para 9 empresas, 40,9%, algumas vezes a burocracia atrapalha a obtenção de informação e 8 delas afirmaram que sempre a excessiva burocracia atrapalha a obtenção de informação, 36,4%.

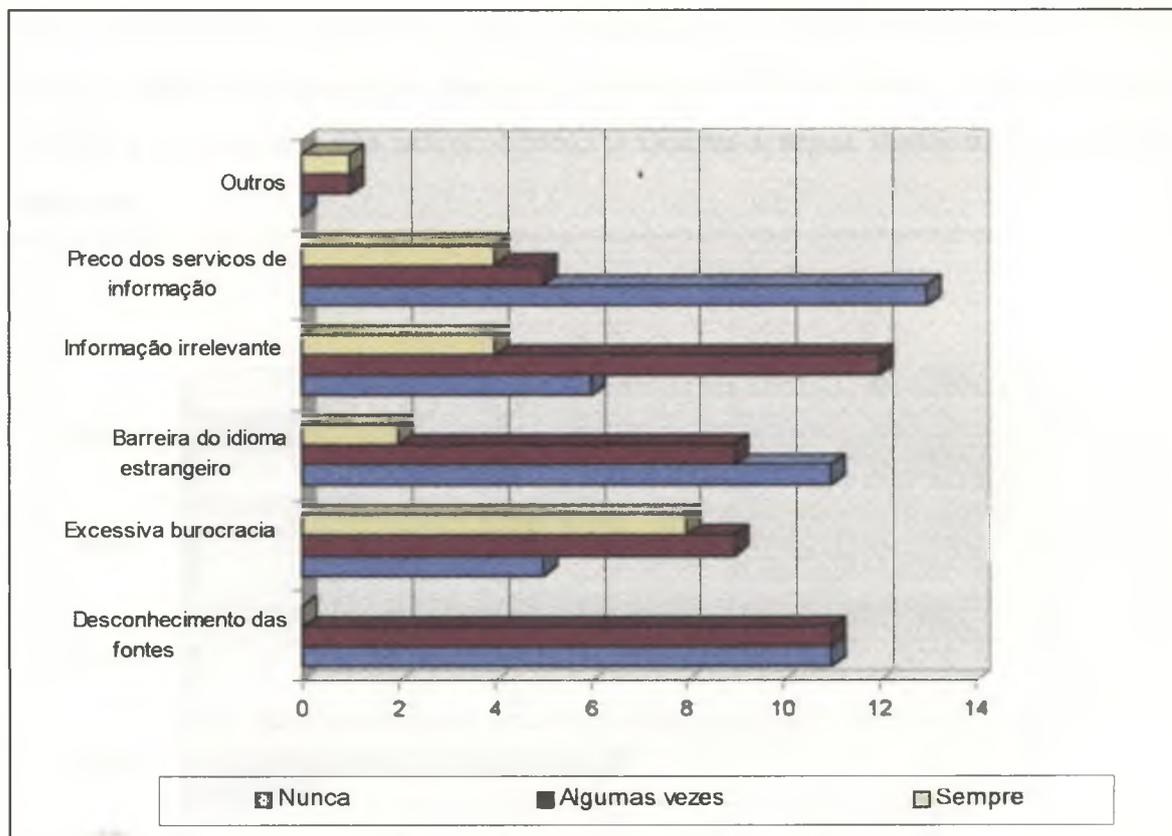
**C) Barreira do idioma estrangeiro:** apenas 2 empresas, 9,1% afirmaram ser o idioma estrangeiro um dificultador na obtenção de informação, para 9 delas, 40,9%, algumas vezes e para outras 11, 50%, este nunca é um dificultador.

**D) Informação irrelevante:** para a maioria das empresas, 12 (54,5%), a informação irrelevante algumas vezes é um dificultador para conseguir a informação desejada, 6 empresas afirmaram que nunca é um dificultador, 27,3% e 4 delas afirmaram que sempre é um obstáculo.

**E) Preço dos serviços de informação:** para 13 empresas ou 59,1% do total da amostra, o preço dos serviços de informação nunca se constitui em dificultador na obtenção de informação, 5 delas, 22,7%, afirmaram que algumas vezes o preço dos serviços de informação é um obstáculo e para 4 outras, 18,2% é sempre um obstáculo.

**F) Outros:** apenas duas empresas afirmaram que além dos dificultadores já relacionados, a falta de informações (uma empresa), qualidade da informação e a sua não

disponibilidade (outra empresa), são dificultadores para a obtenção da informação desejada. O gráfico 41 mostra de modo espacial os resultados da questão acima descritos.



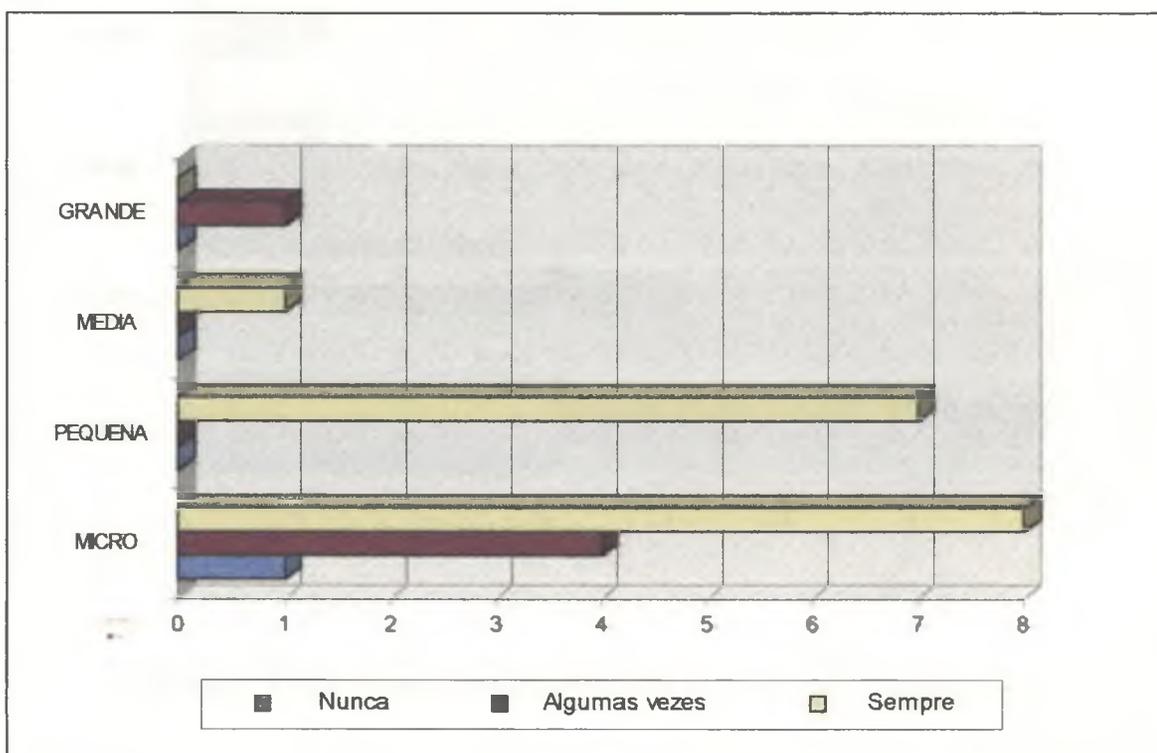
**Gráfico 41 - Principais dificultadores que a empresa encontra na obtenção da informação desejada**

**Questão 18** - verifica quais são as fontes de informação mais utilizadas pelas empresas e com que frequência. Para tanto é dada uma série de alternativas: A- Fabricantes e fornecedores; B- Normas técnicas; C- Congressos, palestras, cursos, entre outros; D- Consultores e especialistas; E- Exposições e feiras; F- A própria empresa e G- Leitura de alguma revista técnica da área.

**A) Fabricantes e fornecedores:** Do grupo das microempresas (13 empresas), 8 utilizam sempre a fonte de informação: fabricante e fornecedores, 61,54%, 4 utilizam algumas vezes, 30,77% e somente 1 empresa nunca utiliza, 7,69%.

Do conjunto das pequenas empresas (7 empresas), as 7 utilizam sempre fabricantes e fornecedores como fonte de informação.

A média empresa utiliza sempre e a grande empresa utiliza algumas vezes como fonte de informação fabricantes e fornecedores. No total 16 empresas, 72,73%, sempre utilizam as informações relativas a fabricantes e fornecedores, 5 algumas vezes, 22,73% e 1 empresa nunca utiliza, 4,55%. O Gráfico a seguir ilustra os dados acima descritos.



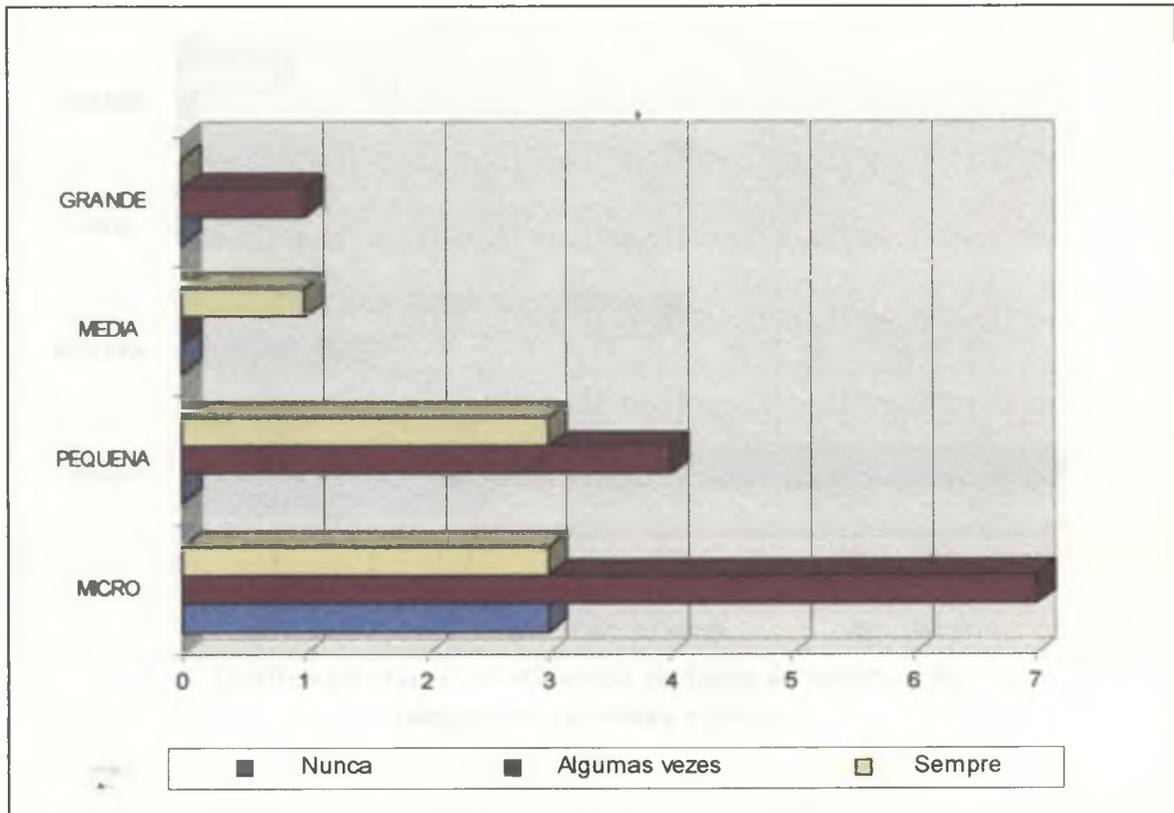
**Gráfico 42 - Grau de utilização da fonte de informação: fabricantes e fornecedores**

**B) - Normas técnicas:** Das microempresas 3 nunca utilizam a fonte de informação. Normas técnicas, 23,08%, 7 o fazem algumas vezes, 53,85% e outras 3 o fazem sempre, 23,08%.

No caso das pequenas empresas, 4 delas, 57,14% usam algumas vezes, como fonte de informação as normas técnicas e 3 o fazem sempre, 42,86%.

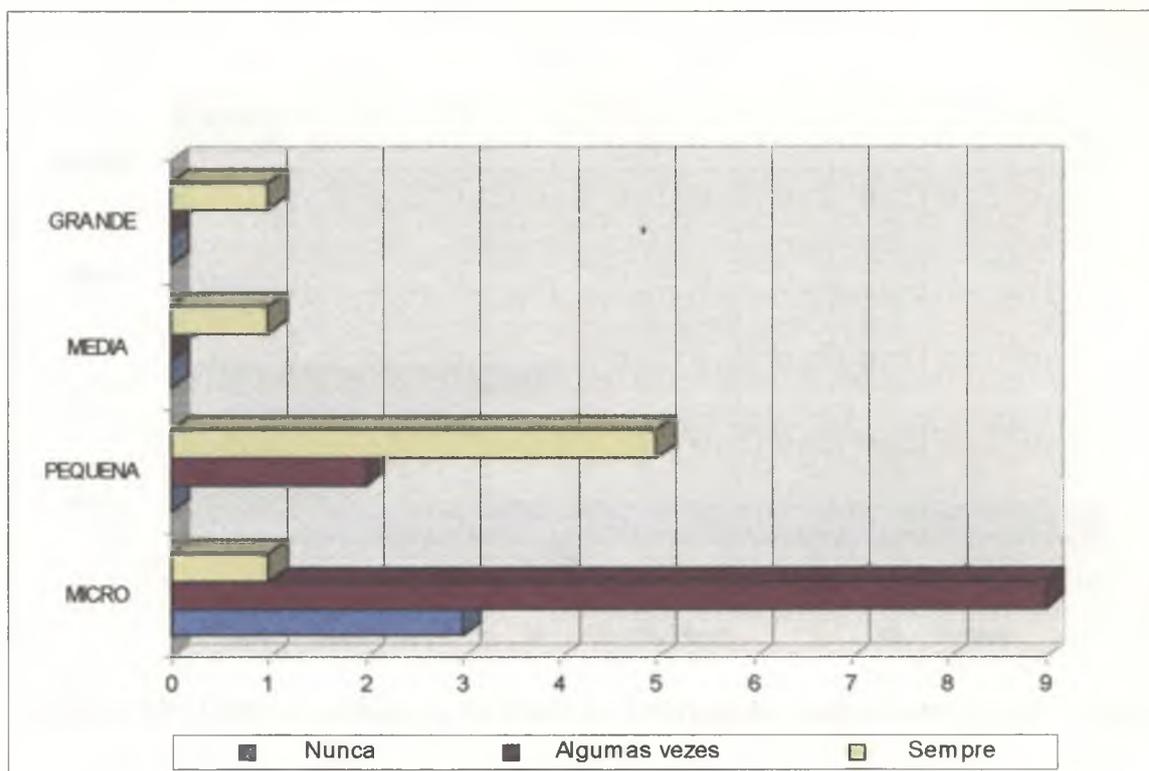
A média empresa sempre emprega Normas técnicas como fonte de informação e a grande empresa o faz algumas vezes. No total geral, 3 empresas nunca

utilizam Normas técnicas como fonte de informação, 13,64%, 7 o fazem sempre, 31,82% e a maioria, 12 empresas (54,55%) o fazem algumas vezes. O Gráfico a seguir ilustra esta situação.



**Gráfico 43 - Grau de utilização da fonte de informação: Normas técnicas**

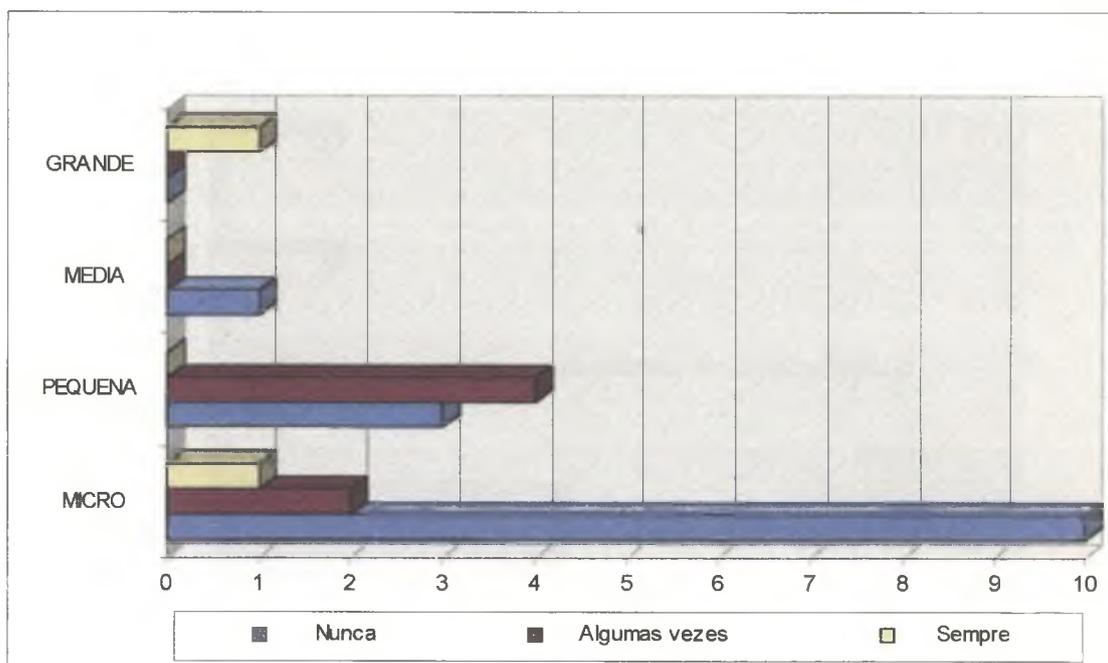
**C) - Congressos, palestras, cursos, entre outros:** Uma microempresa se utiliza sempre de congressos, palestras e cursos como fonte de informação para a sua empresa, 7,69%, 3 nunca o fazem, 23,08% e 9 empresas (69,23%) o fazem algumas vezes. No grupo de pequenas empresas, 5 delas (71,43%) utilizam sempre congressos, palestras e cursos como fonte de informação e 2 o fazem algumas vezes (28,57%). Tanto a média quanto a grande empresa utilizam sempre esta modalidade como fonte de informação. No total 11 empresas lançam mão de congressos, palestras, cursos, entre outros algumas vezes como fonte de informação, 50%, 8 empresas o fazem sempre, 36,36% e apenas 3 nunca o fazem, 13,64%. O Gráfico abaixo demonstra os resultados.



**Gráfico 44 - Grau de utilização da fonte de informação: congressos, palestras e cursos**

**D) Consultores e especialistas:** Na utilização de consultores e especialistas como fonte de informação, metade de toda a amostra nunca lança mão desta possibilidade, sendo que no grupo de microempresas isto fica patente: 8 empresas nunca consultam especialistas como fonte de informação. Somente 3 empresas fazem isto sempre, 13,64% do total (uma microempresa, uma pequena empresa e uma grande empresa).

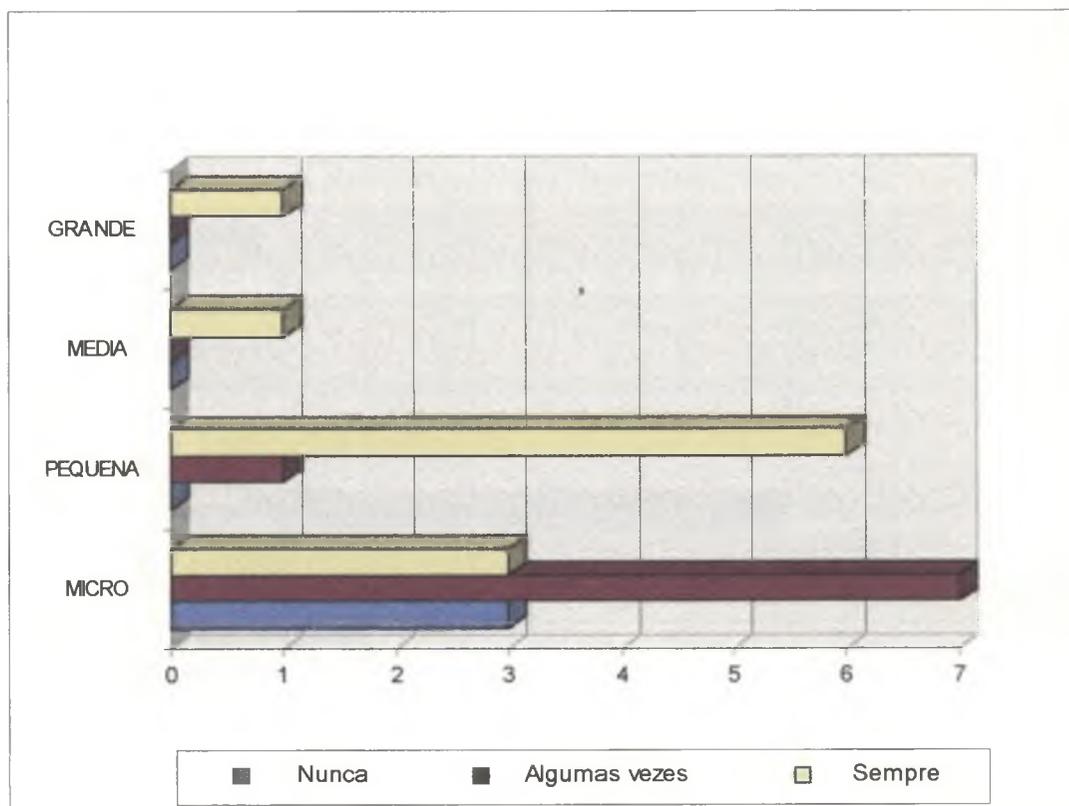
Esta distribuição pode ser verificada no gráfico a seguir.



**Gráfico 45 - Grau de utilização da fonte de informação: consultores e especialistas**

**E) Exposições e feiras:** Dezenove empresas do total geral da amostra, 86,36%, utilizam algumas vezes e sempre exposições e feiras como fonte de informação para a empresa, sendo que deste total, 50% (11 empresas) sempre utilizam. O índice de empresas que nunca utilizam esta possibilidade como fonte de informação é de apenas 3 microempresas, 13,64% do total.

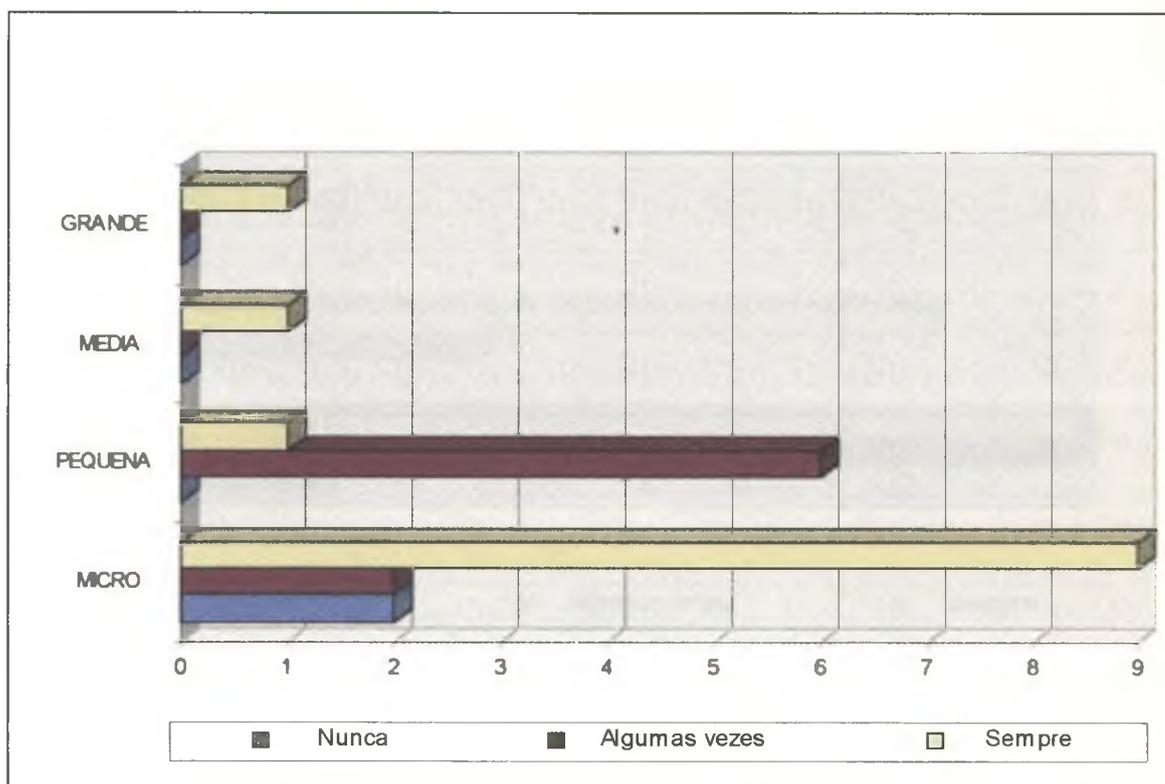
O Gráfico 46 fornece um panorama geral dos dados obtidos.



**Gráfico 46 - Grau de utilização da fonte de informação: exposições e feiras**

**F) A própria empresa:** Neste caso o índice de respondentes que utilizam a própria empresa como fonte de informação é ainda maior do que o do quesito anterior, são 20 empresas, 90,91%, que utilizam sempre e algumas vezes, sendo que deste total 12 empresas sempre utilizam, 54,55% do total da amostra. Cai também o número de empresas que nunca utilizam-se da própria empresa como fonte de informação em relação ao item anterior, são somente 2 microempresas que nunca utilizam esta possibilidade, 9,09%.

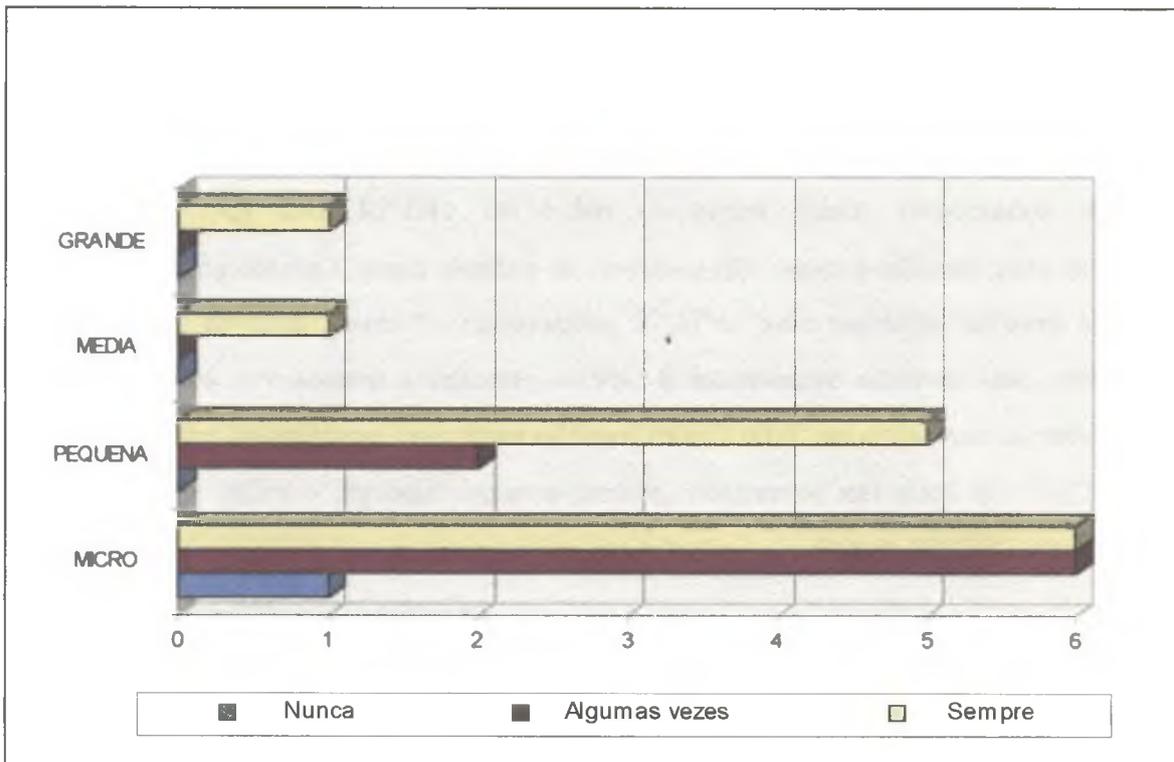
O Gráfico 47 nos fornece uma visão geral dos resultados alcançados.



**Gráfico 47 - Grau de utilização da fonte de informação: a própria empresa**

**G) Leitura de alguma revista técnica da área:** Apenas uma microempresa não utiliza a leitura de revistas técnicas como fonte de informação para a empresa, 4,55% do total da amostra. Vinte e uma empresas (95,45%), utilizam sempre e algumas vezes este recurso como fonte de informação, sendo que somente os que responderam sempre, somam 59,09% (13 empresas), do total da amostra.

O Gráfico 48 fornece um panorama dos resultados obtidos.



**Gráfico 48 - Grau de utilização da fonte de informação: leitura de revista técnica**

**Questão 19** - verifica quais são os meios físicos mais empregados pelas empresas no acesso às informações e com qual frequência. Neste caso são dados os seguintes meios para o acesso à informação: A- Telefone; B- Fac-símile; C- INTERNET; D- Bases de dados via terminal de computador e E- Outros. Os itens de frequência permanecem os mesmos da questão anterior.

**A) Telefone:** 19 empresas, 86,36% do total geral da amostra, empregam sempre o telefone como meio físico no acesso às informações e 3 empregam algumas vezes, 13,64%. Por estes dados é possível afirmar que todas as empresas utilizam o telefone como meio físico de acesso às informações.

**B) Fac-símile:** 15 empresas, 68,18% do total geral da amostra, empregam sempre o fac-símile como meio físico no acesso às informações para a empresa e 6 outras o empregam algumas vezes, 13,64%. Todas as empresas que utilizam telefone utilizam

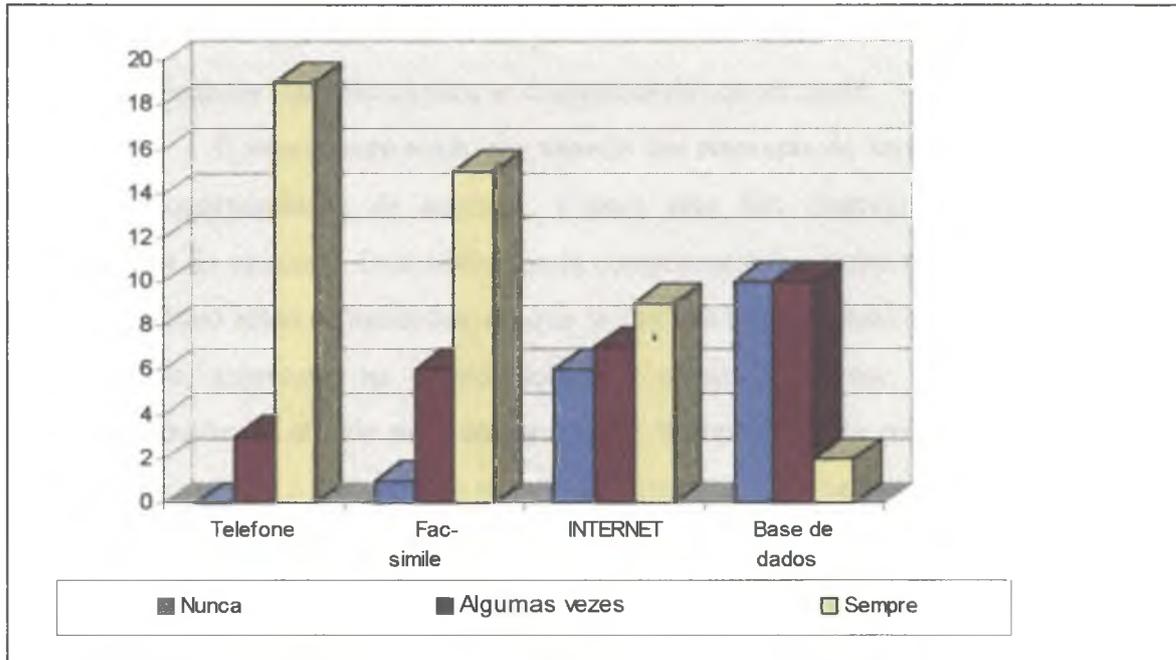
também o fac-símile no acesso às informações, com exceção de apenas uma, que só utiliza como meio para o acesso às informações, o telefone.

**C) INTERNET:** De todos os meios físicos empregados, com a INTERNET foi obtido o maior número de empresas que nunca o utilizam para acesso às informações, no total foram 6 organizações, 27,27%. Sete empresas utilizam algumas vezes, 31,82% e 9 sempre a utilizam, 40,9%. É interessante observar que, apesar do grande número de empresas que nunca utilizam INTERNET, se somarmos os percentuais daquelas que utilizam algumas vezes e sempre, obteremos um total de 72,72% (16 empresas), um número bastante expressivo em relação ao índice de 27,27% que nunca a empregam no acesso às informações.

**D) Base de dados via terminal de computador:** Do número total de 22 empresas, 20 utilizam base de dados no acesso à informação, 90,91% (10 empresas utilizam sempre e outras 10 utilizam algumas vezes), e somente 2 empresas nunca utilizam este instrumento, 9,09%.

**E) Outros:** cinco empresas responderam que além dos instrumentos já mencionados, utilizam ainda: a) Empresa I - periódicos e relatórios de pesquisa; b) Empresa II - hemeroteca (arquivo de recortes de jornais e revistas, entre outras); c) Empresa III - arquivos de assuntos específicos; d) Empresa IV - Sindicato das indústrias gráficas do DF - SINDIGRAF; e e) Empresa V - livros e revistas.

Do total de 22 empresas, 9 delas utilizam sempre todos os meios físicos de acesso à informação dados pela pesquisa, 40,9%, 3 utilizam algumas vezes todos os instrumentos, 13,63% e apenas uma empresa só utiliza apenas um instrumento, no caso, o telefone. O Gráfico a seguir ilustra os resultados obtidos.



**Gráfico 49 - Meios físicos empregados no acesso à informação pelas empresas**

## **7.8- CONCLUSÃO (COMPROVAÇÃO DO 3º PRESSUPOSTO ESPECÍFICO)**

**3º PRESSUPOSTO ESPECÍFICO:** Um dos requisitos básicos para a inserção competitiva da Indústria Editorial e Gráfica no parque industrial local e nacional é o acesso à informação para o desenvolvimento e a inovação por meio do: I- conhecimento do mercado e dos concorrentes para a identificação de oportunidades e II- conhecimento de novas tecnologias para o melhor posicionamento de produtos e serviços.

Segundo PORTER (1989), “a base fundamental do desempenho a cima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável”, baseada em dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo e diferenciação. Com relação a custo, as empresas utilizam informações somente para a definição de políticas de preço, isto é, embora haja uma noção da importância deste fator como vantagem em relação a concorrência, ele não é empregado para o planejamento global da empresa e muito menos na determinação da estratégia de atuação das empresas. Sobre a diferenciação, caracterizada aqui como qualidade dos produtos ofertados, as empresas utilizam informações sobre a concorrência, apenas para determinar um padrão de mercado, ou seja, não há nenhuma estratégia para

que uma empresa seja uma referência para as demais, desenvolvendo atributos para os produtos ofertados (qualidade) para se diferenciar da concorrência.

É interessante notar que metade das empresas do setor estão atentas para as novas oportunidades de negócio, e para este fim empregam sistematicamente informações do mercado. Esta análise pode comprovar que a outra metade das empresas do setor gráfico estão acomodadas, no que se refere a buscar novas oportunidades para o seu negócio, sobretudo na consideração das contingências que o mercado a todo momento impõe. A atitude mais sensata diante deste estado de coisas, seria buscar de maneira incessante e sistemática novas oportunidades de negócio, para alavancar o desenvolvimento competitivo das empresas do setor.

Na proporção em que as empresas obtenham informações sobre conhecimento do mercado e dos concorrentes que auxiliem na identificação de oportunidades e novas tecnologias, para o melhor posicionamento de produtos e serviços, será possível que estas organizações adquiram, então, os insumos básicos (Informações tecnológica e sobre a concorrência), para a formulação e implementação de "...estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado". (HAGUENAUER, 1996). Em outras palavras, a sua inserção competitiva no mercado.

O estado de acomodação das empresas face ao mercado, fica ainda mais patente quando nos remetemos aos resultados acerca da capacidade ociosa das empresas, correlacionada à satisfação das demandas da clientela. Apesar de 15 empresas procurarem satisfazer as demandas do cliente com vistas à agregar qualidade à produtos e serviços, a capacidade ociosa de produção verificada em todas as empresas, ensejaria um índice de 100% em todas elas, que deveriam responder sempre a estas demandas

Com relação à treinamento e capacitação de recursos humanos, as informações demonstram que as empresas ainda possuem resistências no investimento para a capacitação do seu pessoal, sobretudo se considerarmos que as atividades gráficas hoje, necessitam cada vez mais de trabalhadores preparados para exercerem tarefas sempre mais específicas.

A avaliação criteriosa dos fornecedores por parâmetros técnicos, bem como o emprego de informações relativas à Normas técnicas, podem contribuir de maneira decisiva para a qualidade de produtos e serviços. Isto na indústria gráfica refletiu-se de forma mais acentuada, pois tinta, papel, filme, entre outros, quando apresentam baixa qualidade, comprometem a qualidade final dos produtos impressos. Mesmo assim, menos da metade das empresas avaliam sempre e, de forma criteriosa seus fornecedores.

Com relação ao investimento em pesquisa, o resultado comprova o que foi levantado na seção de revisão de literatura deste trabalho, quando foi afirmado que a Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), devem ser considerados como investimento fundamental para o esforço de inovação e aumento da competitividade nos setores produtivos. No entanto, este investimento nas empresas brasileiras é irrisório. (MATESCO, 1995).

Sobre o tipo de informação utilizada pelas empresas da amostra, o alto índice obtido neste caso, comprova a especificidade das atividades da indústria gráfica. Informações sobre a operação, sobre a manutenção de máquinas e sobre a melhor utilização dos insumos, são constantemente requisitadas pelas empresas, diretamente aos fabricantes e fornecedores, no Brasil ou no exterior.

As Normas técnicas enquanto fonte de informação, apresentaram resultados muito abaixo daqueles verificados quando as mesmas são empregadas com a finalidade de promover a qualidade de produtos e serviços.

A utilização sistemática, de congressos, palestras e cursos como fonte de informação, tem um custo muito elevado para as empresas gráficas. É como o que ocorre com o treinamento e capacitação de recursos humanos e o investimento em pesquisa. Este tipo de atividade não é encarada como investimento, mas como despesa. O mesmo acontece com a utilização de consultores e especialistas como fonte de informação.

As feiras e exposições desempenham no segmento gráfico, um papel de fonte de informação importante, já que as novidades acabam por aparecer justamente nestas ocasiões. As empresas devem estar atentas, no entanto, para o fato de que este tipo de informação é informal, necessitando de validação e valoração por especialistas.

A utilização de técnicos da própria empresa pode representar uma redução nos custos, todavia esta alternativa alcançaria melhores resultados se o treinamento e a capacitação de recursos humanos fosse realizada de maneira sistemática por todas as empresas. A leitura de alguma revista técnica, alcançou o maior número de empresas que empregam este meio como fonte de informação. Este alto índice é explicado em parte pela facilidade com que as empresas gráficas tem acesso à publicações impressas. O próprio Sindicato da Indústrias Gráficas do Distrito Federal, envia mensalmente informações de caráter técnico sem custos aos seus associados. A publicação 'Refile' do SINDIGRAF, o Anuário Brasileiro da Indústria Gráfica e a Revista Brasileira da Indústria Gráfica ambos da ABIGRAF, são exemplos disto, pois são distribuídos amplamente entre os gerentes do setor.

Os meios físicos utilizados para acesso à informação revelam que as empresas são conservadoras na utilização de novas tecnologias de acesso à informação. No campo geral, todos os meios tradicionais de comunicação, telefone e fac-símile, apresentaram um alto índice de utilização no acesso à informação, a exceção somente da INTERNET.

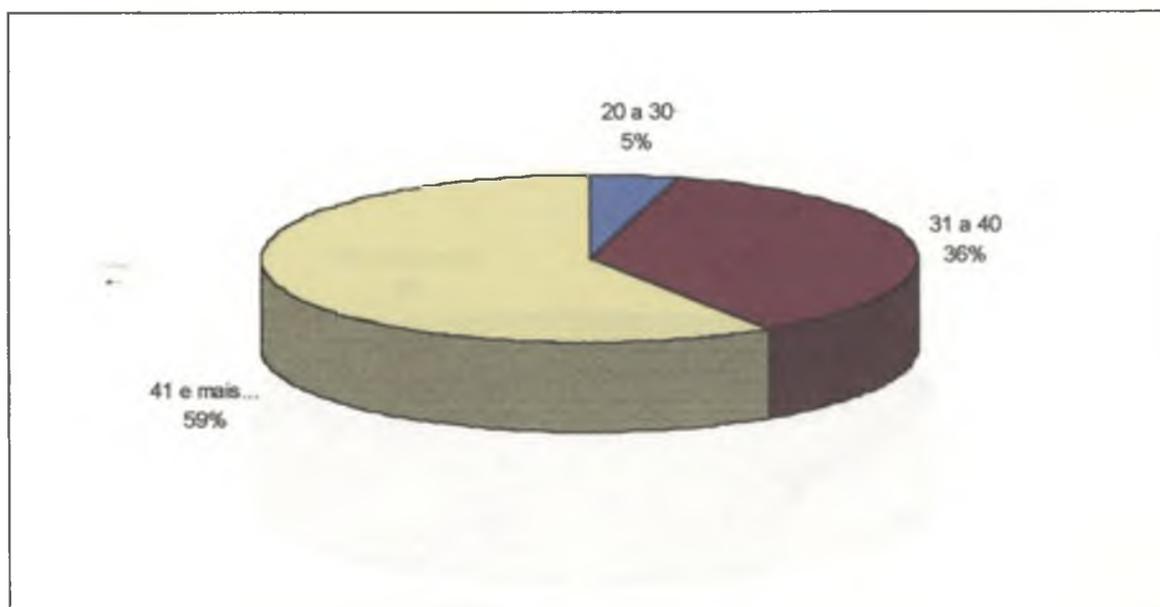
Diante da análise dos dados, chegamos à conclusão de que também o terceiro pressuposto específico não se comprova. Isto se deve ao fato de que as respostas obtidas não apresentaram em nenhum dos seus quesitos, uma tendência clara e sistemática de utilização de informação para o conhecimento do mercado, da concorrência para a identificação de novas oportunidades de negócio, bem como no conhecimento de novas tecnologias para o melhor posicionamento de produtos e serviços oferecidos pelas empresas, que são por sua vez fatores básicos de comprovação do terceiro pressuposto específico da pesquisa.

#### **7.9- INFORMAÇÕES ADICIONAIS (Questões 20 e 21)**

Este bloco de questões não servirá para a comprovação de pressupostos, no entanto, informa sobre o gerente de cada empresa nos aspectos de faixa etária e nível

de escolaridade mais alto. Todavia, apesar do caráter, a princípio, desprezioso das questões, os dados obtidos poderão, no futuro, ser o embrião na formulação de um trabalho que tenha como tema o perfil gerencial dos tomadores de decisão do setor editorial e gráfico do Distrito Federal. A seguir apresentamos os resultados obtidos.

**Questão 20** - verifica a faixa etária dos gerentes entrevistados pela pesquisa. Para tanto agrupa em três faixas de idade as respostas dadas. A- 20 a 30 anos; B- 31 a 40 anos e C- 41 e mais anos. Dos resultados obtidos observamos que a maioria dos gerentes do setor, possuem idades que encaixam-se na faixa etária mais alta, ou seja, 41 e mais anos, com 13 dirigentes ou 59,09% do total. Na faixa etária intermediária, 8 gerentes, 36,36%, tem idades entre 31 e 40 anos e somente um dos dirigentes possui idade entre 20 e 30 anos. O Gráfico a seguir nos permite uma visão espacial dos resultados.

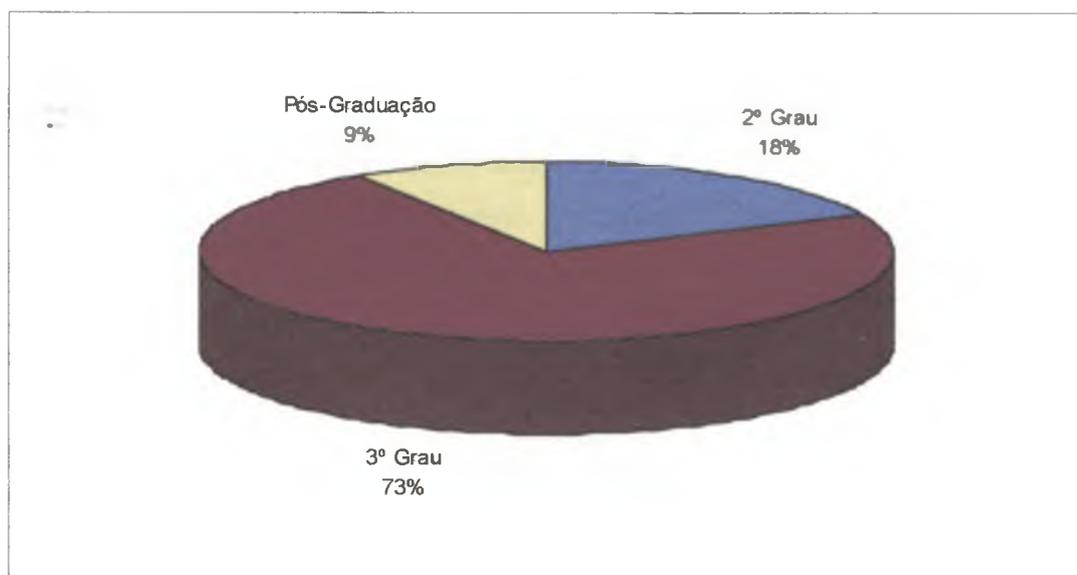


**Gráfico 50 - Faixa etária dos gerentes da amostra**

**Questão 21** - verifica o nível de escolaridade mais alto dos informantes, para tanto oferece quatro opções: A- Primeiro grau; B- Segundo grau; C- Terceiro grau e D- Pós-graduação. Dos resultados obtidos observamos que a maioria possui o terceiro grau completo, 17 gerentes ou 77,27% da amostra. Os cursos concluídos foram:

a) **Administração:** uma ocorrência; b) **Arte-Educação:** uma ocorrência; c) **Comunicação Social:** 4 ocorrências; d) **Comunicação Social e Direito:** uma ocorrência; e) **Contabilidade e Direito:** 2 ocorrências; f) **Direito:** uma ocorrência; g) **Economia:** 2 ocorrências; h) **Engenharia e Administração:** uma ocorrência; i) **Engenharia Mecânica:** uma ocorrência; j) **Geografia:** uma ocorrência; l) **Pedagogia:** uma ocorrência; e m) **Publicidade:** uma ocorrência.

Quatro gerentes possuem apenas o segundo grau, 18,18% do total e apenas um gerente possui Pós-graduação com o curso de Mestrado em Administração. Ninguém possui como nível de escolaridade mais alto o primeiro grau. O Gráfico a seguir permite uma visão espacial dos dados obtidos.



**Gráfico 51 - Nível de escolaridade mais alto dos gerentes da amostra**

## **8- CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

O resultado da pesquisa, constituiu-se em um fato inesperado, pois a escolha do Setor Editorial e Gráfico do Distrito Federal como estudo de caso, deveu-se a critérios tais como a empregabilidade, já que conta com cerca de 2.579 postos de trabalho, o que representa o 4º maior empregador da Indústria de transformação do Distrito Federal, além do fato de que é um dos setores que melhor remunera os seus trabalhadores, o que parecia indicar uma posição de destaque no que diz respeito ao desenvolvimento organizacional.

Todavia o que pudemos constatar é que há uma grande falta de conhecimento dos gerentes do setor com relação à importância do planejamento estratégico das atividades das empresas, falta de visão de desenvolvimento futuro e descaso para com a concorrência.

Nenhum esforço é empreendido para a oferta de produtos e serviços personalizados e com características de proatividade, que já consolida-se como um paradigma em diversos setores produtivos.

Ouvir sistematicamente os clientes, conquistá-los, torná-los fiéis, são ganhos competitivos que a Indústria Editorial e Gráfica parece ignorar, preocupada que está em atender somente as demandas imediatas. Diante disto, a utilização de informação na melhoria contínua de produtos, serviços, processos internos, no subsídio ao processo de tomada de decisão, para o conhecimento do mercado e dos concorrentes com a finalidade de identificar novas oportunidades de negócio e no conhecimento de novas tecnologias que permitam as empresas buscar um melhor posicionamento de produtos e serviços, é ainda um elemento distante nas decisões dos gerentes do setor.

Valer-se do apoio de instituições reconhecidamente importantes no desenvolvimento empresarial e industrial, não atrai as empresas, que utilizam-se, quando o fazem, de canais tradicionais, tais como jornais, noticiários de televisão, ou em conversas informacionais com outros gerentes. Não há efetivamente busca por mais e melhores informações para o aprimoramento das atividades.

Outro aspecto percebido, diz respeito ao alheamento das empresas para com a busca de novas oportunidades de negócio. Neste setor, especificamente nas atividades econômicas estudadas, todas as empresas contam com capacidade de produção ociosa, mas

mesmo assim não buscam verificar as causas disto, baseadas apenas em inferências de que o mercado tanto no Distrito Federal como no Brasil, está em retração. Esta postura a médio e longo prazo pode determinar a inaptidão de muitas empresas em manter suas posições no mercado. A maioria das empresas atua no mercado do Distrito Federal na faixa de 21 a 30 anos, acreditam ser este tempo de permanência, o seu maior patrimônio. Porém esta atitude pode decretar o seu fracasso, pois sem dúvida o tempo de atuação é um ganho considerável, mas não deve ser o único e o principal deles.

A crescente globalização e a conseqüente abertura dos mercados, tem sido a motivação para que empresas sejam cada vez mais competitivas. Com a crise do desemprego, os Estados da Federação vem buscando meios de atrair investimentos por intermédio de isenções fiscais e outras vantagens. É uma realidade também no mercado de atuação do Distrito Federal, o que é um indicador para que as empresas busquem a diferenciação, a melhoria contínua, revisão e readequação de portfólios empresariais.

A não utilização de informações além de ser um fato preocupante para o desenvolvimento futuro das empresas, já é causa de prejuízos no presente. Obrigadas a investimentos consideráveis em novas tecnologias e em equipamentos modernos, muitas vezes o que ocorre com as empresas é a aquisição de máquinas mais caras, ou ainda com tecnologia inacessível e não adaptada às necessidades imediatas da empresa.

Conclui-se, então, que é urgente o investimento das empresas do Setor Editorial e Gráfico do Distrito Federal em um sistema de informação que sirva como instrumento de coleta de dados, análise de informações e prospecção de oportunidades e ameaças, possibilitando às empresas adotarem posicionamentos mais competitivos em sua inserção no mercado.

Desta forma as recomendações respondem às indagações formuladas quando da discussão sobre o problema central desta pesquisa:

- Que tipo de informações poderão impulsionar o desenvolvimento e a competitividade das diversas indústrias que atuam no segmento Editorial e Gráfico do Distrito Federal, traduzidas em produtos e serviços informacionais (informação para a organização)?

- Que tipos de informações são necessárias para operacionalizar a prestação de serviços centrada no cliente?
- Que tipo de informações tecnológicas devem ser oferecidas para o setor produtivo Editorial e Gráfico do Distrito Federal?

As recomendações que devem ser dirigidas à Indústria Editorial e Gráfica do Distrito Federal, estão ligadas a não comprovação dos pressupostos da pesquisa, ou seja:

- Para que as empresas tenham condições de promover a melhoria contínua de seus processos, produtos e a manutenção duradoura da sua posição no mercado, devem empregar informações de maneira sistemática sobre o seu mercado de atuação, no subsídio ao processo decisório e na redefinição de seus processos internos;
- As empresas devem considerar o cliente como aliado no seu desenvolvimento organizacional, inserindo-o como indicador no desenvolvimento, aprimoramento, e na promoção da qualidade de produtos e serviços ofertados. Para tanto, o monitoramento de informações sobre satisfação e expectativa para com produtos e serviços, deve ser o aspecto básico na reavaliação do papel estratégico do cliente no aumento do nível de competitividade das empresas do setor;
- Para que as empresas tenham condições de obter ganhos competitivos e ampliar seu mercado de atuação, bem como identificar novas oportunidades de negócio, precisam buscar o acesso sistemático às informações relativas ao mercado, à concorrência e sobre novas tecnologias que permitam o melhor posicionamento de seus produtos/serviços no mercado; e
- Criar no âmbito da Indústria Editorial e Gráfica do Distrito Federal, estrutura de um núcleo de informação estratégia para a indústria gráfica, onde os gerentes possam ter acesso de forma contínua às informações que

promovam a inovação e o desenvolvimento competitivo das empresas. Esta estrutura poderia estar ligada à ABIGRAF/SINDIGRAF, e viabilizada por meio de convênio com a Universidade de Brasília e entidades ligadas aos setores industriais.

## **8.1- SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS**

O empreendimento de pesquisa tem nas suas conclusões o ponto de partida para novos estudos que não se esgotam, muito pelo contrário, trazem sempre a baila novos problemas. Baseados nisto pensamos que este estudo pode ser o ponto de partida para:

1- Estender este trabalho no estudo de outras atividades econômicas dos setores produtivos locais ou nacionais;

2- Realizar um estudo de necessidades informacionais, nos aspectos de informação para a organização, para o cliente e para o desenvolvimento e a inovação nos níveis gerenciais da administração pública;

3- Elaborar um estudo para identificar necessidades informacionais no nível operacional das organizações;

4- Realizar um censo com todas as empresas de um determinado segmento produtivo, a fim de verificar o grau de utilização de informação para a organização, sobre o cliente e para o desenvolvimento e a inovação; e

5- Realizar um estudo sobre a estruturação de um Sistema de Inteligência Competitiva para o monitoramento dos ambientes concorrenciais das empresas do setor produtivo.

## 9- REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Afrânio Carvalho. Informação e atividades de desenvolvimento científico, tecnológico e industrial: tipologia proposta como base em análise funcional. *Ciência da Informação*, Brasília, v.20, n.1, p.7-15, jan./jun. 1991.
- ÁLVARES, Lillian Maria Araujo de Rezende. Estudo preliminar da oferta e demanda de informação tecnológica no Brasil para a projeção de políticas para o setor. Brasília: Universidade de Brasília, 1997. (dissertação de mestrado).
- ARANTES, Nélio. Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1994. 440p.
- AUN, Maria Pinheiro. Capacitação de recursos humanos na área de informação tecnológica. *Ciência da Informação*, Brasília, v.25, n.1, p.43-46, jan./abr. 1996.
- BELLUZZO, Regina Célia Baptista, MACEDO, Neusa Dias de. A gestão da qualidade em serviços de informação: contribuição para uma base teórica. *Ciência da Informação*, Brasília, v.22, n.2, p. 124-132, maio/ago. 1993.
- BERGERON, Pierrette. Information resources management. *Annual Review of Information Science and Technology*, New Jersey, v.31, p.263-300, 1996.
- BORGES, Mônica Erichssen Nassif, CAMPELLO, Bernadete Santos. A organização da informação para negócios no Brasil. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v.2, n.2, p.149-161, jul./dez. 1997.
- BRENER, Jayme. Brasília perde competitividade: pesquisa revela que a guerra fiscal entre os estados está prejudicando a capital do país. *Correio Braziliense*, Brasília, 29 de out. 1997. (Seção Economia e Trabalho).

- CAMPOS, Vânia Maria Corrêa de. Uso e necessidades de informação tecnológica: um Diagnóstico do setor de laticínios do estado de Minas Gerais. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v.2, n.1, p.37-63, jan./jun. 1997.
- CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: controle da qualidade total: no estilo japonês. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni: Escola de Engenharia da UFMG, 1992
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA & Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. Demanda por informação tecnológica pelo setor produtivo: pesquisa 1996. Rio de Janeiro: CNI, DAMPI : SENAI, CIET, 1996. 64p.
- DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS. Anuário dos Trabalhadores. 4. ed. São Paulo: DIEESE, 1996.
- DISTRITO FEDERAL. Plano de Desenvolvimento Econômico e Social 1995-1998. Brasília: GDF, 1995. 41p.
- DISTRITO FEDERAL, Secretaria de Indústria e Comércio. Perfil do Distrito Federal e guia do investidor: versão 1998, Brasília: SIC, 1998. 158p.
- DISTRITO FEDERAL, Secretaria de Indústria e Comércio e Companhia do Desenvolvimento do Planalto Central. Perfil da Economia do Distrito Federal e do Entorno: versão 1995, Brasília: SIC : CODEPLAN, 1996. 212p.
- DISTRITO FEDERAL, Secretaria de Indústria e Comércio e Companhia do Desenvolvimento do Planalto Central. Perfil da Economia do Distrito Federal: versão 1997, Brasília: SIC : CODEPLAN, 1998. (no prelo).
- DISTRITO FEDERAL, Secretaria de Indústria e Comércio e Companhia do Desenvolvimento do Planalto Central. Perfil Preliminar da Economia do Distrito Federal, Brasília: CODEPLAN, 1995. 34p. (Relatório reservado).

- DISTRITO FEDERAL, Secretaria do Trabalho e Companhia do Desenvolvimento do Planalto Central. Pesquisa de Emprego e Desemprego no Distrito Federal - PED/DF: Resultados Julho/97. Brasília: CODEPLAN, 1997. 40p.
- DISTRITO FEDERAL, Secretaria do Trabalho e Companhia do Desenvolvimento do Planalto Central. Pesquisa de Emprego e Desemprego no Distrito Federal - PED/DF: Resultados junho, julho e agosto/98. Brasília: CODEPLAN, 1997. 41p.
- DISTRITO FEDERAL, Companhia do Desenvolvimento do Planalto Central. Boletim Indicadores Conjunturais. Brasília: CODEPLAN, v.3, n.5, março 1997. 57p.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO DISTRITO FEDERAL. Cadastro da Indústria Editorial e Gráfica do Distrito Federal. Brasília: FIBRA: IEL, 1998. 10p.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO DISTRITO FEDERAL. Diretrizes e Propostas para uma Política de Desenvolvimento industrial do Distrito Federal: A busca da competitividade industrial. Brasília: FIBRA, 1996. 41p.
- FÉLIX, Júlio C. Informação tecnológica: estratégia para o desenvolvimento. *Ciência da Informação, Brasília*, v.25, n.1, p.5-6, jan./abr. 1996.
- FERRAZ, João Carlos, KUPFER, David S., HAGUENAUER, Lia. Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- FIGUEIREDO, Nice Menezes de. Estudos de uso e usuários da informação. Brasília: IBICT, 1994. 154p.
- FIGUEIREDO, Paulo César Negreiros de. Gestão da tecnologia em organizações brasileiras: na reta da competitividade ou da tavalagem high-tech? *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.28, n.1, p.163-186, out./dez. 1994.

- GORDON, Theodore J. & GREENSPAN, David. Chaos and fractals: new tools for technological and social forecasting. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 34, p. 1-25, 1988.
- HAGUENAUER, Lia, FERRAZ, João Carlos, KUPFER, David S. Competição e internacionalização na indústria brasileira. In: O Brasil e a economia global/Renato Baumann (org.). Rio de Janeiro: Campus: SOBBET, 1996.
- JOUCLAS, Paulo S. Marketing de serviços. São Paulo: ESPM, 1988. 101p.
- JURAN, J. M. A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. Tradução de Nivaldo Montinguelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1992. 551p.
- KOBLAS, Jane E. Beyond information quality: fitness for purpose and electronic information resource use. *Journal of Information Science*, v.21, n.2, p.95-114, 1995.
- LAUTRÉ, Evelyne. La veille informative: de la définition au contenu. *Documentaliste - Sciences de l'Information*, v.28, n.3, p.128-131, 1991.
- LE COADIC, Yves-François. A Ciência da Informação. Tradução de Maria Yêda F. S. de Filgueiras Gomes. Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 1996. 119 p.
- LEDERER, A. L., SETHI, V. The implementation of strategic information systems planning methodologies, *MIS Quarterly*, v.12, n.3, p. 444-461, 1988.
- LEITÃO, Dorodame Moura. A informação como insumo estratégico. *Ciência da Informação*, Brasília, v.22, n.2, p.118-123, maio/ago. 1993.
- MATESCO, Virene Roxo. P&D: o novo motor da empresa competitiva. *Rumos do Desenvolvimento*, Brasília, v.19, n.116, p.32-34, 1995.

- MATTOS, Ruy de Alencar. *Gestão e Democracia na Empresa*. Brasília: Ed. Livre, 1991. 233p.
- MCGEE, James, PRUSAK, Laurence. *Gerenciamento Estratégico da Informação*. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 244p.
- MONTALLI, Kátia Maria Lemos. *Informação para negócios no Brasil: reflexões*. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 1993. 11p.
- NEVES, Fernanda Ivo & MELO, Maria das Graças de Lima. O “status quo” do serviço de referência em bibliotecas brasileiras. *Ciência da Informação*, Brasília, v.15, n.1, p. 39-44, jan./jun. 1986.
- OAKLAND, John S. *Gerenciamento da qualidade total*. Tradução de Adalberto Guedes Pereira. São Paulo: Nobel, 1994. 459p.
- OBERHOFER, Cecília A. Disponibilidade de documentos: um modelo de avaliação da satisfação da demanda em bibliotecas universitárias. *Ciência da Informação*, Brasília, v.10, n.1, p.1-80, 1981.
- PAULA, Paulo Brêda de. Sem qualidade, só resta a incerteza. *Rumos do Desenvolvimento*, Brasília, v.19, n.111, p.32-34, 1995.
- PETERS, Tom. *Prosperando no caos*. Tradução de Nivaldo Montinguelli Júnior. São Paulo: Harbra, 1989.
- PINTO, Luiz F. da Silva. Velocidade estratégica: o combustível aditivado é a informação. *Rumos do Desenvolvimento*, Brasília, v.20, n.126, p.17-19, 1996.
- PINTO, Virgínia Bentes. *Informação para a indústria: a experiência do NCRI-CE na prestação do serviço de respostas técnicas a micro, pequena e média indústrias*. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 1992. (dissertação de mestrado).

- PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512p.
- POZZEBON, M; FREITAS, H. Construindo um EIS (Enterprise Information Systems) da (e para a) Empresa. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v.31, n.4, out./dez. 1996.
- RODRIGUES, Maria Eliane Fonseca; SILVA, Edna Lúcia da; ALMEIDA, Helena Moreira de. Terceiro mundo: tecnologia X transferência de informação. *Ciência da Informação*, Brasília, v.14, n.2, p.149-161, jul./dez. 1985.
- SANTOS, Raimundo Nonato M. dos. Sistemas de informações estratégicas para a vitalidade da empresa. *Ciência da Informação, Brasília*, v.25, n.1, p.12-14, jan./abr. 1996.
- SHIOZAWA, Ruy Sérgio Cacese. Qualidade no atendimento e tecnologia da informação. Colaboração de Henrique Silveira de Almeida et al. São Paulo: Atlas, 1993. 129p.
- SILVA, Maria da Graça Miranda da. Perfil tecnológico das indústrias de móveis do estado do Tocantins: subsídios informacionais para a cooperação universidade - empresa. Brasília: Universidade de Brasília, 1995. (dissertação de mestrado).
- SINDIGRAF/DF. Parque gráfico do Distrito Federal. Brasília, 1997. 156p.
- SUZIGAN, Wilson. Tecnologia, globalização e políticas públicas. In: Oliveira, Amaury Porto de, et alii. *Características do Mercado Internacional de Tecnologia*. São Paulo: USP/Instituto de Estudos Avançados, maio, 1996. (Coleção Documentos. Série/Assuntos Internacionais, 45) p. 20-31.
- TAKASHINA, Newton Tadachi, FLORES, Mário César Xavier. Indicadores da qualidade e desempenho: como estabelecer metas e medir resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. 100p.

- TARAPANOFF, Kira. Cenários para o planejamento estratégico de sistemas de informação voltados para a qualidade. Brasília: Universidade de Brasília, 1995. 17p.
- TARAPANOFF, Kira. Técnicas para tomada de decisão nos sistemas de informação. Colaboração de Denir Mendes Miranda e Rogério Henrique de Araújo Júnior. Brasília: Thesaurus, 1995. 163p.
- TEMAS CODEPLAN 1: Perfil Sócio-Econômico das Famílias do Distrito Federal. Brasília: CODEPLAN, 1997. 119p.
- TIGRE, Paulo Bastos. Capacitação tecnológica é o motor da competitividade. *Rumos do Desenvolvimento*, Brasília, v.19, n.116, p.15, 1995.
- TOMAËL, Maria Inês & ZANINELLI, Neide Jardinete. Qualidade como fator de motivação no atendimento de referência. *Inf. & Inf.*, Londrina, v.0, n.0, p. 47-54, jul./dez. 1995.
- VIEIRA, Ana da Soledade. Qualidade em serviços de informação. *Revista INMETRO*, v.3, n.3, p. 8-10, jul./set. 1994.
- VOLANT, Christiane. Du Système Information-Documentation au Système de'Information Spécifique pour l'Entreprise. *Documentaliste - Sciences de l'Information*, v.32, n.6, p.296-302, 1995.
- WALLACE, Thomas F. A estratégia voltada para o cliente: vencendo através da excelência operacional. Tradução de Ivo Korytowiski. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 285p.
- WHITELEY, Richard C. A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação. Tradução de Ivo Korytowiski. Rio de Janeiro: Campus, 1996. 263p.

## **ANEXOS**

**ANEXO 1 - Empresas componentes da amostra (A- Edição e impressão de jornais; B- Edição e impressão de livros e C- Edição e impressão de jornais, revistas e livros)**

- 01- Nome da empresa:** Comunidade Editora e Assessoria Empresarial LTDA  
**Endereço:** C-12 A Esp. P/Cinema Loja 08 Ed. Paranoá Center - Taguatinga  
**Responsável:** Wilson Wander Lopes
- 02- Nome da empresa:** Poligraf Papéis e Artes Gráficas LTDA  
**Endereço:** SIG Quadra 06 Lote 1395 - Brasília  
**Responsável:** Divino Antônio de Siqueira
- 03- Nome da empresa:** IGF Indústria Gráfica e Formulário LTDA  
**Endereço:** QMSW Quadra 02 Conjunto "B" Loja 11 - Brasília  
**Responsável:** Edson Norton de Assis
- 04- Nome da empresa:** S/A Correio Braziliense  
**Endereço:** SIG Quadra 02 Lote 340 - Brasília  
**Responsável:** João Augusto Cabral de Araújo
- 05- Nome da empresa:** Qualinews Comunicação Empresarial LTDA  
**Endereço:** SRTVS Quadra 701 Ed. Palácio do Rádio Bloco I Sala 210 - Brasília  
**Responsável:** Djalba Lima
- 06- Nome da empresa:** J. Câmara & Irmãos S/A  
**Endereço:** SIG Quadra 01 Lotes 625/645 - Brasília  
**Responsável:** Fernando Câmara

**07- Nome da empresa:** Verano Editora e Comunicação LTDA

**Endereço:** SIG Quadra 08 Lote 2095 - Brasília

**Responsável:** Alarico Ottoni Ramos Verano

**08- Nome da empresa:** Royal Court-Editorial LTDA

**Endereço:** SIG Quadra 08 Lote 2135 - Brasília

**Responsável:** Magda Cunha Silva/Regiane Genoio

**09- Nome da empresa:** Thesaurus Editora de Brasília LTDA

**Endereço:** SIG Quadra 08 Lote 2356 2º andar - Brasília

**Responsável:** Victor José Melo Alegria Lobo

**10- Nome da empresa:** Centro Editorial e Multimídia de Brasília LTDA

**Endereço:** SIG Quadra 08 Lote 2356 - Brasília

**Responsável:** Victor José Melo Alegria Lobo

**11- Nome da empresa:** Coronário Editora Gráfica LTDA

**Endereço:** SIG Quadra 06 Lotes 2.340/70 - Brasília

**Responsável:** Henrique Ramos Verano

**12- Nome da empresa:** Gráfica Editora Pioneira LTDA-ME

**Endereço:** 3ª AV. Lt. 342-A - Núcleo Bandeirante

**Responsável:** Caramuru Brasília Brito

**13- Nome da empresa:** Editora Semper LTDA

**Endereço:** AV. Central Bloco 990/1120 Lote. 1000 Loja. 02 - Núcleo Bandeirante

**Responsável:** Vandira Silveira Cardoso

**14- Nome da empresa:** Gráfica e Editora Ideal LTDA

**Endereço:** SIG Quadra 08 Lote 2238 - Brasília

**Responsável:** João Ferreira dos Santos

- 15- Nome da empresa:** Gráfica e Editora Positiva LTDA  
**Endereço:** SIG Quadra 08 Lote 2317 - Brasília  
**Responsável:** Izidro Alves Gadelha
- 16- Nome da empresa:** Gráfica e Editora Bandeirante LTDA  
**Endereço:** SIG Quadra 06 Lotes 1405/1415 - Brasília  
**Responsável:** Ari Alves de Oliveira
- 17- Nome da empresa:** GH Comunicação Gráfica LTDA  
**Endereço:** SIG Quadra 08 Lote 2357 - Brasília  
**Responsável:** Sámar Husni Hanna Corrêa/Hélcio Rosa Corrêa
- 18- Nome da empresa:** Sóbrindes Linha Gráfica e Editora LTDA  
**Endereço:** SIG Quadra 02 Lotes 450/460  
**Responsável:** Antônio Carlos de Araújo Navarro
- 19- Nome da empresa:** Petry Gráfica e Editora LTDA  
**Endereço:** SIBS Quadra 03 Conjunto "A" Lotes 5/7 - Núcleo Bandeirante  
**Responsável:** Néelson Walmor Petry
- 20- Nome da empresa:** Caligrafia Editora e Papelaria LTDA-ME  
**Endereço:** QE 34 Bl. "B" Lj. 31 - Guará II  
**Responsável:** Lúcia M. Romcy de Carvalho
- 21- Nome da empresa:** Kaco Editoração Eletrônica LTDA-ME  
**Endereço:** SIBS Quadra 03 Bloco "A" Lojas 4 e 8 - Núcleo Bandeirante  
**Responsável:** José Carlos Santos Costa
- 22- Nome da empresa:** Primor Gráfica Editora e Papelaria LTDA  
**Endereço:** SIG Quadra 06 Lote 1275 - Brasília  
**Responsável:** José Airton Monteiro

**ANEXO 2 - Empresas selecionadas para o teste-piloto (Edição e impressão  
de outros produtos gráficos)**

**01- Nome da empresa:** Criarte Serigrafia LTDA

**Endereço:** QE 40 Conj. I Lt. 07 - Guará II

**Responsável:** Jairo Lucchesi de Sá

**02- Nome da empresa:** Supplies Equip. e Serv. de Informática e Rep. LTDA

**Endereço:** SCN QD. 01 Bl. E Ed. Central Park Sl. 1413/1415

**Responsável:** Roberto Leão Redondo

ANEXO 3 - Instrumento de coleta de dados

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E  
DOCUMENTAÇÃO

PESQUISA SOBRE AS NECESSIDADES DE  
INFORMAÇÃO DOS GERENTES DO SETOR  
EDITORIAL E GRÁFICO DO DISTRITO  
FEDERAL

QUESTIONÁRIO/ENTREVISTA

Nº

DATA DA ENTREVISTA:     /     /

Brasília  
1998

A Pesquisa tem como propósito conhecer o ramo da Indústria Gráfica e Editorial do Distrito Federal, assim como identificar junto aos gerentes das empresas do setor, as suas necessidades de informação, em conformidade com as exigências de competitividade e desenvolvimento do mercado em três aspectos-chave: 1) Informação para a organização, 2) Informação para o cliente e 3) Informação tecnológica.

**AS INFORMAÇÕES LEVANTADAS PELA PESQUISA SÃO DE CARÁTER ESTRITAMENTE CONFIDENCIAL, ESTANDO VEDADA A DIVULGAÇÃO OU ACESSO AOS DADOS INDIVIDUAIS DA FONTE INFORMANTE PARA QUALQUER EMPRESA, ÓRGÃO PÚBLICO OU PESSOA FÍSICA.**

Este questionário está dividido em 7 blocos de perguntas e o seu preenchimento tem uma duração média de 15 minutos.

## Bloco I- Características da sua empresa:

01- Em termos percentuais marque a principal atividade da sua empresa nos últimos 2 anos: (assinale apenas uma resposta)

1. até 24% 2. de 25 a 49% 3. de 50 a 74% 4. de 75 a 100%

- |                                    |                          |                          |                          |                          |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Edição e impressão de jornais    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Edição e impressão de livros     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Edição e impressão de periódicos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Outros(s) - Quais? _____         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- 

02- Existe capacidade de produção ociosa na empresa?

1.  sim  
2.  não (passe ao item 04)

03- Qual é a capacidade ociosa da empresa em relação à sua produção (%)?

---

---

04- Qual é o porte da sua empresa<sup>1</sup>:

1.  microempresa (5 a 19 empregados)  
2.  pequena empresa (20 a 99 empregados)  
3.  média empresa (100 a 499 empregados)  
4.  grande empresa (500 ou mais empregados)

---

<sup>1</sup> - Classificação adotada pela Pesquisa intitulada: Qualidade e Produtividade na Indústria Brasileira, empreendida pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Confederação Nacional da Indústria (CNI) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) no ano de 1996.

05- Qual é o tempo de atividade da empresa em anos? \_\_\_\_\_

---

---

06- A empresa possui a sua produção voltada para quais mercados?

1.  Somente Distrito Federal
2.  Distrito Federal e Entorno
3.  Centro-Oeste
4.  Brasileiro
5.  internacional, quais países? \_\_\_\_\_

---

**Bloco II- Tomada de decisão na sua empresa:**

07- A fim de promover a melhoria da qualidade de produtos e serviços, bem como a redefinição e aperfeiçoamento dos processos internos, em que grau a sua empresa utiliza informações sobre:

1.nunca    2.algumas vezes    3. sempre

- Mercado de atuação
- Produtos da empresa

08- Em que grau a sua empresa utiliza informações para tomar decisões?

1.  nunca
2.  algumas vezes
3.  sempre

09- Na utilização de informação, com que freqüência a sua empresa já consultou as Instituições abaixo listadas? (assinale quantas forem necessárias)

1. nunca    2. algumas vezes    3. sempre

	1. nunca	2. algumas vezes	3. sempre
• Sistema SEBRAE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Empresas de consultoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• FIBRA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• CNI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Empresas e indústrias do ramo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• SINDIGRAF	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ABIGRAF	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Universidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Institutos de pesquisa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Órgãos governamentais, quais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____			
• Outros, quais? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____			

**Bloco III- Satisfação e expectativa para com produtos e serviços da sua empresa:**

10- O que a sua empresa utiliza para conhecer os seus clientes? \_\_\_\_\_

(Não utiliza, então passe ao item 12)

11- E para que fim se destina?

1.  manutenção e atualização de cadastro
  2.  confecção de mala direta para promoção, entre outros
  3.  medir a satisfação do cliente para com produtos e serviços
  4.  para a oferta de novos produtos e serviços
  5.  outros, quais? \_\_\_\_\_
- 

**Bloco IV- Conhecimento da concorrência e a utilização de tecnologia para o aperfeiçoamento e a inovação da sua empresa:**

12- Em que grau a sua empresa utiliza as informações abaixo relacionadas para o conhecimento das outras empresas gráficas?

	1.nunca (passe ao item 14)	2.algumas vezes	3. sempre
• Custo de produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Qualidade de produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Novas oportunidades de negócio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13- As informações sobre a concorrência são utilizadas para que fim e com que frequência?

1. nunca    2. algumas vezes    3. sempre

- |   |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Para o planejamento global da empresa                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Para a determinação de políticas de preço               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Para a determinação da estratégia de atuação da empresa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Melhoria da qualidade de produtos e serviços            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Outros, quais? _____                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- 

14- Em que grau a sua empresa utiliza as seguintes informações para a determinação de novas oportunidades de negócio?

1. nunca    2. algumas vezes    3. sempre

- |  |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Conjuntura do mercado de atuação                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Principais características do mercado de atuação | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Pontos fortes e fracos do mercado                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

15- Quais métodos e/ou técnicas a sua empresa emprega visando a promoção da qualidade de produtos e serviços e com que freqüência?

	1.nunca	2.algumas vezes	3. sempre
• Adoção de métodos de racionalização da produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Treinamento e capacitação de recursos humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Acompanhamento da concorrência e do seu mercado de atuação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Satisfação das demandas da clientela	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Avaliação constante do grau de satisfação da clientela	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Avaliação criteriosa dos fornecedores por parâmetros técnicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Utilização de informações relativas à normas técnicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Outros, quais? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____			

16- A sua empresa investe em pesquisa para:

	1. sim	2. não
• Buscar novos produtos/serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Buscar melhores produtos/serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Modernização dos procedimentos tecnológicos disponíveis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Não investe em pesquisa

**Bloco V- Acesso à informação:**

17- Quais são os principais dificultadores que a empresa encontra para obter a informação desejada e com que freqüência?

1.nunca 2.algumas vezes 3. sempre

• Desconhecimento das fontes informantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Excessiva burocracia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Barreira do idioma estrangeiro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Informação irrelevante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Preço dos serviços de informação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Outros, quais? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18- Quais as fontes de informação mais utilizadas pela sua empresa e com que freqüência?

1.nunca 2.algumas vezes 3. sempre

• Fabricantes e fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Normas técnicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Congressos, palestras, cursos, entre outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Consultores e especialistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Exposições e feiras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• A própria empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Leitura de alguma revista técnica da área	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19- Quais são os meios que a empresa mais emprega no acesso às informações e com que frequência?

	1.nunca	2.algumas vezes	3. sempre
• Telefone	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Fac-símile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• INTERNET	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bases de dados via terminal de computador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Outros, quais? _____ _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Bloco VI - Informações adicionais:

20- Qual é a sua faixa etária?

1.  20 - 30 anos
2.  31 - 40 anos
3.  41 e mais anos

21- Qual é o seu nível de escolaridade mais alto?

1.  Primeiro grau
2.  Segundo grau
3.  Terceiro grau, curso: \_\_\_\_\_
4.  Pós-graduação, curso: \_\_\_\_\_

**Bloco VII- Comentários:**

É do interesse da empresa receber uma cópia dos resultados da pesquisa?

1.  sim
2.  não

Comentários: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO  
PARA COM ESTA PESQUISA.**

**ANEXO 4 - Carta de apresentação da pesquisa:**

Universidade de Brasília  
Faculdade de Estudos Sociais Aplicados  
Departamento de Ciência da Informação e Documentação  
Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Brasília, 15 de junho de 1998.

Senhor (a) Responsável,

Tenho a satisfação de apresentar-lhe o Sr. Rogério Henrique de Araújo Júnior, aluno de mestrado do nosso Departamento, que elegeu como tema de sua dissertação, o estudo das necessidades informacionais do Setor Editorial e Gráfico do Distrito Federal, representado pelo segmento de impressão de jornais, revistas e periódicos.

Dada a importância do trabalho no mapeamento das necessidades de informação para a promoção do desenvolvimento competitivo da Indústria Gráfica do Distrito Federal, solicitamos a gentileza de receber o pesquisador supra citado e responder as indagações por ele formuladas.

Informamos, ainda, que caso seja de seu interesse, os resultados da Pesquisa poderão ser levados ao seu conhecimento tão logo seja concluída.

Certos de contar com a valiosa colaboração de Vossa Senhoria, agradecemos antecipadamente.

Atenciosamente,

EMIR JOSÉ SUAIDEN  
Coordenador