

A atividade de produção de informações estratégicas: o caso da gestão comercial das empresas de mídia impressa em Brasília

Karla Lustosa de Mello Carvalho
Karlacarvalho@uol.com.br

Rogério Henrique de Araújo Júnior
Universidade de Brasília, Faculdade de Ciência da Informação, Brasília, DF, Brasil
araujojr@unb.br

Resumo: Trata do modelo teórico de produção de informações estratégicas, proposto em nove princípios por Washington Platt (1974), na forma de produção de informações estratégicas no departamento comercial de empresas de mídia impressa em Brasília. Por meio desses princípios, da inteligência competitiva e da gestão da informação, o artigo utiliza o modelo do referido autor como parâmetro, para analisar a realidade do processo de tomada de decisão dos executivos das organizações de mídia impressa no que tange à produção e uso das informações estratégicas. O pressuposto estudado encontrou no método de produção de informações estratégicas o auxílio necessário para as decisões das organizações e a reversão da situação de risco de manutenção do negócio em um mercado em declínio. A pesquisa pretendeu preencher a lacuna existente de estudos em organizações de mídia impressa, relevantes na Sociedade da Informação sob a ótica da Ciência da Informação.

Palavras-chave: Gestão da informação; Inteligência competitiva; Planejamento estratégico; Produção de informações estratégicas; Tomada de decisão.

ARTIGOS

The strategic information production activity: the case of the commercial management of print media companies in Brasilia

Abstract: This theoretical model of production of strategic information, proposed on nine principles by Washington Platt (1974), in the form of production of strategic information in the commercial department of print media companies in Brasilia. Through these principles, competitive intelligence and information management, the article uses the format of this author as a parameter to analyze the reality of the process of decision making of executives from the print media organizations regarding the production and use of strategic information. The study found the assumption strategic information production method of the aid necessary for decisions of the organizations and the reversal of the maintenance business of risk in a declining market. The research intended to fill the gap studies in print media organizations, relevant in the information society from the perspective of Information Science.

Keywords: Competitive Intelligence; Information management; Decision-making process; Production of strategic information; Strategic Planning.

La actividad de producción de información estratégica: el caso de la gestión comercial de las compañías de medios de comunicación impresos en Brasilia

Resumen: Basado en los nueve principios propuesto por Washington Platt (1974), en este artículo se discute el modelo de producción de información estratégica de los departamentos comerciales de las compañías de medios impresos en Brasilia. Con base en los principios de la inteligencia competitiva y gestión de la información, la propuesta analiza la realidad del proceso de toma de decisiones de los administradores de las compañías de medios impresos con respecto a la producción y uso de información estratégica. La investigación demostró que el método de producción de información apoya

las decisiones de las organizaciones y la reversión de riesgo de negocio en un mercado en retroceso, más allá de llenar una brecha de estudios en las organizaciones de medios impresos, desde la perspectiva de la ciencia de la información.

Palabras-clave: Gestión de la información; Inteligencia competitiva; Producción de información estratégica; Toma de decisiones.

1 Introdução

Utilizando a concepção do método de produção de informações estratégicas proposto por Platt (1974), este artigo apresenta uma aplicação dos seus fundamentos na captação, registro e armazenamento de informações, a fim de subsidiar o processo de tomada de decisões das organizações de mídia impressa em Brasília. Partindo do pressuposto de que a informação se constitui em recurso importante para o incremento do desenvolvimento organizacional, pois possibilita coligir do meio ambiente organizacional percepções que vão desde as potencialidades da sua ação empresarial até a interação com o cliente por meio do estudo das suas necessidades, a organização pode se beneficiar destas informações para a formação da sua estratégia de atuação.

O conceito de estratégia está relacionado com a escolha dos segmentos de mercado em que pretende atuar e com clientes que pretende atender. Assim, envolve a identificação de processos internos críticos para concretizar suas propostas de oferta de valor aos clientes já conquistados e na prospecção de novos interesses, por meio do monitoramento sistemático das informações que dão conta do cenário competitivo no qual as corporações estão inseridas. Segundo Platt (1974), as mesmas técnicas utilizadas para a conquista de territórios ou lacunas de competição, podem auxiliar a construção da história de competitividade e liderança organizacional, desde que a gestão se beneficie da informação para desenvolver ações de criação, manutenção e diferenciação de custos do seu portfólio de produtos e serviços.

Em relação às empresas de mídia impressa, questiona-se: quais subsídios amparam a tomada de decisão neste contexto? Existe um método de produção de informações para apoiar decisões estratégicas? A coleta de dados sobre necessidades informacionais consegue ser completa o suficiente para alcançar a definição de estratégias eficazes? Como essas empresas se mantêm no mercado?

Quando o questionamento é centrado no método de produção de informações para a tomada de decisão, observa-se que, na literatura acadêmica na área da ciência da informação no Brasil, são escassos os estudos sobre esse tópico. Entretanto, é constante a discussão sobre tecnologia que dá suporte ao armazenamento e recuperação da informação, tratamento do conhecimento, influência do fator humano no processo de tomada de decisões e identificação de necessidades informacionais. Não obstante, permanece a busca pela solução dos

problemas sem considerar que o acesso e uso da informação para apoiar a decisão, é um fator crítico de sucesso para o correto posicionamento estratégico. A construção de um método de produção de informações que considere a coleta de dados sobre o ambiente, a avaliação do posicionamento da empresa, a possibilidade de prognóstico da ação futura e a avaliação da melhor alternativa, pode auxiliar na antecipação de ações estratégicas das corporações.

Como afirma Choo (2006), a busca por significado, a criação de conhecimento e a tomada de decisões se apresentam integradas para garantir a constante inovação e as mudanças necessárias à perpetuação da organização frente ao dinamismo do ambiente. No que concerne ao planejamento estratégico, um conjunto de situações compõe a análise: coleta de dados, contextos em que estes estão inseridos, questionamentos sobre os agentes que provocam a ocorrência dos fatos e questionamentos sobre quem são os atores envolvidos. Esses elementos fazem parte da construção de conhecimento que devem ser vistos como subsídios à tomada de decisão. Informações geradas no âmbito da organização possuem universo limitado, se comparado ao volume de informações gerado fora da organização, mas representam um acervo que dão conta de como a organização se posicionou durante as fases do seu ciclo de vida. É uma informação de baixo custo, pois já está incorporada, mas que requer a instauração de um processo de gestão da informação para que possa ser recuperada e usada em prol de uma posição competitiva.

O método criado por Platt (1974) está apoiado em uma visão geral do ambiente onde está inserida a organização, onde as ações de coleta de dados, análise e formatação de um relatório devem estar integradas para permitir ao analista ou agente de inteligência sugerir e subsidiar os processos de decisão da liderança organizacional. Foi concebido como um instrumento para que o meio empresarial desenvolvesse ações para minimizar as forças ambientais entendidas como ameaças, criando mecanismos de proteção dos ativos da organização. Engloba, portanto, a análise dos pontos de contato da organização, sejam eles internos ou externos, não se limitando às necessidades de informação de seus decisores.

Na virada do século XX, inúmeros teóricos anteciparam como aconteceriam as mudanças e os preparativos que toda empresa deveria considerar para sobreviver aos movimentos, muitas vezes, bruscos do mercado. Um dos mais profícuos autores foi Peter Drucker (2012), que propôs a ideia de organização fundamentada em informação onde a capacidade de processar dados e transformá-los em informação, possibilitaria a estas empresas reduzir em larga escala os níveis administrativos, bem como o próprio número de administradores. As teorias que emergiram neste período inserem a informação no centro dos processos organizacionais, onde a falta de um método de produção sistemática de informações poderia ser uma das causas para os problemas do não atendimento das

necessidades informacionais e, como consequência, das decisões erradas que causam prejuízos e perda de competitividade.

Em anos anteriores às discussões teóricas sobre tomada de decisão estratégica, a proposta de Platt (1974), já conduzia a compreensão do ambiente competitivo para o entendimento sobre a produção de informações de forma sistemática voltada para decisões e para a formulação da estratégia. A proposta exigia um planejamento específico, um método claro e uma tecnologia que permitisse o armazenamento e a recuperação da informação em formatos distintos e adequados aos usuários sempre que demandada. Esta concepção consubstanciou o que chamamos de produto de inteligência, estruturado para possibilitar um processo de tomada de decisão baseado em informação extraídas de bases de conhecimento fidedignas que deve ser disseminado, sob demanda, para gestores envolvidos com a decisão estratégica, ou seja, que necessitam identificar, analisar e julgar os movimentos dos seus concorrentes no mercado.

Como sugere Platt (1974), informação estratégica é o conhecimento referente às possibilidades, vulnerabilidades e linhas de ações prováveis da organização e de seu meio externo visando o desenvolvimento de planejamento estratégico amplo, e antecipativo em direção aos interesses da organização no mercado. O autor considera verdade a forma transparente que se apresenta uma situação, daí que a seleção, o destaque adequado e a real compreensão do assunto, são elementos imprescindíveis para que se diga a verdade sobre as estratégias empresariais.

A informação oportuna está ligada à sua utilidade. O tempo deprecia rapidamente a validade da informação ou o seu valor para o decisor. Informações oportunas e verdadeiras, na concepção apresentada, podem não atingir sua finalidade por não serem lidas, entendidas ou acreditadas, no entanto ações de verificação para o planejamento das informações, devem promover três aspectos: a verdade, a oportunidade, a correta apresentação e a disseminação seletiva da informação.

2 A estratégia e a decisão organizacional

Segundo Porter (2004) o planejamento estratégico é amplamente aceito como a importante tarefa de traçar os rumos da empresa no longo prazo. No início da década de sessenta, o estudo clássico de Learned, Christensen e Andrews (1961), assinalava a junção indissociável entre a formulação da estratégia corporativa e o processo de planejamento estratégico, levantando questões importantes para a formulação da estratégia com a proposição da análise *SWOT* (pontos fortes (*Strengths*), pontos fracos (*Weaknesses*), ameaças (*Threats*) e oportunidades (*Opportunities*). De todo o modo, não haviam ferramentas

sistemáticas e rigorosas para responder questões sobre a avaliação do setor de atuação da empresa, bem como para a compreensão dos concorrentes e a escolha da melhor posição competitiva.

Na visão de Porter (2004), a adoção aleatória de estratégias, impossibilita a escolha da melhor alternativa, ou seja, apenas uma clara visão das necessidades e do posicionamento competitivo da organização, favorece a adoção da melhor estratégia. A necessidade de conectar os fins (posição da empresa no mercado) e os meios competitivos (elementos que sustentam essa posição), é essencial para o correto posicionamento das organizações. Dispondo apenas de seus próprios meios, cada departamento funcional inevitavelmente buscará métodos ditados pela sua orientação profissional e pelos incentivos daqueles encarregados. Todavia, o autor afirma que a simples soma destes métodos departamentais raramente equivale à melhor estratégia.

Bazerman (2004), afirma que a tomada de decisão é essencialmente uma ação humana com base em comportamentos que envolvem a seleção, consciente ou inconsciente, de informações e ações entre aquelas disponíveis para o decisor e para as pessoas sobre as quais a decisão exerce influência ou autoridade.

Para Mintzberg (2007), não há definição unívoca para o termo estratégia, vários autores e dirigentes utilizam o termo de formas diferentes, sendo que alguns deles incluem metas e objetivos como parte da estratégia, enquanto outros fazem distinção entre esses dois fatores. O autor admitiu que a estratégia também pode ser um plano composto de algum tipo de curso de ação ou de diretrizes para lidar com uma situação específica.

Rotular estratégias como planos ou padrões, também leva ao questionamento: estratégias sobre o quê? Como a palavra foi colocada em uso pela ação militar, acabou por se referir a coisas importantes, táticas orientadas para os detalhes da ação. A estratégia como perspectiva é compartilhada pelos membros de uma organização, por suas intenções e/ou suas ações praticadas em prol do desenvolvimento organizacional.

3 Inteligência como diferencial nas decisões estratégicas

A inteligência é um termo específico derivado da informação, informe, fato ou dado que foi selecionado, avaliado, interpretado e, finalmente expresso de forma tal que evidencie sua importância para solução de determinado problema e, portanto, não limitado ao ambiente organizacional (PLATT, 1974).

Na Sociedade da Informação e com base na necessidade de busca de informações tanto sobre o ambiente interno como externo, o modelo de Porter (2004) prioriza a análise da competitividade (ambiente externo) para a elaboração de estratégias competitivas, levando-se

em consideração também o ambiente interno. A escolha da estratégia competitiva se baseia em duas questões centrais: atividade do segmento em termos de rentabilidade em longo prazo e os fatores que determinam essa atratividade, determinantes da posição competitiva no segmento.

No processo de produção de informações proposto por Platt (1974), cada estágio (planejamento, seleção, avaliação, interpretação, integração, conclusões e apresentação), exige não só conhecimento, mas também bom senso. Para o autor, na coleta de informações:

[...] temos uma massa de dados para exame. Alguns são válidos, outros nada têm a ver com o caso, outros se relacionam remotamente com o assunto. Alguns são verdadeiros, outros falsos, e outros parcialmente verdadeiros. Em cada caso, os dados devem ser (1) selecionados, (2) avaliados, (3) interpretados e (4) integrados, isto é, formula-se uma hipótese ou uma explicação que permita compor um quadro coerente da situação, mostrando a relação entre as partes, (5) tirar conclusões e verificá-las, (6) o quadro final e as conclusões devem ser apresentados clara e corretamente, com a devida ênfase e com indicações ao leitor do grau de confiança das diversas partes do relatório.

A seguir apresentamos os princípios propostos por Platt (1974), que foram adaptados para aplicação no ambiente organizacional. Cabe ressaltar que esses princípios foram originalmente apresentados no contexto da ação militar.

- i. Objetivo: planejamento da coleta de informações, a partir da identificação dos clientes e dados a serem coletados;
- ii. Simplicidade: coleta de informações junto aos clientes, para atender às demandas de interesse do departamento comercial e/ou de outros departamentos da organização;
- iii. Unidade e Comando: identificação do responsável pela recepção, análise e decisão das ações a serem desencadeadas para o cumprimento dos objetivos organizacionais;
- iv. Ofensiva: aferição da satisfação do cliente para prospectar oportunidades de ação em relação à concorrência;
- v. Manobra: oferta de produtos e serviços formatados por meio das atividades de unidade de comando e ofensiva, subsidiando a organização em suas ações concorrenciais;
- vi. Massa: integração dos setores da organização para a fidelização da clientela, possibilitando a criação de uma estratégia de longo prazo;
- vii. Economia de Forças: potencialização dos esforços das equipes de colaboradores da organização para cumprir os objetivos e as metas organizacionais;
- viii. Surpresa: proposição de ações e projetos inovadores para atrair potenciais clientes;
- ix. Segurança: definição previa dos acessos às informações pelos decisores na organização, promovendo a segurança dos dados inseridos no sistema com hierarquia de senhas, validação e limitação de alteração desses dados.

A pesquisa para a produção de informações estratégicas, segundo Platt (1974), possui sete fases:

1ª Levantamento geral: consiste no levantamento completo do problema, abrangendo campos adjacentes em que se pode coletar algum auxílio. Plano geral para a conduta do trabalho, incluindo prazo, pessoal e as principais fontes de informes julgadas disponíveis. A compreensão e discernimento, o senso comum e realismo aplicado desde o início a esse planejamento exercerão influência no atingimento dos objetivos do projeto;

2ª Definição de termos: definição e explicação do que se quer dizer com cada termo e com os seus respectivos conceitos, a fim de evitar a má interpretação, tanto para o produtor quanto para o usuário da informação a ser registrada no documento final;

3ª Coleta de informes: alguns dados acham-se imediatamente disponíveis, outros precisam ser coletados em outros campos ou fontes ligadas ao contexto;

4ª Interpretação dos informes: fase que permite observar as limitações ou progresso do trabalho que está sendo realizado. Algumas vezes, os dados podem ser transformados em gráficos e submetidos à análise estatística. Platt (1974), considera a avaliação parte da interpretação que poderá ser modificada em função das etapas subsequentes;

5ª Formulação de hipóteses: etapa na qual se formulam hipóteses experimentais, a fim de buscar variáveis que servirão para testá-las. Quanto mais se estuda essa fase, mais aspectos novos do trabalho com hipóteses vão surgindo.

Platt 1974, refere-se à hipótese como modelo de um sistema de lógica que facilita a compreensão e permite o acúmulo de experiência. O modelo proporciona base para o entendimento, mostrando as relações de fatos ou acontecimentos isolados. Um modelo satisfatório sugere sua expansão porque proporciona fundamento sólido para a previsão de novos fatos ou acontecimentos.

6ª Conclusões: as investigações são destinadas a provar ou reprovar a hipótese de trabalho estabelecida na fase anterior;

7ª Apresentação: elaboração do relatório final com grau de certeza a cada afirmação, por intermédio de quadros, gráficos e tudo o que for necessário para compreensão de detalhes das conclusões pelo tomador de decisões.

Cabe ressaltar que a sexta etapa chamada de Conclusões, enseja que o responsável pela produção de informações estratégicas inicie o trabalho com um bom acervo de conhecimentos sobre o assunto a ser explorado. Tal providência exigirá extensa pesquisa, análise e contínua leitura acerca do assunto em pauta. O resultado pode ser a solução de partes do problema, surgindo hipóteses promissoras ou mesmo a solução para as situações problema. Essa hipótese deve ser submetida à observação por meio de estudos adicionais.

A implantação de estratégias construídas com base apenas nas necessidades internas dos gestores da organização e a permanência de problemas sem solução, fazem parte desse quadro de dificuldades. A dificuldade, percebida em pesquisas, pode ser superada se a produção sistemática de informações estiver alicerçada em um método, cuja estrutura se apoie em ações antecipatórias e de gestão da informação nas organizações.

Miller (2002), afirma que o processo de inteligência deve gerar recomendações relacionadas com os acontecimentos futuros, criando possibilidades de análise e de posturas estratégicas para o decisor. Segundo o autor, a introdução do processo de inteligência pode ser a maneira de mudar a abordagem da visão estreita, ou seja, habilitar e incentivar os colaboradores a apresentar sugestões e ideias sobre mudanças no mercado, identificação de oportunidades e riscos potenciais, transformando processos voltados para procedimentos em processos que ajudam na inserção competitiva das organizações. O escopo do processo de inteligência é muito amplo e pode ser aplicado em unidades empresariais, sustentando decisões em inúmeros departamentos, além de promover a estratégia corporativa, a eficiência operacional, a manutenção de uma posição competitiva e o planejamento de novos produtos ou serviços.

Miller (2002) considera o modelo de quatro pilares criado por Robert E. Quinn para explicar o equilíbrio de duas culturas dentro das organizações com modelos implantados de Inteligência Competitiva:

- Cultura empresarial: voltada para a expansão e adaptação. Contém valores que sustentam o crescimento, aquisição de recursos e apoio externo;
- Cultura do controle: voltada para a consolidação e a continuidade. Contém valores que sustentam a estabilidade, o controle, o cumprimento de regras e os resultados previsíveis de desempenho;
- Cultura de grupo: voltada para o comprometimento humano. Contém valores que sustentam a coesão, moral, recursos humanos, crescimento dos funcionários e treinamento;
- Cultura racional: voltada para a maximização dos resultados. Demonstra valores que sustentam o planejamento, estabelecimento de metas, produtividade e eficiência.

Fuld (2007), complementa a construção desse cenário, afirmando que a linguagem da inteligência competitiva está baseada em dois alicerces. O primeiro consiste na habilidade de encontrar a correta informação a respeito da competitividade. O segundo, e mais crítico, refere-se à habilidade de enxergar as disfunções antigas de mercado e imparcialidade para interpretar os eventos. Nessa perspectiva, o autor enumera cinco realidades úteis para a compreensão da Inteligência competitiva:

- Inteligência na forma de arte: enxergar efetivamente o todo além dos concorrentes;
- A mente encoberta: identidade de grupo sufoca a boa inteligência;
- Com o contexto correto você desenvolverá uma visão de raios-X: contextos permitem que você enxergue corretamente;
- A Internet tem sua própria linguagem: a internet pode apoiar a ação da inteligência competitiva, mas há que considerar que há mais informação suspeita do que fidedigna;
- A função dos modelos de inteligência é ensinar a arte da inteligência: as inteligências individuais devem ser consideradas na perspectiva de construção de redes de inteligência.

Para Miller (2002) as organizações que praticam a atividade de inteligência competitiva criam um potencial para a adoção de decisões cada vez melhores. Além da reunião de informações os analistas tratam de filtrá-las e interpretá-las traduzindo o que acontece fora dos limites da organização. Descubrem fatos que não são óbvios mostrando por que determinados fatos, fora do âmbito de atuação da organização, podem ser importantes, convencendo a alta administração a tomar decisões levando em conta fatores diferentes dos tradicionalmente considerados.

A seguir, será apresentada a metodologia usada na investigação sobre a produção de informações estratégicas das empresas de mídia impressa em Brasília.

4 Metodologia

A metodologia de pesquisa usada foi a entrevista estruturada com diagnóstico prévio para sugestão do método de produção de informações estratégicas propostas por Platt (1974).

Para tanto, a pesquisa bibliográfica foi realizada nas bases de dados acadêmicos de artigos, teses e dissertações em ciência da informação na Networked Digital Library of Theses and Dissertations (NDLTD), no Repositório da Biblioteca da Universidade de Brasília (UnB), na *Base de Dados Referencial Artigos de Periódicos em Ciência da Informação* (BRAPCI) e na base de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) entre os anos de 2005 e 2015. Esta pesquisa bibliográfica, permitiu a identificação da lacuna existente na literatura nacional em ciência da informação sobre estudos em organizações de mídia impressa, relevantes na Sociedade da Informação. Examinando o conteúdo dessa pesquisa, observou-se também que não há referências sobre o método de produção de informações estratégicas com apoio à decisão de estrutura semelhante à proposta por Platt (1974).

Considerando que o estudo de caso contribui para a compreensão que se tem dos fenômenos organizacionais, a investigação elegeu as empresas de mídia impressa: Correio Braziliense, Jornal de Brasília e Jornal da Comunidade com tiragem média mensal acima de 80

mil exemplares e com sede em Brasília. Nessa amostra foram identificadas características distintivas presentes apenas nessas três organizações: data de fundação acima de vinte anos, prestígio entre os grandes anunciantes, número de leitores, promoção de grandes eventos em Brasília, estrutura física, filiação ao Instituto Verificador de Circulação, número de funcionários e número de departamentos semelhantes. Esses itens garantiram uma participação significativa nas verbas de publicidade dos Governos Federal e local. O foco do estudo teve como fontes para coleta de dados: profissionais em cargos que na prática representam a Presidência, Diretoria Comercial e Gerência Comercial.

As categorias de perguntas nos questionários foram as seguintes: perfil do gestor, quais subsídios lança mão para tomar decisões estratégicas, tecnologia da informação existente e exploração do ambiente externo à organização.

Outro aspecto estudado foi a credibilidade do conteúdo veiculado pelas organizações que tornam os seus leitores fiéis a marca da organização, assim como os investimentos publicitários que geram recursos financeiros para a manutenção das estratégias, já que a proliferação de *blogs* e a veiculação de conteúdos nas redes sociais por outras organizações criam um ambiente desfavorável à manutenção dos meios de comunicação impressa.

A aplicação dos questionários estruturados em entrevistas presenciais previamente marcadas foi importante no entendimento da realidade em que estão inseridos os decisores em três níveis hierárquicos. Os dados colhidos e analisados permitiram confirmar a forma e subsídios utilizados para criação de estratégias e tomada de decisão.

O grande número de leitores ou de tiragem média mensal indicam para o anunciante um resultado significativo para o investimento de verba publicitária, justificando o investimento baixo nesses meios ao contrário do que acontece com os investimentos em TV, Rádio ou *sites*. O baixo investimento publicitário de grandes anunciantes representa a queda de faturamento das organizações que se pretende pesquisar, justificando um aprimoramento da forma como coletam informações no mercado para a definição da melhor estratégia competitiva seja no atendimento a clientes, inovação ou diferenciação. A metodologia cumpriu a função de comprovar os seguintes pressupostos: A) A identificação dos diferenciais competitivos do setor de mídia impressa deve compor o método de produção sistemática de informação e B) O monitoramento dos sinais de queda da competitividade das organizações de mídia impressa deve compor o método de produção sistemática de informação.

5 Resultados e discussão

Durante a investigação, não foi encontrado qualquer método de produção de informações estratégias e tomada de decisão nas empresas do estudo de caso. As informações

contidas nas respostas ao questionário estruturado, demonstram que cada um dos meios de comunicação tem acesso as bases comuns de dados, originária de institutos privados tais como O Instituto Verificador de Comunicação (IVC), IBOPE ou Marplan (pesquisa de mídia feita pelo grupo Ipsos, que é um dos líderes globais no fornecimento de pesquisas em marketing, propaganda, mídia, satisfação do consumidor e pesquisa de opinião pública). Dessa forma, os diferenciais de tiragem e crescimento de leitores por área geográfica de circulação é sabido pelas empresas do meio impresso que compram esses relatórios.

O número de leitores ou de tiragem média mensal indica para o anunciante o investimento de verba publicitária, justificando o investimento baixo nesses meios ao contrário do que acontece com os investimentos em TV, Rádio ou sítios eletrônicos. A queda crescente das tiragens significa também queda no número de leitores, tendo como consequência o baixo investimento publicitário de grandes anunciantes que se traduz na queda de faturamento. Esse cenário cada vez mais preocupante justifica um aprimoramento da forma como coletam informações no mercado para a definição da melhor estratégia competitiva seja no atendimento a clientes, inovação, diferenciação e tomada de decisões.

Os dados consultados nos relatórios vendidos pelos institutos de pesquisa privados não aprofundam o perfil do leitor de cada meio pesquisado. O público é conhecido apenas por seu perfil de leitura, classe social, dentre outros itens de perfil de consumo. Esses dados guiam, atualmente, a produção de inovações, projetos especiais e outros produtos.

Foi possível verificar que a base de dados fornecida pelos institutos privados apresenta dados ao cliente comprador do relatório de pesquisa e de seus concorrentes. A análise desses dados de tiragem, queda ou crescimento de leitores com perfil genérico (classe social, hábitos de compra, região geográfica de crescimento, etc.) tem sempre o filtro do *marketing* como base para o entendimento, análise e elaboração de estratégias como apostas.

Entende-se aqui a lentidão nas reações dos meios de comunicação da amostra pesquisada. Na maioria das vezes não conseguem definir ações antecipadas às mudanças do mercado. Os preços de venda em bancas e de assinaturas do meio impresso representam menos que 20% do faturamento global dessas organizações que ainda mantém esse modelo de venda. Mover toda organização para um mesmo objetivo estratégico é a maior dificuldade apresentada pelos gestores. Estratégias para a conquista de clientes perdidos ou clientes novos não possui a mesma importância que as estratégias de manutenção de clientes já conquistados.

A venda em bancas e de assinaturas não detalha o perfil de compra dos clientes e o que é apurado nessas ações não possui representação significativa no faturamento global da

organização. O acompanhamento desses dois setores não proporcionou a criação de ações corretivas para conter a queda nas vendas.

6 Conclusões

Utilizando como fonte de pesquisa o método de Produção de Informações Estratégicas proposto, o objetivo foi de apresentar seu significado, suas características e aplicação de suas fundamentações teóricas como instrumentalização eficaz na forma de captação, registro e armazenagem de informações para posterior recuperação e atendimento em tomada de decisões de organizações no ambiente competitivo. Entende-se que a informação constitui elemento fundamental como conhecimento preditivo para que se possa atingir maior crescimento e desenvolvimento no complexo mercado atual. O conceito de estratégia relaciona-se com a escolha dos segmentos de mercado em que pretende atuar com a fidelização de clientes e desenvolvimento da organização no mercado competitivo da atualidade. Envolve a identificação de processos internos críticos elevados no nível de excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes já conquistados de forma mais eficaz do que a que vem sendo utilizada nas organizações pesquisadas.

O que se percebe nessas organizações são resultados negativos das estratégias implementadas levando a criação de justificativas e tentativas de retomada do posicionamento a partir de uma outra estratégia implementada.

A partir da aplicação dos questionários da entrevista estruturada com os três níveis hierárquicos das organizações pesquisadas foi possível identificar que a base de produção de estratégias e tomada de decisão está calcada em uma visão antiga que não proporciona resultados significativos para o momento atual da Sociedade da Informação.

Entende-se que testam muitas estratégias até que acertam no resultado que pode ser tardio para o posicionamento da organização no mercado. Essa metodologia pode ser a fonte do desgaste da organização junto a clientes que optam por outros meios de comunicação mais modernos.

Os dados colhidos mostram que os diferenciais da organização não estão alinhados de forma a promover o atingimento do objetivo global da organização. O alinhamento dos diferenciais competitivos deve obedecer a uma composição de tiragem, quantidade de leitores atingidos pelos pontos de venda, clientes anunciantes em projetos que chamem a atenção pelas características inovadoras, dentre outras ações construídas com a participação de todos os funcionários envolvidos nas tarefas pertinentes ao setor responsável pela implementação das ações. A falta de compartilhamento em rede interna de comunicação isola setores criando burocracias acomodadas.

A implantação de um método de produção de informações estratégicas apoiadas na proposta de Platt (1974), poderá auxiliar as organizações pesquisadas e outras da indústria para elaboração de estratégias e melhores decisões, além de possibilitar a integração dos departamentos da organização em um objetivo comum. Poderá promover a antecipação de ações no mercado com ganhos financeiros para a organização, facilitando o desenvolvimento da capacidade cognitiva dos colaboradores. Além disso, auxiliará na criação de ações inovadoras além de conectar o universo da organização ao seu redor e definirá a segurança dos dados, informações e ativos da organização.

Referências

BAZERMAN, M. H. **Processo decisório**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC, 2006.

DRUCKER, P. **The new realities: in government and politics, in economics and business, in society and world view**. New York: Routledge, 2012.

FULD, L. M. **Inteligência competitiva: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

LEARNED, E. P.; CHRISTENSEN, C. R.; ANDREWS K. R. **Problems of general management: business policy: a series casebook**. Homewood: R. D. Irwin, 1961.

MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: Conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PLATT, W. **A produção de informações estratégicas**. Rio de Janeiro: Agir, 1974. (Biblioteca do Exército).

PORTER, M. P. **Estratégias competitivas: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. São Paulo: Elsevier, 2004.

Recebido/Recibido/Received: 2016-03-01
Aceitado/Aceptado/Accepted: 2016-12-01