

Estudo sobre a utilização da informação gerencial nas decisões de posicionamento estratégico: uma pesquisa na indústria de calçados de Jaú-SP

Nilton César Carraro *
Orientador: Prof. Dr. Cláudio Parisi**

RESUMO: O estudo procura investigar se as informações gerenciais geradas pelas indústrias calçadistas de Jaú-SP suportam as decisões de posicionamento estratégico em relação ao mercado. Delimitou-se a população da pesquisa à indústria formal de calçados que compõe o município de Jaú, onde através da tentativa de se criar um censo, foram aplicados questionários que, posteriormente, passaram por análise estatística, auxiliando na compreensão dos resultados obtidos através do cruzamento entre pares de variáveis. Como estímulo à pesquisa, a grande entrada de produtos manufaturados vindos da Ásia, gerando inquietação sobre a condição de competitividade da indústria local. Fatores negativos à pesquisa foram evidenciados através das análises que apontam a falta de planejamento e controle estratégico; informações sobre a concorrência; indicadores que evidenciem o desempenho empresarial, e, principalmente, a falta de conhecimento sobre habilidades e competências que devem ser geradas no intuito de garantir os lucros e continuidade de suas atividades futuras; como as principais conclusões que as informações gerenciais geradas por essa indústria não são suficientes para suportar decisões necessárias à definição de posicionamento estratégico.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento estratégico. Concorrência. Indústria de calçados. Jaú (SP).

* Técnico e Graduado em Ciências Contábeis, Especialista em Controladoria, Mestre em Ciências Contábeis pela FÉCAP - SP. Atualmente é professor titular da Associação Educacional Nove de Julho campus FMR e FGV on-line. Tem experiência na área de Administração e Contabilidade.

Endereço: Associação Educacional Nove de Julho, Faculdade Marechal Rondon, São Manuel.

Vicinal Dr. Nilo Lisboa Chavasco, 5000. Cep 18650-000 - São Manuel / SP. E-mail: nccarraro@fmr.edu.br

** Possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade de São Paulo (1990), mestrado em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (1995) e doutorado em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (1999). Atualmente é professor titular da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado. Consultor ad hoc dos periódicos: Revista Brasileira de Gestão de Negócios (São Paulo), Revista Universo Contábil (On-line) e Revista de Contabilidade & Finanças da USP. Conferencista e consultor de empresas na área de Administração, com ênfase em Controladoria, atuando principalmente nos seguintes temas.

Recebido em: Março / 2008

Avaliado em: Maio / 2008

The Use of management information on the strategic positioning decisions: a research at the shoes industry in Jau – SP - Brazil

ABSTRACT: This study aims to investigate whether the management information produced by the shoe industries in Jau - SP can bear the market strategic positioning decisions. We have delimited the research population to the formal shoe industry in the city of Jau. In order to create a census, we have applied questionnaires that were later statistically analyzed, thus facilitating the comprehension of results obtained through pair crossings. As a research incentive, we have the large amount of Asian products in the market, generating apprehension regarding the competitive conditions of the local industries. The negative aspects to the research were evident through the analyses that point to the lack of planning and strategic control; information about the competitors; indication of the evident organizational performance, and, most importantly, the lack of knowledge regarding the abilities and competences that should be generated in order to guarantee profit making and the continuity of future activities; how much the main conclusions generated by that industry are not enough to bear the necessary decisions for a strategic positioning definition.

KEY-WORDS: Strategic planning. Competition. Shoe industry. Jaú (SP).

1 INTRODUÇÃO

A informação é fundamental na gestão de uma empresa, principalmente para a criação de diferenciais que garantam a sobrevivência das organizações (MCNURLIN; SPRAGUE, 2002, p. 35). Deve ser a base para a tomada de decisão, seja ela rotineira ou até mesmo complexa em nível de mudança de negócio, mercado ou produto; ficando claro que os processos de captura, elaboração e utilização de informações, devem ser atividades agregadoras de valor. O resultado desse *input* deve ser a geração de um novo conhecimento que gere vantagens competitivas sustentáveis (POPADIUK *et al.*, 2006, p. 151).

Já o **conhecimento** é uma mistura fluída de experiência condensada, valores e informação contextual, que proporciona uma estrutura para avaliação e a incorporação de novas experiências e informações. O conhecimento na organização costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. Assim o conhecimento deriva da informação, da mesma forma que a informação deriva de dados (RODRIGUES, 2002, p. 47, grifo do autor).

A informação gerencial abordando o ambiente interno e externo é de suma importância para os objetivos das organizações, devendo criar mecanismos que possibilitem o seu posicionamento no mercado.

1.1 Estímulo à pesquisa

A indústria nacional de calçados vem perdendo espaço no mercado interno e externo para fabricantes da Ásia. Foram registradas grandes quedas na produção nacional em função da importação. A preocupação de todos os envolvidos com esse setor direta ou indiretamente está em saber se as indústrias nacionais estão preparadas para reagir a esse tipo de concorrência e quais as vantagens competitivas que as mesmas são capazes de gerar.

De acordo com um estudo elaborado pelo BNDES (2006, p. 4) “não se pode negar o porte da China e seu proporcional potencial. O país atua como um grande centro da produção mundial no que se refere a produtos dos setores calçadista e têxtil”. A situação pode ser comprovada conforme tabela a seguir:

ORIGEM	2005	2004	2003
China	13.795.636 pares	7.282.658 pares	3.901.070 pares
Vietnã	1.140.135 pares	332.789 pares	322.462 pares
Indonésia	586.348 pares	384.174 pares	241.294 pares

Fonte: Adaptado de: Abicalçados, 2006.

As importações de calçados asiáticos estão criando sérias dificuldades no mercado interno para alguns tradicionais produtores, como Franca no estado de São Paulo e o Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul.

Os asiáticos, mais especificamente os chineses, estão conseguindo agregar qualidade ao baixo custo e estão derrubando muitas barreiras em várias regiões do mundo.

1.2 Objetivos

Dessa forma, o objetivo geral do presente estudo foi pesquisar se as informações gerenciais geradas pelas indústrias calçadista de Jaú-SP suportam as decisões de posicionamento estratégico em relação ao mercado.

Como objetivos específicos o presente trabalho visou contextualizar o papel da informação à luz das teorias da estratégia, identificando os fatores chaves relativos ao fluxo de informações, investigando o uso estruturado dessa na manutenção das decisões de posicionamento estratégico pelas indústrias de calçados de Jaú - SP.

1.3 Método da pesquisa e delimitação do estudo

A partir de investigações empíricas, pesquisa de campo por meio de coleta de dados, por observação direta e intensiva, por meio da pesquisa executada através de questionários, que após tratamento e análise estatística, chegou-se a considerações que reflitam o atual estágio dessa indústria face à questão da pesquisa.

Quanto à delimitação da pesquisa, Martins (2000, p. 34) defende que “a unidade a ser pesquisada deve ser precisamente definida”. Nesse ínterim, delimita-se a pesquisa às indústrias de calçados legalmente constituídas no município de Jaú e cidades que fazem divisa com esse município, ambas localizadas na região centro-oeste do Estado de São Paulo, por pertencerem a um mesmo pólo que é representado por um único sindicato patronal.

2 CENÁRIOS DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE JAÚ - SP

Com uma população de aproximadamente 121 mil habitantes, Jaú está localizada na região central do estado de São Paulo, a 296 km da capital. É o centro de uma micro-região formada por sete pequenas cidades que compõem a macro-região interiorana do estado, composta pelas cidades de Bauru, Araraquara, Botucatu e São Carlos. Tem como principal acesso as grandes rodovias estaduais - Washington Luis, Bandeirantes e Castelo Branco via Marechal Rondon (JAÚ, 2006).

Em seu trabalho de pesquisa, Oliveira e Garcia (2001, p. 373) chegaram a algumas conclusões:

O pólo calçadista de Jaú, com suas especificidades e especialidades, não é homogêneo, pois possui características diferentes de outros pólos. Seu crescimento não se deu ao acaso, e sim foi fruto de anos de lutas de vários empresários e empresas, que foram se fortalecendo e conseguindo ampliar parcelas desse mercado competitivo.

De acordo com dados fornecidos pela prefeitura municipal de Jaú, foi possível elaborar o quadro a seguir que categoriza o atual estágio desse pólo:

EMPRESAS FORMAS	CAPACIDADE DE PRODUÇÃO EMPRESAS/DIA	NÍVEL DE VAGAS EMPREGOS	PARTICIPAÇÃO NO MERCADO INTERNO EM 2004	PARTICIPAÇÃO NO MERCADO EXTERNO EM 2004
134 indústrias em Jaú região	100 mil	4.000	140 milhões de reais	8 milhões de reais
800 bancas (mão-de-obra terceirizada)	-	4.000	-	-
03 confecções	-	-	-	-
50 fornecedores de componentes	-	1.600	-	-
Total	100 mil	11.600	2% (aproximadamente R\$ 140 milhões)	1,4% (aproximadamente US\$ 8 milhões)

Fonte: Adaptado da Prefeitura Municipal de Jaú- Ano Base 2004

De acordo com dados fornecidos pela prefeitura, o setor vem se desenvolvendo desde meados do século passado, com a chegada de imigrantes italianos à cidade. Proveniente dessa longevidade, a força competitiva do pólo é possuir grande agilidade para produzir em curto espaço de tempo, adaptando-se facilmente as exigências do mercado nacional e internacional (ALEIXO, 2005, p. 77).

Durante toda a pesquisa, desde a elaboração do projeto até a sua conclusão, uma série de notícias serviu para fundamentar uma posição sobre a indústria calçadista de Jaú, dando conta que os reflexos da grande concorrência ainda não foram sentidos, uma vez que não são registrados desemprego em massa, redução brusca nas vendas tanto para o mercado interno quanto o externo, e principalmente queda no consumo que movimenta toda a economia da região.

3 A PESQUISA

Este trabalho de pesquisa teve seu início no primeiro semestre de 2005, com a elaboração do projeto de pesquisa, que passou a ser fomentado com novas informações sobre o setor, paralelamente ao levantamento estatístico sobre a população com relação às questões aqui apresentadas. O ciclo final da pesquisa deu-se

no primeiro semestre de 2007 quando foi realizada a pesquisa de campo junto às indústrias de calçados da região de Jaú, legalmente constituídas, na intenção de se elaborar um censo. No entanto, na elaboração de uma pesquisa científica, normalmente a falta de recursos e/ou de tempo disponível leva o investigador a restringir a população, considerando apenas parte dela, para o quê se denomina amostra (HILL; HILL, 2002, p. 41).

O pesquisador sabe que a precisão de uma amostra nunca será idêntica à da população total. Portanto, tentou-se defender a qualidade dessa pesquisa, atingindo uma amostragem adequada à natureza da pesquisa e à sua população. Ao obter a exata quantia de 41 respondentes, encerrou-se o ciclo de coleta de dados, que acabou acontecendo de forma aleatória.

Dada à natureza da pesquisa, o instrumento eleito pelo pesquisador foi o questionário, que segundo Gil (1999, p. 128) trata-se de um instrumento de coleta de dados caracterizado por um número mais ou menos elevado de perguntas respondidas por escrito.

Os dados levantados nessas empresas passaram por uma análise inicial, e após verificação dos resultados, adequando algumas questões, constatou-se a aplicabilidade do questionário. Assim, com a colaboração dos respondentes, algumas contribuições puderam ser imediatamente adotadas, tais como a substituição de alguns termos técnicos por uma linguagem mais simples, além de algumas questões que puderam ser redirecionadas, alinhando as respostas aos objetivos da pesquisa. Posteriormente foram descartadas as respostas dessas empresas para efeito da pesquisa definitiva.

A aplicação do questionário - pré-teste - deu-se em um momento oportuno, ou seja, em janeiro, quando as empresas estavam apreensivas em termos de resultado das vendas que devem ocorrer no início da estação, fruto das várias feiras do setor que são realizadas nesse mês.

O questionário utilizado como instrumento de coleta de dados abordava questões que procuravam criar um perfil das empresas do setor, procurando identificar o porte e nível organizacional.

A tabela 2 apresentada a seguir resume os resultados da pesquisa.

Perfil Favorável			Perfil Desfavorável		
Questão	Freq	Objetivo / análise	Questão	Freq	Objetivo/análise
Q1	80,5%	Dos empresários afirmaram possuir mais que 10 anos de experiência no ramo.	Q3	51,2%	Afirmaram ter até três colaboradores no setor administrativo.
Q5	56,1%	Afirmaram ter suas empresas a mais de 6 anos.	Q4	78,0%	Afirmaram que os colaboradores do setor administrativo possuem apenas nível de ensino fundamental / médio.
Q6	80,5%	Afirmam possuir algum diferencial em relação ao seu concorrente	Q7	58,5%	24 dos 41 respondentes não elaboram planejamento formal.
Q10	75,6%	Possuem conhecimento tácito gerado principalmente por sua experiência, auxiliando as decisões de posicionamento.	Q8	51,2%	21 dos 41 respondentes não possuem mecanismos de controle estratégico nas definições de posicionamento.
Q16	82,9%	Geram vantagens competitivas a partir das condições geradas e pelas informações produzidas pelo pólo calçadista	Q9	53,7%	Afirmaram possuir sistemas de informação que dá suporte às decisões de posicionamento.
Q20	63,4%	Possuem informações que possibilitam as decisões focadas nas estratégias de diferenciação	Q11	41,5%	Não elaboram cenários e não fazem análise de tendências.
Q24	73,2%	Afirmaram transformar informações gerenciais em estratégias	Q13	51,2%	Não possuem informações sobre como e de que forma os concorrentes estão competindo.
			Q14	73,1%	Não possuem informações caso haja mudança de enfoque que identifiquem quem serão os seus novos concorrentes.

PERFIL FAVORÁVEL			PERFIL DESFAVORÁVEL		
Questão	Freq.	Objetivo / análise	Questão	Freq.	Objetivo / análise
			Q18	70,7%	Não possuem informações financeiras e não-financeiras que identifiquem o desempenho empresarial.
			Q21	61%	Não possui informações sobre qual deverá ser o porte de sua empresa para gerar diferenciação entre os demais concorrentes.
			Q22	82,9%	Não possui informações sobre prováveis benefícios, custos e perdas geradas a partir da utilização da estratégia de inovação no processo de P&D

A pesquisa mostra que as informações gerenciais geradas pelas indústrias de calçados de Jaú - SP não suportam as decisões de posicionamento estratégico, pois embora a pesquisa indique vários pontos favoráveis em relação à pesquisa, o principal ponto não pode ser evidenciado, ou seja, a utilização estruturada dessas informações.

Constatou-se, pelas questões 1 e 5, que essa indústria tem a sua base de sustentação nas experiências passadas de seus empreendedores, pois 80,5% deles tem mais de dez anos no setor, e 56,1% dessas empresas existem a mais de seis anos, entretanto, esse fator seria muito importante se fosse evidenciada a sua utilização em prol da geração de vantagens competitivas, ou seja, deveria utilizar-se desses conhecimentos tácitos para a geração do conhecimento explícito através da elaboração do planejamento formal, ferramenta fundamental na definição dos objetivos e estratégias das organizações, fato esse desfavorável à pesquisa, pois conforme a questão 7, 58,5% dos respondentes não adotam essa prática. Agravando o quadro desfavorável, ficou constatado, pela questão 18, que 70,7% dos respondentes não possui informações financeiras e não-financeiras que identifiquem o desempenho empresarial. Corroborando negativamente à questão da pesquisa, ficou constatado, pela questão 9, que apenas 53,7% dos respondentes apresentam sistemas de informação voltada à gestão estratégica.

Contar apenas com a experiência para gestão de uma empresa e geração de informações gerenciais é muito arriscado, pois com os efeitos da globalização, novos concorrentes estão invadindo mercados tradicionais, trazendo inovações e vantagens aos compradores. Nessa condição se faz necessária a utilização de mecanismos que transformem a experiência em informação gerencial útil, a tomada de decisão focada na definição de posicionamento.

Parte desses mecanismos são encontrados na elaboração de cenários presentes e futuros, procurando identificar quem são os atuais concorrentes e, principalmente, quais estratégias devem ser criadas no intuito de geração de vantagens competitivas presentes e futuras, fato esse que foi claramente identificado como desfavorável na pesquisa, através das questões 11 e 13 demonstradas na tabela 2, pois na média obtida pela amostra, mais da metade desta indústria não apresenta o hábito de construção de cenários, demonstrando ser desconhecida das estratégias utilizadas por seus concorrentes em relação ao custo total, não identificando questões básicas, como por exemplo; porte, habilidades e competências a serem construídas para definição do posicionamento estratégico presente e futuro. Outro exemplo disso está diretamente identificado na questão 14, ou seja, quando questionados sobre uma provável necessidade de mudança de enfoque, ou seja, mercado, preço ou produto, 73,1% dos respondentes não saberia identificar quem seriam seus novos concorrentes, pois não possuem informações que identifiquem essa condição. Essas informações existiriam se a indústria gerasse informações sobre cenários, identificando variáveis necessárias à manutenção de posicionamento.

Uma das principais vantagens competitivas conforme demonstrado no perfil favorável da tabela acima, - questão 16 - aponta que 82,9% dos respondentes atribuem ao fato de pertencer ao pólo calçadista a condição direta na redução de custos. A pesquisa não tratou estatisticamente como isso ocorre, mas infere-se que a intensa geração de mão-de-obra, a oferta de insumos e a troca de informações sobre produtos, acabam gerando algumas informações gerenciais importantes para manutenção dessas empresas.

Outro ponto desfavorável à pesquisa está na estrutura das empresas, ou seja, através das questões 3 e 4 pode-se constatar que essas empresas apresentam um corpo administrativo reduzido e pouco qualificado. Ao analisar os resultados da amostra, observa-se que a maioria das empresas conta com até cinquenta empregados, no total.

Essas empresas mobilizam para o setor administrativo até três empregados, ou seja, o setor administrativo conta com menos que dez por cento da força de trabalho das empresas. A maioria absoluta desses empregados do setor administrativo possui formação escolar não superior ao nível médio, agravando a questão da geração e utilização das informações gerenciais para definição de posicionamento estratégico.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal da pesquisa foi atingido, pois ao concluir todos os levantamentos e análises, pode ser demonstrado qual o perfil dessa indústria com relação à geração e utilização de informações gerenciais voltadas ao suporte das decisões de posicionamento estratégico, evidenciando que a grande maioria são pequenas empresas alicerçadas sobre a experiência acumulada de seus empresários, com baixo nível organizacional, e principalmente com pouca informação estruturada sobre o mercado em que atua.

Sugere-se às empresas que compõe esse setor que passem a adotar uma gestão voltada à estratégia, ou seja, a utilização sistêmica da informação gerencial, devendo esta se iniciar pela análise ambiental, auxiliando na definição da missão e visão, possibilitando a criação dos objetivos e estratégias, implementando-as e controlando-as. É fundamental que a informação gerencial faça parte desses processos para que valide sua vocação, ou seja, ser útil à tomada de decisões.

Assim, a partir dos resultados obtidos nesta pesquisa, fica evidente que o setor merece novas pesquisas, principalmente abordando algumas preocupações que contemplem:

- Qual deverá ser a relação quantitativa e qualitativa entre empregados do setor administrativo e o porte da empresa, para que essa possa gerar informações gerenciais necessárias à definição de posicionamento estratégico;
- Qualificar e quantificar as vantagens geradas pelo pólo e a relação dessas na definição de posicionamento estratégico das empresas;
- Identificar se na população existe alguma empresa que pratique gestão de desempenho e como isso ocorre, pois várias empresas da amostra declararam possuírem diferenciais em relação à concorrência.

A presente pesquisa deu-se em nível acadêmico, tentando aproximar teoria e prática, procurando identificar os requisitos necessários para uma gestão estratégica, ficando evidente que a informação gerencial completa seu ciclo quando a utilização final está voltada ao suporte das decisões de posicionamento estratégico.

REFERÊNCIAS

- ABICALÇADOS. **Resenha estatística**. 2006. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/index.php?page=estatisticas_resenhas>. Acesso em: 09 jun. 2007.
- ALEIXO, A. C. **A análise crítica das práticas de contabilidade gerencial: um estudo exploratório nas pequenas e médias empresas da indústria de calçados de Jaú - SP**. 2005. 171 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) - Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP, São Paulo, 2005.
- ANSOFF, I. H.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente, Guilherme Ary Polnky. São Paulo: Atlas, 1993.
- BNDES. A indústria calçadista no Brasil. **Informe Setorial**, Rio de Janeiro, n. 1, p. 1-4, 2006.
- FJELDSTAD, O. D.; STABELL, C. B. Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 19, n. 5, p. 413-37, May 1998.
- GHOSHAL, S.; MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy processes**. England: Pearson Education, 1999.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- JAÚ. **Prefeitura municipal**. [2006]. Disponível em: <<http://www.jau.sp.gov.br/prefeitura.asp>>. Acesso em: 12 out. 2006.
- HILL, M. M.; HILL, A. **Investigação por questionário**. Lisboa: Edições Sílabo, 2002.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Gerenciamento de sistemas de informação**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

McNURLIN, B. C.; SPRAGUE, R. H. **Information systems management in practice**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, A. M. R.; GARCIA, L. B. R. O pólo calçadista de Jaú: suas implicações sócio econômicas e espaciais. **AGETEO**, Rio Claro, v. 13, p. 341-377, 2001.

ORTEGA, G. R. **O papel da controladoria na gestão estratégica: estudo de caso em uma empresa do segmento de transporte vertical**. 2005. 212 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) - Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, São Paulo, 2005.

POPADIUK, S. et al. Arquitetura da informação e mensuração do desempenho: um estudo na indústria de artefatos e utensílios de plásticos no estado de São Paulo. **Revista Gestão & Produção**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 151-165, jan./abr. 2006.

PORTER, M. E. **Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

_____. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: The Free Press, 1985.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; Revisão técnica Jorge A. Garcia Gomez. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RABECHINI JR., R.; CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **Revista Produção**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 28-41, 2002. Disponível em: <<http://www.vanzolini.org.br/revistaproducao/Sample.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2006.

RODRIGUES, E. **Um estudo dos aspectos comportamentais da implantação do ERP Enterprise Resource Planning às áreas de orçamento e planejamento financeiro**. 2002. 139 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) - Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, São Paulo, 2002.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 2002. 238 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade de São Paulo - USP, São Carlos, 2002.

VALENTIN, M. L. P. et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGrama-Zero: Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, art. 3, jun. 2003.