

Pontifícia Universidade Católica
do Rio de Janeiro



Ângelo Marcelo Alves de Souza

**Uma análise da gestão estratégica dos custos na
cadeia de suprimentos – Um estudo na indústria de
jornais brasileira**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Engenharia Industrial da PUC-Rio.

Orientador: Prof. Nélio Domingues Pizzolato

Rio de Janeiro, setembro de 2006



Ângelo Marcelo Alves de Souza

**Uma análise da gestão estratégica dos custos na
cadeia de suprimentos – Um estudo na indústria de
jornais brasileira**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Engenharia Industrial da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Nélio Domingues Pizzolato

Orientador

Departamento de Engenharia Industrial -PUC-Rio

Prof. Paulo Roberto Tavares Dalcol

Departamento de Engenharia Industrial -PUC-Rio

Prof. Luiz Felipe R. R. Scavarda do Carmo

Departamento de Engenharia Industrial -PUC-Rio

Prof. José Eugênio Leal

Coordenador Setorial do Centro Técnico Científico – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 04 de setembro de 2006

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Ângelo Marcelo Alves de Souza

Graduou-se em Administração Industrial pelo CEFET-RJ - Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio de Janeiro em 2003. Possui 14 anos de experiência em Jornais nas áreas de manutenção industrial, suprimentos e produção gráfica. Atualmente é gerente de operações de uma empresa jornalística de um dos maiores grupos de comunicação do Brasil.

Ficha Catalográfica

Souza, Ângelo Marcelo Alves de

Uma análise da gestão estratégica dos custos na cadeia de suprimentos : um estudo na indústria de jornais brasileira / Ângelo Marcelo Alves de Souza ; orientador: Nélio Domingues Pizzolato. – Rio de Janeiro : PUC, Departamento de Engenharia Industrial, 2006.

86 f. : il. (col.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Engenharia Industrial.

Inclui referências bibliográficas.

1. Engenharia industrial – Teses. 2. Gestão da cadeia de suprimentos. 3. Gestão estratégica dos custos. 4. Indústria de jornais. I. Pizzolato, Nélio Domingues. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Engenharia Industrial. III. Título.

CDD: 658.5

Dedicado à Rafaella (in Memoriam).

Agradecimentos

Ao meu orientador Professor Nélio Domingues Pizzolato pela disponibilidade, paciência e conhecimentos transmitidos neste período de convivência.

Aos membros da banca pela atenção e contribuição ao desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus pais, Miguel e Zélia, pelo incentivo e apoio recebido.

À minha esposa, Beatriz, pela compreensão e ajuda.

Especialmente à minha filha Gabrielle pelos momentos que deixamos de estar juntos.

Aos companheiros do Mestrado, Marco Aurélio e Sérgio Baptista, pela amizade e troca de experiências durante a realização do curso.

Resumo

Souza, Ângelo Marcelo Alves de. **Uma análise da gestão estratégica dos custos na cadeia de suprimentos – Um estudo na indústria de jornais brasileira.** Rio de Janeiro, 2006. 86 p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O objetivo desta dissertação é realizar uma análise baseada no conceito de gestão estratégica de custo aplicado à cadeia de suprimentos de uma empresa jornalística brasileira. A discussão parte da necessidade dos jornais brasileiros, que estão passando por evoluções importantes, tornarem-se mais competitivos para atender anunciantes e leitores cada vez mais exigentes e enfrentar os desafios crescentes da concorrência entre mídias. Desse modo, é fundamental introduzir novos conceitos de gestão, com foco na redução de custos operacionais de transformação e de movimentação em toda a cadeia, com simultânea melhoria da qualidade do jornal percebida pelo leitor, por meio da gestão dos processos e uso de técnicas que permitem a integração de todos os elos da cadeia desde o acesso aos insumos físicos ou digitais, até o serviço ao cliente leitor ou anunciante. A análise baseia-se na estrutura do conceito de gestão estratégica de custos que é apoiada em três pilares: análise da cadeia de valor, posicionamento estratégico e direcionadores de custo em cada ponto em que se agrega valor ao produto, para possibilitar o uso dessas informações nas tomadas de decisões gerenciais. Esta pesquisa aborda a importância do gerenciamento da cadeia de suprimentos, enfatizando o gerenciamento dos custos logísticos e conceito de cadeia de valor, considerando os elementos de custo e descrevendo as principais operações da aquisição, movimentação, armazenamento de toda matéria-prima, produção e distribuição física dos jornais para os leitores. O trabalho considera o atual cenário e os desafios estratégicos enfrentados pelas empresas jornalísticas no mercado brasileiro, constatando a necessidade das empresas implementarem ações para melhorar os fatores de rentabilidade do negócio, agregando valor para o acionista, para o anunciante e para o leitor.

Palavras-chave

Gestão da cadeia de suprimentos; gestão estratégica dos custos; indústria de jornais.

Abstract

Souza, Ângelo Marcelo Alves de. **Analysis of strategic cost management on supply chain – A research on Brazilian newspaper business.** Rio de Janeiro, 2004. 86p. M. Sc. Dissertation – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The objective of this dissertation is to produce an analysis of the supply chain of the Brazilian press industry based on the concept of strategic cost management. The discussion stems from the necessity of the Brazilian newspaper industry, that is nowadays facing important evolution, to become more competitive and to satisfy advertisers and readers continuously more demanding and to face the increasing challenges derived from the competition between medias. In this way, it is fundamental to introduce new concepts of management, with focus on the reduction of operational costs of transformation and transport all over the chain, with simultaneous improvement of the quality of the newspaper as perceived by the clients, either readers or advertisers. In the newspaper segment the supply chain includes the process management and the use of techniques that allow integration between all links of the chain, since the access to the primary materials either physical or digital, until the service to the readers or advertisers. The analysis is based on the structure of the concept of strategical cost management that is supported on three pillars: analysis of the value chain, strategical positioning and cost drivers analysis at each point that adds value to the product. The research approaches the importance of the supply chain management, emphasizing the management of the logistics costs and the value chain concept, considering the cost elements and describing the main operations of purchasing, transporting, and storage of all raw material, production and physical distribution of the newspaper to the readers. The work considers the present scenario and strategical challenges faced by press companies in the Brazilian market, evidencing the necessity of the companies to implement actions to improve the yield factors of the business, adding value to the shareholders, advertisers and readers.

Keywords

Supply Chain Management; strategic cost management; newspaper business.

Sumário

1	Introdução	12
1.1.	Motivação para o trabalho	12
1.2.	Descrição dos objetivos	13
1.3.	Justificativa do trabalho	13
1.4.	Delimitações do trabalho	14
1.5.	Estrutura da dissertação	15
1.6.	Metodologia	15
2	Fundamentos teóricos	16
2.1.	Cadeia de Suprimentos e seu gerenciamento	16
2.2.	Processos logísticos envolvidos na cadeia de suprimentos	19
2.3.	Cadeia de valor na empresa	22
2.4.	Gestão de custos logísticos	25
2.5.	Gestão estratégica de custos	31
3	A indústria jornalística	41
3.1.	Definições de termos	41
3.2.	O histórico dos meios de comunicação no Brasil	44
3.3.	O mercado de jornais no Brasil	45
3.4.	Descrição da cadeia de suprimentos integrada	49
3.4.1.	Transportes	51
3.5.	Logística inbound	52
3.5.1.	Matérias-primas utilizadas	52
3.5.2.	Logística de movimentação de matéria-prima	54
3.6.	Logística interna	55
3.6.1.	Definição da estrutura	56
3.6.2.	Reunião de pauta	57
3.6.3.	Diagramação	57
3.6.4.	Elaboração de materiais, infográficos e fotografias	57
3.6.5.	Tratamento de imagens	57
3.6.6.	Finalização e geração de páginas	57
3.6.7.	Impressão dos cadernos	58

3.6.8. Expedição	58
3.7. Logística outbound	59
3.8. Considerações sobre o processo produtivo	62
4 Análise do gerenciamento estratégico de custos na cadeia suprimentos da indústria jornalística	63
4.1. Etapas da cadeia de valor na indústria jornalística	63
4.2. Identificação dos direcionadores de custos da cadeia de suprimentos	66
4.3. Análise do posicionamento estratégico	72
4.4. Avaliação prática dos direcionadores de custos envolvidos na cadeia de suprimentos	75
4.5. Considerações sobre aplicação prática	79
5 Conclusões	81
5.1 Recomendações de trabalhos futuros	83
Referências Bibliográficas	84

Lista de figuras

Figura 1: Gerenciamento estratégico da cadeia de suprimentos	18
Figura 2: Custos em uma cadeia de suprimentos	19
Figura 3: Atividades logísticas ao longo da cadeia de suprimentos	20
Figura 4: Trocas compensatórias necessárias entre marketing e logística	26
Figura 5: Modelo de gerenciamento estratégico de custos	33
Figura 6: Modelo de estratégias competitivas	34
Figura 7: Desenvolvimento de vantagem competitiva através de ligações com os fornecedores	36
Figura 8: Desenvolvimento de vantagem competitiva através de ligações com os clientes	36
Figura 9: Desenvolvimento de vantagem competitiva através de ligações de processos dentro da cadeia de valor de uma unidade empresarial	37
Figura 10: Desenvolvimento de vantagem competitiva através de ligações nas cadeias de valor da unidade empresarial dentro da empresa	38
Figura 11: Modelo de direcionadores de custo	39
Figura 12: Evolução da circulação média diária dos jornais brasileiros	46
Figura 13: Evolução da participação do meio jornal no bolo publicitário total no Brasil	47
Figura 14: Evolução do investimento e participação publicitária líquida por meio	48
Figura 15: Cadeia de suprimentos típica de uma empresa jornalística	49
Figura 16: Fluxo integrado da estrutura simplificada da cadeia de suprimentos	50
Figura 17: representação da responsividade x custo da cadeia de suprimento da indústria jornalística	51
Figura 18: Fluxograma genérico do canal de abastecimento de bobinas de jornal	55
Figura 19: Esquema simplificado genérico do fluxo de jornais entre a empresa e os pontos de venda	60
Figura 20: Canal de distribuição de jornais	62
Figura 21: Cadeia de valor da indústria jornalística	64
Figura 22: Atividades na cadeia de valor da indústria jornalística	64
Figura 23: Modelo básico de análise da cadeia de valores	66
Figura 24: Gestão estratégica de custos na cadeia de suprimentos	67
Figura 25: Contribuição da estratégia das operações da cadeia de suprimentos para o resultado da empresa jornalística	75

Lista de quadros

Quadro 1: Atividades de administração de materiais	21
Quadro 2: Atividades de distribuição física	21
Quadro 3: Diferenças na gestão de custos causadas por diferenças nas estratégias	35
Quadro 4: Total de títulos de empresas jornalísticas no Brasil	45
Quadro 5: Maiores jornais brasileiros em circulação em 2005	47
Quadro 6: Dimensões usuais de bobinas utilizadas no Brasil	53
Quadro 7: Descrição operacional das atividades da produção de um jornal	56
Quadro 8: Resultado de produtividade por categoria em empresa jornalística	70
Quadro 9: Custo dos recursos por atividades de uma empresa jornalística (em %)	76
Quadro 10: Descrição dos recursos consumidos	77

1 Introdução

1.1. Motivação para o trabalho

A década de 90 deixou um importante registro na indústria jornalística no Brasil, sendo reconhecida como a década do início da profissionalização da gestão dessa indústria. A maioria das empresas jornalísticas nacionais atravessou ao longo daquela década um momento de transformação gerencial da maior importância, no qual o controle administrativo tendeu a migrar das mãos de fundadores e herdeiros para executivos profissionais.

A maior parte das empresas do setor vem enfrentando desafios estratégicos e revendo suas principais alavancas de eficiência e rentabilidade. Com isso, tornou-se comum, ao lado da qualidade editorial, de programas de qualidade e produtividade, a preocupação com tópicos do tipo: custos logísticos, operadores logísticos, melhoria do nível de serviço, redução dos prazos de entrega, gestão de estoques, entre outros. Entretanto, a ação prática vem ignorando as interfaces e seus principais parceiros nos elos da cadeia de suprimentos e privilegiando uma atuação mais efetiva das empresas nos seus processos internos.

Um dos pontos fundamentais em uma cadeia de suprimentos é identificar os custos que estão envolvidos em todos os seus elos. A redução desses custos é fundamental e representa um dos principais mecanismos para as empresas atingirem vantagens competitivas.

Desta forma, a partir da referida década, quando ocorreu um importante ciclo de investimentos em equipamentos e sistemas de informação nas empresas jornalísticas, ficou clara a necessidade de integrar e gerenciar todas as atividades envolvidas no fluxo de produção, desde a aquisição das matérias primas até a sua distribuição e chegada aos leitores, passando pela armazenagem e produção, como forma de se atingir uma vantagem competitiva, concatenando objetivos e estratégias e enfrentando os principais desafios estratégicos com que os jornais se defrontam.

1.2. Descrição dos objetivos

Este trabalho tem por objetivo geral analisar o gerenciamento estratégico dos custos em uma cadeia de suprimentos de uma empresa jornalística brasileira.

Mais especificamente, os objetivos deste trabalho são os seguintes:

- Apresentar a indústria jornalística e as cadeias logísticas envolvidas à montante e à jusante;
- Analisar os resultados ou fatores que influenciam ou criam valor para o processo e para o produto final;
- Apresentar um conjunto de ações objetivas visando à redução dos custos operacionais na cadeia de suprimentos.

1.3. Justificativa do trabalho

A realização deste trabalho é justificada pelo interesse na análise da gestão estratégica dos custos na cadeia de suprimentos, desta forma o presente estudo contribui para a identificação do conjunto de elementos relevantes para aplicação do conceito, especificamente no que se refere à indústria jornalística brasileira.

Com o aumento da competição e redução do *market share*, os jornais brasileiros enfrentam a estabilização das receitas publicitárias e aumento da participação de outras mídias. O mercado de leitores passa por intensas disputas com outras formas de mídia, há mais dificuldade para atrair consumidores/leitores e há estagnação dos volumes de circulação dos jornais. É importante uma revisão dos principais fatores de rentabilidade e racionalização de custos na gestão da cadeia de suprimentos dos jornais, sempre acompanhada da preocupação com a qualidade final, como forma de se atingir a vantagem competitiva.

A redução de custos representa um dos principais mecanismos para as empresas do setor jornalístico atingirem essa vantagem competitiva que pode ser alavancada pela compressão dos custos envolvidos no processo produtivo da empresa. A gestão estratégica de custos visa identificar o ambiente em que a empresa atua, posicionando-a estrategicamente e identificando as relações de causa e efeito da sua estrutura de custo.

Neste contexto, o tema dessa dissertação tratará da análise no atual cenário

vivido pelas empresas jornalísticas brasileiras e de seus principais desafios estratégicos, examinando conceitos que incluem a redução dos custos de transformação e de movimentação em toda a cadeia dos fornecedores aos clientes finais, e melhorando a satisfação dos clientes com a integração de todos os elos da cadeia. Desde o fornecedor, é preciso entender claramente as demandas do cliente de jornal, seja o leitor ou o anunciante e traçar um conjunto de produtos e serviços de qualidade percebida pelo consumidor final e que alcance sua satisfação.

Um dos pilares da gestão de suprimentos é a estrutura de custo necessária para comprar, transportar, estocar e manusear insumos, a fim de dar eficiência e economia à área de suprimentos de uma organização. Dessa forma, a análise abrange um detalhamento da cadeia de suprimento completa, analisando-a e fragmentando-a, indicando onde estão embutidos custos escondidos e as necessidades de implantação de melhorias. Os resultados desta análise indicam que a satisfação do cliente é alcançada através de um processo de melhorias contínuas das operações da cadeia de suprimentos, alimentado pelos resultados da avaliação do desempenho dos seus processos, mantendo uma continuada excelência na qualidade e aplicação das melhores práticas nas principais alavancas de rentabilidade do negócio.

1.4. Delimitações do trabalho

Este trabalho terá como base o setor das indústrias jornalísticas do Brasil. Dentro do conjunto de variáveis que traduzem a realidade de uma empresa do setor, o presente estudo baseia-se nas informações que configuram a gestão estratégica dos custos da cadeia de suprimentos. Assim sendo, limitou-se a análise de dados de empresas jornalísticas ao uso de dados disponíveis, principalmente da ANJ (Associação Nacional de Jornais), disponível em seu *site*, o que se torna uma limitação da análise. Não se pretende criar um sistema de informações gerenciais que estabeleça a gestão estratégica de custos na empresa, mas busca-se discutir os conceitos e analisar os resultados metodológicos.

1.5. Estrutura da dissertação

Para facilitar a compreensão do texto, a presente dissertação está dividida em 5 capítulos:

O primeiro capítulo apresenta o tema, assim como se evidencia os objetivos do trabalho, a justificativa do estudo, além da organização do trabalho.

O segundo capítulo tem como objetivo apresentar a fundamentação teórica dos principais conceitos sobre o gerenciamento de cadeia de suprimentos bem como o gerenciamento de processos e custos relacionados com a logística. Na seqüência, abordam-se os conceitos teóricos que formam a base para a gestão estratégica de custo, com ênfase na cadeia de suprimentos, cadeia de valor, posicionamento estratégico e direcionadores de custo.

O terceiro capítulo apresenta a dinâmica da produção e distribuição de uma empresa jornalística brasileira. É apresentado um histórico dos meios de comunicação no Brasil, o panorama do mercado de jornais no país, as principais características da cadeia integrada de suprimentos, o sistema de transporte e distribuição e o fluxo industrial de materiais e informações.

O quarto capítulo trata de uma análise do gerenciamento estratégico de custos da cadeia de suprimentos, abordando os elementos de custos, o posicionamento estratégico e a cadeia de valor da indústria.

O quinto capítulo apresenta as conclusões do trabalho realizado e as recomendações de estudos futuros.

1.6. Metodologia

A metodologia utilizada na execução deste trabalho iniciou-se com uma revisão bibliográfica existente sobre: Cadeia de suprimentos e seu gerenciamento, processos logísticos e cadeia de valor, gestão de custos logísticos e gestão estratégica de custos.

Após, foi realizado uma apresentação geral da indústria jornalística e as suas cadeias relevantes envolvidas a montante e a jusante.

A fase final consistiu em uma análise baseada na abordagem de Shank e Govindarajan (1997), para identificar e avaliar os custos logísticos, numa empresa jornalística brasileira, sob a ótica da gestão estratégica de custos.

2 Fundamentos teóricos

Neste capítulo serão abordados os fundamentos necessários indispensáveis para a compreensão deste trabalho, definição dos conceitos de gerenciamento de custos, de cadeia de valor e gerenciamento da cadeia de suprimentos.

2.1. Cadeia de Suprimentos e seu Gerenciamento

O conceito, para Pires e Aravechia (2001), de cadeia de suprimentos é de uma rede de empresas autônomas, ou semi-autônomas, que são efetivamente responsáveis pela obtenção, produção e liberação de um determinado produto e/ou serviço ao cliente final.

Para Chopra e Meindl (2003), cadeia de suprimentos abrange diversos estágios, direta ou indiretamente, no atendimento do pedido de um cliente, sendo portanto, uma seqüência de processos e fluxos que acontecem entre e dentro de diferentes estágios da cadeia e que se combinam para atender à necessidade de um cliente por um produto ou serviço. Os estágios que compõem uma cadeia de suprimentos típica são o fornecedor, fabricante, distribuidor, varejista e cliente/consumidor, no entanto, nem todas as cadeias de suprimentos apresentam todos estes elementos. Uma empresa que fabrica seus produtos sob encomenda e os entrega diretamente para seus clientes, não apresenta os elementos de distribuição e de varejo, e uma empresa que atenda aos pedidos dos clientes através de estoques mantidos internamente apresenta o elemento de varejo, mas pode não apresentar o de distribuição. Desta forma, dependendo da forma como as cadeias de suprimentos estejam configuradas, o número de elementos que as constituem irão variar. Os processos que relacionam dois estágios sucessivos de uma cadeia de suprimentos formam um ciclo, onde são trocados produtos/serviços e informações. A visão cíclica da cadeia de suprimentos torna mais clara os papéis e responsabilidades de cada elemento da cadeia.

Para Simchi-Levi *et al.* (2003), a gestão de cadeias de suprimentos é um

conjunto de abordagens utilizadas para integrar eficientemente fornecedores, fabricantes, depósitos e armazéns de forma que a mercadoria seja produzida e distribuída na quantidade certa, para a localização certa e no tempo certo, de forma a minimizar os custos globais do sistema ao mesmo tempo em que atende ao nível de serviço desejado.

Segundo Johnson e Wood (1996), o gerenciamento da cadeia de suprimentos estende o conceito de integração além da empresa, para todas as empresas que compõem a cadeia. Fornecedores, clientes e operadores de serviços logísticos compartilham as informações e planos necessários para fazer o canal de distribuição mais eficiente e competitivo, ou seja, a cadeia de suprimentos engloba os fornecedores de matéria-prima até o consumidor final, passando pela produção e centros de distribuição.

Para Novaes (2001), o conceito de gerenciamento é definido como a integração entre os processos ao longo da cadeia de suprimentos feita em termos de fluxos de materiais, de informação e de dinheiro onde os agentes que participam atuam em sincronia e de forma estratégica, buscando os melhores resultados possíveis em termos de redução, de desperdícios e de agregação de valor para o consumidor final. Ou seja, é uma metodologia desenvolvida para alinhar todas as atividades de produção de forma sincronizada, visando a redução dos custos envolvidos em todo o processo, minimizando os ciclos e maximizando o valor pelo consumidor final.

De acordo com Christopher (1997), o processo para satisfazer a demanda dos clientes começa com o fornecimento de insumos que fluem através das operações de fabricação ou montagem e continuam até a distribuição para os clientes. Logicamente, a maneira ideal de gerenciar este processo é considerando-o como uma entidade, e não o fragmentando em seções estanques.

Lambert *et al.* (1998) afirmam que uma cadeia de suprimentos bem sucedida requer uma mudança da gestão individual de funções para a integração de todas as atividades chave nos processos. A operação de uma cadeia de suprimentos integrada requer um fluxo contínuo de informações que, em contrapartida, ajuda a criar um melhor fluxo de produtos.

O gerenciamento da cadeia de suprimentos vem sendo reconhecido como um determinante fundamental da vantagem competitiva. Como os custos totais e o serviço ao cliente são afetados pela estrutura da cadeia de suprimentos e pela

eficiência de sua coordenação, é essencial que seja dada ênfase ao gerenciamento.

De acordo com Pires (1998), o gerenciamento da cadeia de suprimentos é uma aproximação estratégica recente que administra o ciclo como um todo. O objetivo básico desse gerenciamento é aumentar ao máximo a sinergia entre todos os segmentos da cadeia para servir o consumidor final mais eficientemente e, portanto, aumentar o valor do produto. Para atingir este objetivo, as empresas procuram alinhar e unir competências distintas ao longo da cadeia, ficando claro que o tradicional aspecto competitivo entre empresas está cedendo espaço para um novo aspecto competitivo entre cadeias de suprimentos. A Figura 1 representa o gerenciamento da cadeia de suprimentos como uma visão estratégica integrada de todo o ciclo, indicando foco no cliente e busca de sinergia entre as áreas, permitindo uma análise para redução do desperdício e redundâncias ao longo do ciclo.

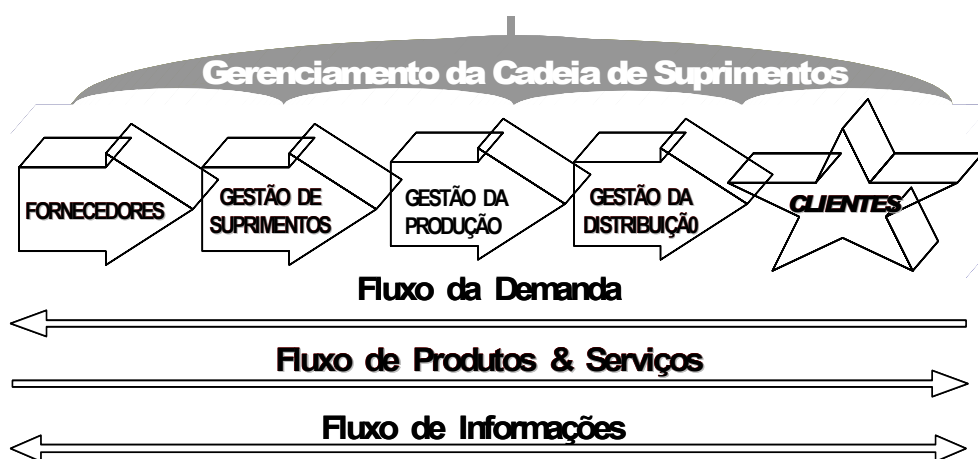


Figura 1: Gerenciamento estratégico da cadeia de suprimentos

Fonte: Adaptação de figura de autoria desconhecida.

Desta forma, segundo Corrêa e Corrêa (2004), fica claro que não basta mais para uma empresa ser excelente na gestão exclusiva de seus ativos, para ter sucesso sustentável no ambiente competitivo de hoje e do futuro. É necessário, portanto, que haja uma gestão coesa e integrada da cadeia de suprimentos à qual pertence, para que o cliente final possa tornar-se muito satisfeito, fiel e recompensar a rede com seu retorno permanente.

O ponto comum entre os diferentes autores supracitados sobre o conceito de gerenciamento da cadeia de suprimentos é sobre a necessidade de interação dos

setores de uma empresa, e mesmo entre diversas empresas, sendo o que junta todos estes setores é o processo. Ele cruza empresas e vários departamentos, muitas vezes com objetivos e até estratégias conflitantes. O desafio das empresas é gerenciar processos, ou seja, atividades concatenadas de diversas áreas movidas por interesses comuns.

2.2. Processos logísticos envolvidos na cadeia de suprimentos

Para Freires (2000), o estabelecimento dos processos logísticos em uma cadeia de suprimentos é o primeiro passo para a determinação de um modelo de gerenciamento de seus custos. A Figura 2 representa uma cadeia de suprimentos genérica e, ao longo desta cadeia, ocorrem diversos custos relacionados, por exemplo, com a transação de bens, fluxo de informações, movimentação de produtos e manutenção de estoques.

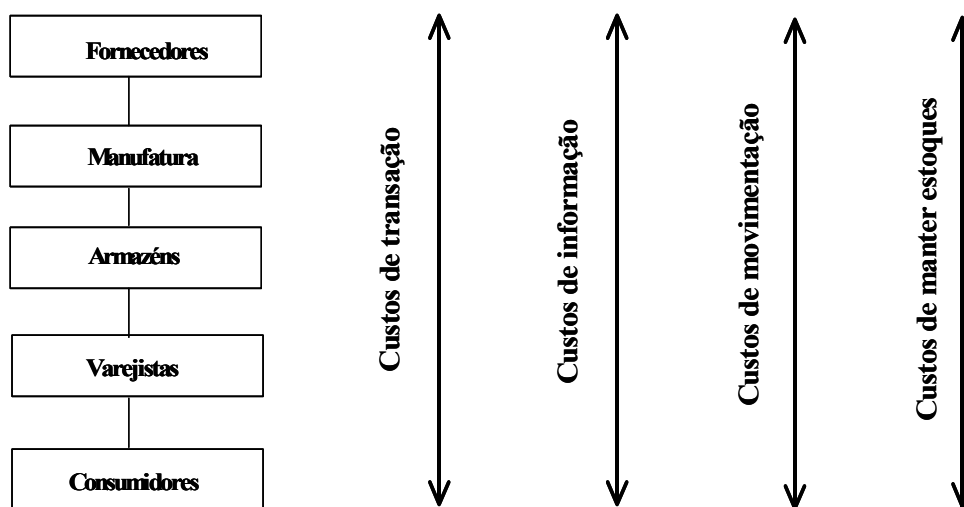


Figura 2: Custos em uma cadeia de suprimentos

Fonte: Pohlen e Lalonde (1996)

A existência destes custos, segundo Freires (2000), permeia toda a cadeia de suprimentos. Partindo-se da manufatura, observa-se que os processos se iniciam com a escolha de fornecedores e percorrem toda cadeia até a disponibilização de bens e serviços para o consumidor final, passando pela armazenagem e o varejo.

Uma etapa fundamental para o detalhamento dos custos envolvidos em uma cadeia de suprimentos, segundo Freires (2000), é a execução de um fluxograma de

atividades. Na Figura 3, esta representação constitui-se a base para a identificação do que é realizado por uma cadeia de suprimentos por meio do uso da análise de suas atividades. Em geral, as atividades representadas nesse fluxo são extraídas através de entrevistas realizadas com funcionários ou por meio de apontamentos realizados com os mesmos.

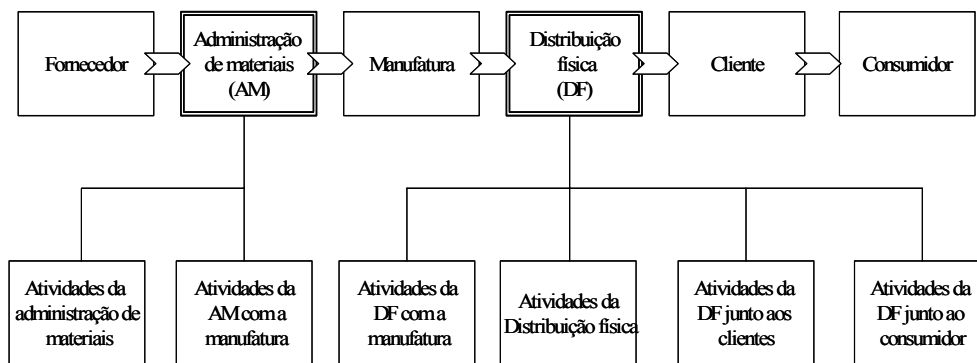


Figura 3: Atividades logísticas ao longo da cadeia de suprimentos

Fonte: Freires (2000)

O processo logístico pode ser dividido em dois segmentos: logística de entrada e de saída. Para Dornier *et al.* (2000), a logística de entrada envolve o fornecimento de todos os materiais e componentes necessários para a fabricação dos produtos, enquanto a logística de saída, a distribuição física que trata do fluxo de produtos a partir da empresa, engloba a forma como os produtos manufaturados movem-se a partir da montagem final, por meio da distribuição e armazenagem até as mãos dos consumidores.

A seguir, nos Quadros 1 e 2, são indicadas algumas atividades logísticas relativas ao processo de administração de materiais e de distribuição física ao consumidor.

Quadro 1 : Atividades de Administração de Materiais

Atividades específicas da administração de materiais	Atividades relacionadas com o processo de manufatura
Acompanhar pedidos a fornecedores	Apoiar a produção
Rastrear pedidos	Abastecer a produção
Rastrear veículos	Armazenar estoque em processo
Receber pedidos	Gerenciar informações logísticas
Conferir pedidos	
Documentar pedidos	
Transportar materiais e componentes	
Controlar fretes	
Pagar fretes	
Armazenar materiais e componentes	
Controlar estoques	
Expedir materiais e componentes	

Fonte: Freires (2000)

Quadro 2: Atividades de Distribuição Física

Atividades relacionadas à manufatura	Atividades específicas da distribuição física	Atividades relacionadas ao consumidor
-Embalar produto	-Receber produto	-Entregar o produto
-Armazenar	-Desconsolidar	-Abastecer pontos de venda (PV`s)
-Identificar volumes	-Armazenar	-Gerir informações logísticas
-Conferir volumes	-Controlar estoques	-Medir desempenho
-Roteirizar	-Embalar	-Entregar o produto
-Gerar documentos	-Separar	-Abastecer pontos de venda (PV`s)
-Transferir para centros de distribuição (CD`s)	-Separar em lotes	-Gerir informações logísticas
-Rastrear veículos	-Distribuir a partir de CD`s	-Medir desempenho
-Controlar fretes	-Rastrear veículos	
-Pagar fretes	-Gerir informações	
-Medir desempenho	-Medir desempenho	

Fonte: Freires (2000)

Algumas funções podem parecer redundantes, entretanto certas atividades são comuns tanto à administração de materiais como à distribuição física. A atividade, por exemplo, de gerir informações está presente em administração de materiais ou distribuição física, mas o tipo de informação e a forma como essas informações serão gerenciadas irá variar em função do relacionamento com os processos envolvidos.

2.3. Cadeia de valor na empresa

Shank e Govindarajan (1997) definem que a cadeia de valor de uma empresa é um conjunto de atividades criadoras de valores, desde a fonte da matéria-prima, passando pelos fornecedores, até o produto final entregue aos consumidores, onde as empresas, ao analisarem sua cadeia de valores, podem perceber melhor qual segmento pode lhes trazer vantagem competitiva.

Ainda para Shank e Govindarajan (1997), uma empresa não atua só, onde fornecedores e clientes são atores secundários e isolados. Dessa forma, a empresa deve interagir constantemente com o ambiente, buscando sinergia e parcerias para garantir a lucratividade e a sobrevivência para todos os elos, formando uma cadeia que produza valores crescentes para o consumidor final, ou seja, o principal motivo para empresas atuarem como elos de uma corrente é o valor adicionado que pode fluir entre elas, sendo que o objetivo maior é que o consumidor final perceba esse valor de forma a valorizar o esforço conjunto oferecido.

Para Novaes (2001), quando o produto sai do estabelecimento produtor, ele possui um valor intrínseco que ainda não está completo para o consumidor. Para que este consiga usufruir os valores dos produtos, os mesmos necessitam estar acessíveis. É neste item que se inicia a agregação de valor oferecida pela logística, onde o primeiro deles é o de lugar que depende do transporte do produto até o cliente. Outro valor adicionado pela logística é o de tempo, porque o transporte efetuado fora dos prazos especificados pelo cliente pode ensejar a perda de uma campanha promocional ou a desistência do cliente por um produto específico, pelo fato dele não estar disponível no momento da compra. A qualidade é mais um valor somado pela logística que privilegia a exatidão das

entregas dos produtos conforme a especificação dos clientes, assegurando que o produto pedido esteja disponível ao cliente, livre de não conformidades. Mais recentemente, a informação passou a ser mais um valor adicionado pela logística aos clientes, com a possibilidade de acesso das informações relativas ao embarque e seu rastreamento, de forma a acompanhar todo o deslocamento, gerenciando o fluxo dos produtos e antecipando-se a eventuais intercorrências.

Segundo Beuren (1998), cadeia de valor consiste no conjunto de atividades, de valores interdependentes, relacionada por meio de elos e designadas a categorias que melhor representam sua contribuição para alcançar vantagem competitiva em uma empresa. Esses elos são relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou o desempenho de uma outra. A exploração dos elos exige informações ou fluxo de informações que permitam a ocorrência da otimização ou da coordenação. Assim, sistemas de informações são vitais para a obtenção de vantagens competitivas a partir dos elos.

A cadeia de valor para Carillo *et al.* (2003) vai da primeira participação da obtenção de matérias-primas do fabricante até a compra pelo cliente final e valor realizado do produto. Construir uma cadeia de valor viável exige: identificar a terceirização estratégica e parceria de suprimentos; alavancar as tecnologias atuais de comunicação para promover a visibilidade das informações e criar colaboração em tempo real entre fornecedores, parceiros comerciais e clientes da cadeia.

Christopher (1997) define que: “muitas companhias descobriram que, através da forte cooperação com os fornecedores, elas poderiam melhorar o projeto do produto, praticar engenharia de valor dos componentes e, geralmente, descobrir meios mais eficazes de trabalharem juntos”.

Para Christopher (1997), “valor” refere-se ao valor percebido pelo cliente, significando um benefício que contribuirá para a utilidade do produto ou vantagem aos olhos do cliente – e, conseqüentemente sua disposição para pagar. Já foi observado que, em muitos processos de serviços, há casos onde grande proporção do tempo consumido não adiciona valor. Por exemplo, os atrasos com burocracia, o tempo consumido enquanto o produto espera como estoque num armazém, o tempo consumido em verificações intermináveis e assim por diante. O objetivo é eliminar as atividades que não adicionam valor.

Para Porter (1989), as atividades de valor podem ser divididas em atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias “são as

atividades envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência após a venda”. Como exemplo de atividades primárias, tem-se a logística interna, operações, logística externa, vendas e assistência técnica. “As atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções ao âmbito da empresa”. Os setores de aquisição (compras e insumos), desenvolvimento e tecnologia, gerência de recursos humanos e infra-estrutura da empresa são exemplos de atividades de apoio numa empresa.

As atividades executadas, segundo Porter (1989), em uma cadeia de valor não são independentes entre si, pelo contrário, elas constituem um sistema de atividades interdependentes. As interligações que ocorrem entre essas atividades são denominadas de elos. Especificamente, os elos são relações entre a forma como uma atividade de valor é executada e o custo ou desempenho de uma outra atividade de valor, dentro da empresa ou mesmo fora dela. A cadeia de valor completa é muito extensa, pois envolve a manufatura, seus fornecedores, distribuidores, atacadistas, varejistas e clientes, sendo que, normalmente, cada empresa em uma cadeia de valor procura tirar o máximo de vantagem para si, ignorando os possíveis impactos de suas atividades sobre as demais. O gerenciamento da cadeia de suprimentos implica no tratamento da cadeia de valor como um todo.

Para entender melhor a cadeia de valor e suas relações com outras cadeias, de fornecedores ou de clientes, é necessário o entendimento do conceito do escopo competitivo que, segundo Porter (1989), “pode ter um efeito poderoso sobre a vantagem competitiva, pois traça a configuração e economia da cadeia de valores”, ou seja, permite à empresa ajustar sua cadeia de forma a atender um nicho de mercado específico ou o atendimento de um mercado alvo de forma singular. Diante disso, a estratégia pode ser definida integrando desenvolvimento de produtos, marketing, produção, finanças e cadeia logística. Uma vez definida a estratégia, define-se a estrutura organizacional compatível com essa estratégia, de modo a promover uma vantagem competitiva firme e sustentável.

Para Poh e Wee (2004), a cadeia de valor enfatiza a estreita relação entre todas as estratégias funcionais dentro da empresa. Portanto, as diferentes estratégias funcionais não podem ser planejadas isoladamente.

Shank e Govindarajan (1997) afirmam que “ganhar ou sustentar uma vantagem competitiva requer que uma empresa compreenda todo o sistema, não apenas parte da cadeia de valor da qual participa”, indicando a necessidade de se evoluir da visão sistêmica da empresa para visão sistêmica da cadeia de valor, demonstrando a integração da organização com clientes e fornecedores, considerando os fluxos de materiais, produtos, serviços e informações de forma dinâmica.

É importante ressaltar que está implícito, nas diversas definições supracitadas, o fato de que a cadeia de valor completa é muito extensa, pois, como mostrado, envolve a manufatura, seus fornecedores, distribuidores e clientes. Cada empresa em uma cadeia de valor procura tirar o máximo de vantagem para si, ignorando os possíveis impactos de custos e ineficiências de suas atitudes sobre as demais. A necessidade de coordenação entre os participantes da cadeia de valor tem aumentado conforme o gerenciamento da cadeia de suprimentos implica no tratamento da cadeia de valor como um todo. A organização em rede compreende uma cadeia complexa de ligações entre os membros em que cada um agrega valor por sua especialização, que pode ser oferecida como uma vantagem diferencial em uma determinada atividade.

2.4. Gestão de custos logísticos

Segundo Martins e Alt (2000), os custos logísticos estão distribuídos entre os diversos elos do ciclo de produção-consumo. Podem ser divididos em:

- Custos de suprimentos - envolvem os custos das compras, transportes e impostos.
- Custos de PCP - envolvem o planejamento e controle da produção, administração de produção, mão-de-obra, sistemas de informações, etc.
- Custos de estoque - envolve a manutenção dos estoques, matéria-prima, produtos acabados, movimentação, capital empatado, seguro, obsolescência, furto, etc.
- Custos de armazenagem - armazéns próprios ou de terceiros, manutenção, mão-de-obra, seguros, movimentação dos materiais, equipamentos, etc.
- Custos de transportes - fretes a terceiros, manutenção da frota própria, mão-de-obra, peças de reposição, combustíveis, seguros, etc.

Slack (1993) considera que o custo está no centro dos objetivos da manufatura como atributo que causa impacto direto no resultado financeiro. Melhorar a qualidade dos produtos, o tempo de entrega, a pontualidade de entrega e a flexibilidade operacional terá, por certo, impacto nos resultados em termos de receitas. A influência da redução dos custos de manufatura, porém, é imediata e direta. Mais do que isso, a manufatura é claramente identificada na consciência corporativa como tendo a responsabilidade por parte significativa dos custos operacionais.

Para Ballou (1995), o custo total logístico é a soma dos custos de transporte, estoque e processamento do pedido, sob a perspectiva da cadeia de suprimentos. Decisões tomadas com base no conceito de custo total logístico não conseguem enxergar os custos existentes fora da empresa. Esse tipo de análise torna-se um tanto quanto restritiva, por não conseguir gerenciar os custos gerados pelas atividades desempenhadas por uma cadeia de suprimentos. Pelo fato de estar restrita a aspectos internos da empresa, tal análise não permite uma visão estratégica dos custos.

Para Lambert *et al.* (1998), as atividades de logística e seus custos estão interligados às atividades comerciais de uma organização conforme demonstrado no fluxo da Figura 4.

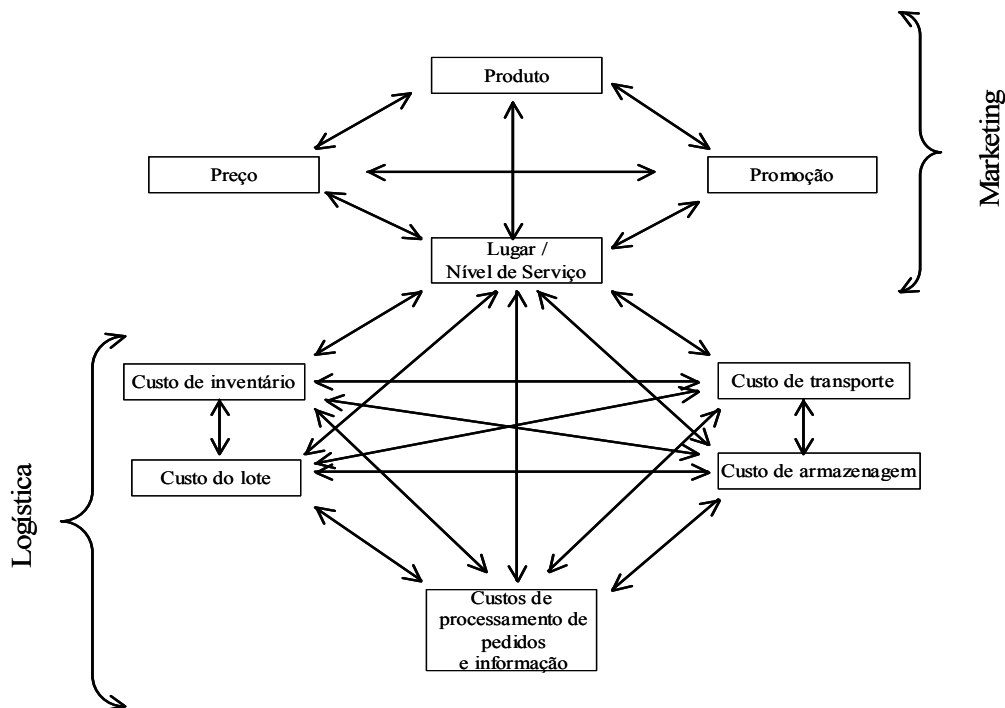


Figura 4 - Trocas compensatórias necessárias entre marketing e logística

Fonte: Lambert *et al.* (1998)

Uma administração eficaz e economias reais de custos serão obtidas analisando a logística como um sistema integrado e minimizando o custo total. As categorias de custo logístico, segundo Lambert *et al.*(1998), a serem analisadas são:

-Custos de vendas perdidas: é associado aos níveis de serviço ao cliente. Normalmente de difícil mensuração, serve de parâmetro para determinação dos demais custos;

-Custos de transporte: o transporte de mercadoria envolve não apenas os custos de frete, mas também os aspectos que sustentam essa atividade como terceirização de serviço, agentes, despesas alfandegárias, movimentação de materiais, etc.

-Custos de armazenagem: referentes à estocagem e varia de acordo com o nível de estoques em poder de um depósito;

-Custos de processamento de pedidos: incluem os custos de transmissão de pedidos, entrada, processamento e movimentação, bem como os custos de comunicação interna e externa;

-Custos de lotes: são relativos à produção interna ou à aquisição externa. Refere-se ao custo de preparação da produção (set-up de máquinas, inspeção, refugo e ineficiências), movimentação, programação e expedição de materiais;

-Custos de manutenção de estoques: incluem os custos de capital (custo financeiro de oportunidade da empresa multiplicado pelo investimento variável em estoques), custos de serviços de inventário (seguros, impostos, etc.), custos de espaço de armazém e os custos de riscos de inventário (obsolescência, roubo, avarias e realocação).

Kaplan e Cooper (1998) definem que gestão de custos é um conjunto de técnicas e métodos de planejamento, avaliação e aperfeiçoamento dos produtos de uma empresa, sendo que a determinação do modelo de gestão de custos influencia diretamente a gestão econômica. Por intermédio da gestão de custos, são geradas informações necessárias para tomadas de decisões, como precificação de produtos, determinação de medidas de desempenho e instrumentos de controle da situação econômica da empresa. Existem diversos modelos e sistemas de gestão de custos que, segundo Kaplan e Cooper (1998), servem para realizar três funções principais:

- (a) Avaliação de estoques e medição de custos dos produtos vendidos;

- (b) Estimativa de despesas operacionais, produtos, serviços e clientes; e
- (c) Oferecimento de retro-alimentação econômica sobre a eficiência do processo.

Segundo Christopher (1997), após um longo período de utilização dos métodos tradicionais da contabilidade de custos, as empresas começaram a questionar a conveniência da utilização desses métodos. A estrutura da contabilidade ainda em uso pela maioria das empresas confia em métodos arbitrários para alocação de custos indiretos e, portanto, geralmente distorce a lucratividade verdadeira dos objetos de custo (produtos, clientes, canais de distribuição). Uma vez que o gerenciamento da cadeia de suprimentos é um conceito orientado para o fluxo, com o objetivo de integrar os recursos ao longo de todo o trajeto compreendido entre os fornecedores e os clientes finais, é desejável que se tenha uma forma de avaliar os custos e desempenho desse fluxo.

De acordo com Breccia (1997), uma das dificuldades em se solucionar os problemas existentes entre nível de serviço e custos consiste na falta de sistemas adequados para a gestão dos custos logísticos, entretanto tais problemas podem ser solucionados mediante uma eficiente gestão de custos.

Ainda para Christopher (1997), um dos princípios básicos do custeio logístico é que o sistema deve refletir o fluxo de materiais, ou seja, deve ser capaz de identificar os custos resultantes do fornecimento de serviço ao cliente, demonstrando a necessidade de apurar os custos do fornecimento até o cliente final. A primeira etapa desta estrutura é a logística de suprimentos, encarregada de adquirir, armazenar e manusear as matérias-primas e os materiais necessários à transformação e produção de bens e serviços.

Segundo Christopher (1997), os custos relativos aos fluxos de materiais, através das áreas funcionais, não são fáceis de medir, sendo este o motivo porque os custos reais para prestar serviços a diferentes combinações de produtos são raramente revelados, onde o problema é que a organização tradicional normalmente identifica os custos somente na base funcional. Portanto, é possível conhecer os custos totais de transporte, mas não necessariamente como eles variam de acordo com as categorias de clientes ou características das entregas. Esse problema existe, porque os métodos de custeio existentes são destinados a monitorar os custos funcionais ou dos insumos, em vez dos custos do processo.

Nas questões relativas à qualidade nas atividades de compras, Slack *et al.*

(1997) consideram que comprar produtos e serviços na qualidade correta tem efeitos significativos no desempenho da empresa em conseguir alcançar vantagem em termos de qualidade, ou seja, a qualidade no processo de compra passa pelo acerto na seleção de fornecedores, de tal forma que os programas de garantia de qualidade de fornecimento monitoram e aprimoram os níveis de qualidade do fornecedor, em parte através da avaliação da capacitação do fornecedor em termos de seus equipamentos, sistemas, procedimentos e treinamentos.

Nas questões relativas ao processo de estocagem, de acordo com Arnold (1999), os seguintes custos são utilizados nas decisões sobre administração de estoques:

- Custos por item;
- Custos de manutenção;
- Custos de pedidos;
- Custos de esvaziamento de estoques; e
- Custos relacionados à capacidade.

O custo por item é o preço pago por item comprado e de qualquer outro custo direto associado com trazê-lo até a empresa, podendo incluir transporte, taxas alfandegárias e seguro.

Os custos de manutenção incluem todos os custos que a organização incorre em função de manter um estoque, sendo que estes custos podem ser divididos em custo de capital, custos de armazenamento e custos de riscos. O custo de capital se refere ao dinheiro investido em estoque e, por isso, representa os custos de oportunidades perdidas. O custo de armazenamento se refere ao espaço, equipamentos e funcionários necessários para manter o estoque funcionando. O custo de risco se refere aos riscos com a obsolescência, danos de qualquer natureza, pequenos furtos e deterioração.

Os custos de pedidos são aqueles associados à emissão de um pedido ou para a fábrica ou para um fornecedor, ou seja, estes custos não dependem da quantidade pedida, e quando solicitadas, consideram os custos de controle de produção, custos de preparação e desmontagem, custos da capacidade perdida e custos de pedido e compra.

O custo de esvaziamento de estoque é o excedente da demanda em relação ao planejado, ocasionando uma falta de estoque, ou seja, esses custos podem custar caro à empresa, devido a pedidos não atendidos, vendas perdidas e clientes

insatisfeitos. A manutenção de estoques extras pode reduzir o impacto desse problema.

Os custos relacionados à capacidade tratam da alteração dos níveis de produção, ocasionando um aumento de custos relacionado a horas extras, contratações, treinamentos, turnos extras e demissões, ou seja, custos que podem ser evitados por meio de um nivelamento na produção, através de um planejamento e de uma expectativa de demanda criteriosa.

Segundo Corrêa e Corrêa (2004), os estoques estão em geral no topo da agenda de preocupações, não só dos gestores de operações, mas também dos gestores financeiros, que se preocupam com a quantidade de recursos financeiros que os estoques imobilizam e seus correspondentes custos, prejuízo do não atendimento aos clientes, custos fabris e custos que uma possível falta de matéria-prima pode acarretar. Ao mesmo tempo, é freqüente encontrar operações com altos níveis de estoque e, contrariamente ao que se poderia esperar, também com baixos níveis de atendimento aos seus clientes, ou seja, muitas vezes por imperfeições no uso de técnicas e conceitos de gestão de estoques, acaba-se gerando um excesso de estoques de certos itens ao mesmo tempo em que se tem a falta de estoques de outros itens.

Nas questões relativas ao manuseio de materiais, de acordo com Ballou (2001), os custos podem ser reduzidos através da redução das distâncias percorridas, aumento das unidades manuseadas, pesquisa de oportunidades de trajeto circular na rota de coleta e estocagem de pedido e otimização da utilização cúbica.

Em relação aos sistemas de manuseio de materiais, de acordo com Ballou (2001), destaca-se que a confiabilidade do sistema afeta extremamente o serviço ao cliente, os custos relacionados aos sistemas (demoras e cargas retidas) ou custos operacionais dos sistemas, desta forma, sistemas menos mecanizados podem ser o melhor caminho para o projeto do sistema final.

Bowersox e Closs (2001), em relação aos sistemas de manuseio de materiais, afirmam que o custo inicial de sistemas automatizados é maior do que o custo inicial de sistemas mecanizados, onde os sistemas automatizados necessitam menos espaço nas instalações, mas o investimento em equipamentos é maior, assim, a principal vantagem da automação é a redução do custo operacional.

Em Kloss *et al.* (1999), um bom trabalho de custeio logístico deve seguir

alguns poucos princípios. Em primeiro lugar, é necessário que todos os itens de custos relativos ao serviço de logística sejam identificados com o propósito de se encontrar a melhor maneira de mensurá-los. Nesta etapa do trabalho, é importante que se verifiquem os impactos de um item sobre os demais. Outro princípio diz respeito à necessidade de se ter a individualização de receitas e custos por clientes, canais ou segmentos de mercado. A utilização de custos médios não constitui adequada medida de gerenciamento de custos ou de resultados.

Para Kloss *et al.* (1999), a aplicação destes princípios deve sempre buscar o entendimento de que as chamadas missões logísticas, isto é, os conjuntos de atividades que atendem propósitos logísticos específicos, se traduzem em resultados, ou seja, no balanço entre as receitas e custos totais de cada projeto logístico. Os conjuntos formados entre os centros de atividades e as missões que permeiam estes centros formam um esquema matricial, onde é possível localizar células de custos, permitindo a correta gestão dos custos logísticos.

Segundo Cooper e Slagmuder (2003), a gestão de custos se tornou uma ferramenta fundamental para a sobrevivência de muitas empresas. Mas não basta reduzir custos. É preciso administrá-los de modo a reforçar o posicionamento estratégico e fazer isso junto com clientes e fornecedores de forma integrada.

2.5. Gestão estratégica de custos

Para Martins e Alt (2000), a expressão gestão estratégica de custos vem sendo utilizada nos últimos tempos para definir a integração que deve haver entre o processo de gestão de custo e o processo de gestão da empresa como um todo. Quanto aos princípios, é composta fundamentalmente de princípios de custos, princípios de mensuração de desempenho e princípios de investimento.

Para Hansen e Mowen (2001), os dados de custos são usados para desenvolver estratégias superiores com o objetivo de obter uma vantagem competitiva, ou seja, a criação de um valor melhor para o cliente por um custo igual ou mais baixo que aquele oferecido pelos competidores. Valor ao cliente é a diferença entre o que o cliente recebe e o que o cliente cede. O benefício que o cliente recebe é chamado de produto total, ou seja, é a amplitude completa de benefícios tangíveis e intangíveis que um cliente recebe de um produto adquirido.

Segundo Cooper e Slagmuder (2003), a gestão estratégica de custos consiste na aplicação das técnicas de gestão de custos com dois objetivos simultâneos: reforçar o posicionamento estratégico de uma empresa e reduzir seus custos. São necessárias duas etapas para converter a gestão de custos convencional em gestão estratégica de custos:

- Analisar as iniciativas de gestão de custos atuais e planejadas para compreender se elas efetivamente melhorarão o posicionamento estratégico da empresa;
- Ampliar o campo de ação da gestão interna de custos além da fábrica.

Martins (1998) contribui para o conceito de gestão estratégica de custos afirmando que, numa visão mais abrangente, este conceito requer análises que vão além dos limites da empresa para se conhecer toda a cadeia de valor: desde a origem dos recursos materiais, humanos, financeiros e tecnológicos que utiliza, até o consumidor final. Passa a não ser apenas importante conhecer os custos da empresa, mas os dos fornecedores e dos clientes que sejam ainda intermediários, a fim de procurar, ao longo de toda a cadeia de valor (até chegar ao consumidor final), onde estão as chances de redução de custos e de aumento de competitividade.

Shank e Govindarajan (1997) conceituam gestão estratégica de custos como uma análise de custos vista sob um contexto mais amplo, em que os elementos estratégicos tornam-se mais conscientes, explícitos e formais, onde os dados de custos são usados para desenvolver estratégias superiores a fim de se obter uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, uma compreensão sofisticada da estrutura de custos de uma empresa na busca de uma vantagem competitiva sustentável.

Para Shank e Govindarajan (1997), o surgimento da gestão estratégica de custos resulta de uma mistura dos seguintes temas: análise da cadeia de valor; análise do posicionamento estratégico e análise dos direcionadores de custos, conforme mostrado na Figura 5. Cada um dos três representa uma corrente de pesquisa e de análise sobre a estratégia na qual a informação de custo é lançada sob uma ótica muito diferente daquela em que é vista em uma contabilidade gerencial convencional. Misturar os três temas representa a mais vigorosa forma de focar a análise de custo para escolha estratégica. Cada um deles é um

componente necessário da análise de gestão estratégica de custos, mas uma análise satisfatória deve envolver todos três, a saber: cadeia de valores; posicionamento estratégico; e direcionadores de custos, discutidos a seguir.

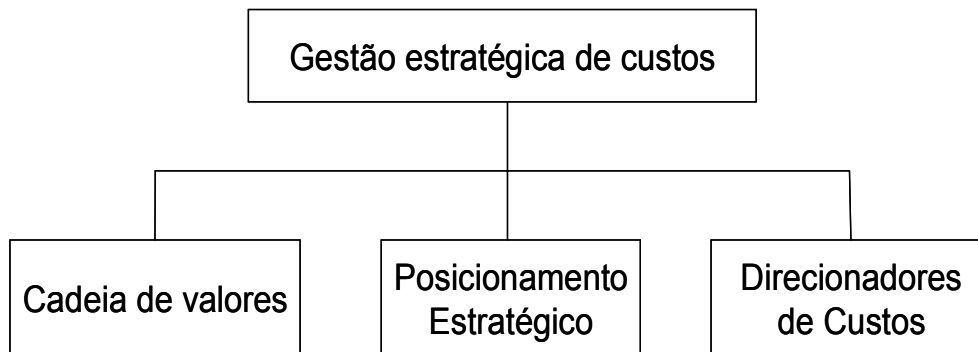


Figura 5: Modelo de Gerenciamento Estratégico de Custos

Fonte: Shank e Govindarajan (1997)

1 - Cadeia de valores

É definida como o conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes, até o produto entregue nas mãos do consumidor.

Cada atividade de valor incorre em custos, gera receitas e relaciona ativos no processo. Depois de identificar a cadeia de valor, devem ser atribuídos custos operacionais, receitas e ativos às atividades de valores individuais. Para as atividades de valor intermediário, as receitas devem ser atribuídas ajustando-se os preços internos de transferência para os preços competitivos de mercado. Com esta informação, deve ser possível calcular o retorno sobre os ativos para cada atividade de valor.

Para se utilizar cadeia de valor como instrumento de fornecimento de subsídio a decisões estratégicas, Shank e Govindarajan (1997) sugerem a seguinte metodologia:

- a) Definir a cadeia do setor e atribuir custos, receitas e ativos a cada atividade;
- b) Investigar os direcionadores de custos que regulam cada atividade de valor;
- c) Examinar as possibilidades de construir uma vantagem competitiva sustentável, através de um controle eficaz dos determinantes de custos ou através

da reconfiguração da cadeia de valor.

A redução de custos e o aumento da diferenciação para criação de valor podem ser estruturados por meio da análise dos custos, receitas e ativos na cadeia de valor da organização em relação aos concorrentes. É por meio dessa análise que se identificam os elos verticais e horizontais que, juntamente com os determinantes de custos, podem definir a estratégia para reorganizar a cadeia de valor, reestruturando processos, criando produtos e redesenhando os canais de distribuição para manter a vantagem competitiva.

2 - Posicionamento estratégico

Na perspectiva da gestão estratégica de custos, compreender as implicações de como a empresa escolhe concorrer é tão importante para a análise de custos quanto compreender a cadeia de valor e compreender os principais direcionadores de custos estratégicos nas etapas básicas da cadeia. Para Porter (1989), há dois tipos básicos de vantagem competitiva para uma empresa: baixo custo ou diferenciação de produto e, a partir de então, agregados ao escopo de atividades, surgem três estratégias genéricas para o alcance do desempenho empresarial: liderança de custo, diferenciação e enfoque, conforme representado na Figura 6.

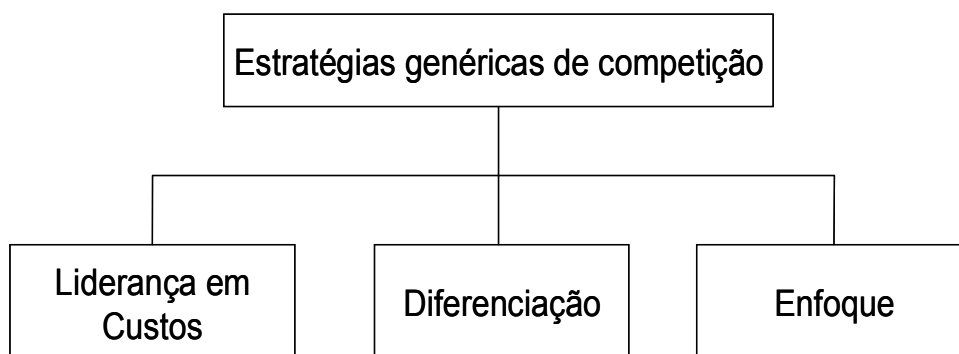


Figura 6: Modelo de estratégias competitivas

Fonte: Wernke (2001)

Para Wernke (2001), cada uma das estratégias genéricas indica um caminho totalmente diferente para a vantagem competitiva, combinando uma escolha sobre o tipo e vantagem competitiva buscada com o escopo do alvo estratégico onde ela deve ser alcançada. As estratégias de liderança no custo e de

diferenciação buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos, enquanto a estratégia do enfoque visa uma vantagem de custo ou diferenciação em um segmento restrito.

Shank e Govindajaran (1997) indicam a importância da gestão de custos para as estratégias competitivas de custo e de diferenciação, conforme mostrado no Quadro 3.

Quadro 3: Diferenças na gestão de custos causadas por diferenças nas estratégias

	Principal Ênfase Estratégica	
	Diferenciação de produto	Liderança de custo
Papel dos custos planejados dos produtos na avaliação de desempenho	Não muito importante	Muito importante
Importância de conceitos como orçamento flexível para controle de custo de fabricação	Moderado a baixo	Alto a muito alto
Importância observada dos orçamentos	Moderado a baixo	Alto a muito alto
Importância dos custos de marketing	Crítico para o sucesso	Geralmente não é feito numa base formal
Importância do custo de produto como um dado na decisão de um preço	Baixo	Alto
Importância da análise de custo do concorrente	Baixo	Alto

Fonte: Shank e Govindarajan (1997)

A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. A avaliação da empresa deve ser feita internamente desmembrando as várias atividades ou funções e externamente, através das várias interfaces com agentes externos. A empresa ganha vantagem competitiva, executando essas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata, ou melhor, do que a concorrência.

Shank e Govindarajan (1997) afirmam ainda que na perspectiva estratégica pode-se ter quatro áreas de melhorias dos lucros:

a) Ligações com os fornecedores, indicado na Figura 7: a melhoria do lucro na ligação com o fornecedor está vinculada principalmente à capacidade de se desenvolverem análises cooperativas de redução dos custos e não necessariamente do preço, desenvolvendo alternativas técnicas e econômicas que tornem a relação cliente-fornecedor mais estreita, forte e competitiva;

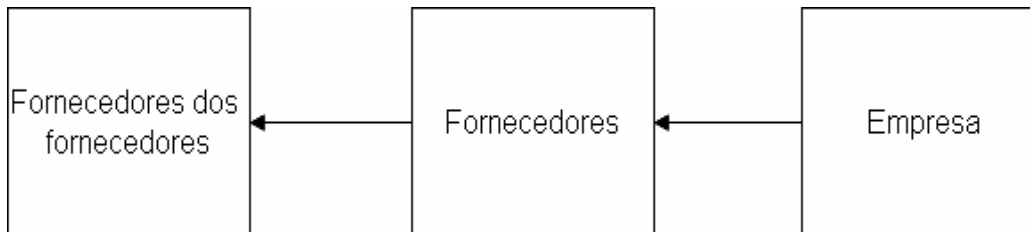


Figura 7: Desenvolvimento de vantagem competitiva através de ligações com os fornecedores

Fonte: Shank e Govindarajan (1997)

b) Ligações com clientes, indicado na Figura 8: trata do mesmo aspecto da relação com os fornecedores, porém sobre outro enfoque, o do cliente. Muitas oportunidades poderiam se abrir para o fornecedor se ele compreendesse melhor as necessidades do seu cliente, inclusive, e principalmente, aquelas implícitas, escondidas ou aquelas que não existem, mas podem ser geradas. A ligação com o cliente pode ser uma forma de melhoria da competitividade via redução de custos através do desenvolvimento de alternativas e parcerias com o fornecedor que reduzam os custos diretos e/ou indiretos, otimizando a agregação de valor ao produto final da cadeia;



Figura 8: Desenvolvimento de vantagem competitiva através de ligação com os clientes

Fonte: Shank e Govindarajan (1997)

c) Ligações de processo dentro da cadeia de valores de uma unidade empresarial, indicado na Figura 9: por meio da análise da cadeia de valor podem

se reduzir os custos totais sem necessariamente reduzir os custos de uma atividade. A análise do processo pode levar a conclusões de otimização dos fluxos totais, mesmo incorporando atividades intermediárias, levando a uma otimização dos processos e conseqüente redução dos custos totais;

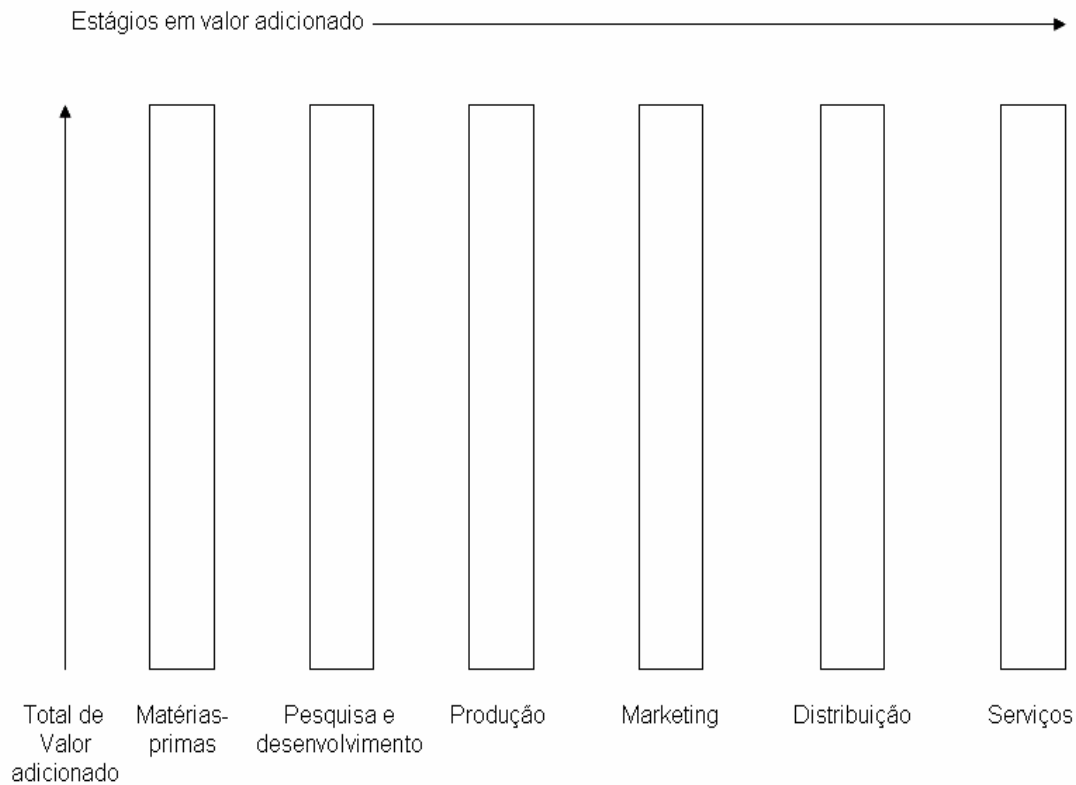


Figura 9: Desenvolvimento de vantagem competitiva através de ligações de processo dentro da cadeia de valor de uma unidade empresarial

Fonte: Shank e Govindarajan (1997)

d) Ligações através das cadeias de valor da unidade empresarial dentro da organização, indicado na Figura 10: como na contabilidade gerencial e na análise da cadeia de valor interna à empresa, a gestão estratégica de custos também considera a exploração das ligações entre atividades de valor dentro das unidades empresariais, buscando a sua otimização de recursos e resultados.

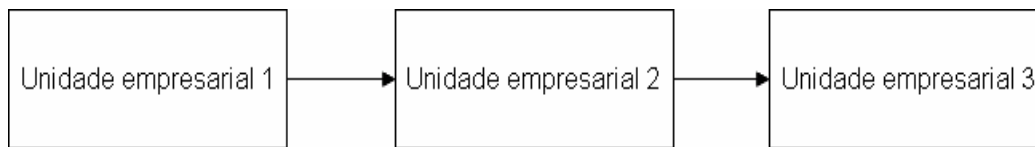


Figura 10: Desenvolvimento de vantagem competitiva através de ligações nas cadeias de valor da unidade empresarial dentro da empresa

Fonte: Shank e Govindarajan (1997)

3 - Direcionadores de custo

Para Shank e Govindarajan (1997), o conceito básico dos direcionadores estratégicos de custos é afastar-se da noção de que o volume direciona o custo. Compreender o comportamento do custo significa compreender a complexa interação do conjunto de direcionadores de custos em ação dentro de uma determinada situação. No gerenciamento estratégico de custo sabe-se que o custo é causado, ou direcionado, por muitos fatores que se interrelacionam de formas complexas.

Shank e Govindarajan (1997) analisam os direcionadores de custos sob os seguintes enfoques:

- Para análise estratégica, o volume geralmente não é maneira mais útil para explicar o comportamento do custo;

- O que é mais útil em um sentido estratégico é explicar a posição do custo em termos de escolhas estruturais e de habilidades de execução que moldem a posição competitiva da empresa;

- Nem todos os direcionadores estratégicos são igualmente importantes o tempo todo, mas alguns (mais de um) deles são provavelmente muito importantes em todos os casos;

- Para cada direcionador de custos há uma estrutura de análise de custos específica que é fundamental para se compreender a posição de uma empresa. Um gerenciamento eficaz exige informações sobre estes assuntos.

Shank e Govindarajan (1997) apresentam ainda uma lista de direcionadores de custo, dividida em duas categorias: direcionadores de custos estruturais e de execução, conforme indicado na Figura 11. A saber:

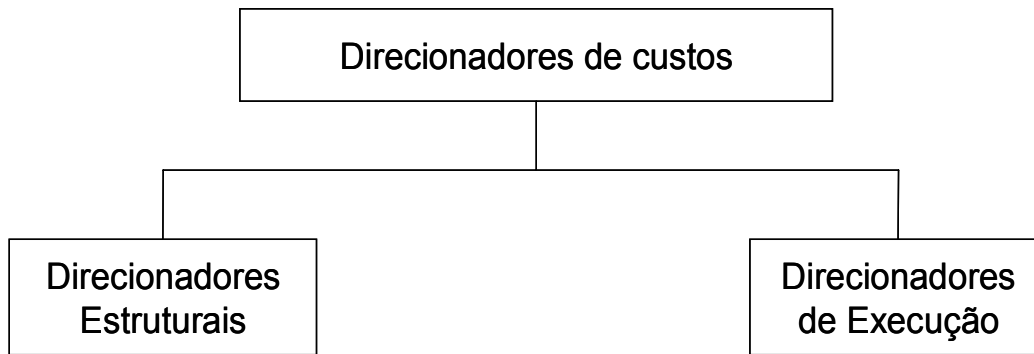


Figura 11: Modelo de Direcionadores de custo

Fonte: Shank e Govindarajan (1997)

- Direcionadores estruturais de custos

-Escala: O tamanho de um investimento a ser feito em produção, pesquisa e desenvolvimento e em recursos de marketing. A sensibilidade à escala de atividades varia bastante. Para Porter (1989), as atividades de valor como desenvolvimento do produto, qualidade, publicidade e infra-estrutura da empresa são normalmente mais sensíveis à escala do que atividades como aquisição e operações da força de vendas, porque seus custos são fixos, independente de qual seja a escala da empresa.

-Escopo: Grau de integração vertical. A integração horizontal é mais relacionada à escala. O nível de integração vertical é uma atividade de valor que pode influenciar seu custo. O custo de um sistema de processamento de pedidos pode ser mais baixo se a organização possuir seu próprio computador e software ao invés, por exemplo, de terceirizar o serviço, no entanto a integração pode elevar o custo, criando inflexibilidade, trazendo para dentro da empresa atividades que os fornecedores podem executar de uma forma mais barata. Shank e Govindarajan (1997) afirmam que o fato da integração elevar, reduzir ou não ter nenhum efeito sobre o custo depende da atividade de valor particular e do insumo adquirido envolvido, onde às vezes é indicada a desintegração. A organização deve examinar as funções executadas internamente, para determinar se a desintegração reduziria o custo da atividade sem afetar a estratégia da organização. A análise da integração e desintegração não deve se limitar aos insumos principais, mas também examinar serviços auxiliares e outras funções de apoio.

-Experiência: Quantas vezes no passado a empresa já fez o que está fazendo

agora? O custo de uma atividade de valor pode cair com o passar do tempo devido à aprendizagem que aumenta sua eficiência. Do mesmo modo que, com economias de escala, a medida apropriada do índice de aprendizagem difere para diferentes atividades de valor. Em uma atividade de valor em que a aprendizagem afeta o comportamento do custo, através, por exemplo, de um aprimoramento da eficiência, o índice de aprendizagem pode estar ligado ao volume cumulativo da atividade.

-Tecnologia: A tecnologia empregada em uma atividade de valor não é por si só um direcionador de custos, e sim um resultado da interação de direcionadores de custos. Uma mudança de tecnologia dos fornecedores pode aumentar ou diminuir uma vantagem competitiva de uma organização se afetar os direcionadores de custos da cadeia de valor da mesma.

-Complexidade: A amplitude da linha de produtos ou de serviços a ser oferecida aos clientes.

- Direcionadores de execução de custos

-Envolvimento da força de trabalho (participação): O conceito de comprometimento da força de trabalho com a melhoria contínua.

-Gestão da qualidade total.

-Utilização da capacidade (dadas as escolhas de escala na construção da unidade).

-Eficiência do layout das instalações (Quão eficiente, em comparação com as normas atuais, é o layout?).

-Configuração do produto (o projeto ou a formulação são eficazes?).

-Exploração de ligações com fornecedores e/ou clientes para cadeia de valor da empresa.

Os direcionadores de execução estão diretamente relacionados ao desempenho. A posição de custos desses direcionadores depende da capacidade da empresa em realizar as atividades da melhor maneira.

Na definição de gestão estratégica de custos, os autores, supracitados nesta seção, mencionam em comum uma gestão de custo abrangente, ou seja, não somente restrita a própria empresa, de forma ampla e integrada entre empresas em uma cadeia de valor.

3

A indústria jornalística

Este capítulo apresenta um panorama geral da indústria jornalística no Brasil, indicando sua dimensão e principais tendências e desafios do setor na atualidade, bem como uma descrição de suas operações e suas cadeias relevantes envolvidas a montante e a jusante que caracteriza a cadeia de suprimentos desta indústria e seu processo produtivo específico.

3.1.

Definições de termos

Antes de ser feita uma descrição dos processos, serão apresentados alguns termos empregados no setor de mídia impressa jornal, que serão frequentemente adotados ao longo deste trabalho:

Clientes

A primeira consideração básica é de que os veículos (mídia - rádio, TV, jornal, etc.) têm dois clientes distintos, conseqüentemente com necessidades distintas a serem atendidas. No caso dos jornais, existe o cliente leitor (ouvinte, no caso das rádios, telespectador, para as TVs, etc.), que é quem compra o exemplar, seja sob forma de assinatura, seja sob forma de compra avulsa em banca. O leitor é um cliente em busca da informação, entretenimento, envolvimento social ou mesmo algum outro tipo de satisfação pessoal que possa ser obtida com a compra do produto: jornal. Neste caso, o ciclo de marketing conclui-se naturalmente, havendo a troca entre o leitor que paga pelo exemplar e recebe da empresa jornalística, direta ou indiretamente, o produto que atenderá aos seus anseios.

O outro cliente é o anunciante, que paga para veicular suas mensagens para uma “audiência” com características previamente conhecidas, constituídas pelos leitores. Este nada recebe imediatamente em troca: as suas necessidades

não são atendidas pela simples veiculação ou compra do espaço publicitário. A venda de um determinado produto, serviço ou conceito só se realiza quando o leitor, que está na outra ponta do consumo, receber a informação publicitária e consumir o produto ou serviço anunciado, necessidade fundamental do anunciante, o que completa o processo de troca entre este e o jornal. Esta é uma característica única no ciclo de marketing de um produto.

Em um sentido mais abrangente, existe um terceiro cliente que também é atendido pelos veículos de comunicação: a comunidade. De uma forma indireta, a condução de um produto como um jornal pode afetar a vida da comunidade no qual está inserido. Denúncias e cobertura de determinados assuntos acabam por alterar as vidas de pessoas, sejam elas leitoras ou não do jornal.

Capatazias

São distribuidores, localizados em pontos específicos, que fazem a montagem dos cadernos e a inserção de encartes, que realizam a distribuição específica por zonas para bancas de jornal.

Base

São distribuidores, localizados em pontos específicos, que fazem a montagem dos cadernos e a inserção de encartes, que realizam a distribuição específica por zonas para assinantes.

Produtos

Para que os anunciantes possam veicular suas mensagens, os jornais oferecem alguns produtos. O principal deles é chamado de noticiários. Nele, os anúncios são misturados ao conteúdo editorial, existindo a possibilidade de associação de um determinado conteúdo a uma determinada categoria de anúncio. Por exemplo: anunciantes de serviços bancários dão preferência às seções de economia, associando assim sua mensagem a um contexto de negócio e sucesso.

O segundo produto oferecido pelos jornais são os classificados. Nele, os

anúncios são ordenados por tipo de produto anunciado. Assim, todos os imóveis ficam reunidos em uma única seção, que é chamada de retranca. As retranscas mais comuns são: imóveis, automóveis, utilidades do lar e empregos, cada uma com um preço determinado. Os anúncios dos classificados também são divididos em anúncios de altura (anúncios com imagens e logotipos), anúncios de linhas e, mais recentemente, anúncios de palavras. Todos com preços distintos.

Para anunciantes que desejem adquirir parte da circulação, buscando algum tipo de segmentação regional, os jornais ainda oferecem os “zonings”, suplementos que circulam em apenas uma determinada zona (ex.: Jornal de bairro).

Outros produtos compõem o portfólio dos jornais, entre eles: encartes publicitários - materiais de clientes diretamente inseridos dentro do jornal e os suplementos especiais - produtos editoriais com foco em um determinado cliente, produto ou serviço, os chamados projetos especiais.

Circulação

A circulação considera o ciclo de distribuição de uma determinada edição, sendo que o total de exemplares vendidos é chamado de circulação paga e o total de jornais impressos é chamado de tiragem. A diferença (o que não foi vendido) é o encalhe.

Distribuidores

Empresas responsáveis pela distribuição regional aos pontos de venda, no caso de venda avulsa, e aos assinantes, no caso de assinaturas.

Reparte

Quantidade de exemplares de uma determinada edição destinados a atender uma região.

Cadernos

Conjunto de matérias e anúncios de uma seção do jornal. Cada caderno, normalmente, pode ter 8, 16, 20 ou 32 páginas, ou outras quantidades, em função da configuração desejada ou necessária.

3.2.

O histórico dos meios de comunicação no Brasil

Martino e Barroso (2002) publicaram um artigo sobre os meios de comunicação no Brasil, em que relatam que a sua história começa no dia 10 de setembro de 1808 com a Gazeta do Rio de Janeiro, que mais tarde seria transformado no Diário Oficial da União. Todavia, o primeiro documento noticioso sobre o Brasil, ainda sob a forma epistolar, foi a carta escrita por Pero Vaz de Caminha, tripulante da esquadra de Pedro Álvares Cabral que chegou ao Brasil em 1500.

Durante todo o século XIX, a imprensa teve um caráter eminentemente panfletário, engajada politicamente contra ou favor do governo. Os jornais foram, e ainda são, os mais significativos, em termos de circulação, meio impresso de comunicação do Brasil.

Na segunda metade do século XX, o Jornalismo passou a ganhar uma dimensão mais profissionalizada. Até então, não havia jornalistas formados, mas sim profissionais de outras áreas que atuavam como jornalistas. A criação da primeira escola de jornalismo por Casper Líbero, em 1947, deu novo impulso à profissão, que passou a ter mais importância e reconhecimento.

Desde então, a criação de novos meios de transmissão de notícias, como o telégrafo e o cabo submarino, contribuíram para a transformação do jornalismo de instrumento político a instrumento informativo, até os dias atuais com o uso intensivo da mídia eletrônica e o uso da *internet* associado com a necessidade e a velocidade das informações, tornando as empresas jornalísticas produtoras de conteúdos para diferentes mídias.

Hoje, são quatro os principais jornais brasileiros em termos de tiragem, circulação e acesso: Folha de São Paulo, O Estado de São Paulo, O Globo e o Zero Hora.

3.3.

O mercado de jornais no Brasil

Este capítulo tem por objetivo apresentar os principais números da indústria de jornais, indicando a dimensão e situação exata deste mercado, fundamentalmente de jornais de circulação diária, que delineiam a competitividade de mídia impressa de jornais no Brasil. Dessa forma serão apresentados apenas alguns indicadores para explicar os fatores sistêmicos de competitividade da indústria. O Quadro 4 representa a evolução do total de títulos de empresas jornalísticas em circulação no Brasil.

Quadro 4: Total de títulos de empresas jornalísticas no Brasil

Periodicidade	2001	2002	2003	2004
Diário	491	523	529	532
Semanal	937	1221	1405	1399
Quinzenal	249	377	395	397
Mensal	176	380	396	424
Bissemanal	93	113	125	131
Trissemanal	34	39	35	35
Outros		31	108	86
Total	1980	2684	2993	3004

Fonte: Associação Nacional de Jornais (ANJ)

Segundo o IVC (Instituto Verificador de Circulação), principal entidade de auditoria de vendas da mídia impressa no Brasil, o segmento de jornais diários é o que mais se destaca, em termos de circulação, alcançando crescimento importante, principalmente pela tendência de lançamento de títulos voltados para as camadas da população de menor poder aquisitivo. A circulação total aumentou 4,1 por cento em 2005, quando em 2004 já havia apresentado crescimento de 0,8 por cento, depois de três anos em declínio. Desta forma, em 2005, a circulação média diária de jornais atingiu 6 milhões 789 mil exemplares, contra 6 milhões 520 mil no ano anterior, conforme indicado na Figura 12.

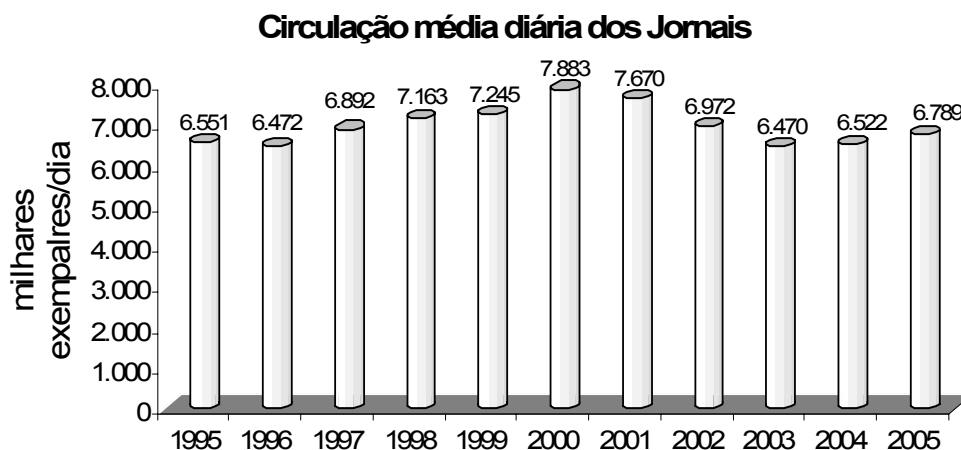


Figura 12 : Evolução da circulação média diária dos jornais brasileiros

Fonte: Instituto Verificador de Circulação (IVC)

Há uma tendência de buscar espaço junto a setores da população que não tinham o hábito da leitura de jornais, por meio de preços de capa excepcionalmente baratos e com a criação de jornais regionais ou esportivos. Esses nichos foram os que mais cresceram nos últimos anos, indicando uma mobilização empresarial e editorial para adequar o produto ao público e avançar sobre fatias de um mercado cujo potencial é parcialmente explorado. O Quadro 5 relaciona os dez maiores jornais diários brasileiros, classificados por volume de circulação.

Quadro 5: Maiores jornais brasileiros em circulação / 2005

	Título	Editora	Circulação
1	FOLHA DE S. PAULO	EMPRESA FOLHA DA MANHÃ	307.937
2	O GLOBO	INFOGLOBO COMUNICAÇÕES	274.934
3	EXTRA	INFOGLOBO COMUNICAÇÕES	274.015
4	O ESTADO DE S. PAULO	S/A O ESTADO DE S. PAULO	230.859
5	ZERO HORA	ZERO HORA EDITORA JORNALISTICA S/A	178.234
6	CORREIO DO POVO	EMPRESA JORNALÍSTICA CALDAS JUNIOR	167.723
7	DIÁRIO GAÚCHO	ZERO HORA EDITORA JORNALISTICA S/A	152.495
8	O DIA	EDITORA O DIA S/A	151.835
9	LANCE	ARETÉ EDITORIAL S/A	116.478
10	AGORA SÃO PAULO	EMPRESA FOLHA DA MANHÃ	80.574

Fonte: Instituto Verificador de Circulação (IVC) – circulação média diária período jan-dez 2005

Quanto à participação dos jornais brasileiros no bolo publicitário do país, observa-se, de acordo com a série histórica do projeto Inter-Meios, conduzido pela publicação Meio&Mensagem, uma tendência de perda de espaço: em 1995 a fatia era de 28,1 por cento e vem caindo desde então até 16,3 por cento em 2005, conforme indicado na Figura 13.

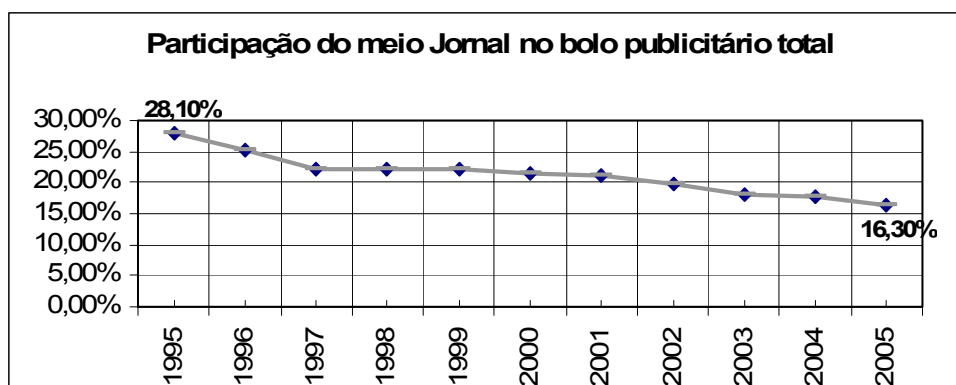


Figura 13: Evolução da participação do meio jornal no bolo publicitário total no Brasil

Fonte: Projeto Inter-Meios

Está em curso, nos últimos anos, uma tentativa de reação da indústria jornalística brasileira, no sentido de, senão for possível reverter uma tendência de queda, ao menos interrompê-la e manter o espaço que hoje tem no mercado publicitário. Isto está sendo feito mediante esforço de convencimento junto a anunciantes e à apresentação de alternativas diferenciadas para veiculação das mensagens publicitárias.

O meio jornal vem procurando atender antigas reivindicações do mercado publicitário, tais como novas fórmulas que permitam a veiculação de anúncios criativos, simplificação da tabela de preço, reformulação dos classificados e cadernos dirigidos a públicos específicos.

Em 2005, para as empresas jornalísticas, houve um aumento de 12,37 por cento no faturamento com publicidade em relação ao ano anterior, dos R\$ 15 bilhões e 900 milhões faturados pelas diferentes meios de comunicação, as empresas jornalísticas ficaram com 2 bilhões e 601 milhões. O meio Jornal tem a segunda maior fatia do bolo publicitário, atrás apenas da TV aberta, que alcançou 59,57 por cento. Em sua totalidade, o mercado publicitário brasileiro cresceu 22 por cento em 2005, quando no ano anterior a expansão havia sido de 21 por cento, conforme panorama indicado na Figura 14.

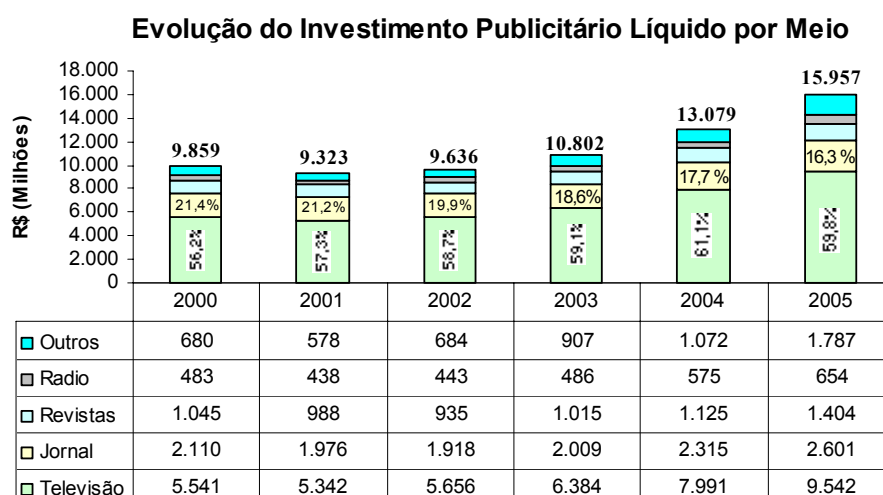


Figura 14: Evolução do investimento e participação publicitária líquida por meio

Fonte: Projeto Inter-meios

3.4.

Descrição da cadeia de suprimentos integrada

Esta seção tem por objetivo descrever o fluxo de bens e serviços do ponto de origem ao ponto de consumo, de maneira seqüencial, a integração do mercado consumidor, a rede de distribuição, o processo redacional e de impressão, com as atividades de aquisição, identificando a integração, a troca de informações, de toda cadeia logística, incluindo fornecedores, clientes, leitores, anunciantes, jornalheiros, publicidade e distribuidores, possibilitando a análise na redução de custos de aquisição / contratação de bens e serviços, bem como, na operação de entrega domiciliar, além da confiabilidade, agilidade e flexibilidade de todo modelo operacional.

A Figura 15 representa uma cadeia de suprimentos completa, típica de uma empresa jornalística, indicando uma visão de todo o ciclo.

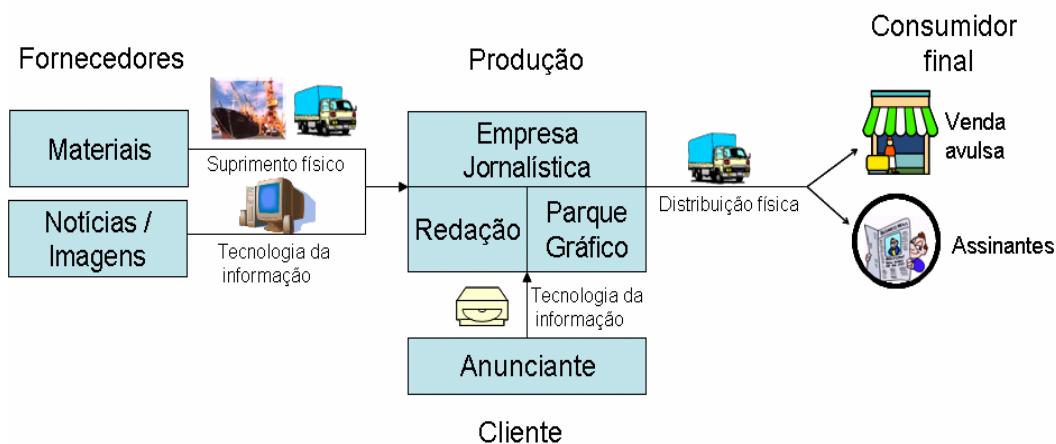


Figura 15: Cadeia de suprimentos típica de uma empresa jornalística

Fonte: Elaboração do autor

É importante entender que o impacto de uma decisão em qualquer parte do sistema causará reflexos no sistema inteiro.

A Figura 16 demonstra a cadeia de suprimentos em estudo e seus respectivos elos: Fornecedor x indústria; indústria x distribuidores; indústria x anunciantes e indústria e leitores. Além disso, a figura representa também o fluxo financeiro e o fluxo de material (logística *inbound*, logística interna, produção e logística *outbound*) entre os elos da cadeia.

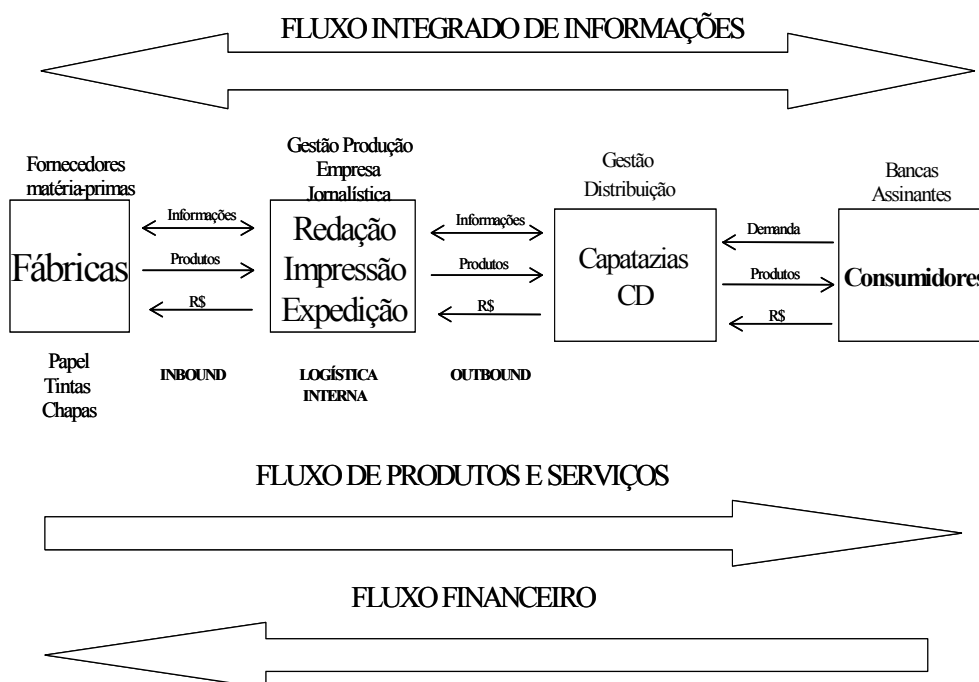


Figura 16: Fluxo integrado da estrutura simplificada da cadeia de suprimentos

Fonte: Adaptação do autor

A empresa jornalística consiste de cinco áreas funcionais principais, a saber: Redação, Publicidade, Industrial, Administração e Circulação. A matéria-prima básica para esta indústria é a notícia, que é trabalhada pela Redação, abastecida com notícias de repórteres, correspondentes e agências de imagens e notícias. A Redação fornece a matéria-prima que é transformada no formato jornal através da impressão pela área Industrial, o Marketing é feito pela área de Publicidade e gerenciamento do negócio feito pela área de Administração e venda do produto é feito pela área de Circulação através de canais de distribuição.

Nesta indústria, a responsividade e a eficiência têm papéis importantes, onde responsividade é a habilidade das empresas, na distribuição, de atender a grande quantidade de jornais demandados (flutuação de demanda) no menor tempo possível e a eficiência representada pelo custo de produzir e entregar o jornal para o leitor neste tempo. A Figura 17 representa que a cadeia de suprimentos de jornais que possui alta responsividade e custo.

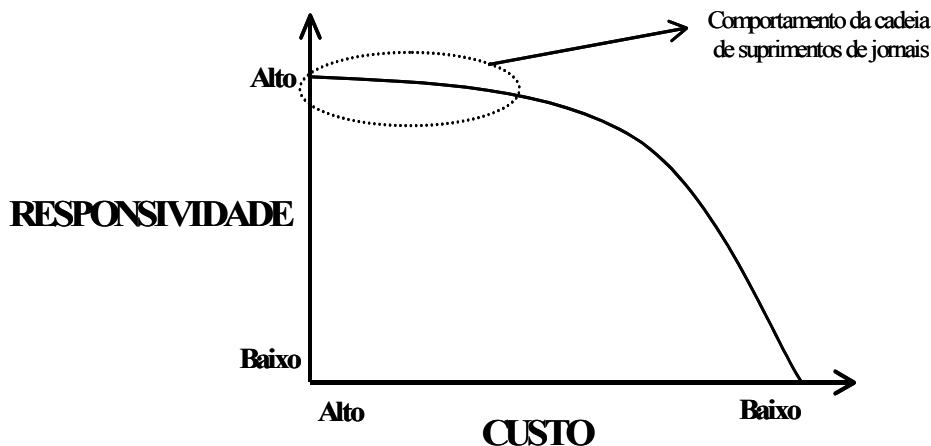


Figura 17: Representação da Responsividade x Custo da cadeia de suprimento da indústria jornalística

Fonte : Adaptação do autor

Onde os custos podem ser divididos em duas principais categorias, ou seja, custos associados com a impressão e as atividades de distribuição e custos diretamente atribuídos à perecibilidade do produto.

Na indústria de jornais, a previsão de demanda é baseada em dados passados, a projeção para a semana seguinte é baseada em estimativas fornecidas por vendedores ambulantes e projeções formuladas pela gerência de circulação, baseadas em sazonalidades, como épocas de férias e feriados. Haverá encalhes ou vendas perdidas, se houver falhas na estimativa ou uma irregularidade na demanda.

3.4.1.

Transportes

Está presente nas várias etapas da cadeia de suprimentos, deslocando matéria-prima para a produção no parque gráfico e levando os impressos para as capatazias e para os centros de distribuição para entrega aos assinantes e leitores.

Na logística *inbound*, os modais utilizados são os transportes marítimos e o terrestre nos suprimentos para a produção. Para o transporte das bobinas de papel importadas, são utilizados navios especializados papeleiros, com climatização e porões de formatos adequados para o acondicionamento sem avarias. Esses navios pertencem a armadores internacionais que são contratados pelo fabricante do papel. No fornecimento para todo o Brasil pela fábrica

nacional, localizada no Paraná, é feito por carretas apropriadas, sem outras cargas, de transportadoras contratadas também pelo fabricante.

Para o transporte de tintas importadas são utilizados containeres em navios porta-contêiner, contratados pelos fabricantes de tinta no país de origem. No abastecimento nacional, são utilizadas caminhões e carretas de transportadoras de carga, em geral contratadas pelo fabricante. Também, no abastecimento de chapas, são utilizados caminhões de transportadoras de cargas em geral, contratados pelos fabricantes.

Na logística *outbound*, o modal basicamente utilizado é o terrestre e, em casos específicos, o modal aéreo, na distribuição física dos impressos. Para o transporte dos jornais dos parques gráfico até os CD's ou capatazias são utilizados caminhões próprios, e deste ponto até as bancas ou aos assinantes são utilizados kombis, motos e vans contratados por empresas terceirizadas para este serviço. Para a distribuição de repartes de outras praças localizadas em outros estados do Brasil, é utilizado o modal aéreo através de linhas regulares de transporte de carga.

3.5.

Logística Inbound

Denomina-se *Logística Inbound* a compra, transporte, armazenagem e disponibilização das principais matérias-primas para produzir um jornal, como papel, filme, chapa e tinta, bem como o planejamento de todos os recursos necessários para as demais fases do processo da cadeia, de acordo com a previsão de vendas e o planejamento mestre da produção.

3.5.1

Matérias-primas utilizadas

- Papel

No Brasil, as empresas jornalísticas utilizam papel importado do Canadá e EUA e do único fabricante nacional, Norske Skog, antiga Pisa, localizado no Paraná.

Segundo dados da ANJ, aproximadamente 60% do papel consumido no

Brasil é importado do Canadá, maior país produtor mundial, por via marítima, com navios papeleiros específicos para este transporte. O papel de fabricação nacional é transportado exclusivamente por via terrestre com carretas.

Basicamente, a gramatura utilizada no Brasil é de 45 g/m² e 48,8 g/m², diâmetro de 45 a 50”, sendo que as medidas de largura mais utilizadas são:

Quadro 6: Dimensões usuais de bobinas utilizadas no Brasil

Tamanho	Dimensões
Inteira	127,0 cm
$\frac{3}{4}$	102,9 cm
$\frac{1}{2}$	63,5 cm

Fonte: Associação Nacional de Jornais (ANJ)

- Tintas

As tintas são adquiridas e consumidas em lotes e quantidades distintas nas cores Cyan, Magenta, Amarelo e Preto.

No Brasil, são consumidas tintas importadas do EUA e vêm em navios em isotanques e de fábricas nacionais. Segundo a ANJ, aproximadamente 50% do consumido é importado. Existem fábricas nacionais de tintas offset para rotativas de jornal.

As tintas são adquiridas em tambores de 200 Kg ou mesmo em baldes de 20 Kg, e ainda em totens específicos para o acondicionamento em contêineres, transportados, por via marítima, no caso da importação, e por via terrestre, através de transportadoras contratadas, no caso das fábricas nacionais.

- Chapas

São as matrizes de impressão, feitas de alumínio, em formatos específicos de cada jornal, ou seja, baseado no formato do impresso e características da rotativa de cada parque gráfico. Normalmente, são embaladas em caixas de 50 unidades.

Basicamente, a totalidade do consumo do Brasil, neste segmento, é atendida por fábricas nacionais, uma localizada em São Paulo e outra no Rio de Janeiro e o transporte é feito, via terrestre, através de transportadoras contratadas.

3.5.2.

Logística de movimentação de matéria-prima

Na movimentação das matérias-primas destacam-se as movimentações da fábrica até a produção das bobinas de papel jornal importadas. A Figura 18 representa o fluxo genérico desta movimentação desde sua fabricação passando por depósitos intermediários de propriedade da empresa jornalística ou mesmo para depósito de revendedores que normalmente ficam próximos ao porto de chegada, servindo inclusive para agilizar a descarga dos navios, seguindo então para o depósito do parque gráfico.

Na movimentação das bobinas de papel jornal de fabricação nacional, normalmente, seguem direto da fábrica para o depósito do parque gráfico, mas há casos também de seguirem para depósitos intermediários das empresas jornalísticas, por questão de espaço no depósito principal, ou mesmo, para depósito de revendedores.

Geralmente, as empresas jornalísticas possuem apenas um depósito intermediário, mas há casos de haver mais de um, devido a capacidade, localização e demanda.

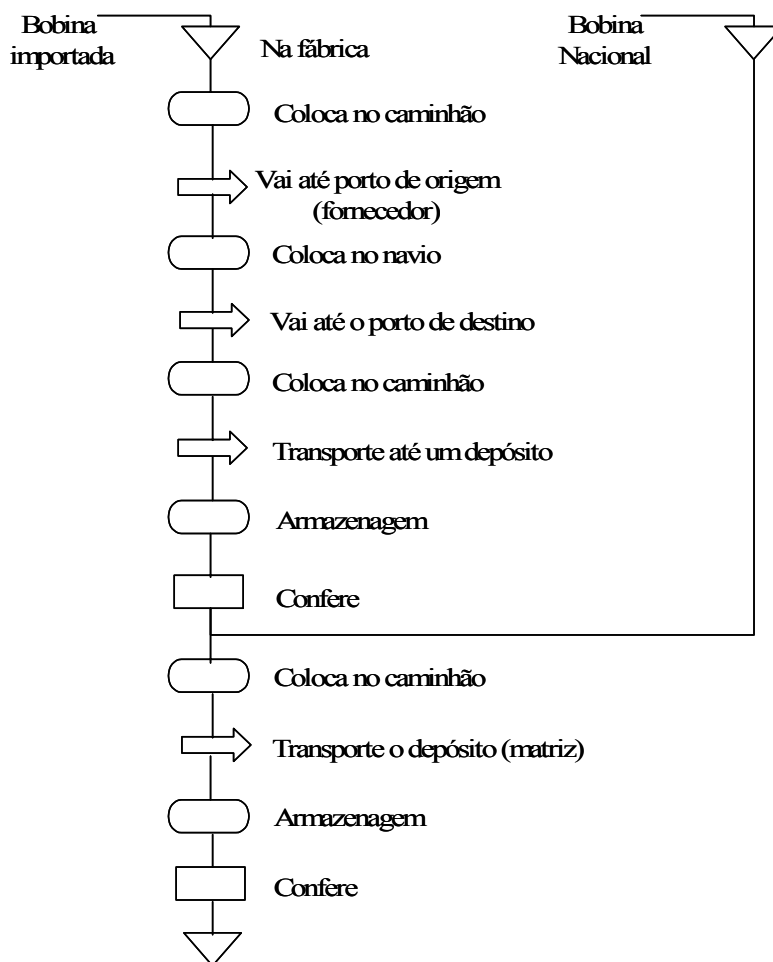


Figura 18: Fluxograma genérico do canal de abastecimento de bobinas de papel

Fonte: Adaptação do autor

3.6 Logística Interna

Denomina-se Logística interna a gestão produção, ou seja, após receber todos os recursos necessários para a produção que envolve várias etapas, desde a captação de notícias/imagens até a expedição do impresso, variando em nível de complexidade. A programação final da produção diária de uma edição é realizada com base estrita de horários e rotinas padrões. Após a definição da pauta, tamanho e configurações dos cadernos, além da tiragem, inicia-se o processo de produção, que percorre várias etapas, da Redação até a expedição. Destacam-se, a seguir, as atividades de redação, de impressão e de expedição de um jornal de circulação diária. Estas atividades serão detalhadas no Quadro 7, para que se possa ter a exata dimensão do ciclo de produção de um jornal diário.

Quadro 7: Descrição operacional das atividades da produção de um jornal

DEPARTAMENTO	REDAÇÃO	IMPRESSÃO	EXPEDIÇÃO
Publicidade	Definição de estrutura		
Redação	Reunião de pauta; Diagramação; Elaboração das matérias; Elaboração dos "infográficos"; Produção de fotografias		
Pré-impressão	Tratamento de imagens; Imposição de anúncios e Conferência dos arquivos digitais		
PPCP		Geração das ordens de serviço; Recebimento das provas de cor	
Industrial (Gráfica)		Gravação de chapas Impressão dos cadernos Empacotamento Expedição	
Expedição			Acompanhamento dos embarques Controle das entregas

Fonte: Adaptação do autor

Nos jornais, o tempo de fechamento da redação e o início de impressão, normalmente, não passam de 30 minutos. O processo de produção pode ser resumido cronologicamente da seguinte forma:

3.6.1 Definição da estrutura

A área de publicidade determina a quantidade de páginas que será reservada para a inserção de anúncios e cria o espelho, que será disponibilizado para equipe da Redação, com o intuito de organizar a reunião de pauta e

encaminhamento das reportagens. É neste momento que nasce a edição.

3.6.2 Reunião de pauta

Após o conhecimento, pela Redação, da estrutura para a próxima edição, começam as discussões sobre os temas das matérias que serão publicadas, bem como a ênfase que será dada para cada uma delas como, por exemplo, o número de páginas dedicadas para os assuntos.

3.6.3 Diagramação

Os responsáveis pelos textos, pelo layout de páginas e pelas fotografias reúnem-se para discutir o prazo e a forma de tratamento da matéria, como por exemplo, ênfase para gráficos, fotos, imagens e espaço para texto.

3.6.4 Elaboração de matérias, infográficos e fotografias

A partir deste instante, as equipes de repórteres iniciam as pesquisas e elaboração dos textos que deverão ser publicados, enquanto a equipe de fotografia providencia as respectivas imagens que serão correlacionadas aos textos.

3.6.5 Tratamento de imagens

A equipe de fotografia, após a seleção e conferência, disponibiliza estas imagens para área de Pré-impressão, responsável pelo tratamento digital das mesmas.

3.6.6 Finalização e geração de páginas

Neste momento, as imagens tratadas são inseridas junto aos textos revisados e, em seguida, é feita a imposição dos anúncios, gerando, então, a página pronta para gerar os filmes dando seqüência à produção.

Paralelamente ao processo de produção, o setor responsável pelo Planejamento, Programação e Controle da Produção inicia, com a área Industrial, a atividade de programação de carga industrial, informando a estrutura e quantidade de cadernos, a tiragem daquela edição e prioridades de produção - em

que seqüência os repartes, por zonas, devem ser entregues na expedição para posterior embarque.

A função deste setor é gerenciar de maneira eficaz as atividades da operação produtiva, controlar o fluxo de informações entre as áreas envolvidas no processo de produção para garantir a maior rentabilidade da operação, procurando conciliar os interesses da Redação, do Comercial e da Distribuição. Para tanto, os recursos devem estar disponíveis na quantidade, no momento e no nível de qualidade adequados, bem como definidos prazos de fechamento da Redação, do Comercial, início e término de impressão. As páginas conferidas, impositivas e agrupadas por cadernos, serão gravadas em chapas, que são as matrizes de impressão.

3.6.7 Impressão dos cadernos

Há no Brasil diversas técnicas de impressão, como por exemplo a Rotogravura, *Off-set*, Flexografia, Impressão digital, dentre outras. Apresenta-se apenas a técnica *Off-set* de impressão, por ser a técnica adotada predominantemente em todo o setor de mídia impressa jornal.

Este processo de impressão consiste basicamente em transferir tinta para o papel, a máquina impressora - Rotativa- que possui módulos de impressão, um para cada cor primária (Cyan, Magenta, Amarelo e Preto). O papel passa por cada módulo de impressão, recebendo a carga de tinta da blanqueta - cilindro com borracha que recebe a carga de tinta da matriz de impressão, portanto a tinta é transferida primeiramente para a chapa de impressão e, em seguida, para a blanqueta, que transferirá a imagem para o papel. Após a impressão, o papel passa para a dobradeira sendo cortado e dobrado em cadernos.

3.6.8 Expedição

Os exemplares prontos são agrupados em pacotes padrão de cinquenta exemplares, desde que não haja primeiro a necessidade de manuseio para inserção de brindes ou encartes comerciais. A partir de então, são separados por reparte e posterior carregamento dos veículos que seguirão para os distribuidores. O horário de expedição de cada veículo é determinado pela prioridade de produção.

3.7 Logística outbound

Denomina-se *Logística Outbound* a gestão de distribuição que, ao final do processo de produção, consiste no recebimento e atendimento dos pedidos dos clientes, bancas e assinantes, ou seja, na movimentação, separação e gestão do transporte até a banca ou assinante.

Devido a características próprias e específicas do produto jornal, ser altamente perecível, não há estoque de produto acabados, ou seja, de jornais impressos. Ainda durante a produção, inicia-se o processo de entrega para bancas através das capatazias e para os assinantes através das bases.

Há dois canais de distribuição de jornais: assinaturas e venda avulsa. No caso de assinaturas, o leitor opta pagar antecipadamente por um período determinado e receber no endereço que desejar os seus exemplares. No caso da venda avulsa, o leitor, quando desejar, vai até um ponto de venda, normalmente uma banca, para adquirir um exemplar.

Para cada canal de distribuição, existe uma rede de distribuidores específica. Estes distribuidores são conhecidos como pontos de demanda, base no caso de assinaturas e capatazia no caso de bancas de jornal e ambos têm a função de receber o reparte do parque gráfico, imprimir as etiquetas de identificação dos assinantes, compor os cadernos, etiquetar a entrega nos endereços indicados, até um horário pré-determinado.

A distribuição de jornais se dá em várias etapas, as quais basicamente são:

- Parque gráfico para as capatazias;
- Parque gráfico para os depósitos;
- Bases para os assinantes;
- Capatazias para as bancas

Os pontos de capatazias e bases são locais onde são deixados os jornais para serem distribuídos, a Figura 19 que representa um fluxo genérico simplificado da distribuição de jornais.

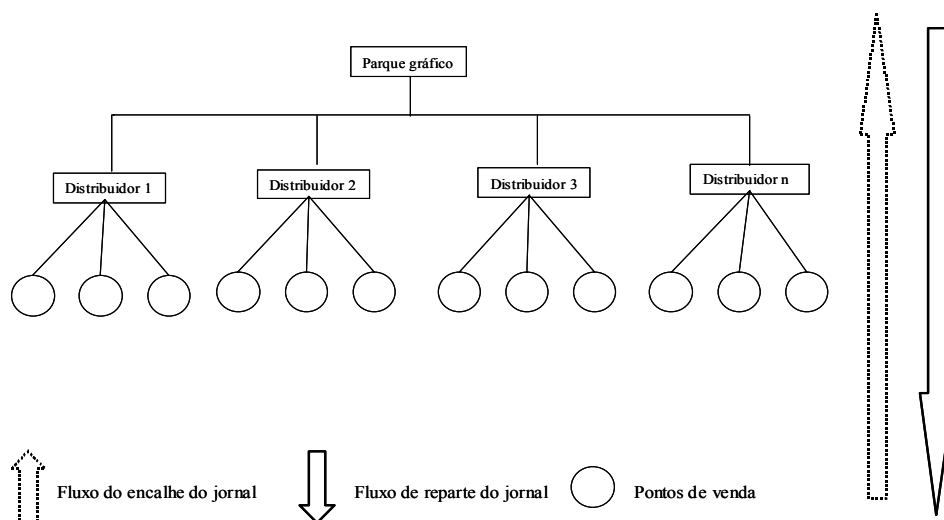


Figura 19: Esquema simplificado genérico do fluxo de jornais entre a empresa e os pontos de venda

Fonte: Adaptação do autor

A partir do parque gráfico, os jornais são separados para cada distribuidor, CD ou capatazia, obedecendo as quantidades de reparte pré-determinados nos processos de venda e previsão de demanda. Em seguida, os jornais são alocados em caminhões, contratados pela empresa jornalística, que os levarão até o distribuidor, de acordo com o canal de distribuição, em seqüência demonstrada na Figura 20.

O processo de alocação dos jornais nos caminhões é baseado em planejamento logístico que define objetivamente quais distribuidores serão atendidos e a rota a ser tomada por cada caminhão, ou seja, definindo, portanto, a seqüência que os distribuidores serão atendidos.

A entrega das capatazias até os pontos de venda, normalmente as bancas de jornal, não são controladas pela empresa jornalística, ou seja, a capatazia é responsável por esta operação, através de carros, utilitários, motos ou bicicletas. Esta venda de jornais é feita por consignação, ou seja, o reparte de jornal para cada distribuidor é pago de acordo com a quantidade de jornal a ele destinado e os jornais não vendidos no dia anterior (encalhe) são trocados por jornais do dia atual. Cada jornal encalhado tem o mesmo valor do jornal atual, desde que devolvido no dia seguinte ao encalhe. O fato desta distribuição não ser controlada diretamente pelas empresas jornalísticas, faz com que haja problemas na administração dos encalhes e no balanceamento dos repartes de cada ponto de

venda, ou seja, as capatazias podem estar distribuindo mais jornais para uma banca que vende menos e menos jornais para uma banca que vende mais. Nos pontos de venda, as variações de demanda são pequenas, exceto aos domingos. Por este motivo, a roteirização do parque gráfico para capatazias e das capatazias para os pontos de venda é fixo.

Na entrega domiciliar local para os assinantes e para a venda avulsa local, os caminhões saem carregados do parque gráfico, seguindo até as bases, então, os entregadores de cada bairro ou região vão até o seu distribuidor correspondente buscar os repartes que por eles serão distribuídos, normalmente, por meio de bicicletas, motos ou mesmo a pé até os domicílios. As empresas jornalísticas normalmente são responsáveis por esta distribuição para seus assinantes, utilizando serviços terceirizados através de um prestador de serviços, o agente, ou seja, uma empresa contratada responsável pela entrega, onde estes são remunerados pela quantidade efetivamente entregue. Esta distribuição é um problema importante e complexo devido ao fato da demanda para entrega domiciliar não ser fixa, ou seja, a demanda é variável devido a cada dia entrar e sair clientes da base de assinantes, além do fato de haver assinantes que só recebem jornal em determinados dias da semana e haver o cancelamento do recebimento do jornal em determinados dias e ao término ou início dos prazos de assinaturas.

O cumprimento de prazos de entrega é fator primordial pelo qual é avaliada a qualidade do serviço de distribuição prestado tanto na entrega domiciliar quanto na entrega para as bancas, seja venda local ou interior.

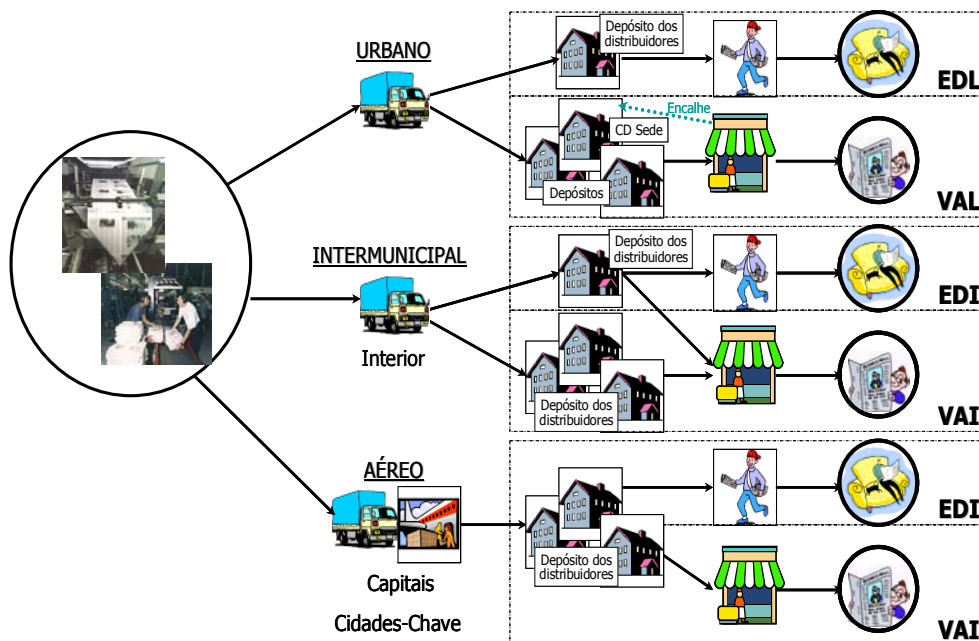


Figura 20: Canais de distribuição de jornais

Fonte: Adaptação de figura de autoria desconhecida.

Legenda:

EDL - Entrega Domiciliar Local

EDI - Entrega Domiciliar Interior

VAL - Venda Avulsa Local

VAI - Venda Avulsa Interior

3.8 Considerações sobre o processo produtivo

As etapas descritas do processo produtivo não são muitos diferenciados entre os jornais, variando-se normalmente de acordo com o porte: a velocidade e atualidade tecnológica dos processos de pré-impressão, impressão e expedição e o nível de instrumentação (controle numérico da produção).

Embora seja disponível, a tecnologia é uma variável de diferenciação entre os jornais. As empresas jornalísticas que possuem processos e equipamentos mais desenvolvidos tecnologicamente conseguem obter ganhos de escalas e de produtividade. O nível tecnológico favorece os ganhos de escala por estar relacionado com a quantidade de exemplares impressos por unidade de tempo.

4

Análise do gerenciamento estratégico de custos na cadeia suprimentos da indústria jornalística

Este capítulo apresenta uma análise baseada no conceito de gestão estratégica dos custos aplicado na cadeia de suprimentos de um jornal. A organização do capítulo obedece à abordagem realizada por Shank e Govindarajan (1997), que baseou esse estudo. Assim sendo, divide-se em quatro seções:

- a) Etapas da cadeia de valor na indústria jornalística;
- b) Identificação dos direcionadores de custos da cadeia de suprimentos;
- c) Análise do posicionamento estratégico;
- d) Avaliação prática dos direcionadores de custo envolvidos na cadeia de suprimentos.

4.1

Etapas da cadeia de valor na indústria jornalística

A análise da cadeia de valor permite a identificação de todas as etapas de produção do bem ou serviço, desde a obtenção das matérias-primas até a aquisição do produto pelo cliente final. Esta análise considera um conjunto de preocupações industriais, empresariais, de gestão, de mercado e outras relacionadas a uma visão integrada do negócio. A Figura 21 apresenta a configuração da cadeia de valor da indústria jornalística e a Figura 22 representa as atividades para entregar pacote de valor para o usuário final (leitor).

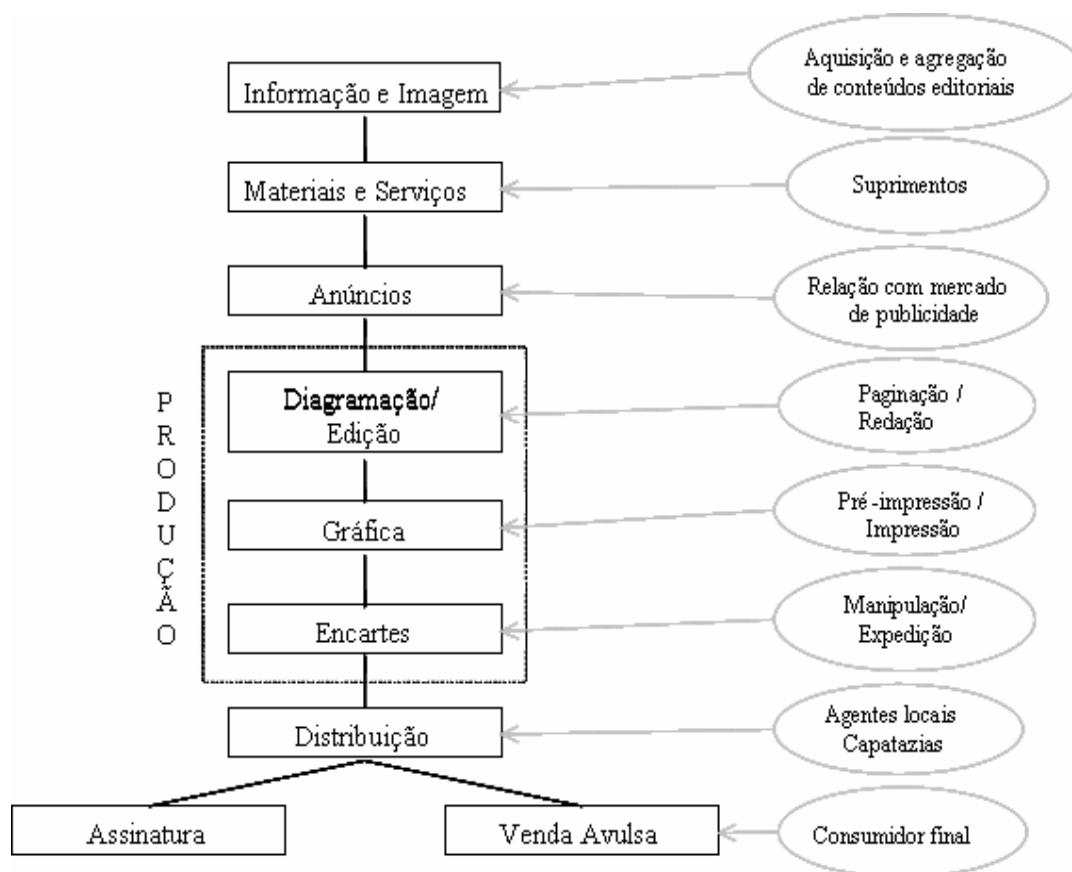


Figura 21: Cadeia de valor da indústria jornalística

Fonte: Elaboração do autor

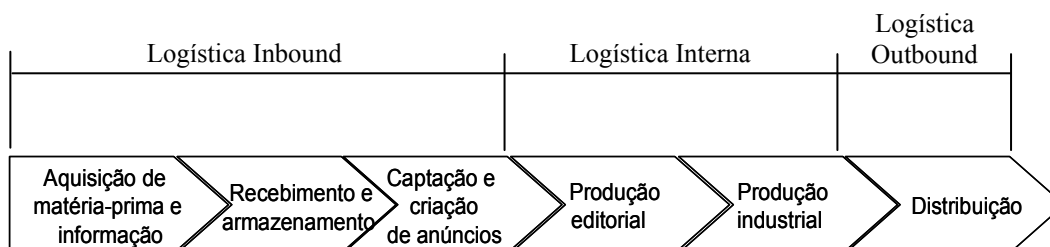


Figura 22: Atividades na cadeia de valor da indústria jornalística

Fonte: Adaptação do autor

Os Jornais, na competição com outras mídias, têm a necessidade pela inovação em formatos, por mais cores, edições regionais, suplementos, qualidade gráfica, além do atendimento no local e horário desejado pelos leitores. Mas estes fatores passam pela integração de todos os elos da cadeia de valor, interligando tanto os fornecedores quanto a ponta de venda, objetivando conhecer as demandas do mercado. Essa integração permite que o fluxo de informação transcorra nos dois sentidos, tanto do fornecedor para o leitor/anunciante como vice e versa. O objetivo maior desse conceito é reduzir custos e aumentar o nível de serviço ao

leitor ou anunciante.

A grande vantagem de identificar a cadeia de valor, conforme citado por Shank e Govindarajan (1997), é de que ganhar ou sustentar uma vantagem competitiva requer que uma empresa compreenda todo o sistema, não apenas parte da cadeia de valor que participa. Desta forma, ao analisar o mercado, o ambiente de competição e a própria empresa, é preciso lidar com um ambiente complexo, em que deve se considerar o seguinte:

- Tentar prever, em linhas gerais, o que irá acontecer;
- Tentar compreender a dinâmica do mercado para estimar as linhas de tendência da indústria;
- Tentar compreender a dinâmica do mercado, traçar as linhas de tendência e avaliar como a empresa afeta ou pode ser afetada por esses cenários.

De acordo com Christopher (1997) de que uma empresa não atua só, com a empresa interagindo constantemente com seu ambiente, buscando parcerias e sinergia, então, a análise da cadeia de valor aproxima-se como uma fundamentação teórica e prática para análise e seleção dos fatores que afetam a agregação de valor para uma determinada empresa e, portanto, que influenciam na sua competitividade, conforme representado na Figura 23. A análise da cadeia de valor permite que a empresa não somente analise sua dinâmica de mercado, como também a sua relação com fornecedores e clientes, bem como os processos internos da empresa.

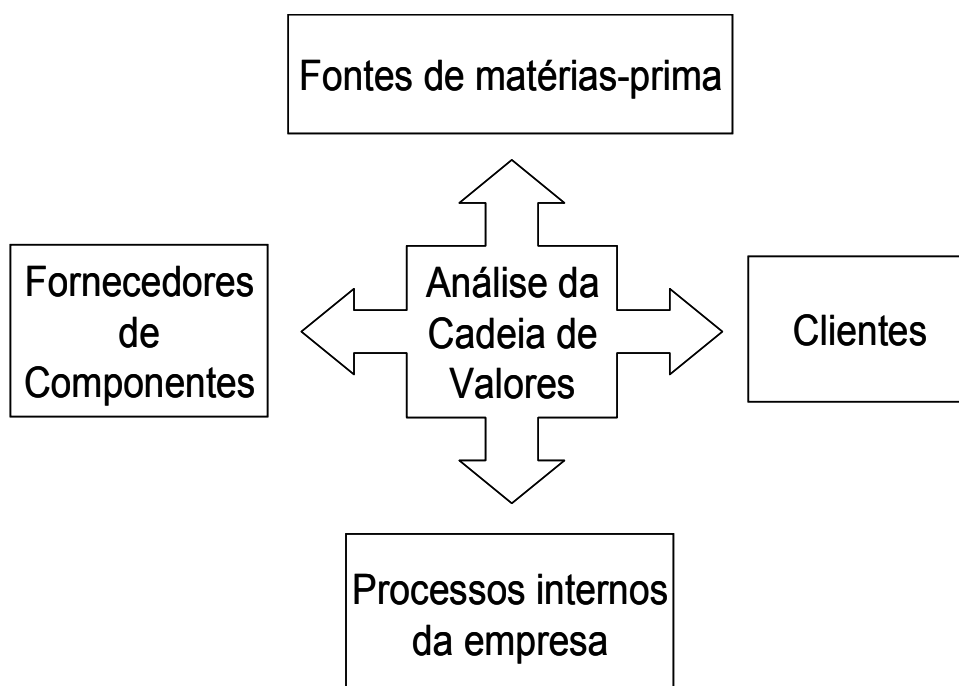


Figura 23: Modelo básico de análise da cadeia de valores

Fonte: Wernke (2001)

De acordo com Shank e Govindarajan (1997), os processos da cadeia de valor possuem, além da relação de custo e valor, as ligações entre clientes e fornecedores (elos da cadeia); ou seja, existem os processos dentro de cada etapa da cadeia produtiva que podem ser otimizados, além das relações entre clientes e fornecedores, que podem ampliar ou minimizar as incertezas do ambiente, dependendo do nível de amadurecimento dessa relação. Adicionalmente, a influência do ambiente concorrencial nos diferentes mercados também estará relacionada ao nível de amadurecimento das relações na cadeia de valor.

4.2 Identificação dos direcionadores de custos da cadeia de suprimentos

De acordo com Christopher (1997), a agregação de valor ao longo da cadeia será compreendida pelos fatores que têm influência na determinação do lucro ou valor. Diante dos fatores determinantes que afetam a competitividade da indústria, apresentam-se na Figura 24 os elementos de custos da cadeia de suprimentos, com base nos pilares da gestão estratégica de custos, sob a ótica de valor ao acionista.

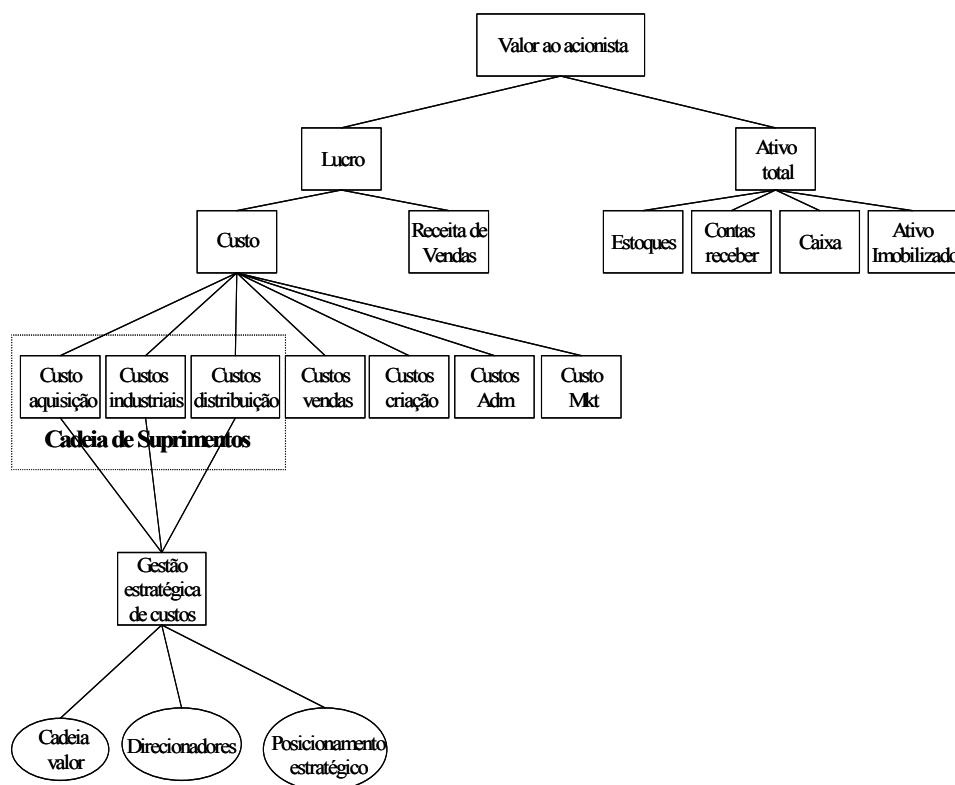


Figura 24: Gestão estratégica de custos na cadeia de suprimentos

Fonte: Adaptação do autor

A gestão estratégica de custos pressupõe uma visão ampla de custos, especialmente incluindo os relacionados a aspectos externos da organização. O objetivo principal da gestão cadeia de suprimentos é reduzir os custos de transformação e de movimentação dos fornecedores aos clientes e redução de perdas e desperdícios e melhorar o nível de serviço aos assinantes, através da gestão de processos e uso de técnicas voltadas para a integração de todos os elos da cadeia. Portanto, para analisar a cadeia de suprimentos, sob a ótica da gestão estratégica de custos, dividiu-se a agregação de valor em três etapas: Custos de aquisição, industriais e distribuição/consumo.

A primeira etapa denominada de custos de aquisição, está ligada a *Logística Inbound*, ou seja, aos processos de aquisição desde a matéria-prima digital, informação e imagens, até matérias-primas físicas, insumos, itens consumíveis no processo de produção e serviços aplicados ou consumidos de fornecedores externos, estoques, bem como coordenar a movimentação dos materiais com as exigências da operação, objetivando prover o material certo nas

quantidades desejadas, no local de operação certo, no instante correto e em condição utilizável, ao custo mínimo.

Cada um desses processos possui atividades gerais, inerentes à sua função.

As atividades de compras de matérias-primas físicas envolvem:

- receber e analisar as requisições de compra;
- selecionar fornecedores;
- determinar o preço correto dos materiais solicitados;
- emitir pedidos de compra;
- determinar prazos de entrega dos produtos, em função da necessidade da

área de produção.

As atividades de armazenamento incluem:

- receber, conferir e aceitar materiais;
- inventariar;
- estocar.

As atividades de manuseios são:

- receber os materiais do estoque;
- movimentar os materiais dentro do estoque;
- contratar meios de transporte;
- abastecer a produção.

Desta forma, é possível caracterizar três fatores de competitividade nessa etapa de aquisição:

a) Compras: Obter descontos por volume mediante a consolidação do conjunto de fornecedores de todas as categorias e firmar acordos de compra conjunta com outros jornais, quando vantajoso. Reexaminar as quantidades e especificações dos itens comprados e identificar as oportunidades de redução nas quantidades solicitadas.

b) Armazenagem e planejamento da reposição: armazenar os materiais, segundo especificações pré-estabelecidas, verificar as quantidades mínimas estocadas e planejar as reposições conforme os níveis de consumo, considerando os níveis de estoque autorizados segundo políticas pré-estabelecidas (ponto de reabastecimento, estoque máximo e prazo previsto de fornecimento) e manter os níveis de estoque compatíveis com as diretrizes da empresa.

c) Recebimento e movimentação: Efetuar as diversas movimentações de

itens de estoque e diretos, desde bobinas de papel para impressão até insumos em geral necessários à produção, tais como: soluções de limpeza, agentes químicos, tintas gráficas, etc., garantindo sua acuracidade. Realizar uma análise de estoques e promover o aproveitamento ou destino de itens desnecessários, como sobras dos processos industriais, borras de tintas, lubrificantes usados etc., além de promover a integração com clientes internos.

Como sugestão, os direcionadores de custo padronizados com objetivos de mensuração da cadeia do jornal nesta etapa são:

- Custo total de estocagem de papel jornal nas despesas operacionais;
- Custo total de estocagem de outros materiais nas despesas operacionais;
- Custo de compra de papel jornal nas receitas operacionais;
- Custo de compra de outros materiais nas receitas operacionais;

A segunda etapa é o custo industrial, ligado a *Logística Interna*, envolvendo a impressão e expedição dos jornais. É a mais importante etapa tecnológica e a mais intensiva em capital. Os principais custos industriais são:

- Mão-de-obra;
- Manutenção;
- redução de desperdícios;
- produtividade; e
- maximização do uso dos ativos e recursos.

Desta forma, é possível caracterizar dois fatores de competitividade nesta etapa de produção:

a) Gestão e produção: são fatores internos e estão relacionados à competitividade sob a ótica da eficiência do uso dos recursos. Um indicador interessante seria a própria produtividade da empresa. As variáveis mais apropriadas para a medição da produtividade são:

- Velocidade de produção;
- Desperdício de papel
- Cumprimento de prazos; e
- Frequência de paradas.

O tempo de produção deve ser reduzido, aumentadas a velocidade média das rotativas ou diminuindo o tempo parado das mesmas, através da preparação e acerto mais rápidos e da diminuição das interrupções de produção.

O desperdício de papel tem influência direta na produtividade, ou seja, aumenta os custos com material e tempo de produção. Qualquer diminuição do desperdício na impressão tem vantagens para a produtividade, já que mais desperdício requer mais tempo de produção para terminar a tiragem. Portanto, com a diminuição eficaz do desperdício, aumenta-se o número de exemplares bons e diminui o tempo da rodada. O Quadro 8 mostra os resultados que podem ser obtidos em jornais, quando estes se mobilizaram para aumentar sua produtividade.

Quadro 8: Resultado de produtividade por categoria em empresas jornalísticas

CATEGORIA	RESULTADOS
Geral	- Funcionários foram envolvidos na diminuição do desperdício
Fornecimento de papel jornal	- Histórico e avaliação sobre desempenho e quebra do papel -Manuseio mais cuidadoso com as bobinas
Limitação do desperdício operacional	-Redução para um mínimo de apara branca -Análise do consumo de material -Implantação dos melhores métodos de trabalho
Máquinas e materiais	-Verificação do equipamento baseado na estatística das quebras de papel -Ajuste de todos os insumos usados e otimizados em relação ao equipamento -Implantação de manutenção preventiva
Pessoal e gerenciamento	-Comprometimento gerencial para as metas estabelecidas -Objetivos claros e divulgados para os operadores

Fonte: Adaptação do autor

b) Inovação tecnológica aplicada à produção: É um importante fator de competitividade, pois, dada a intensidade de capital característica dessa indústria, a produtividade do capital é relevante para o desempenho da empresa. A inovação tecnológica aplicada à produção é justamente um fator que orienta a busca pelo incremento dessa produtividade.

Como sugestão os direcionadores de custo padronizados com objetivos de mensuração da cadeia do jornal nesta etapa são:

- Custo da pré-impressão por página *Standard* editada;
- Custo da impressão por página *Standard* impressa;
- Papel jornal inutilizado por consumo de papel jornal;
- Gastos totais de fabricação por páginas *Standard* impressa.

A terceira e última etapa é o custo de distribuição. Está relacionada à *Logística Outbound*, isto é, distribuição dos jornais de tal forma que chegue ao consumidor final, ou seja, é a etapa em que, após impresso e expedido, é preciso fazer com que ele chegue às mãos de quem os lê. Os principais custos de distribuição são:

- Mão-de-obra;
- Sistemas;
- Serviços/ Agentes/ Fretes;
- Locações;
- Otimização de rotas de distribuição;
- Compartilhamento das redes; e
- Maximização do uso dos ativos e recursos

Caracterizam-se três fatores de competitividade nessa etapa de distribuição:

a) Gestão: é um fator interno e está relacionado ao processo de levar o jornal até o consumidor. A forma de gestão é crucial para o processo, pois está vinculado à disponibilidade do jornal para que os leitores recebam.

b) Revisão das rotas e meios de distribuição: análise do compartilhamento de redes de distribuição e definição de modelos de precificação por meio de indicadores de desempenho e acompanhamento dos custos dos fretes.

c) Articulações na cadeia: trata-se de um fator estrutural, pois as articulações ocorrem somente quando as partes interessadas assim o querem. Isto auxilia a redução de custo de escala e de escopo.

Como sugestão, os direcionadores de custo padronizados com objetivos de mensuração da cadeia do jornal, nesta etapa, são:

- Nível de serviço ao assinante (atraso, incompleto, molhado rasgado, etc);
- Cancelamento de assinaturas por falha na entrega;
- Não recebimento e reincidências (foco na performance dos fornecedores de entrega de jornais).

Por fim, observa-se que o pilar direcionadores de custos, que busca entender a relação causa e efeito dos custos envolvidos no processo de produção, contribuem para o gerenciamento dos custos e integração plena, estratégica e flexível ao longo de toda a cadeia de suprimentos, na medida em que fornecem informações quantitativas baseadas em atividades para:

- Avaliar o fluxo de determinados processos;
 - Analisar o fluxo de processos alternativos baseados em informações econômicas;
 - Determinar o custo relativo de várias atividades e o efeito potencial de mudanças;
 - Identificar produto, clientes e canais lucrativos;
 - Direcionar e estabelecer o relacionamento entre empresa e fornecedores.
- A análise dos direcionadores de custo na cadeia de suprimentos permite:
- Determinar a eficácia de toda a cadeia;
 - Identificar oportunidades para melhoria dos processos chaves;
 - Medir o desempenho individual de atividades e processos e selecionar fornecedores de entrega de jornais;
 - Avaliar soluções logísticas para novas demandas de horários; e
 - Estudar os efeitos da melhoria de novas tecnologias.

4.3 Análise do posicionamento estratégico

As operações em uma cadeia de suprimentos são, em última análise, uma forma de competição estratégica que permite obter vantagens diferenciais que vão além das características de qualidade do produto que, embora relevantes, podem ser atingidas ou reproduzidas por competidores, enquanto que as ações na cadeia

de suprimentos são próprias e específicas de cada empresa, em virtude de fatores como localização e distribuição e, portanto, mais difíceis de serem igualadas.

Uma cadeia de suprimentos adequada e apropriada permite uma maior capacidade de competir no quesito básico da estratégia empresarial, ou seja, a forma mais efetiva e eficiente de se obter preços e custos competitivos, os melhores níveis de serviço e cobertura de mercado que servem como base para a manutenção do potencial competitivo, com mais participação no mercado, manutenção ou aumento de lucratividade a longo prazo.

Em resumo, a cadeia de suprimentos interfere no desempenho total de uma empresa jornalística e deve ser integrada ao planejamento e à administração estratégica na busca de métodos e procedimentos que indiquem possibilidades de melhorias do desempenho, como por exemplo: redução de estoques de matéria-prima, mais rapidez nas entregas, redução dos custos financeiros pela velocidade e exatidão no faturamento, uso de esquemas de transporte intermodais, controle informatizado de estoques em processamento e em trânsito, análise de custos mínimos a longo prazo e, finalmente, ter condições de atingir vantagem diferencial competitiva.

A empresa jornalística deve avaliar as oportunidades existentes no ambiente em que atua, de forma a identificar os recursos disponíveis e estabelecer as metas e planos de ação para promovê-los. Assim, na cadeia de suprimentos deve analisar quais fornecedores são essenciais para propor parcerias, bem como deve distinguir, por exemplo, qual o melhor método de transporte das matérias-primas e se o transporte deve ser feito por parceiros ou por conta própria, bem como o melhor modelo de distribuição analisando seu modelo de rede e de gestão.

Outro exemplo é a definição de estratégias de relação das empresas jornalísticas com sua área gráfica (industrial). Existem basicamente quatro modelos de estratégias. O primeiro é o tradicional modelo onde a gráfica é um departamento interno do jornal, ou seja, exclusivamente dedicado às necessidades da área editorial. Na segunda, o modelo é de centro de resultados, ou seja, a gráfica apesar de continuar propriedade da empresa jornalística, constitui-se em uma unidade de negócio independente, prestando serviços a terceiros. O terceiro modelo é de *Joint-Venture*, ou seja, uma associação de diferentes empresas compartilhando uma mesma unidade industrial. Por fim, no quarto modelo, a empresa jornalística contrata uma empresa de mercado que passa a operar

independente o parque gráfico, sem nenhuma participação acionária.

A empresa precisa estabelecer também qual posicionamento deverá adotar, ou seja, se a estratégia for competir com baixo custo, desta forma, o posicionamento deverá ser de enxugamento da estrutura da cadeia e redefinição de seus processos no sentido de eliminar as ineficiências e redundâncias e competir pelo menor preço.

Algumas empresas jornalísticas, ao utilizar a estratégia de liderança em custos nos processos de compras, adotam estratégias de interação com seus fornecedores com negociações de nível colaborativo com ganhos de longo prazo e melhorias contínuas (exemplo: compra de papel jornal) até com negociações de nível spot com agressividade e resultados de curto prazo (exemplo: compra de material de escritório).

Se o posicionamento estratégico for a diferenciação, a cadeia de suprimentos deverá fornecer produto com qualidade superior, com prazos que se ajustem às necessidades dos clientes, procurando a satisfação dessas necessidades na aquisição das matérias-primas e materiais necessários para que possam fabricar produtos exclusivos. Muitas empresas jornalísticas usam a estratégia da diferenciação no processo de entrega de assinaturas ao oferecerem aos assinantes a opção de definir períodos, dias e mais de um local em dias distintos para entrega dos jornais, para isto adotam sistemas complexos e modernos de roteirização e distribuição, além da maximização de compartilhamento de redes.

Uma vez definida a estratégia dos processos às atividades correspondentes, torna-se possível determinar as respectivas medidas, evitando a sub-otimização do processo de melhoria de uma atividade específica. Exemplo: A redução pura e simples do custo de compras poderia acarretar perda de qualidade bem como prejuízos para a produção com atrasos e repetições.

O desempenho da empresa é decorrente do desempenho dos seus processos internos, por isso estes devem ser mensurados como uma estrutura completa, levando-se em conta os custos envolvidos e o nível esperado de serviço.

Dessa forma, a gestão das operações em uma cadeia de suprimentos possui a missão de criar valor a partir da estrutura estratégica:

- dos modelos de relacionamento (na prestação de serviços e na contratação);
- dos ganhos de escala;
- da redução de custo;

-e da introdução de inovações que garantam vantagens competitivas.

A mensuração da estratégia utilizada visa a identificar medidas financeiras e não-financeiras que traduzam os *inputs* e *outputs* relacionados com o método competitivo adotado. Na Figura 25, são abordados os aspectos relevantes do fluxo da cadeia de suprimentos que são utilizados na concepção de um método competitivo que proporcione a uma empresa jornalística alcançar a liderança baseada em redução dos custos ou de diferenciação.

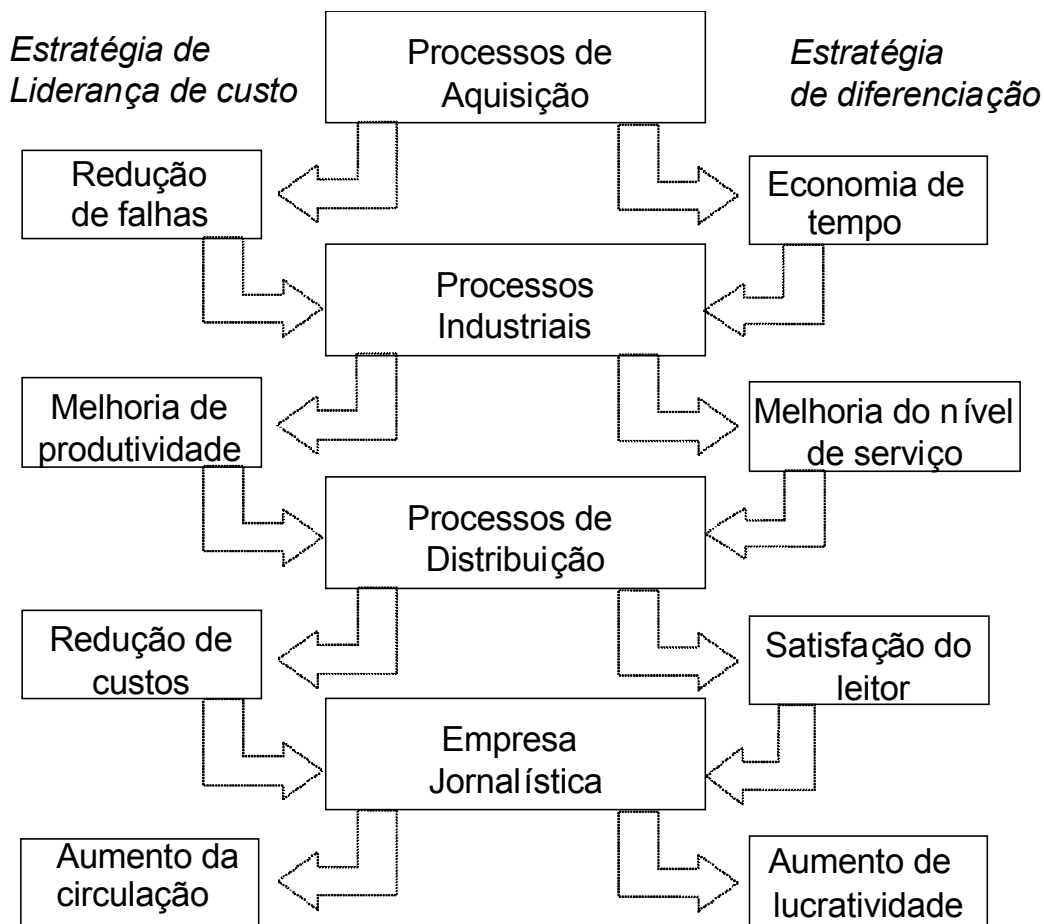


Figura 25: Contribuição da estratégia das operações da cadeia de suprimentos para o resultado da empresa jornalística

Fonte: Adaptação do autor

4.4

Avaliação prática dos direcionadores de custos envolvidos na cadeia de suprimentos

Uma avaliação dos custos deve ser complementada por uma análise

estratégica da empresa, a fim de se compreender o resultado gerencial obtido. Isso significa que os conceitos de análise de custos devem estar explicitamente relacionados ao contexto estratégico do negócio. Dessa forma, deve-se entender como as atividades agregam valor para os clientes e como a estrutura de custo se compara ao concorrente.

Conforme Shank e Govindarajan (1997), “analisar o custo das atividades é o ponto de partida para se focar o gerenciamento daquelas atividades mais eficazes em termos de custo ou mesmo para eliminar aquelas atividades que não agregam valor para o produto final”. Assim, o Quadro 9 apresenta os custos detalhados em percentuais médios dentro do setor (parametrizados) para uma simulação de um jornal de 100.000 exemplares por dia.

Quadro 9: Custos dos recursos por atividades de uma empresa jornalística (em %)

	ATIVIDADES / RECURSOS	PARTICIPAÇÃO %
Logística <i>inbound</i>	ADMINISTRAÇÃO E SUPRIMENTO	
	Salários	5
	Recebimento	1
	Armazenamento e ressuprimento	2
Logística interna	REDAÇÃO	
	Salários	10
	Terceiros	4
	Informação e imagem	6
	INDUSTRIAL	
	Salários	6
	Matérias-primas e materiais	43
	Depreciação	6
Manutenção	3	
Logística <i>outbound</i>	DISTRIBUIÇÃO	
	Terceiros	8
	Fretes	6
	CUSTO TOTAL	100

Fonte: ANJ (Associação Nacional de Jornais)

Definidos os custos das atividades, foram identificados os diversos recursos gastos com elas (Quadro 10).

Quadro 10: Descrição dos recursos consumidos

Recursos	Descrição dos recursos consumidos	Direcionadores
Salários	Gastos com empregados, ref. Salários, horas extras, adicionais, férias e 13º salário, prêmios e suas provisões.	Nº de horas
Terceiros	Gastos com prestação de serviços contratados para suprir necessidades adicionais ou técnicas nas áreas.	Índice de utilização
Depreciação	Registro do desgaste dos equipamentos por sua utilização	Índice de utilização
Manutenção	Consertos, revisão, reparos.	Horas de manutenção
Matérias-primas e materiais	Gastos com materiais utilizados na produção, tais como: papel, chapas e tintas.	Alocação direta à atividade
Fretes	Gastos efetuados com veículos pra entrega dos jornais pra bancas ou assinantes	Índice de utilização
Informação e imagem	Gastos efetuados na aquisição de informação e imagens de agências de notícias	Índice de utilização
Recebimento	Gastos efetuados com movimentação e contratação de transporte	Nº de requisições
Armazenamento e ressuprimento	Gastos efetuados com depósitos, estocagem e abastecimento da produção	Nº de requisições

Fonte: Elaboração do autor

A partir do momento que uma empresa jornalística passa a detalhar melhor suas operações da cadeia logística, vê tornar realidade a demonstração de custos utilizados e pouco analisados, ou mesmo custos escondidos, o que demonstra que a análise dos custos pode ser considerada o ponto de partida do gerenciamento de toda a atividade.

Salienta-se a determinação de ações que contribuem para melhoria dos processos e redução dos tempos logísticos, eliminando e reduzindo custos, priorizando a eliminação das que não agregam valor e melhorando a eficiência daquelas que agregam, melhorando o desempenho da empresa e avaliando o que pode ser feito de melhor. A saber:

- Custos de aquisição na logística *inbound*

- Estratégias de compras = Acordos de fornecimento e estabelecimento de negociação

- Consolidar gastos = Obtenção de descontos por volume para materiais de manutenção, mediante consolidação das compras em um conjunto preferencial de fornecedores. Compras de papel jornal em conjunto com outras empresas jornalísticas.

- Armazenagem e ressuprimento = Revisão de quantidades e métodos. Reexaminar as quantidades e especificações dos produtos comprados e identificar oportunidades de redução nas quantidades solicitadas.

- Recebimento = Revisão dos fluxos e meios de transporte. Implementação de sistema de avaliação de desempenho do fornecedor.

- Custos industriais na logística *interna*

- Racionalização do consumo de materiais = Substituição de materiais (nacionalização) e redução de desperdícios

- Racionalização do sistema de produção = Racionalização de processos de trabalho com criação de métricas e processos claros para acompanhamento de desempenho, racionalização de mão-de-obra e eliminação das causas básicas de paradas e interrupções nos equipamentos. Implementação de processo permanente de monitoramento de rendimento dos processos usando *benchmark* da melhor prática interna.

- Terceirização = Revisão e ampliação e determinação de preços variáveis atrelados a indicadores de performance.

- Custos de distribuição na logística *outbound*

- Desenhar novo algoritmo para determinar coleta e pontos de venda = Redesenhar algoritmo para determinar número ótimo de exemplares a serem distribuídos a atacadistas e varejistas para manter as vendas. Identificar os locais não rentáveis e eliminá-los das rotas e restringir a prática de determinação manual de exemplares a distribuir.

- Revisão de rotas e meios de distribuição = Compartilhamento de redes e rotas que permite uma empresa jornalística reduzir os custos de distribuição por meio da reorganização das rotas de entrega domiciliar, definindo o número ótimo de rotas e desenhadas novas rotas. Ajuda a rede a atingir três metas: reduzir a falta de estoque, reduzir as devoluções e aumentar a cobertura de mercado.

-Maximização do uso dos ativos e recursos = Criação de uma rede de *joint ventures* de impressão e distribuição, analisando abordagens alternativas à distribuição e operações para permitir uma expansão em novos mercados.

- Terceirização = Modelagem e acompanhamento dos custos dos fretes e realização de *benchmark* dos custos em relação ao principal concorrente.

4.5 **Considerações sobre aplicação prática**

O uso de uma visão integrada e da gestão estratégica de custos permite informações e resultados relevantes à gestão da empresa, auxiliando na identificação de possíveis ações visando à racionalização e melhorias de seus processos, a saber:

- Visualizar os processos e atividades da produção de jornais;
- Mensurar o custo dos processos e atividades, facilitando assim a análise e intervenção em cada processo ou centro de custos;
- Fazer avaliação periódica da metodologia proposta para o aperfeiçoamento contínuo.

Depois de tratada e analisada a cadeia de suprimentos, pode-se agregar, principalmente, as seguintes informações para uma empresa jornalística e seus fornecedores:

- Como o custo se forma ao longo da cadeia de suprimentos?
- Quais são as principais variáveis que fazem alterar o custo em cada ponto

da cadeia de suprimentos, permitindo identificar os direcionadores de custo para cada ponto?

- Onde começa e termina a participação de cada empresa na formação do valor do jornal?

- Qual o impacto de decisões que busquem reduzir o custo e alcançar metas estabelecidas, avaliando o custo e benefício de cada esforço na redução do custo?

- A empresa tem identificados os principais causadores de custo?

- Como a empresa está capturando as oportunidades de ganhos nos processos de aquisição?

- O nível de produtividade e desperdício da força de trabalho na produção está otimizado?

- Quais as métricas e sistemas que o jornal utiliza para otimizar a distribuição? São adequados?

- Qual o papel que as ferramentas de TI têm no aumento da circulação?

A partir de então, com todas essas informações, pode-se estudar uma forma otimizada de explorar suas ligações com seus fornecedores a partir do momento em que se sabe até que ponto cada uma está agregando valor ao jornal, acontecendo o mesmo com as ligações com os clientes. Permite-se explorar a redução de custo com base nas ligações de processo, visando melhorar os fluxos totais, e as ligações através da cadeia de valor. A gestão estratégica de custo, através de seus três pilares (cadeia de valor, posicionamento estratégico e direcionador de custo), permitiu o desenvolvimento de uma metodologia que gera informações estratégicas sobre como se forma o custo, onde estão os pontos fracos, custos escondidos, entre outras constatações possíveis.

5 Conclusões

Este trabalho visou apresentar, a partir da análise dos conceitos e técnicas relacionadas ao gerenciamento da cadeia de suprimentos, custos logísticos e gestão estratégica de custos, uma análise estruturada de ações objetivas para se obter redução dos custos operacionais e maximizar a rentabilidade da empresa jornalística brasileira, tendo a necessidade de se obter uma visão geral de processos, as quais vêm passando por constantes transformações impostas pela competição.

A competição está diretamente relacionada com a gestão de custos. Diante disso, é necessária uma gestão eficaz dos custos, pela utilização de um conceito de gerenciamento que permita uma análise com informações de qualidade para garantir a determinação de metas de redução e mensuração adequada dos custos das atividades envolvidas e desempenhadas pela empresa.

O objetivo geral deste trabalho é analisar a gestão estratégica de custos em uma cadeia de suprimentos de uma empresa jornalística através dos conceitos de cadeia de valor, posicionamento estratégico e direcionador de custo, demonstrando como se compõe o custo e quais as suas possibilidades de alteração. Foi possível analisar que a situação do custo que se apresenta em um determinado momento, assim como os fatores de competitividade, devem ser fundamentados em uma análise dinâmica, pois o mercado se transforma e cria novas oportunidades, ou torna ultrapassadas outras, fazendo com que as estratégias empresariais devam ser voltadas para o enfrentamento do cenário econômico atual dos jornais. Constatou-se que, com a aplicação do conceito, as empresas têm como validar sua estratégia, alinhar suas metas e, principalmente, identificar as oportunidades através da relação causa e efeito, evidenciando que praticamente nada dentro de uma empresa ocorre de forma isolada.

O primeiro objetivo específico deste trabalho foi de apresentar a indústria jornalística e as cadeias logísticas envolvidas a montante e a jusante. Constatou-se uma visão ampla da cadeia de suprimento de um jornal, uma vez que

contempla as operações estratégicas, visando à competitividade e eficiência de toda cadeia produtiva. Essa visão permite enxergar as inter-relações existentes entre os vários componentes da cadeia de suprimentos, onde o importante para essa perspectiva é o bom entendimento dos processos realizados ao longo do fluxo logístico. Verificou-se, ainda, que o posicionamento estratégico que a empresa deverá adotar está baseado no seu mercado e na sua estratégia para competir nesse mercado, devendo adequar a sua cadeia de suprimentos à realidade. A empresa deve participar da sua cadeia de valor de forma intensa, buscando um entendimento entre as empresas envolvidas nesta cadeia, com a finalidade de promover uma estrutura onde todos possam ganhar, aumentando seus lucros e sua produtividade.

Quanto ao objetivo de analisar os resultados ou fatores que influenciam ou criam valor para o processo e para o produto final, conclui-se que a economia de tempo, a melhoria de produtividade, a redução de falhas, a redução de custos, a melhoria do nível de serviço e a satisfação do leitor definem a obtenção de vantagem competitiva através da estruturação estratégica adotada, como a estratégia baseada em tempo, que busca a eliminação das atividades que não adicionam valor, reduzindo o tempo das atividades que adicionam valor e para investir na melhor coordenação e integração entre as atividades da cadeia de valor. Constatou-se, ainda, que a conformação da cadeia de valor possibilita a compreensão de diversas questões que caracterizam o ambiente em que a empresa está inserida, permitindo que elas estabeleçam fatores mais realistas sobre os custos e benefícios de alternativas de redução dos custos, trazendo maior embasamento para o ambiente de decisões empresariais.

O último objetivo específico definido é o de apresentar um conjunto de ações objetivas visando à redução dos custos operacionais na cadeia de suprimentos. Pode-se constatar o uso de conceitos e técnicas amplamente difundidos em outros negócios, para perseguir patamares de melhores padrões de desempenho em serviços e da aplicação das melhores práticas nas principais alavancas de rentabilidade, que permitem uma visão estratégica de todo o ciclo, possibilitando a eliminação de redundâncias/duplicidades, redução de perdas e desperdícios, além do foco no cliente e maior sinergia entre as áreas envolvidas.

Por fim, não menos importante é destacar que a gestão estratégica de custo no gerenciamento de cadeia de suprimentos pode contribuir para o aumento da

competitividade da indústria na medida em que proporciona agilidade do fluxo de produção, reduções nos custos de abastecimento de matéria-prima e de distribuição de jornais para os leitores, levando a propor as seguintes diretrizes gerais para a análise do trabalho, como seguem:

- a) O ponto de partida é a análise estratégica que leva em conta os recursos disponíveis, as oportunidades e ameaças de novos entrantes no ambiente.
- b) A mensuração da iniciativa estratégica é o meio para se estabelecer uma ligação entre os objetivos e metas da empresa com os fatores de sucesso competitivos.

5.1 Recomendações de trabalhos futuros

Algumas recomendações podem ser feitas para trabalhos futuros, tendo-se como base as limitações e informações contidas neste trabalho. Inicialmente, pode-se sugerir a análise do método em outros setores ou ramos produtivos com as características do mercado citadas neste trabalho, no sentido de propor melhorias e correções necessárias à análise apresentada.

Pode-se também sugerir uma análise em uma empresa específica, mensurando o custo dos processos e atividades e avaliando fornecedores, clientes e canais de distribuição.

6

Referências Bibliográficas

- ANJ - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNAIS. Disponível em:
<http://www.anj.org.br>. Acessado em março de 2006.
- ARNOLD, Tony J.R. **Administração de Materiais**, São Paulo: Atlas, 1999.
- BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial**, São Paulo: Atlas, 1995.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Planejamento, Organização e Logística Empresarial**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001
- BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da Informação: Um Recurso Estratégico no Processo de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística Empresarial: o Processo de Integração da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BRECCIA, Humberto. **Aperfeiçoamento dos Custos na Logística Integrada. Movimentação & Armazenagem**, 1997.
- CARRILO, E. - REZENDE, A.C. - GASNIER, D. G. - BANZATTO, E. - MOURA, R.A. **Atualidades na Cadeia de Abastecimento**. 1 ed. São Paulo: IMAN, 2003.
- CHOPRA, S. - MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégias para Redução de Custos e Melhoria de serviços**. São Paulo. Pioneira, 1997.
- COOPER, Robin – SLAGMULDER, Regine. **Redução de custos com inteligência**. HSM management, São Paulo, set./out. 2003.
- CORRÊA, H.L. – CORRÊA, C.A. **Administração de Produção e Operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.
- DORNIER, Philippe-Pierre - ERNEST, Ricardo – FENDER, Michael - et.al. **Logística e Operações Globais - Texto e Casos**, tradução de Arthur Itakagi Utiyama, São Paulo: Atlas, 2000.
- FREIRES, Francisco Gaudêncio Mendonça. **Proposta de um Modelo de Gestão dos Custos da Cadeia de Suprimentos**, Florianópolis: UFSC, 2000 - Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção).
- HANSEN, Don R. - MOWEN, Maryanne M. **Gestão de Custos: Contabilidade e Controle**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- IVC- INSTITUTO VERIFICADOR DE CIRCULAÇÃO. Disponível em:
<http://www.ivc.org.br>. Acessado em maio de 2006

INTERMEIOS - PROJETO INTERMEIOS. Disponível em:

<http://www.intermeios.com.br>. Acessado em maio de 2006

JOHNSON, James C. - WOOD, Donald F. **Contemporary Logistics**. London, Prentice Hall, Inc, 1996.

KAPLAN, Robert S. - COOPER, Robin. **Custo & Desempenho**, 1. Ed. São Paulo: Futura, 1998.

KLOSS, Celso Romero - PEQUENO, Iglê Santos - BORBA, Reinaldo. **Os custos e a Logística Empresarial - Uma Visão Sistêmica**. Trabalho apresentado sobre Logística Empresarial ao Mestrado em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 1999.

LAMBERT, D.M. - COOPER M.C. - PAGH, J.D. **Supply Chain management: implementation issues and research opportunities**. The International Journal of Logistics Management, v. 9, n.2, 1998.

MARTINO, L.M.S. - BARROSO, P.H. **Meios de Comunicação no Brasil: Um estudo geral sobre a produção**. Fundação Casper Líbero, Departamento de Jornalismo, 2002. Obtido em:

http://biondi.fcl.com.br/facasper/jornalismo/download/pesquisa_meios.rtf.

Acessado em 27 de abril de 2006.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINS, Petrônio Garcia - ALT, Paulo Roberto Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**, São Paulo: Saraiva, 2000.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PIRES, S.R.I. **Gestão da Cadeia de Suprimentos e o Modelo de Consórcio Modular**, Revista de Administração. V.33, São Paulo, 1998.

PIRES, S.R.I. - ARAVECHIA, C. **Measuring supply chain performance**. In **Annual Conference of the production and operations management society**, 2001.

PIRES, S.R.I. **Gestão da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management) Conceitos, Estratégias e Casos**. Atlas, São Paulo, 2004.

POH, Philip - WEE, Yeo Guan. **Artigo: Improving Supply Chain Performance Through Strategic Knowledge Management**. Business Briefing: Global Purchasing & Supply Chain Strategic, Worldwide Business Research, Singapore, 2004.

POHLEN, Terrance L. - LALONDE, Bernard J. **Issues in supply chain costing**. **International Journal of Logistics Management**, vol.7, n.1, 1996

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um desempenho Superior**. 11. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SHANK, J.K. - GOVINDARANJAN, V. A. **Revolução dos Custos: Como reinventar e Redefinir sua Estratégia de Custos para Vencer em Mercados Crescentemente Competitivos**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SLACK, Nigel. **Vantagem Competitiva em Manufatura**. São Paulo: Atlas, 1993.

SLACK, Nigel et. Al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SIMCHI-LEVI, David - KAMINSKI, Philip - SIMCHI-LEVI, Edith. **Cadeia de Suprimentos: Projetos e Gestão**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2003.

WERNKE, Rodney. **Gestão de Custos**. São Paulo: Atlas, 2001.