

**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