

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 sequência, 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.