

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).

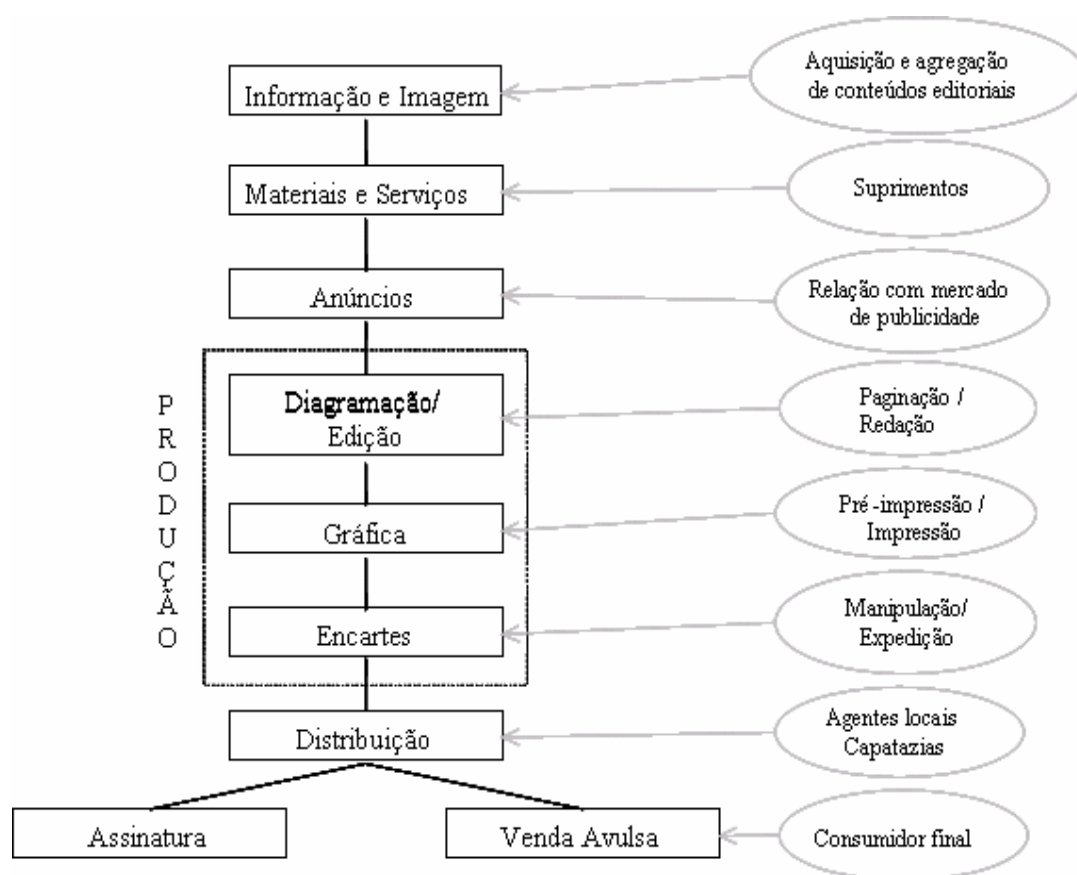


Figura 21: Cadeia de valor da indústria jornalística

Fonte: Elaboração do autor

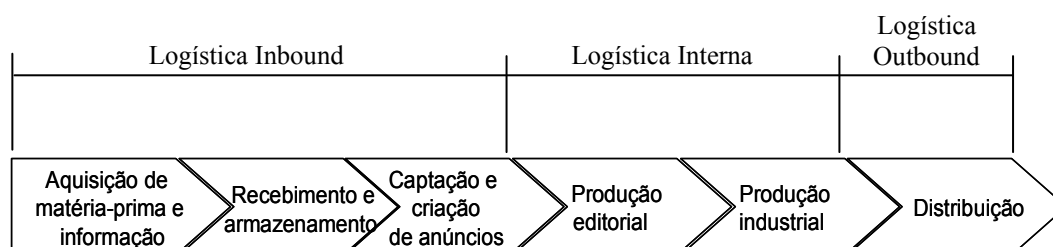


Figura 22: Atividades na cadeia de valor da indústria jornalística

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.

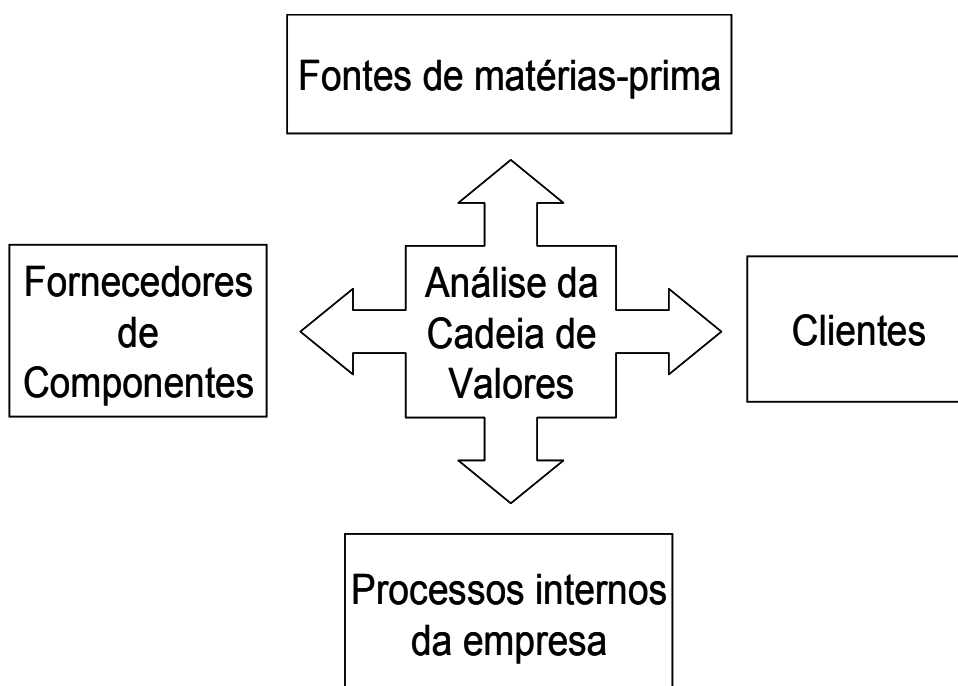


Figura 23: Modelo básico de análise da cadeia de valores

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.

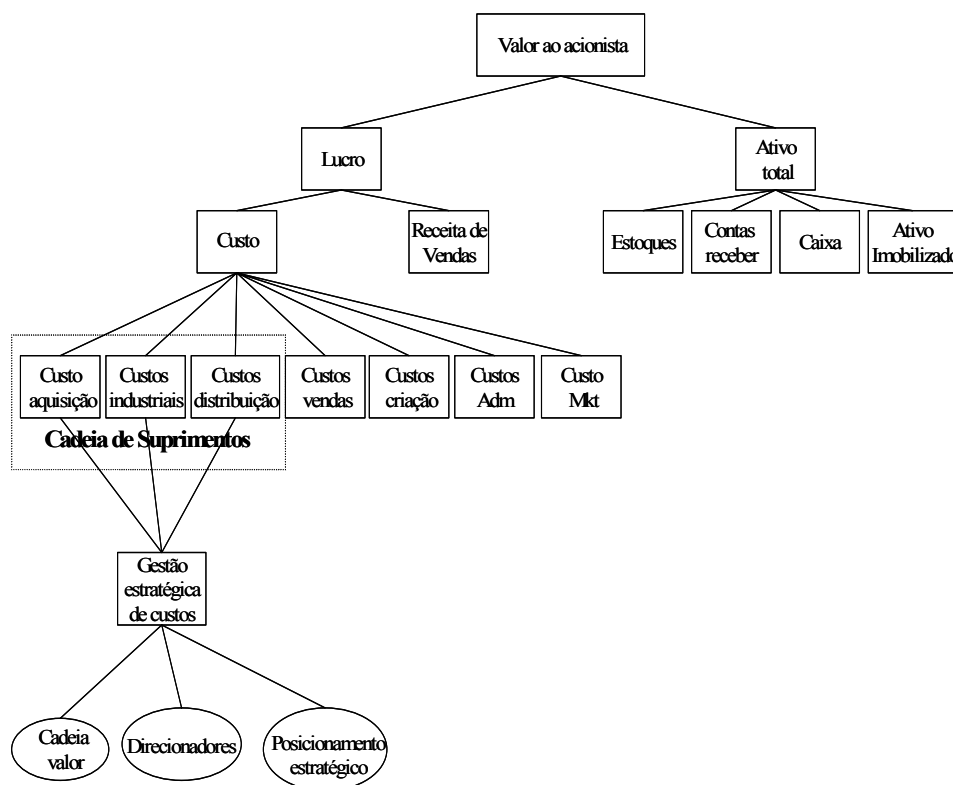


Figura 24: Gestão estratégica de custos na cadeia de suprimentos

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.

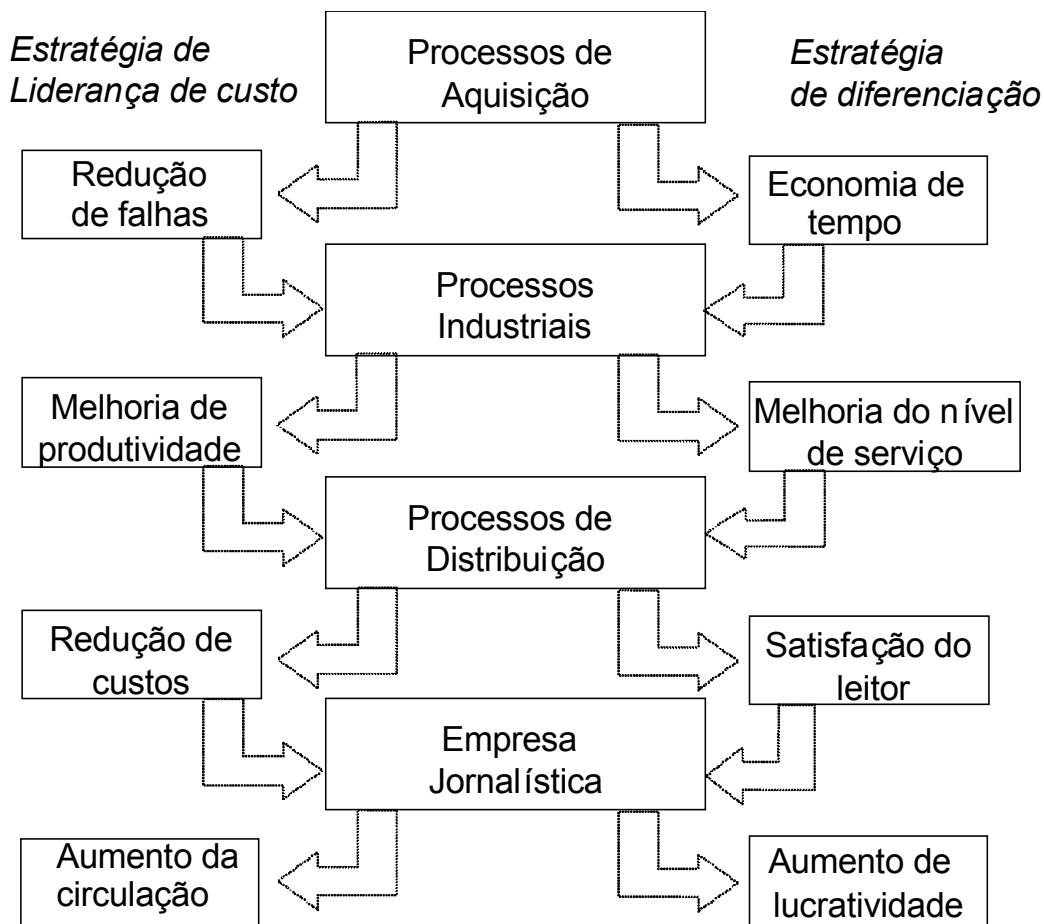


Figura 25: Contribuição da estratégia das operações da cadeia de suprimentos para o resultado da empresa jornalística

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 enfocar 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.