

ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES NUMA EMPRESA JORNALÍSTICA: UM ESTUDO DE CASO

*Domingos Alves Corrêa Neto**
*Samuel Justino dos Santos***

Resumo

Esse artigo apresenta o resultado de uma pesquisa exploratória, delineada como um estudo de caso, numa empresa jornalística localizada no estado de São Paulo. Procurou-se identificar os critérios competitivos mais relevantes na determinação da estratégia de operações da empresa de forma a serem atendidas as necessidades do seu mercado, e obtenção de vantagem competitiva no seu segmento de atuação.

Palavras-chave

Estratégia de operações, vantagem competitiva, objetivos de desempenho, contribuição da função operação.

* Domingos Alves Corrêa Neto é doutorando em Engenharia de Produção pela UNIMEP e pela Universidade do Minho, Braga, Portugal, mestre em Administração pela Universidade de Guarulhos, administrador e consultor de empresas e professor da Universidade São Francisco, Universidade Santo Amaro e Faculdade Hoyler.

** Samuel Justino dos Santos é mestrando em Administração pela USP, administrador de empresas e leciona na FECAP — Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado.

Introdução

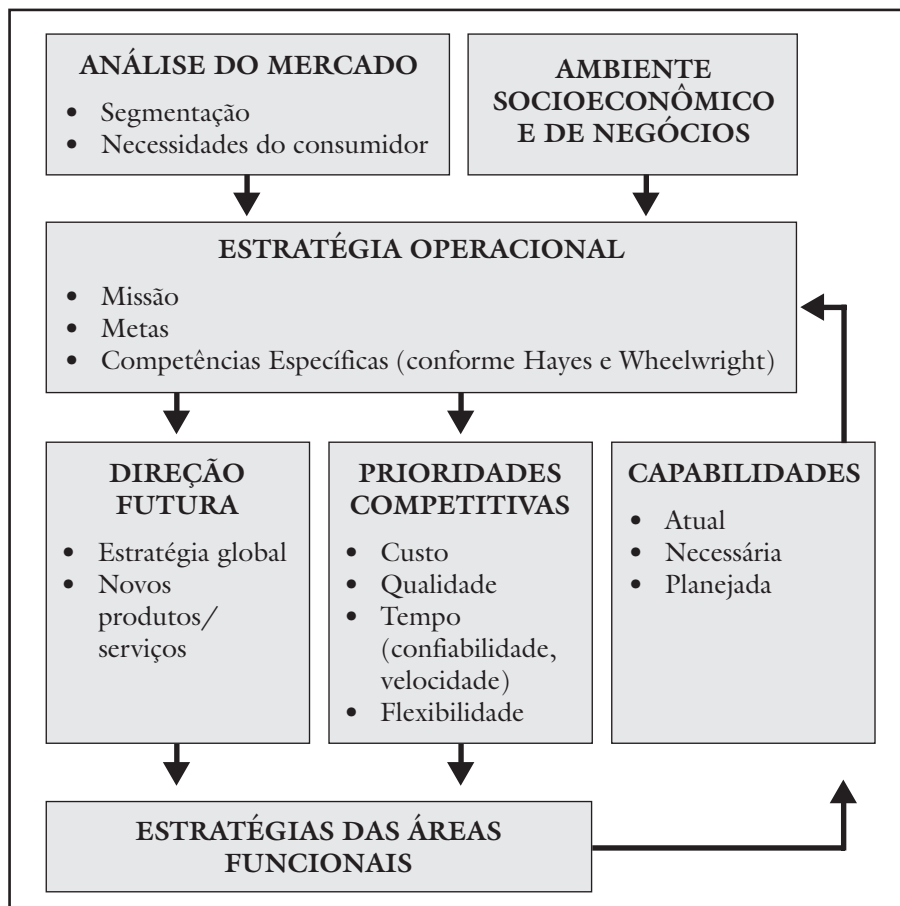
O termo “*world class manufacturing*”, em tradução livre EMPRESA DE CLASSE MUNDIAL, foi utilizado pela primeira vez por Hayes e Wheelwright (1984:137). Desde então, o conceito tem sido adotado e expandido por um grande número de autores que tem reforçado algumas das idéias propostas, adicionadas novas práticas e ignoradas algumas outras, na formulação e análise das estratégias competitivas de operação. As empresas de classe mundial estão permanentemente em busca dos melhores processos e técnicas operacionais (*best practices*) a fim de que possam competir nas dimensões competitivas de custo, qualidade, confiabilidade, flexibilidade e rapidez de entrega (Slack, 1993:20).

O trabalho desenvolvido por Hayes e Wheelwright no campo da estratégia de operações é extremamente relevante em função de algumas razões. A primeira delas é que eles descreveram a necessidade das empresas desenvolverem um conjunto de práticas que possibilitasse a obtenção de um desempenho superior ao de seus concorrentes. Estas práticas podem ser sintetizadas nas seguintes dimensões: (a) Perfil da força de trabalho e capacidades organizacionais; (b) Gerenciamento da competência técnica; (c) Competição através da qualidade; (d) Participação da força de trabalho; (e) Reconstrução da engenharia industrial (revisão de métodos e equipamentos); (f) Abordagem do processo de melhoria contínua. Essas práticas ecoaram por diversos autores desde então, como por exemplo, Voss (1995:11) que descreveu-as como um paradigma para a estratégia de operações.

A segunda razão é que eles estão entre os primeiros autores no campo de gestão de operações a considerarem os conhecidos *trade-offs* (compensações) no desempenho da operação, e que as empresas devem ter um conjunto de prioridades claramente definidas e compatíveis com as dimensões de seu desempenho competitivo.

Desenvolver uma estratégia de operações dirigida aos consumidores começa com um processo de análise do mercado, o qual categoriza os consumidores da empresa, identifica suas necessidades, as limitações dos concorrentes e demais restrições do ambiente externo.

Uma vez determinada a estratégia operacional, são desenvolvidas as prioridades competitivas derivadas ou capacidades que a empresa deve possuir para atender a demanda do mercado. O quadro da página seguinte mostra a relação entre as prioridades competitivas, estratégia corporativa e estratégias funcionais.



Prioridades Competitivas: Ligação entre Estratégia Corporativa e Estratégias das Áreas Funcionais (adaptado de Krajewski e Ritzman, 1996:46).

Verifica-se, assim, a importância que assume o papel da estratégia de operações para que as empresas possam atingir suas metas corporativas e aumentarem sua competitividade nos mercados nacional e internacional.

A pesquisa

A pesquisa desenvolvida é caracterizada como exploratória, pois, conforme Gil (1991:45), tem o *objetivo de proporcionar uma visão geral, aproximada, sobre um determinado fato*. Este tipo de pesquisa é realiza-

da, fundamentalmente, quando o tema escolhido é pouco explorado, tornando-se difícil a formulação de hipóteses sobre ele. Ela assume a forma de um estudo de caso, delineamento mais recomendável nas fases iniciais de uma investigação de temas complexos ou pouco explorados (Gil, 1991:79).

O estudo de caso teve como objetivo básico conhecer o posicionamento estratégico de uma empresa jornalística, analisando-a sob o prisma dos principais indicadores de desempenho em operações preconizados por Slack et al. (1997:71-83), e verificar a adequação dessas estratégias ao ambiente competitivo que a cerca no cenário nacional das empresas jornalísticas.

O desenvolvimento do estudo de caso deu-se através da técnica de entrevistas, estabelecendo-se uma interação social com os entrevistados e buscando-se a obtenção de informações que conduzisse a uma análise de suas principais estratégias competitivas. A relação entrevistado/entrevistador, constituiu-se, como indica Martins (1994:45), em diálogos orientados, que buscam, através de questionários de perguntas abertas, obter informações e dados relevantes para o trabalho proposto.

As entrevistas foram realizadas com os gerentes das áreas de Marketing, Produção e Distribuição da empresa jornalística. Essas áreas foram consideradas neste trabalho como as mais representativas do conjunto dos processos operacionais da empresa, e onde foram obtidos os dados mais relevantes para análise das suas estratégias competitivas. Os dados mais significativos relacionados a custos foram obtidos de modo indireto, como resultado das entrevistas realizadas, uma vez que muitos dos dados são considerados pela empresa como confidenciais, e não foram disponibilizados em documentos próprios.

A empresa pesquisada e o mercado de jornais

A empresa pesquisada atua no setor de comunicações, mais especificamente o de produção e veiculação de notícias, anúncios classificados e material publicitário, através da publicação diária de jornais. Trata-se de um jornal da Grande São Paulo, considerado de circulação média para grande, situado entre os dez com maior tiragem média do País. Objetivando a manutenção de sigilo em relação às observações feitas, doravante passa a mesma a ser denominada como *Jornal Alfa*.

Procurou-se avaliar as características de funcionamento da empresa, buscando entender a inter-relação existente entre os seus diversos setores, enxergando essas ações setoriais conjuntas como parte de um contexto maior que visa ao alcance dos seus objetivos estratégicos.

Para melhor compreender os resultados observados, entendeu-se como necessário situar a empresa dentro do contexto de mercado em que está inserida, e para isso focalizou-se a atenção no próprio mecanismo de funcionamento desse mercado, seus integrantes como referenciais e concorrentes, seus fornecedores, os principais produtos, os processos e respectivas tecnologias, e as principais características dos clientes, constituídos pelos leitores e anunciantes.

O mercado de jornais de média e grande circulação caracteriza-se em primeiro lugar pela sua penetração, que pode restringir-se ao plano regional ou atingir leitores em escala nacional. Isso é resultado direto do conceito que o jornal tem entre os seus leitores e entre o público em geral, como consequência de sua linha editorial e de sua diretriz estratégica.

Cada estado normalmente possui o seu grande jornal, havendo, em muitos casos, uma saudável concorrência regional, quando despontam dois concorrentes em pé de igualdade. No entanto, é nas duas grandes capitais do país que se observa uma concorrência mais vigorosa entre os veículos noticiosos, sendo que essa não se restringe a apenas duas empresas, havendo pelo menos três concorrentes de peso disputando espaço entre os leitores e anunciantes.

Uma outra característica marcante do mercado brasileiro de jornais é a tiragem de alguns de seus maiores participantes. Jornais como *O Globo*, *Folha de S. Paulo* e *O Estado de S. Paulo*, alcançam tiragens elevadas em suas edições de domingo, chegando a rivalizar-se com os líderes mundiais nessa categoria. Como exemplo, cita-se a *Folha de S. Paulo*, que na década de 90 chegou a alcançar a terceira maior tiragem mundial. No plano nacional, os três jornais citados são os de maior tiragem, e por essa razão são tomados como referência nesse mercado.

As análises e observações foram feitas através de entrevistas estruturadas, que procuraram cobrir as principais áreas da empresa, para que fosse possível compor um quadro substancial de suas ações operacionais e, com isso, mais apropriadamente, estabelecer os seus liames com a sua estratégia global. As áreas onde diretamente efetuaram-se as observa-

ções foram a Gerência de Marketing, a Gerência de Produção e a Gerência de Circulação. Outras informações relevantes relacionadas às áreas de Recursos Humanos, Editorial e Finanças, foram obtidas nas entrevistas realizadas nas gerências mencionadas, e entendendo-se que foram suficientes para configurar os objetivos estratégicos da empresa como um todo. Além das entrevistas, conduzidas no próprio local de trabalho de cada gestor, foram efetuados vários contatos telefônicos posteriores com o objetivo de dirimir dúvidas ou acrescentar elementos de análise que viessem a enriquecer o trabalho.

Essas três áreas de atividade mencionadas constituem o cerne das funções operacionais da empresa, onde quase todas as decisões estratégicas são configuradas e colocadas em andamento de maneira ágil e conseqüente. As decisões relacionadas ao composto de marketing têm origem na Gerência de Marketing, estendendo-se em alguns casos à Redação, para nas áreas operacionais — Produção e Distribuição — serem traduzidas em ações efetivas e finais para a consecução dos objetivos estratégicos da empresa. O que se observa é que cada unidade procura considerar a relevância do seu papel em termos de contribuição para os objetivos estratégicos e/ou competitivos do negócio, buscando cada qual a melhor forma de alinhar os seus recursos em apoio a essa estratégia.

Objetivos estratégicos da empresa

Na pesquisa, observou-se que cada parte constituinte das operações do *Jornal Alfa* está fortemente relacionada a objetivos estratégicos claros. Embora cada área tenha seus próprios papéis a desempenhar, percebeu-se que, para chegar ao sucesso, todos os setores têm muito claro que deve haver uma harmonia conjunta para que os resultados alcançados estejam de acordo com os objetivos estratégicos da empresa. Além disso, cada setor se vê como parte responsável por apoiar, implementar e impulsionar a estratégia da organização.

O *Jornal Alfa* possui duas unidades de apoio, constituídas pela Gerência de Recursos Humanos e pela Gerência Financeira. Todas as demais atividades possuem conotação fortemente operacional devido à dinâmica própria da produção de um jornal de média/grande circulação. As atividades de produção de notícias, bem como aquelas relacionadas à captação de anúncios e materiais publicitários, são executadas

em perfeita sintonia e por obra de forte sinergia interdepartamental, com o uso de recursos tecnológicos sofisticados, que suas operações podem ser consideradas de produção.

Na outra ponta do processo produtivo de notícias e material publicitário estão as atividades de Pré-Impressão, Impressão e Distribuição, cuja finalidade é dar corpo ao material editado e captado nas etapas de Redação e Vendas, respectivamente, e colocá-lo nas mãos do cliente final, o leitor, através do produto impresso. Também nestas ações, observa-se forte ligação das áreas com a estratégia da empresa.

Slack et al. (1997:71-83) fazem menção a cinco objetivos de desempenho da função produção, sendo que os objetivos de desempenho aos quais o autor se refere têm por finalidade dar à empresa uma “vantagem baseada em produção”. Essa vantagem baseada em produção traduz-se em vantagens de qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo. Nas observações efetuadas, procurou-se verificar como esses objetivos específicos eram contemplados nas diversas atividades da empresa.

O marketing no jornal

A função Marketing do *Jornal Alfa*, além das tradicionais funções definidas por Kotler e Armstrong (1998:8) de *análise, planejamento, implementação e controle dos programas destinados a criar, desenvolver e manter trocas de benefício com os clientes a fim de atingir os objetivos organizacionais*, abriga as atividades de vendas de espaço publicitário através da comercialização e veiculação de anúncios classificados e de material publicitário.

Num mercado em constante mutação, impulsionada constantemente pelos concorrentes de maior peso no setor, a função Marketing é uma das mais exigidas em termos de criatividade e sensibilidade, sendo permanentemente colocada à prova ante as preferências e expectativas dos leitores e anunciantes. Esse desafio se torna ainda mais excitante por ser o jornal um produto altamente perecível, e a cada dia um novo desafio se coloca para aqueles que têm a incumbência de prover um novo produto na medida certa para os seus leitores.

Para se ter idéia dos desafios que se colocam diariamente para a Gerência de Marketing do *Jornal Alfa*, torna-se necessário situar a empresa no contexto de seu mercado de anunciantes e leitores, traçan-

do um perfil dos principais eventos e indicadores que caracterizam o setor.

É essencial nesse momento, para melhor compreender o escopo das ações de marketing, identificar os principais produtos gerados pela empresa. O produto final é inteiramente modularizado, atendendo aos interesses de diversos segmentos de mercado, com cadernos de Noticiário, com matérias locais, nacionais e internacionais, entremeados por crônicas, opiniões, artigos etc.; cadernos de Veículos, Esportes, Imóveis, Materiais de Construção, Negócios, Economia e Política, Suplemento para a Mulher, para as Crianças, Caderno de TV, Empregos, e uma Revista dominical. Esse *mix* de produtos acompanha uma tendência que predomina no mercado dos grandes jornais há pelo menos dez anos, tornando-se ainda mais diversificada nos últimos cinco anos, quando outros produtos — enciclopédias, livros, CDs, dicionários, jogos, vídeos etc. — adquiridos através de parcerias ou por pagamento de *royalties*, foram incorporados à oferta aos leitores na forma de promoções, com o propósito de conquistar fatias maiores de mercado. Esses recursos de marketing, no entanto, já não produzem os mesmos resultados das primeiras experiências. As vendas não “decolam” com essas promoções, e não dão mais os retornos financeiros esperados, havendo fracos resultados em atração e fidelidade do leitor.

Na confecção do produto, utiliza-se papel de boa qualidade de impressão, fazendo-se uso equilibrado de cores nos diversos cadernos, com diagramação sóbria e de bom gosto, acompanhando as tendências dos principais jornais e dos pioneiros do *design* gráfico. A modularidade dos produtos traz vantagens comerciais para a empresa, pois cria oportunidades de mercado pela segmentação do produto, e proporciona maiores receitas com a comercialização de espaços de capas, cujos preços por centímetros são mais elevados.

As pesquisas anuais encomendadas a um instituto de pesquisa, e aquelas desenvolvidas pela própria empresa a cada três meses com questionários de avaliação de opinião e de sugestões, são os meios utilizados para se conhecer o perfil do leitor do jornal e também para avaliar o valor, a satisfação e a qualidade proporcionados pelos produtos veiculados.

O perfil do leitor do jornal é localizado essencialmente nas classes C, D e E, ou seja, na base da pirâmide socioeconômica do país. É um

público que tem hábitos de leitura pouco desenvolvidos, por razões culturais e pela falta de tempo. Outra razão detectada pelo *Jornal Alfa* para o baixo índice de leitura característico das classes socioeconômicas mencionadas é o seu baixo poder aquisitivo. Afinal, a leitura diária do *Jornal Alfa* custa, aproximadamente, R\$ 30,00 (trinta reais) mensais, valor significativo para um chefe de família pertencente a um desses grupos. Numa comparação de fácil assimilação, basta mencionar que com este valor é possível a um chefe de família pagar a prestação mensal de um eletrodoméstico importante e necessário para sua residência.

Alguns dados interessantes para ajudar na caracterização do perfil do leitor do *Jornal Alfa* são os seguintes: idade entre 25 e 39 anos, 65% deles são do sexo masculino, o grau de instrução predominante é o colegial incompleto, 55% dos leitores trabalham e o restante lê o jornal para procurar emprego. Do total de leitores do *Jornal Alfa*, 83% não é assinante de nenhum jornal, sendo que 35% dos leitores lêem exclusivamente o *Jornal Alfa*. A renda familiar de 43% dos leitores chega a cinco salários mínimos. Poucos leitores — cerca de 10% — são assinantes e esses pertencem às classes A e B, o que chega a ser surpreendente em função das características e do conteúdo do produto. Essas características são: preços populares, conteúdo leve com notícias curtas e vendas prioritariamente em bancas. Por seu lado, o *Jornal Alfa* não tem interesse estratégico em tentar conquistar um maior número de leitores das classes A e B, pois isso implicaria mudanças de conteúdo, o que poderia comprometer a “fidelidade” dos seus leitores das classes C, D e E.

Os dados acima configuram um perfil de leitor bastante diferente daquele dos principais concorrentes no mercado de São Paulo, adicionando um grau de dificuldade maior para a administração de marketing do *Jornal Alfa*. O grande desafio de marketing é vencer os obstáculos de ordem cultural e econômica dos leitores em geral, para que o produto oferecido não seja impeditivo do crescimento da sua circulação, uma vez que esse produto precisa ser do mesmo padrão oferecido pelos concorrentes, sem contudo transferir para o leitor o ônus da sofisticação.

O preço do jornal é de importância vital para a tentativa de manutenção da fidelidade dos leitores, muito embora os relacionamentos com estes não sejam duradouros. Na verdade, é difícil manter a fidelidade dos leitores a longo prazo. É difícil também surpreendê-lo, ou mesmo superar as suas expectativas, pois este já se acostumou com

padrões de serviço ditados pelo mercado, sobrando pouco espaço para novidades que carreguem atrás de si multidões de leitores encantados.

Para se posicionar sobre as tendências do mercado, a administração de marketing mantém-se em constante sintonia com os meios indicadores da sua evolução, buscando com isso oferecer sempre um produto aprimorado e atualizado, uma vez que as pesquisas de opinião e de avaliações têm demonstrado que o público leitor do *Jornal Alfa* tem se mostrado sensível à sua qualidade visual e ao seu conteúdo. A propaganda constante tem sido um meio eficaz de manutenção da imagem e das vendas do jornal. O leitor vê o jornal como defensor dos interesses da sociedade e as suas posições políticas, defendidas nas colunas de opinião, não têm o poder de influenciar as vendas.

O portfólio de produtos é definido pela Gerência de Marketing do jornal, sendo que, na construção deste, a análise das tendências do mercado é o fator determinante dos novos produtos. Estudos de mercado informam sobre o público e o mercado propícios ao produto, e a seguir é apresentado um projeto às grandes agências para avaliação dos resultados potenciais e para proposta de uma estratégia de lançamento.

O emprego de novas tecnologias de produção trouxe benefícios para as vendas, uma vez que permitiu a inovação em diagramação, o uso de cores, e a equiparação em qualidade aos principais jornais do país. Em conjunto, esses fatores garantem publicidade com retornos interessantes, muito embora os anunciantes de grande porte não sejam fiéis, limitando-se a ações esporádicas e isoladas. O anunciante fiel é o do varejo, que opera com grandes volumes e baixo preço, ou seja, com anúncios de formato pequeno.

As tendências do mercado para os próximos cinco anos são nebulosas, notadamente em função do advento da Internet. Hoje, o jornal publica o que a mídia eletrônica já divulgou. São novas tendências e vive-se um momento de transição, para as quais o *Jornal Alfa* já está se preparando e antevendo grandes dificuldades.

Além dos efeitos devastadores esperados com o crescimento da Internet, as forças ambientais que podem afetar as vendas do jornal a médio e longo prazos, e que também representam ameaças, vêm dos concorrentes com eventuais novos produtos, e de novos entrantes com produtos substitutos. Essa tem sido uma tendência observada nos grandes centros econômicos do país, onde surgem produtos via de regra

associados aos grandes jornais, como o *Extra* no Rio de Janeiro, o *Agora* em São Paulo e o *Valor Econômico*, um jornal de Economia recém-lançado em âmbito nacional, como produto de uma parceria entre os jornais *O Globo* e *Folha de S. Paulo*.

O processo de produção

O quadro mercadológico apresentado configura o pano de fundo dos setores produtivos da empresa, de modo que todos os detalhes que representam restrições ou oportunidades de marketing passam a ser os referenciais que orientam as ações nos diversos setores produtivos.

Num jornal, as atividades produtivas são formadas pelos processos de Pré-Impressão — processo que se inicia após a captação de anúncios ou após a geração da notícia, e provê as respectivas paginações eletrônicas — e o processo de Impressão, que tem início no preparo da matriz de impressão — a chapa — e é concluído no momento da entrega do produto impresso ao Setor de Distribuição.

Nos grandes jornais, o processo de Pré-Impressão nos últimos anos foi migrando para a Redação, movimento este proporcionado pelas novas tecnologias de computação gráfica que eliminaram as atividades manuais de produção do *paste-up* (paginação) e reduziram substancialmente os *lead-times* do processo. Portanto, ao se falar em processo de produção de um grande jornal, está implícito que se trata do processo de impressão.

Os cinco objetivos de desempenho referidos por Slack et al. (1997:71-83) são as principais características esperadas de um processo de impressão de um grande jornal, que atua em um ambiente cada vez mais competitivo, tentando conquistar um cliente cada vez mais difícil de ser “fidelizado”. As principais observações aqui transcritas revelam a preocupação da empresa e da Gerência de Produção com a busca dos seus melhores resultados de desempenho.

A empresa adota uma tecnologia de ponta em seus processos de preparação e de impressão do jornal. A preparação, ou seja, o processo de gravação de chapas para impressão, é inteiramente computadorizado, o que garante qualidade excepcional de registro das cores e tempo padronizado de execução do processo. A empresa possui duas impressoras, em uso há menos de dois anos, e representa o que existe de mais moderno em tecnologia de impressão.

O quadro abaixo mostra as configurações de rodada para os produtos básicos do *Jornal Alfa*.

| Dia da Rodada | Nº de Rodadas | Nº de Cadernos | Nº de Páginas | Tiragem Média | Total de Cadernos |
|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|-------------------|
| Domingo | 2 | 4 | 42 | 192.000 | 768.000 |
| Segunda | 2 | 5 | 54 | 145.000 | 725.000 |
| Terça | 3 | 5 | 46 | 146.000 | 743.300 |
| Quarta | 4 | 7 | 86 | 160.000 | 1.023.400 |
| Quinta | 2 | 4 | 42 | 148.000 | 592.000 |
| Sexta | 4 | 9 | 154 | 170.000 | 1.481.600 |
| Sábado | 4 | 12 | 184 | 260.000 | 1.931.200 |

Tabela *Configuração das Edições*.

Os dados do quadro em questão são compatíveis com uma empresa de grande porte, que dispõe de produtos variados para atender o mercado já habituado a produtos modulares, e possui capacidade de impressão compatível com o volume, medido em cadernos impressos. Além dos cadernos constantes da tabela, o *Jornal Alfa* faz circular aos domingos uma revista impressa em gráfica de terceiros.

As duas impressoras existentes possuem velocidade nominal, referente aos dados construtivos do equipamento, de 70.000 exemplares/hora, podendo atingir uma velocidade de “pico”, ou seja, o limite máximo para operação em condições normais de produção, de 63.000 exemplares/hora, e na média trabalham a 50.000 exemplares/hora. É possível rodar numa máquina até 56 páginas, com 12 delas em quatro cores, sendo as demais em preto e branco. Isto significa que em duas horas de impressão, é possível imprimir-se toda uma tiragem de 200.000 exemplares com dois ou três cadernos distintos.

Essa capacidade de impressão possibilita à empresa iniciar a última rodada de seus produtos em horário mais avançado em relação aos demais jornais da cidade. Por outro lado, iniciar a rodada mais tarde leva ao leitor notícias mais “quentes” sem os custos de trocas de páginas para veiculação de segundos clichês — páginas com matérias novas ou atualizadas após o início da rodada. Por ser um produto vendido quase que totalmente em bancas — cerca de 90% da tiragem —, como já

visto, essa estratégia de rodadas é absolutamente necessária e dá à empresa uma vantagem competitiva frente aos concorrentes, expressa por uma melhor qualidade de informação e menores custos de trocas de páginas para segundos clichês.

O consumo de papel para impressão dos produtos chega a 2.500 toneladas/mês, representando uma fração ampla de seus custos de produção. A política de estoque de papel procura manter nos armazéns da empresa um volume médio suficiente para a cobertura de trinta edições. Esse estoque é elevado, mas é determinado pela necessidade de se usar papel importado em quantidade equivalente a 70% do consumo total, uma vez que o mercado nacional produtor de papel de imprensa não possui capacidade para suprir toda a demanda. Para melhor entender essa estratégia de estoques elevados, é preciso considerar que a importação de papel só é compensadora a partir de volumes elevados, amortizando ao máximo os custos do frete marítimo.

Outra questão de vital importância para uma empresa jornalística como o *Jornal Alfa* é a segurança dos estoques de papel. Como a maior parte de seu estoque é de papel importado, seria altamente arriscado trabalhar com estoques menores estando ao mesmo tempo sujeita à burocracia ainda pesada de nossos portos, sob influência de sindicatos e de grupos de interesse localizados dentro das dependências alfandegárias, que formam o conhecido “Custo Brasil”. Com tantas variáveis rondando a produção, é mais prudente trabalhar com estoque de segurança, pois o produto final, o jornal, é altamente perecível e os prejuízos pela falta do mesmo na banca seriam incalculáveis, podendo até colocar em risco a sobrevivência da organização.

O principal indicador de desempenho do processo de impressão, depois do de velocidade de impressão, é o índice de perdas de papel, medido pelo percentual de papel desperdiçado em relação ao total de papel utilizado. Há indicadores de perdas parciais que somados compoem o índice geral de perdas de papel. Os indicadores parciais apontam as perdas em todas as fases de utilização das bobinas de papel jornal, estabelecendo para cada etapa índices ideais, de modo que em todas essas etapas se possa estabelecer objetivos de melhoria que levem a resultados melhores no seu índice geral de perdas.

Os índices de perdas de papel médios do mercado nacional são de 4% para impressão em preto e branco e de 5% para impressão em quatro

cores. O *Jornal Alfa*, impresso em quatro cores, tem um índice de perdas de 5,78%, que foi obtido recentemente após alguns esforços de melhoria envolvendo toda a equipe de impressão e de manutenção. A empresa, entretanto, reconhece que ainda existe espaço para melhorias no tocante a esse indicador de desempenho.

Há uma ociosidade dos equipamentos nos períodos correspondentes às impressões de baixas tiragens e poucos cadernos. Essa ociosidade tem sido parcialmente ocupada pela venda de serviços de impressão de jornais de terceiros, comercializados dentro de limites que não comprometam os tempos de manutenção diária dos equipamentos, e com o objetivo de aumentar a receita da empresa. A participação nesse mercado de prestação de serviços de impressão ainda é pequena, podendo ser ampliada dentro daqueles limites mencionados. A ocupação das máquinas com impressão de produtos próprios representa 30% da capacidade instalada, sendo que atualmente os serviços de terceiros ocupam cerca de 20% dessa capacidade.

A manutenção dos equipamentos de impressão é terceirizada e está por conta de uma empresa criada pelos próprios funcionários que, na qualidade de efetivos, executavam este trabalho, até que um processo de “downsizing” ofereceu-lhes a oportunidade de continuarem prestando esse serviço de modo terceirizado. É uma pequena empresa composta por ex-funcionários, e isso tem sido visto como um problema para o *Jornal Alfa*. A empresa contratada precisa fazer altos investimentos na atualização tecnológica de seus instrumentos de trabalho e de seus técnicos, mas o seu porte não condiz com as exigências tecnológicas de suas atividades, trazendo preocupações à Gerência de Produção quanto à qualidade do atendimento em um ambiente de alto nível de exigência e quanto aos prazos de início e término de rodada do jornal. A empresa está estudando alternativas de apoio à prestadora de serviços de manutenção, ou até mesmo a recontração dos seus funcionários, para reduzir os riscos próprios à atual situação.

A equipe de impressão é composta de 80 funcionários, já inclusos a gerência e supervisão, o pessoal de pré-impressão, apoio, administrativo, temporários, estagiários e a equipe de remessa. É uma equipe enxuta, contando com operadores multifuncionais, sendo que 60% dos impressores contam com cursos específicos de impressão do Senai — em nível de segundo grau técnico.

A empresa põe em prática um bom programa de treinamento para melhor atender e desenvolver a sua equipe de impressão e remessa. Existe um acordo de cooperação com o SENAI para treinamento de funcionários e para fornecimento de estagiários em final de curso, como também um acordo de cooperação com a Kodak, pelo qual esta fornece equipamentos fotográficos, equipamentos de controle de processo e técnicos especializados e, em contrapartida, o *Jornal Alfa* se compromete a adquirir materiais fotográficos para pré-impressão — filme, papel de fotocomposição, revelador, fixador etc. — por um período de três anos. Além disso, a empresa dá as condições para que seus funcionários participem em suas dependências do programa “Telecurso 2º Grau”.

O ambiente de trabalho é limpo e agradável, com baixo “*turnover*” e bom programa de benefícios; os funcionários têm cesta básica, plano básico de assistência médica, refeições subsidiadas — R\$ 0,60 (sessenta centavos) por pessoa —, transporte gratuito até o centro da cidade e cesta de natal. A empresa é pioneira na contratação de mão-de-obra feminina em seu quadro de impressores — atualmente, há duas mulheres na equipe —, fato raro no ambiente de impressão de jornais, e que provoca uma modificação radical no comportamento dos funcionários, sendo vista de maneira positiva por todos. A tendência é pela ampliação da presença feminina nas atividades operacionais de impressão, pois elas têm agregado substancial valor às tarefas técnicas por revelarem-se mais atentas e concentradas nas suas atividades do que os funcionários do sexo masculino.

Analisando-se a contribuição da função produção do *Jornal Alfa* segundo o Modelo de Quatro Estágios proposto por Hayes e Wheelwright (Slack et al., 1997:66-69), verifica-se que o seu objetivo básico é o de “estar entre as melhores”, seguindo as melhores idéias e práticas de desempenho das demais empresas do seu setor, o que caracteriza o Estágio 2 de Neutralidade Externa.

O processo de distribuição

Como visto até aqui, a atividade de impressão está perfeitamente alinhada com os objetivos estratégicos da empresa no que tange à adequação de seus métodos de trabalho e procedimentos às exigências do mercado consumidor, constituído pelos seus leitores e anunciantes. Não poderia ser diferente com a Distribuição, que está no extremo final do processo produtivo.

O grande desafio da Gerência de Distribuição e sua equipe, composta por 12 funcionários administrativos e 28 no setor de Expedição, é levar o jornal ao leitor o mais rápido possível, e este desafio ganha maiores dimensões quando se considera que cerca de 90% destes adquirem seu exemplar em bancas. Esse público comprador é composto em sua maioria por trabalhadores que saem de casa bem cedo para se dirigir ao trabalho e no caminho adquirem o seu jornal. Isto implica não se admitir atraso na chegada dos jornais às bancas, sob risco de “encalhe”, o que reforça a idéia de um produto altamente perecível, ou seja, se o leitor não encontrar o seu jornal habitual na banca, compra o do concorrente.

Para fazer face a esse desafio, a Distribuição do jornal conta com 92 micro-empresas de transporte que cobrem as 85 rotas da capital, e com 28 micro-empresas que cobrem as 28 rotas do interior do estado. Cada rota é coberta por uma empresa diferente. Na capital, há 7 micro-empresas *stand by*, para atender emergências surgidas em razão de quebras ou faltas de carros nas frotas contratadas, ou para entregas não-programadas. A empresa aproveita o roteiro das empresas distribuidoras para efetuar a venda contratada de outros produtos que também são adquiridos em bancas, tais como CD's, brindes, livros etc.

Toda a distribuição, portanto, é terceirizada, e a decisão por essa estratégia é recente, sendo o principal impulsionador a necessidade de redução de custos. Atualmente, os custos de distribuição na capital representam 12% do preço de venda, e no interior esses custos sobem para 18%. Estes custos eram maiores quando a distribuição era própria, pois além da frota de veículos, era necessário manter oficina de reparos, garagem e equipe de mecânicos, eletricitas, funileiros etc.

Além da capital e do interior do estado, o jornal é distribuído em algumas cidades do sul de Minas Gerais e norte do Paraná, próximas à fronteira com o estado de São Paulo. Está sendo desenvolvido um trabalho na empresa para ampliação do universo de leitores assinantes, sendo que já está funcionando em um bairro da capital um escritório de telemarketing para captação de assinaturas. O distribuidor de assinaturas é independente dos de bancas, sendo este trabalho também executado por empresa terceirizada, cujos trabalhos são coordenados por nove supervisores de assinaturas.

É difícil estabelecer *benchmark* de distribuição nos aspectos de qualidade dos serviços e de custos, uma vez que cada jornal possui um

perfil próprio de leitores, suas tiragens são significativamente diferentes entre si, há percentuais variados de assinantes em relação às respectivas tiragens etc. Todas as empresas jornalísticas recorrem a pesquisas de opinião junto aos leitores para avaliar a qualidade dos seus serviços e a rapidez das suas entregas. O Sindicato dos Gráficos de Jornais e Revistas também faz pesquisa própria para avaliar o desempenho de distribuição dos principais jornais, premiando anualmente aquele que apresenta o melhor desempenho.

Para conhecer o desempenho da concorrência no quesito distribuição, o Jornal *Alfa* recorre a pesquisas informais. Na maioria das vezes, o interesse nessas informações é de caráter técnico, visando a melhorias de processo, ou para atualização acerca do estado da arte da distribuição.

O suprimimento das rotas é estabelecido por programa desenvolvido na própria empresa. O distribuidor leva um coletor de dados com as informações relativas à quantidade de exemplares a serem distribuídos para as respectivas bancas. Esse mesmo coletor é utilizado para registro das operações de entrega e controle do “encalhe” — jornais não vendidos pelas bancas na edição anterior — que é devolvido à empresa e depois vendido como aparas. O percentual de encalhe é de 14% na capital e 20% no interior. A empresa considera que o aceitável situa-se entre 12% e 15% na capital e 15% e 18% no interior, pois trata-se de padrões também aceitos pelos concorrentes. Ela também entende que pode melhorar esses índices, mas a margem para melhorias é pequena, porque há risco de falta de jornais em bancas se houver uma tentativa de redução drástica desses índices, o que pode acarretar perda de leitores.

O “reparte” de jornais — distribuição da tiragem por bancas — é determinado por estatística de vendas das últimas quatro semanas, resultando em sua atualização para a semana em curso. É um processo iterativo que tem por finalidade ajustar os valores, embora estes estejam sujeitos a variáveis na maioria das vezes incontrolláveis, como “furos” de reportagem, fatos notórios, situação do tempo — chuvas, catástrofes etc. — greves ou eventos que interfiram no trânsito da cidade etc. Todos esses fatores têm influência direta na distribuição do jornal, podendo afetar o volume vendido num determinado dia, sem qualquer relação com os dados das edições das semanas anteriores.

Fatos extraordinários às vezes requerem alterações de última hora nos roteiros e repartes de distribuição. Nesses casos, duas decisões são necessárias: 1) definir qual a nova tiragem da edição, cuja atribuição é

da Gerência de Circulação e Diretoria de Circulação em conjunto com a Redação, sendo a decisão final informada à Superintendência; 2) nova programação dos repartes, que fica a cargo dos próprios distribuidores autônomos, que têm o *feeling* das bancas que devem ser contempladas com repartes maiores em função do fato novo desencadeador das alterações.

O desempenho dos distribuidores é constantemente avaliado pela empresa. Existem reuniões mensais, divididas em quatro grupos de distribuidores, quando são discutidos os problemas de cada lado, e o objetivo é sempre a melhoria dos serviços. Em situações extremas, o distribuidor pode perder o direito à distribuição. A remuneração dos distribuidores é considerada boa, o que evita a maioria dos problemas que poderiam surgir nessa área.

No entanto, a empresa pretende ampliar ainda mais a sua satisfação com o desempenho dos distribuidores, uma vez que não os vê como “vendedores” da empresa, exatamente porque estes se acomodam aos bons salários percebidos e não se motivam a “vender” mais através de um serviço ampliado, como é a expectativa da empresa. Estudos desenvolvidos mostram que vale a pena investir no melhor preparo dos distribuidores, tornando-os aptos a representar a empresa na condição de vendedores. Há também possibilidades de mudanças nos critérios de remuneração dos distribuidores, valorizando mais o ganho variável em função das vendas efetuadas.

A qualidade dos trabalhos de distribuição é considerada boa, dentro dos padrões das melhores empresas do setor, e os tempos obtidos também são considerados satisfatórios. Embora os cadernos sejam impressos em horários distintos, os jornais são distribuídos às bancas completos, com todos os seus cadernos em seqüência. Essa “montagem” dos cadernos é feita pelos distribuidores, que pagam a prestadores de serviços, ou em alguns casos, pela próprias bancas em acordo com os próprios distribuidores.

Considerações finais

A determinação de uma estratégia de operações direcionada ao cliente reflete a compreensão clara que a empresa possui do que deve ser feito para atender as necessidades do mercado em que atua, o que pode e deve ser explorado como vantagem competitiva em cada segmento de sua atuação.

Todas as áreas organizacionais têm papéis próprios a desempenhar para que a empresa possa chegar ao sucesso. Assim, pode ser observado no *Jornal Alfa* a preocupação dessas áreas em manter algumas prioridades competitivas consideradas como diferenciadoras para a manutenção do seu público alvo. Essas prioridades, identificadas por Slack (1993:179) como critérios “ganhadores de pedidos”, são aquelas que direta e significativamente contribuem para o sucesso da empresa junto ao seu mercado de atuação.

Analisando-se a estratégia competitiva de operação do *Jornal Alfa* em relação aos objetivos de desempenho já definidos podem ser feitas as seguintes observações:

- **CUSTO:** critério menos importante, sem muita relevância no aspecto competitivo. O preço de venda do jornal é determinado pelo perfil do seu público alvo, sendo suficiente somente para cobrir o custo de aquisição da sua matéria-prima principal, o papel. O negócio lucrativo do *Jornal Alfa* é a comercialização do espaço publicitário;
- **QUALIDADE:** critério “qualificador”, no mesmo nível dos concorrentes e compatível com a necessidade do mercado. Ações internas de melhoria do processo produtivo estão sendo conduzidas para redução dos índices de perdas do papel;
- **CONFIABILIDADE:** critério “qualificador”, pois a disponibilidade do jornal nas bancas é fundamental para a fidelização do consumidor. Na falta, é adquirido o jornal do concorrente;
- **FLEXIBILIDADE:** critério “ganhador de pedido”, determinado pela capacidade de alteração da tiragem na área de Produção no exato instante, ou em alguns casos, após o início da mesma. Na área de Distribuição também verifica-se esta flexibilidade pelo redirecionamento dos exemplares a serem entregues às bancas na medida em que fatos novos ocorram e origem interesse maior em determinadas regiões;
- **RAPIDEZ (ou VELOCIDADE) DE ENTREGA:** critério “ganhador de pedidos” e o mais diretamente relacionado à estratégia da empresa. A disponibilidade do jornal na banca antes do concorrente é fundamental para a manutenção do alto índice de vendas em bancas.

Finalizando, o presente trabalho serve como um piloto para outros estudos no setor jornalístico, tão carente de pesquisas e ávido por melhorias em toda a sua cadeia de suprimentos. Uma amostragem maior, talvez em âmbito nacional, poderá subsidiar uma análise mais representativa da estratégia de operações nessa cadeia e seus condicionantes de sucesso e insucesso.

Bibliografia

- GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1991.
- HAYES, R. H., WHEELWRIGHT, S. C. *Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*. New York: Wiley, 1984.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.
- KRAJEWSKI, L. J., RITZMAN, L. P. *Operations Management: Strategy and Analysis*. New York: Addison-Wesley, 1996.
- MARTINS, G. A. *Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações*. São Paulo: Atlas, 1994.
- SLACK, N. et al. *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas, 1997.
- SLACK, N. *Vantagem Competitiva em Manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais*. São Paulo: Atlas, 1993.
- VOSS, C. A. *Alternative Paradigms for Manufacturing Strategy*. International Journal of Operations and Production Management 15 (4), 5-16, 1995.

e-mail do autor: adm017@ruralsp.com.br