

Gestão da Cadeia de Suprimentos de Serviços: uma análise das atividades operacionais logísticas de empresas exibidoras de filmes de longa-metragem de Belo Horizonte

Supply Chain Management in Services: an analysis of logistics operational activities of cinema chains in Belo Horizonte

Márcio Roberto Costa (FACE/UFMG – MG/Brasil) - marcio_new@yahoo.com.br
• Av. Antônio Carlos, 6627, Bairro Pampulha, 31270-901, Belo Horizonte- MG
Noel Torres Júnior (FACE/UFMG – MG/Brasil) - noel@face.ufmg.br

RESUMO Diante da importância do setor de serviços e da existência de certas especificidades na gestão da cadeia de suprimentos neste setor, este artigo tem como objetivo apresentar as atividades e práticas operacionais logísticas de organizações de serviços voltadas ao mercado cultural. Para tanto, o estudo de múltiplos casos foi realizado em três empresas exibidoras de filmes de longa-metragem localizadas em Belo Horizonte-MG. Três fontes de dados foram utilizadas: análise documental e entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pelas empresas exibidoras e com especialistas em audiovisual. A partir destes dados, as atividades operacionais logísticas relacionadas à coordenação dos processos para a aquisição dos insumos, planejamento e entrega dos serviços foram identificadas pelo trabalho. Dada a intangibilidade e simultaneidade entre o consumo e a produção dos serviços analisados, as empresas pesquisadas reportaram grande dificuldade para a previsão da demanda e para o planejamento e controle da capacidade produtiva.

Palavras-chave Gestão da Cadeia de Suprimentos. Organizações de Serviços. Exibidoras de Filmes.

ABSTRACT *Despite the importance of the service sector and the existence of certain specificities in management of the supply chain in this industry, this article aims to present the activities and practices of operational logistics in the cultural market. For this, it used the multiple case study of three companies exhibiting feature films located in Belo Horizonte-MG. Three data sources were used: document analysis, semi-structured interviews with those responsible for exhibiting companies and audiovisual specialists. Using these data, the logistic operational activities related to the coordination of procedures for acquiring inputs, planning and delivery of services were identified. Given the intangibility and simultaneity between consumption and production of these services, companies reported great difficulty in forecasting demand and planning and control of production capacity.*

Keywords *Supply Chain Management. Service Organizations. Exhibiting Movies.*

1. INTRODUÇÃO

Do ponto de vista acadêmico e prático, a maioria dos trabalhos relacionados às atividades de gestão da cadeia de suprimentos aborda organizações industriais. Apesar da importância do setor de serviços, estas atividades não são devidamente analisadas e compreendidas no contexto das organizações deste setor. Reflexo desta situação, inúmeras definições propostas sobre gestão da cadeia de suprimentos se concentram apenas na transferência física de bens e informação. Diante deste quadro, alguns trabalhos apontam a existência de certas especificidades na gestão da cadeia de suprimentos de serviços que demandam maiores estudos deste tema para este setor (BALTACIOGLU *et al.*, 2007; DRZYMAŁSKI, 2012; SENGUPTA *et al.*, 2006; ELLRAM *et al.*, 2004).

Nesta direção, e tendo em conta o volume e a qualidade de filmes nacionais produzidos na cadeia cinematográfica nacional nos últimos anos (BRITZ, 2010; SILVA, 2010), torna-se relevante uma maior compreensão das atividades operacionais logísticas conduzidas em organizações de serviços voltadas ao mercado cultural.

O filme pode ser entendido como um produto de curto ciclo de vida e que necessita recuperar seu investimento num pequeno período de tempo. Estes elementos fazem com que o sucesso do filme dependa enormemente do seu desempenho nas salas de cinema. Assim sendo, as exibidoras, foco deste trabalho, têm um papel relevante na cadeia cinematográfica (CALANTONE *et al.* 2010; CHALUPE, 2010b).

Ressalta-se ainda, que apesar da importância do setor audiovisual para a indústria do entretenimento no Brasil, existem poucos estudos que tratem de temas relacionados à gestão das operações das empresas que compõem o mercado de cinema. Os trabalhos existentes acerca deste mercado, em sua maioria, privilegiam outros temas (GIANNASI, 2007; GATTI, 2005; MATTA, 2004; KIRSCHBAUM, 2009; EARP; SROULEVICH, 2008; FORNAZARI, 2006; CHALUPE, 2010a).

Portanto, levando-se em conta essas considerações, o presente artigo busca compreender como atividades operacionais logísticas (aquisição, apoio à produção e atendimento ao cliente) pertencentes às atividades de coordenação dos processos para a aquisição dos insumos, planejamento e entrega dos serviços são realizadas por exibidoras de filmes de longa-metragem.

Para tanto, o trabalho está dividido em cinco seções, incluída a seção atual. A segunda seção aponta aspectos relacionados à Gestão da Cadeia de Suprimentos de Serviços. Descreve ainda algumas características da indústria cinematográfica e do setor de exibidores de filmes de longa-metragem. Em especial, esta seção apresenta os aspectos formadores das cadeias de suprimentos de serviços apontados por Giannakis (2011) que serão utilizados como referência para a análise dos dados coletados em campo pelo trabalho.

Na terceira seção, o método de pesquisa e as unidades de análise são expostos.

Na quarta seção, as principais atividades operacionais logísticas pertencentes às atividades de coordenação dos processos para a aquisição dos insumos, planejamento e entrega dos serviços realizados pelas empresas exibidoras de filmes de longa-metragem estudadas são apresentadas.

Na quinta seção, faz-se uma discussão dos principais resultados encontrados no trabalho.

Finalmente, na sexta seção, faz-se uma discussão das implicações das características diferenciadoras de serviços como intangibilidade e simultaneidade entre produção e consumo para a gestão das atividades operacionais logísticas. Além disso, algumas contribuições e limitações do trabalho e sugestões de pesquisa são relatadas.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Gestão da Cadeia de Suprimentos de Serviços

Embora o conceito de gestão da cadeia de suprimentos seja relativamente recente, o gerenciamento de cadeias de suprimentos existe desde um longo período de tempo na história econômica da humanidade, visto que sempre existiram demandas por produtos. Estas geram um conjunto de atividades e processos para que os insumos sejam adquiridos e transformados em bens que serão transportados e entregues ao consumidor final. No entanto, apenas nestas últimas décadas, a importância da gestão da cadeia de suprimentos, como um meio para a redução de custos e melhoria do nível de serviços, começou a ser enfatizada. Tornou-se corrente a aceção de que uma gestão eficaz e eficiente da cadeia de suprimentos traz uma série de benefícios para as organizações (BALLOU, 2006; BOWERSOX *et al.*, 2007; CHOPRA; MEINDL, 2011).

Apesar do crescente interesse pelo tema, existe uma grande variedade de definições e problemas na conceituação do mesmo. Os diversos conceitos existentes foram desenvolvidos e aplicados às indústrias de transformação. Portanto, estes não são amplamente consistentes com as características dos serviços, e isto impõe a necessidade de re-conceituar a gestão da cadeia de suprimentos, tendo-se em conta o setor de serviços e suas especificidades (BALTACIOGLU *et al.*, 2007).

As especificidades em uma cadeia de fornecimento de serviços surgem a partir das características diferenciadoras dos serviços em relação aos bens. Ou seja, a intangibilidade dos serviços faz com que uma série de atividades logísticas não seja aplicada às cadeias de suprimento. A baixa importância do transporte, a impossibilidade de estocar e inaplicabilidade da função de armazenamento são exemplos típicos. A existência da simultaneidade entre produção e consumo torna imperativo a presença do fornecedor e do cliente no mesmo ambiente para produção dos serviços. Isto por sua vez, impõe a necessidade das organizações implementarem uma melhor gestão da demanda e da capacidade produtiva. A maior heterogeneidade dos serviços não permite uma maior padronização dos mesmos e isto aumenta a complexidade das atividades de planejamento e controle da produção. Em sua maioria, as organizações de serviços são intensivas em mão de obra, e isto também impõe uma abordagem diferenciada para o gerenciamento dos recursos humanos (BALTACIOGLU *et al.*, 2007; DRZYMALSKI, 2012).

O Quadro 1 sintetiza algumas diferenças entre as cadeias de suprimentos industriais e de serviços.

Quadro 1 – Principais diferenças entre as cadeias de suprimentos industriais e de serviços.

Área	Gestão da Cadeia de Suprimento Industrial Típica	Gestão da Cadeia de Suprimento de Serviços
Sistema de Produção	Empurrado	Puxado
Sistema logístico	Abordagem de produção em massa com produtos padronizados	Produção customizada para atender as necessidades dos clientes
Estoque de Produtos Acabados	Controlados de maneira intensa	Mantidos num nível baixo de estoque
Fornecedores	Agilidade de resposta é importante	Agilidade de resposta é crítica
Relacionamento com os clientes	Importante mas não essencial para o sucesso do negócio	Crítico para o sucesso das empresas
Qualidade	Mensurável pela maior facilidade no estabelecimento de expectativas e especificações dos produtos	Vaga pela maior dificuldade no estabelecimento de expectativas e especificações acerca dos serviços

Fonte: Baltacioglu *et al.*, 2007; Drzymalski, 2012.

Com o objetivo de desenvolver um quadro geral para a gestão de cadeias de suprimentos dos serviços, Giannakis (2011) classifica os diversos tipos de serviços em termos do nível de intangibilidade dos recursos existentes no processo e no resultado do serviço, a Figura 1 mostra esta classificação para diversos tipos de serviços.

À luz desta classificação, as cadeias de suprimentos de serviços podem ser melhor compreendidas tomando-se como referência três aspectos: i) estrutura da rede de suprimentos; ii) gestão das relações entre a empresa e seus clientes, e iii) atividades para coordenação dos processos para a aquisição dos insumos, planejamento e entrega dos serviços (GIANNAKIS, 2011).

Figura 1 – Classificação dos Serviços segundo Nível de Intangibilidade dos Recursos.



Fonte: Figura 4 de Giannakis (2011).

2.1.1. Estrutura da rede de suprimentos

Em serviços com um elevado nível de intangibilidade e simultaneidade, tais como serviços profissionais, a participação do cliente nos processos de criação e entrega de valor é fundamental. Conseqüentemente, a criação de valor desta cadeia se concentra nas atividades de front-office. Por sua vez, a cadeia deste serviço torna-se curta (menor número de camadas) e bidirecionais (o fluxo segue o caminho cliente – fornecedor – cliente) (SAMPSON, 2000). Num outro extremo, ou seja, em serviços com um menor nível de intangibilidade, a estrutura da rede de suprimentos ainda pode ser vista como diferente da rede de empresas manufatureiras. As empresas de serviços deste tipo lidam como uma complexa troca de informações para a efetivação do serviço. Geralmente, o fluxo de informação se movimenta de modo “puxado” pelo cliente final. Importante ressaltar que as redes de suprimentos de serviços envolvem a troca de informações entre vários “atores”, alguns deles agindo de modo independente em relação ao fornecedor analisado, atuando basicamente como mediadores na prestação de serviço (GIANNAKIS, 2011).

2.1.2. Gestão das relações entre os fornecedores e clientes

As transações nos serviços tendem a ser inerentemente mais relacionais e pessoais em comparação com as transações dos outros setores. Estas características as tornam mais incertas e difíceis de serem padronizadas. Muitas das vezes, os clientes participam na produção do serviço, e eles próprios ou seus pertences são alterados durante a entrega do mesmo. Neste sentido, o resultado do serviço depende das informações e demais recursos fornecidos pelo cliente. As diversas interações entre o prestador e o cliente podem ser vistas como fundamentais para o fornecimento de um serviço de qualidade, portanto estas devem ser adequadamente geridas pelo fornecedor (MAULL *et al.*, 2012; GIANNAKIS, 2011).

2.1.3. Coordenação dos processos para a aquisição dos insumos, planejamento e entrega dos serviços

O processo de aquisição de serviços, semelhante ao processo de aquisição de mercadorias pode ser afetado por uma série de fatores (infra-estrutura interna e externa, localização, disponibilidade de insumos, etc.). No entanto, para os serviços altamente intangíveis, dada a assimetria de informação que pode existir entre o comprador e o fornecedor, a aquisição de serviços pode ser mais complicada, haja visto que a especificação e a avaliação do serviço a ser adquirido são difíceis de serem realizadas (GIANNAKIS, 2011).

Outra diferença entre cadeias de fornecimento de serviço em relação a outros setores é a manifestação do efeito chicote. Para cadeias de suprimentos de serviços com um baixo nível de intangibilidade este fenômeno se faz presente no acúmulo de estoque dos elementos tangíveis existentes no pacote de serviços. Entretanto, para os serviços altamente intangíveis, o efeito chicote se faz presente na amplificação da quantidade de pedidos pendentes e no aumento da carga de trabalho dos recursos produtivos. Esta amplificação pode ser tratada de forma semelhante à recomendada para os fabricantes de bens, ou seja, instituir maior visibilidade e colaboração entre os fornecedores da rede (ACKERMAN; VOS, 2004; ANDERSON *et al.*, 2005).

Para que a Gestão da Cadeia de Suprimentos seja efetivada uma série de atividades deve ser conduzida pelos diversos setores e pessoas existentes nas organizações. Algumas destas atividades são de caráter estratégico, ocorrendo na fase de concepção e reformulação do sistema logístico. Outras são de caráter tático, ocorrendo com grande frequência, sendo responsáveis pela condução das atividades logísticas rotineiras existentes nas organizações. Estas atividades serão aqui denominadas de atividades operacionais logísticas. Estas fazem parte do processo de coordenação dos processos para a aquisição dos insumos, planejamento e entrega dos serviços. Tomando-se como referência os trabalhos de Ballou (2006), Bowersox *et al.* (2007) e Chopra e Meindl, (2011), estas podem ser agrupadas em três categorias: i) suprimentos; ii) apoio à produção e iii) atendimento ao cliente e podem ser desdobradas em subcategorias que estão apresentadas no Quadro 2 deste trabalho.

Quadro 2 – Relação das categorias estudadas e respectivas subcategorias.

Categorias	Subcategorias
Suprimentos	Seleção e qualificação de fornecedores. Negociação de contratos. Negociação de preços e termos de fornecimento como qualidade e serviços. Planejamento e programação das compras. Estimativas dos prazos de entrega. Recebimento e inspeção de produtos (bens e serviços) recebidos. Armazenamento e manuseio de bens.
Apoio à produção	Programação de suprimentos para produção/operações. Preparação de planos de demanda e fornecimento. Programação das necessidades de movimentação. Armazenamento, manuseio e transporte de produtos.
Atendimento ao cliente	Recebimento e processamento de pedidos. Estabelecimento de níveis de serviço ao cliente. Gestão dos fluxos de informação. Marketing, preços e vendas.

Fonte: Baseado nos trabalhos de Ballou (2006), Bowersox *et al.* (2007) e Chopra e Meindl (2011)

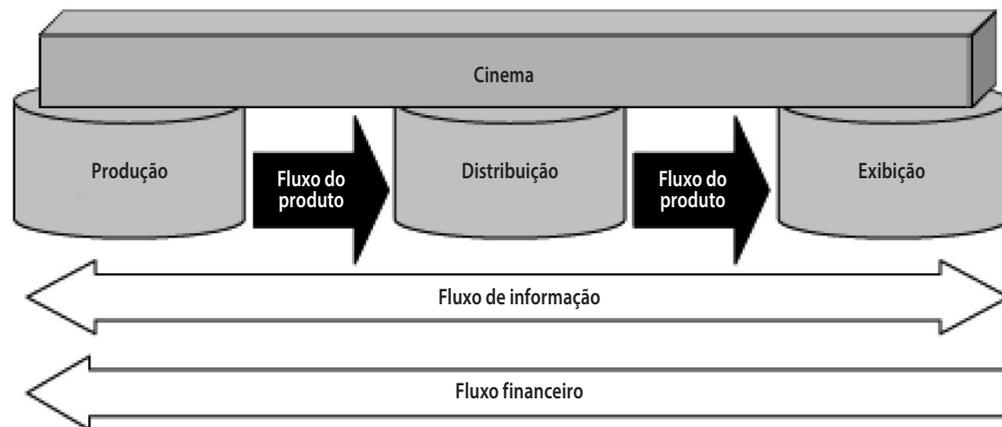
2.2. A Indústria Cinematográfica

A infraestrutura e os recursos utilizados na produção cinematográfica cresceram ao longo dos anos tornando esta uma indústria de grande escala. O cinema que antes era tido como uma arte tornou-se um produto industrial. Neste contexto, a realização de uma produção cinematográfica se assemelha a uma organização industrial que necessita de um grande aporte de capital para que o filme seja produzido e distribuído até o consumidor final (SILVA, 2010).

Adorno e Horkheimer (2006) afirmam que o surgimento das indústrias de entretenimento como empresas capitalistas resultaram na padronização e na racionalização das formas culturais. Surge a produção industrial dos bens culturais que propõe a cultura como mercadoria, em que o filme possui a mesma racionalidade técnica e planejamento que um produto de uma indústria de produção tradicional.

Gatti (2008) afirma que na cadeia cinematográfica é necessária uma estreita vinculação e articulação entre três elementos: produção, distribuição e exibição. Estes estão esquematizadas na Figura 2. A função de produção é a que detém maior concentração de mão-de-obra técnica, sendo responsável pela geração do produto e manutenção econômica de toda a cadeia do cinema. Entretanto a distribuição também desempenha papel relevante na cadeia, sendo responsável pela disponibilização do filme no mercado e nos circuitos de exibição (GATTI, 2008). A exibição é o terceiro elemento dessa tríade, sendo considerada a última fase da mediação entre o público e o filme. Esta garantirá a receita que possibilitará o retorno do investimento aplicado na produção do filme (CHALUPE, 2010b).

Figura 2 – Representação genérica do tripé de sustentação do cinema.



Fonte: Adaptado de Giannasi, 2007.

Para Luca (2010) existe uma grande concorrência entre os filmes produzidos, de modo que aqueles que conseguem chegar à exibição nas telas dos cinemas podem ser caracterizados como privilegiados.

Segundo Zaniratti (2009), existe certa saturação no sistema de exibição, uma vez que a quantidade de salas de exibição no Brasil pode ser vista como uma barreira ao escoamento dos filmes produzidos. Apesar da grande extensão territorial, o canal exibidor é concentrado nas grandes cidades do eixo sudeste-sul. Em 2013, este eixo concentrou cerca de 72,9% das 2.678 salas do país, conforme dados disponibilizados pelo Informe de Acompanhamento do Mercado de Exibição elaborado pela ANCINE, Agência Nacional do Cinema (2014).

Devido ao seu maior desenvolvimento e dinamismo, a exibição é o elemento mais capitalizado da indústria. Apesar disso, ela ainda é fortemente dependente da produção e da distribuição (GATTI, 2008).

2.3. Exibidores de filmes de longa-metragem

Segundo Matta (2010) e Meleiro (2010) os filmes são exibidos primeiramente nos cinemas e, posteriormente, de forma gradativa, em diferentes janelas de exibição, seguindo o seguinte percurso: salas de cinema, DVD locação, DVD vendas, televisão por assinatura, televisão aberta e as mídias digitais (transmissão via *internet*, telefones celulares, etc.). Entretanto, apesar da grande quantidade de janelas de exibição, a exibição nas telas de cinema torna-se uma vitrine para posterior consumo em outros canais (CESÁRIO, 2010).

De acordo com Informe de Acompanhamento do Mercado de Exibição elaborado pela ANCINE (2014), três empresas exibidoras detêm cerca de 34% do número total de salas existentes no país. A Tabela 1 mostra os dez maiores exibidores do mercado brasileiro, com sua participação no número de salas existentes no mercado.

Tabela 1 – Número de salas dos dez maiores Exibidores no Ano de 2013.

Top 10	Exibidor	Número de salas em 2013	% de salas sobre o total de salas no País
1	CINEMARK	523	19,53%
2	CINÉPOLIS	216	8,07%
3	SEVERIANO RIBEIRO/KINOPLEX	167	6,24%
4	ARAUJO	121	4,52%
5	ESPAÇO	112	4,18%
6	UCI	99	3,70%
7	ARCO ÍRIS / ARCOPLEX	93	3,47%
8	CINESYSTEM	91	3,40%
9	MOVIECOM	90	3,36%
10	CINEMAIS	76	2,84%

Fonte: ANCINE (2014).

Na próxima seção, o método de pesquisa e a unidade de análise utilizados neste trabalho serão exibidos.

3. MATERIAL E MÉTODO DA PESQUISA

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de múltiplos casos. A escolha deste método foi feita porque o mesmo é adequado para se compreender um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001).

3.1. Caracterização das Empresas objeto de estudo

A população alvo do presente estudo é composta por todas as empresas que atuam como exibidoras de filmes em Belo Horizonte. A capital mineira possui 12 complexos de cinemas perfazendo um total de 68 salas. Três empresas são analisadas neste trabalho e a sua escolha foi baseada em uma amostragem não probabilística, tendo como critério a acessibilidade e a conveniência. Apesar do uso deste tipo de amostragem, as empresas analisadas representam um total de 50 salas de exibição num universo de 68 salas. Além disso, as três organizações estudadas apresentam diferentes características que são apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2 – Características das unidades de análise.

Organizações	Média mensal de público	Número de salas	Número de poltronas	Preço médio do ingresso (PMI)	Média de lançamentos no mês	Mercado de atuação
Organização Alfa	15.000	3	349	R\$ 10,00	5	Filmes de Arte
Organização Beta	250.000	42	6.500	R\$ 10,20	10	Filmes Comerciais
Organização Gama	30.000	5	687	R\$ 10,00	8	Filmes Comerciais

Fonte: Dados da pesquisa.

A organização Alfa tem como público-alvo clientes que nutrem elevada admiração por filmes e literatura. A empresa foi fundada em 1992, por um grupo de amigos que tinham em comum o apreço pelo cinema, no entanto, atualmente, apenas um dos fundadores permanece na direção do cinema. Seu foco é o cinema de arte, isto é, filmes considerados autorais os quais demandam reflexões profundas acerca da temática retratada. Além da exibição dos filmes, a organização Alfa também possui uma cafeteria anexa às salas de cinema. Seu quadro de funcionários é composto por 28 colaboradores. A organização se localiza no centro comercial da capital mineira.

A organização Beta é uma empresa familiar, de capital totalmente nacional, que atua no ramo de exibição de filmes, em Belo Horizonte, há mais de cinquenta anos. É propriedade de um grupo que possuiu várias salas de cinema de rua na capital mineira. Atualmente, a organização possui seis complexos em *shoppings* da capital mineira. Possui sete salas com tecnologia 3D e seu foco está voltado para a exibição de filmes comerciais. Seu quadro de funcionários é composto por 230 colaboradores, entre funções administrativas e operacionais.

A organização Gama é oriunda de uma sociedade anônima. Sua administração é realizada por um fundo que atua nas cidades do Rio de Janeiro e Belo Horizonte. Fundada em 2006. O foco de atuação da organização Gama é a oferta de várias opções aos clientes, desde filmes mais elitizados culturalmente a filmes comerciais priorizando esses últimos.

3.2. Fontes e Dados Coletados

O estudo utilizou algumas estratégias de triangulação dos dados (YIN, 2001). Com este intuito três fontes de dados foram empregadas: i) análise documental, ii) entrevistas semiestruturadas com responsáveis pelas empresas exibidoras e iii) entrevistas semiestruturadas com especialistas em audiovisual.

A análise documental consistiu na compilação das programações dos cinemas divulgadas, pelas empresas exibidoras, disponíveis nos jornais semanais impressos, de circulação na capital mineira, no período de janeiro a novembro de 2011. Os dados presentes na página eletrônica www.filmeb.com.br também foram utilizados como fonte documental, uma vez que o mesmo é responsável pela divulgação de indicadores e estatísticas das empresas exibidoras de filmes no Brasil.

As entrevistas semiestruturadas foram feitas com seis pessoas. Cada uma delas teve uma duração média de uma hora. A favor da confiabilidade das atividades de coleta de dados, todas as entrevistas foram conduzidas por um mesmo pesquisador, permitindo que essa atividade fosse realizada de forma mais consistente entre os casos (YIN, 2001). Estas foram gravadas e transcritas.

Contou com respondentes de duas segmentações: i) diretores/proprietários, com vínculo empregatício nas empresas exibidoras em análise e ii) especialistas autônomos, com vasta experiência no campo das artes audiovisuais, distribuídos em três áreas de foco, produção, distribuição e exibição. O Quadro 3 apresenta algumas características dos entrevistados pela pesquisa.

Quadro 3 – Características dos entrevistados pela pesquisa.

Unidades de Observação	Cargo	Área de Atuação
E1	Proprietário	Organização Alfa
E2	Gestor Operacional	Organização Beta
E3	Gestor Operacional	Organização Gama
E4	Especialista	Foco em Exibição
E5	Especialista	Foco em Produção
E6	Especialista	Foco em Produção e Distribuição

Fonte: Dados da pesquisa.

As pessoas entrevistadas das Organizações Alfa, Beta e Gama foram escolhidas tendo-se como principal critério de escolha o conhecimento acerca das atividades operacionais logísticas conduzidas pela organização. As entrevistas foram conduzidas por meio de um questionário semiestruturado que contemplou perguntas acerca das atividades operacionais logísticas descritas pelos autores Ballou (2006), Bowersox *et al.* (2007) e Chopra e Meindl (2011) e expostas de modo sintético no Quadro 2. Este é composto por 27 perguntas acerca das atividades de Suprimentos, Apoio à Produção e Atendimento ao Cliente.

Os especialistas entrevistados foram escolhidos tendo como critério o conhecimento acerca da indústria cinematográfica e facilidade de acesso aos mesmos. As entrevistas com estes foram conduzidas por meio de um questionário semiestruturado, composto por 9 perguntas, direcionado à compreensão das atividades logísticas das exibidoras e suas relações com o mercado cinematográfico de Belo Horizonte. Pode-se afirmar que os entrevistados possuem conhecimento em diferentes áreas relacionadas à Indústria Cinematográfica, ou seja:

- a) O especialista E4 realiza trabalhos voltados à exibição de filmes, no qual sua atuação e experiência lhe proporcionam oportunidades de se testar novas formas de exibição de filmes;
- b) O especialista E5 possui foco na área de produção de filmes, com ampla participação em uma empresa produtora mineira de alcance nacional;
- c) O especialista E6 possui forte atuação no segmento de distribuição de filmes realizados na capital mineira. Atuante em uma empresa produtora/distribuidora tem participação na disseminação de filmes de vários segmentos, como documentários, curtas e longas-metragens.

Como os especialistas forneceram uma visão geral do setor, das tendências e suas peculiaridades, estes foram os primeiros a serem entrevistados. Após análise das suas entrevistas, os pesquisadores elaboraram o segundo questionário semiestruturado que foi utilizado nas entrevistas com os gestores/proprietários das empresas exibidoras. A definição de quais seriam as principais atividades logísticas a serem analisadas foi também embasada nos trabalhos de Ballou (2006), Bowersox *et al.* (2007) e Chopra e Meindl (2011). Analisou-se as atividades de Suprimentos no que tange a seleção e qualificação de fornecedores, a negociação de contratos, o planejamento e programação de compras e, finalmente, as atividades de recebimento, inspeção e armazenagem dos insumos. As atividades relacionadas ao Apoio à Produção também foram verificadas, foram elas: o planejamento da programação e a previsão de demanda. Finalmente, verificou-se as atividades relacionadas ao Atendimento ao Cliente como o processamento de pedidos e os serviços suplementares e de *Bombonière* fornecidos aos clientes.

A análise dos dados foi embasada pelos trabalhos: Giannakis, (2011); Baltacioglu *et al.* (2007); Ellram *et al.* (2004); Maull, Gerald; Johnston, (2012); e Drzymalski, 2012. A interpretação dos dados foi realizada por meio do emparelhamento (*pattern-matching*), pois os resultados da entrevista foram associados ao referencial teórico mencionado.

4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

O Quadro 4 sintetiza as principais características das atividades operacionais logísticas reportadas pelos entrevistados E1, E2 e E3 no que concerne as organizações Alfa, Beta e Gama.

A organização Alfa é marcadamente focada na difusão cultural, seu objetivo é a disseminação de filmes de arte que acrescentem conteúdo cultural a seus clientes, além da geração de lucro para a empresa. As relações com os fornecedores se mostram como parcerias, de caráter notadamente informal. A fala do entrevistado demonstrou que mesmo sem obter sucesso na bilheteria o filme é mantido, por pelo menos duas semanas, pois o objetivo é levar cultura e reflexão aos espectadores. As áreas logísticas de suprimentos, apoio à produção e atendimento ao cliente são influenciadas pelo objetivo cultural da empresa.

Por sua vez, a organização Beta se mostra focada em filmes comerciais para geração de lucro, com parcerias formais, devido ao seu elevado potencial de público. As relações com fornecedores são notadamente comerciais. Os contratos estabelecidos são cumpridos, não existindo muita margem a possíveis negociações.

Já a organização Gama também apresenta foco explícito nas receitas. Assim, as decisões são baseadas na possibilidade de obter lucros. Para tal, o foco da empresa é a exibição principalmente de filmes comerciais. Os relacionamentos com fornecedores se situam em um meio termo, pois não são tão informais quanto os da Organização Alfa e nem tão formais quanto os da Organização Beta.

Quadro 4 – Principais características das atividades operacionais logísticas.

Empresa	Organização Alfa	Organização Beta	Organização Gama
Atividades	Seleção de fornecedores pautada pela oferta de filmes nas distribuidoras		
	Negociações realizadas de maneira informal junto aos fornecedores	Negociações formalizadas em contratos	Negociações sem contratos firmados, mas formalizadas por e-mail
	Fortes laços de confiança e parceria entre a empresa e seus fornecedores	Relacionamento regido por cláusulas contratuais.	Relacionamento pouco formalizado
	Segmentação em filmes de arte	Segmentação em filmes comerciais, do tipo <i>blockbusters</i>	Segmentação em filmes comerciais
	Foco na divulgação e disseminação cultural	Ênfase no desempenho financeiro dos filmes.	
	% de renda da bilheteria previamente definido em negociações para o pagamento às distribuidoras		
Suprimentos	Definição da programação de exibição de acordo com: número de salas, a grade de horários, o perfil do filme, a cota de tela, o período de lançamento e a presença de <i>blockbusters</i> em exibição em outros cinemas, no fim de semana	Definição da programação de exibição de acordo com: número de salas, a grade de horários, o perfil do filme, cota de tela, o período de lançamento do filme (fim de semana)	
	Prazo de fechamento da programação é terça-feira		
	Preocupação em prolongar o ciclo de vida do filme de forma que seja exibido em todas as salas da empresa	Filme permanece no mínimo por uma semana. Entretanto o ciclo do filme se encerra quando o mesmo alcança baixo desempenho de público	
	Modificação da programação e sequenciamento de acordo com o desempenho do filme (medido pelo <i>borderô</i>)		
	Previsão de demanda feita de modo subjetivo baseando-se no histórico do diretor e do filme em festivais	Previsão de demanda feita sem uso de uma técnica para este fim	
Apoio à produção	Disponibilização de venda de ingressos com antecedência. Apenas a bilheteria é utilizada para o recebimento e processamento dos pedidos.	Disponibilização de venda de ingressos. Vários formatos para o recebimento e processamento dos pedidos são utilizados	
	Não há parâmetros estabelecidos para medição do nível de serviço ao cliente	A medição do nível de serviço ao cliente é feita por meio do tempo médio da fila	
	Cafeteria é considerada um importante serviço aos clientes	<i>Bombinière</i> é considerada um importante serviço aos clientes	
	Há a preocupação com o fluxo de informações dentro do complexo para atendimento dos clientes. Funcionários são direcionados inclusive a conhecerem os filmes exibidos	Há a preocupação com o fluxo de informações dentro do complexo para atendimento dos clientes. Funcionários são treinados para este fim	
	Os preços de venda dos ingressos são definidos junto às distribuidoras de filme	Os preços de venda são definidos somente pela empresa exibidora	
Atendimento ao cliente			

Fonte: Elaborado pelo autor.

As entrevistas com três especialistas (E4, E5 e E6) em cinema complementaram e reforçaram algumas das informações coletadas junto aos gestores das três organizações entrevistadas. Vale aqui destacar algumas das informações obtidas:

- Todos os especialistas argumentaram que a utilização do cinema digital elimina custos de transportes dos rolos, tanto da distribuidora para a exibidora quanto na fase de logística reversa, uma vez que os filmes devem voltar aos distribuidores após seu ciclo de vida;
- Todos os especialistas afirmaram que o tempo de permanência de um filme em cartaz depende fortemente do seu desempenho na primeira semana de exibição;
- Todos os especialistas afirmaram que as previsões de demanda são inconsistentes para definição da programação do filme pelas exibidoras;
- Todos os especialistas afirmaram que a remuneração das exibidoras é obtida por um certo valor percentual da bilheteria.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Uma comparação das entrevistas dos gestores como os especialistas revela que o grau de formalização das relações e negociações das exibidoras junto aos fornecedores não compromete o formato aplicado de remuneração, uma vez que as três organizações possuem tal formato nas atividades logísticas de suas operações.

Ambos colocaram que o fim de semana de estreia deve ser entendido como uma data importante que pode garantir um maior tempo de permanência do filme em cartaz.

Sobre a previsão de demanda, os especialistas colocaram a não existência de metodologias e utilização de dados históricos de filmes como base para a formulação de previsões de demanda, ocasionando a falta de aderência entre o valor previsto e o realizado. Ocorrendo casos em que filmes tidos como sucessos de bilheteria não passam de uma semana de exibição. Tal afirmação corrobora a afirmação dos respondentes E1, E2 e E3 sobre as dificuldades de previsão de demanda.

Os especialistas E4, E5 e E6, ainda desvelam informações que complementam o ambiente em que se inserem as empresas exibidoras, como a utilização de filmes digitais. Estes proporcionarão uma redução de custos logísticos de transporte e armazenagem, uma vez que utilização do cinema digital elimina custos de transportes dos rolos, tanto da distribuidora para a exibidora quanto a logística reversa, uma vez que os filmes devem voltar aos distribuidores após seu ciclo de vida. Entretanto os gestores entrevistados não destacaram estes ganhos logísticos. Estes destacaram os ganhos no processo de recebimento e armazenamento, uma vez que os filmes digitais ocupam um espaço menor e não necessitam de inspeção. Os especialistas também abordam a necessidade do aumento do número de salas como um fator que ajudaria no maior escoamento da produção de filmes nacionais.

A análise documental realizada confirma que a Organização Beta, possuidora de um maior número de salas, tem uma maior quantidade de filmes exibidos, disponibilizando um mix maior de produtos. Além disso, esta análise retratou que a programação dos filmes fica congelada durante a semana e que os novos filmes permanecem no mínimo por uma semana em exibição, independentemente de seu desempenho neste período.

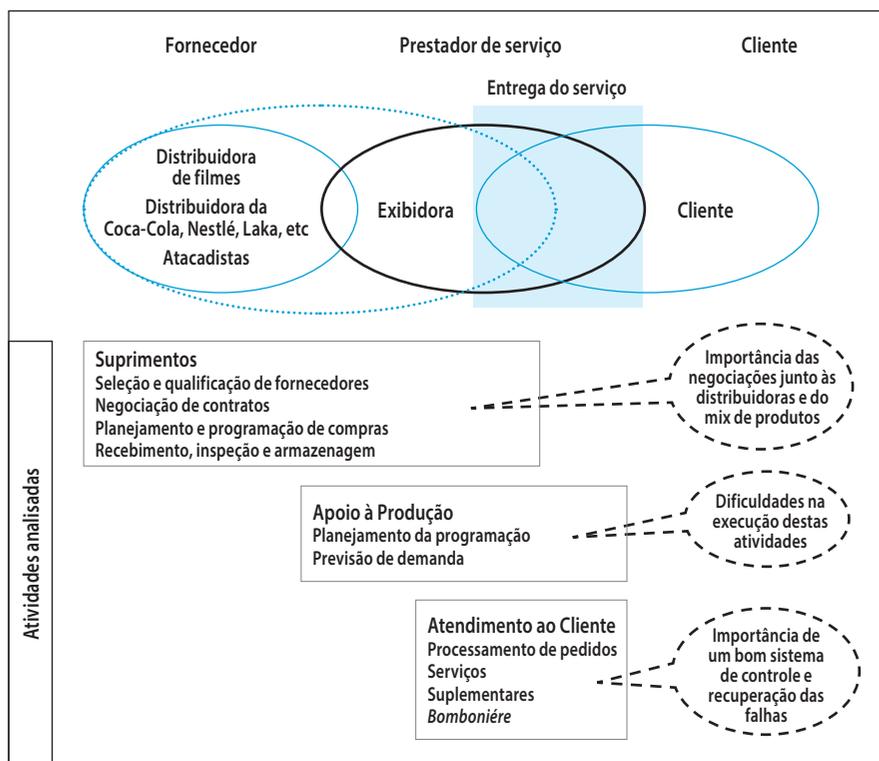
Outro ponto retratado na fala dos respondentes, E1, E2 e E3, desvela a necessidade da exibidora considerar os filmes nacionais existentes no mercado, no momento da elaboração da programação dos mesmos, uma vez que a Lei da Cota de Tela impõe a obrigatoriedade de exibição de produtos audiovisuais de longa-metragem brasileiros (ANCINE, 2011).

O estudo trabalhou com dois perfis de empresas, um perfil voltado para a disseminação de cultura por meio da exibição de “filmes de arte”, e um outro perfil, voltado para a divulgação de filmes comerciais que propiciem melhor desempenho financeiro para a organização. Verificou-se que o tipo de perfil influencia a forma como a empresa interage com os seus fornecedores e a forma como a empresa executa a programação dos filmes. Uma vez que no segundo perfil o tempo de permanência do filme e a escolha do horário que o mesmo será exibido dependem em grande medida da bilheteria auferida.

Um ponto relevante para o faturamento das exibidoras e que não foi considerado pelos especialistas é a importância dos serviços complementares como cafeteria ou *bomboniére* para o negócio. Para tais atividades, os respondentes E1, E2 e E3, afirmam que este serviço, sendo um bem facilitador, adiciona valor ao atendimento ao cliente e representa cerca de 30-40% do faturamento. A Organização Alfa disponibiliza serviços de cafeteria para seus clientes e a Organização Beta e Gama disponibilizam uma *bomboniére*. A Organização Beta utiliza de parcerias com grandes fornecedores e atacadistas para obter promoções e produtos diferenciados. Além disso, conforme fala do respondente E2, a empresa faz uma programação para que o tempo de espera entre as sessões seja suficientemente grande para um maior consumo desses itens.

Numa tentativa de sintetizar as atividades que foram analisadas no trabalho e os pontos relevantes encontrados e já discutidos nesta seção, a Figura 03 foi elaborada e é apresentada a seguir.

Figura 3 – Atividades analisadas no trabalho e os pontos relevantes encontrados.



Fonte: Elaborado pelo autor.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo possibilitou também a identificação de alguns elementos tidos como peculiares da Gestão da Cadeia de Suprimentos em serviços. Estes elementos são discutidos a seguir.

A previsão da demanda é uma função importante para a Gestão da Cadeia de Suprimentos, uma vez que possibilita estimar a demanda de clientes, com a intenção de usar essa informação para moldar as decisões operacionais. No setor de serviços, o êxito de uma boa previsão da demanda pode ser entendido como vital, uma vez que várias dificuldades oriundas da intangibilidade e simultaneidade dos serviços se fazem presentes (BALTACIOGLU *et al.*, 2007; ELLRAM *et al.*, 2004). Os estudos de casos apontaram a dificuldade dos gestores estimarem, com certa precisão, a demanda por um dado filme. Esta dificuldade se faz presente no setor, visto que existem vários exemplos de filmes feitos com vultosos investimentos na produção e no marketing que fracassaram. A despeito disso, deve-se levar em conta que as exibidoras entrevistadas não utilizam nenhuma técnica estruturada de previsão que poderia reduzir, em certa medida, os erros nas previsões realizadas.

O fato de que os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente conjuntamente com as flutuações na demanda levam a espera e a formação de filas nos processos de atendimento aos clientes. Estas tornam estas atividades mais complexas (BALTACIOGLU *et al.*, 2007; ELLRAM *et al.*, 2004). Entretanto, um bom gerenciamento da capacidade e da demanda tornam possível que um prestador de serviços consiga equilibrar, de maneira satisfatória, a capacidade do sistema de prestação de serviços com a demanda. A literatura de gerenciamento de operações aponta várias estratégias para este fim (FIGUEIREDO, 2004; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2004). Os estudos de casos realizados apontaram algumas estratégias utilizadas com este propósito. São exemplos: uso de múltiplos canais para a tomada de pedido; utilização de promoções, em períodos de baixa demanda, para aumentar o número de clientes nestes horários; utilização dos clientes como funcionários parciais por meio do auto-serviço, efetivado pelos quiosques eletrônicos; e alocação de filmes com baixa demanda para os horários menos procurados, possibilitando uma maior oferta de capacidade para os filmes mais procurados. Ressalta-se que esta última estratégia não foi encontrada na literatura de gerenciamento de operações de serviços consultada.

A gestão do desempenho dos serviços pode ser considerada como a função-chave na gestão da cadeia de suprimentos. Devido à natureza das empresas de serviços, com a simultaneidade da produção e consumo torna-se fundamental um bom sistema de controle e recuperação das falhas existentes no processo. Além disso, devido ao maior envolvimento e presença do cliente no processo de serviço, os funcionários da linha de frente desempenham um importante papel na satisfação dos clientes (BALTACIOGLU *et al.*, 2007; ELLRAM *et al.*, 2004, LOVELOCK *et al.*, 2011). Os estudos de casos mostraram que as exibidoras medem diariamente o público de cada filme (medido pelo borderô) e utilizam esta informação para a programação. Além disso, as medições do volume de vendas são formalizadas diariamente por todas as exibidoras e encaminhadas a órgãos competentes para controle, dentre eles a ANCINE, Agência Nacional do Cinema. O tempo de fila é um indicador utilizado para o monitoramento da qualidade do serviço. A natureza do serviço prestado pelas exibidoras não suscita uma forte interação entre o pessoal da linha de frente e os clientes. Diante disso, os funcionários não têm um papel que poderia ser considerado como muito relevante para a avaliação da qualidade dos serviços (LOVELOCK *et al.*, 2011). Esses recebem treinamento acerca dos filmes que estão sendo exibidos com o propósito de esclarecer eventuais dúvidas dos clientes.

Por tudo que foi exposto neste trabalho, pode-se afirmar que a pesquisa realizada conseguiu atingir o objetivo proposto de compreender como as atividades operacionais logísticas (aquisição, apoio à produção e atendimento ao cliente) são realizadas por exibidoras de filmes de longa-metragem. Este também possibilitou identificar alguns elementos peculiares à Gestão da Cadeia de Suprimentos de Serviços retratados pela literatura.

O presente trabalho focalizou seu estudo na parte de exibição dos filmes. Vislumbra-se também a necessidade de se estudar a cadeia do cinema de forma mais ampla, a fim de obter dados generalizáveis e, conseqüentemente, retratar o real panorama vivenciado pelas exibidoras de filmes e, inclusive, pela cadeia do cinema como um todo. Dada a dificuldade relatada pelas três empresas analisadas, sugere-se a realização de pesquisas acerca das peculiaridades, métodos e técnicas de previsão de demanda para organizações culturais

Devem-se registrar algumas limitações do trabalho. As atividades de exibição analisadas neste trabalho referem-se às empresas exibidoras de filmes de longa-metragem localizadas em Belo Horizonte que necessariamente não refletem todas as características deste setor no país. Além disso, o método estudo de casos não permite uma generalização imediata dos seus resultados.

REFERÊNCIAS

ACKERMANS, H.; VOS, B. Amplification in service supply chains: An exploratory study from the telecom industry. **Production and Operations Management**, v. 12, n. 2, p. 204-223, 2003.

ADORNO, T.; HORKHEIMER, M. **Dialética do Esclarecimento**. Rio de Janeiro: Zahar, 2006.

ANCINE. **Cota de tela**. Disponível em: <<http://www.ancine.gov.br/legislacao/decretos/decreto-n-7647-de-21-de-dezembro-de-2011>>. Acesso em: 25.abr.2012.

ANCINE. **Sistema de Acompanhamento da Distribuição em Salas de Exibição**. Disponível em: <http://oca.ancine.gov.br/media/SAM/2013/SalasExibicao/informe_anual_salasdeexibicao_2013.pdf>. Acesso em 30.jun.2014.

ANDERSON, E.; MORRICE, D. A simulation game for teaching services-oriented supply chain management: Does information sharing help managers with service capacity decisions. **Production and Operations Management**, v. 9, n. 1, 2000.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BALTACIOGLU, T. ADA. E.; KAPLAN, M. D.; YURT AND, O., & CEM KAPLAN, Y. A New Framework for Service Supply Chains. **The Service Industries Journal**, v. 27, n. 2, p.105-124, 2007.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BRITZ, I. A arte de materializar. *In*: DIAS, A.; SOUZA, L. (Orgs.). **Film Business: o negócio do cinema**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010.

- CESÁRIO, L. Majors e a Globo Filmes: uma parceria de sucesso no cinema nacional. *In*: FABRIS, M.; SOUZA, G.; FERRARAZ, R.; MENDONÇA, L.; SANTANA, G. (Orgs.). **Estudos de Cinema e Audiovisual, Socine**. São Paulo, vol, 10, p. 135-149, 2010.
- CHALUPE, H. Difusão ou restrição: ações de acessibilidade ao audiovisual brasileiro. *In*: FABRIS, M.; SOUZA, G.; FERRARAZ R.; MENDONÇA, L.; SANTANA, G. (Orgs.). **Estudos de Cinema e Audiovisual, Socine**. São Paulo, vol, 10, p. 105-121, 2010a.
- CHALUPE, H. Distribuição: a ponte entre o filme e o espectador. *In*: PAIVA, S.; CÂNEPA, L; SOUZA, G. (Orgs.). **Estudos de Cinema e Audiovisual, Socine**. São Paulo, vol, 11, p. 514-529, 2010b.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gestão da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operações**. 4 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- DRZYMALSKI, J. Supply Chain Frameworks for the Service Industry: A Review of the Literature. **European International Journal of Science and Technology** 1(3):31-42, 2012.
- EARP, F; SROULEVICH, H. O mercado de cinema no Brasil. *In*: EARP, F.; SROULEVICH, H.; SOUZA, R. G. **Dois estudos sobre economia do cinema no Brasil**. TD 0002/2008. Série Textos para Discussão, 2008.
- ELLRAM, L.; TATE, W.; BILLINGTON, C. Understanding and Managing the Services Supply Chain. **Journal of Supply Chain Management**, v.40, n.4, p.17-32, 2004.
- FIGUEIREDO, K. F. **Gestão de capacidade em serviços**. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD. Relatórios Coppead; 369, 23 p., 2004.
- FILME B. Disponível em: <<http://www.filmeb.com.br/database/html/home1.php>>. Acesso em: 12. out.2011.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação**. 4 ed. São Paulo: Bookman, 2004.
- FORNAZARI, F. K. Instituições do Estado e políticas de regulação e incentivo ao cinema no Brasil. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 40, n.4, p.647-677, 2006.
- GATTI, A. P. A. **Distribuição comercial cinematográfica**. 1 ed. São Paulo: Centro Cultural São Paulo, 2008.
- GATTI, A. **Distribuição e exibição na indústria cinematográfica brasileira (1993/2003)**. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, p. 357, 2005.
- GIANNAKIS, M. Conceptualizing and managing service supply chains. **The Service Industries Journal**, v. 31, n. 11, p. 1809–1823, 2011.
- GIANNASI, A. M. **O produtor e o processo de produção de filmes de longa-metragem brasileiros**. 2007. 112 f. Dissertação (Pós-graduação em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

- KIRSCHBAUM, C. **Redes e Sociologia Econômica**. 1 ed. São Carlos: EdUFSCar, 2009.
- LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 7ª Edição, 2011.
- LUCA, L. G. O Mercado de Salas de Cinemas. In: DIAS, A.; SOUZA, L. (Orgs.). **Film Business: o negócio do cinema**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- MATTA, J. P. R. **Análise Competitiva da Indústria Cinematográfica Brasileira no Mercado Interno de Salas de Exibição de 1994 a 2003**. 2004. 298 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.
- MAULL, R.; GERALDI, J.; JOHNSTON, R. Service Supply Chains: A customer perspective. **Journal of Supply Chain Management**, v. 48, n. 4, 2012.
- MELEIRO, A. **Indústria Cinematográfica e Audiovisual Brasileira: Cinema e Mercado**. Vol III. 1 ed. São Paulo: Escrituras, 2010.
- MINC. **Relatório de Atividades da Secretaria do Audiovisual – Cinema, Som e Vídeo**: 1995. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/site/?s=busca&cx=015263130529786204654%3Aasoduglh86s&cof=FORID%3A11&q=Cinema%2C>>. Acesso em: 11.jul.2010.
- SAMPSON, S. Customer-supplier duality and bidirectional supply chains in service organizations. **International Journal of Service Industry Management**, v. 11, n. 4, p. 348–364, 2000.
- SENGUPTA, K.; HEISER, D. R.; COOK, L. S. Manufacturing and Service Supply Chain Performance: A Comparative Analysis. **Journal of Supply Chain Management**, v. 42, n. 4, p. 4-15, 2006.
- SILVA, H. D. **O filme nas telas: a distribuição do cinema nacional**. 1 ed. São Paulo: Terceiro Nome, 2010.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.
- ZANIRATTI, C. **Informação, Fluxos e Filmes: Redes Sociais e a Distribuição do Cinema Brasileiro**. 2009. 188 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.