



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM
ADMINISTRAÇÃO**

MÁRCIO ROBERTO COSTA

O papel da logística nas empresas exibidoras de filmes de longa-metragem em Belo Horizonte: Uma análise das atividades de suprimentos, apoio à produção e atendimento ao cliente

Belo Horizonte
2012

Márcio Roberto Costa

O papel da logística nas empresas exibidoras de filmes de longa-metragem em Belo Horizonte: Uma análise das atividades de suprimentos, apoio à produção e atendimento ao cliente

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos

Linha de Pesquisa: Mercadologia e Administração Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Noel Torres Júnior

Belo Horizonte
2012

Ficha catalográfica

C837p
2012

Costa, Márcio Roberto.
O papel da logística nas empresas exibidoras de filmes de longa-metragem em Belo Horizonte : uma análise das atividades de suprimentos, apoio à produção e atendimento ao cliente / Márcio Roberto Costa , 2012.
107 f.: il., gráfs. e tabs.

Orientador: Noel Torres Júnior.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia (p. 96-100) e apêndices.

1. Logística empresarial – Belo Horizonte – Teses. 2. Cinema – Administração – Belo Horizonte – Teses. 3. Administração de empresas – Teses. I. Torres Júnior, Noel. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658.78098151



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor **MARCIO ROBERTO COSTA**, REGISTRO Nº 496/2012. No dia 11 de junho de 2012, às 13:30 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 10 de maio de 2012, para julgar o trabalho final intitulado "O Papel da Logística nas Empresas Exibidoras de Filmes de Longa-Metragem em Belo Horizonte: Uma Análise das Atividades de Suprimentos, Apoio à Produção e Atendimento ao Cliente", requisito para a obtenção do Grau de Mestre em Administração, área de concentração: Administração. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Noel Torres Júnior, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

() REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 11 de junho de 2012.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. Noel Torres Júnior
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

..... *Noel Torres Júnior*

Prof. Dr. Marcelo Bronzo Ladeira
(CEPEAD/UFMG)

..... *Marcelo Bronzo Ladeira*

Prof^a. Dr^a. Ana Valéria Carneiro Dias
(DEP/UFMG)

..... *AN*

Prof^a. Dr^a. Valeriana Cunha
(FGN/UFU)

..... *Valeriana Cunha*

À minha esposa Flávia e minha filha Mariana pelo apoio e compreensão durante o percurso deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

À Deus pela vida e pelo dom de superação frente a obstáculos da vida.

À minha família pela paciência nos momentos de ausência.

Aos meus amigos, companheiros de mestrado pela trajetória compartilhada.

Ao meu orientador Prof. Dr. Noel Torres Júnior, pela compreensão e cobranças nos momentos certos para continuidade e finalização do trabalho.

Às queridas amigas da secretaria, por toda ajuda prestada.

RESUMO

Neste trabalho, verificou-se como as atividades logísticas de suprimentos, apoio à produção e atendimento ao cliente se fazem presentes nas empresas exibidoras de filmes de longa metragem na capital mineira. Buscou verificar como são abordadas as atividades logísticas na gestão das operações das organizações estudadas. Para tal, foi desenvolvido um estudo multicase junto a três empresas exibidoras de Belo Horizonte-MG, no qual os gestores destas organizações foram entrevistados. O estudo também realizou entrevistas junto a três especialistas que trabalham na cadeia de produção do cinema. Essas foram analisadas por meio do método de análise de conteúdo. Informações acerca das programações das exibidoras foram também coletadas. Os dados obtidos com os especialistas, gestores dos cinemas e informações acerca das programações das exibidoras possibilitaram a triangulação das informações obtidas. Constatou-se que as atividades logísticas realizadas pelas três organizações apresentam-se bem interdependentes e se diferenciam conforme o foco perseguido pela organização. Além da grande imprevisibilidade de demanda por cada filme, as atividades logísticas lidam com influências externas, tais como leis e regras governamentais sobre o setor, além de acordos e contratos firmados com as distribuidoras de filmes. Essas atividades também são moldadas por restrições internas como a quantidade de salas disponíveis para exibição e o tipo ou qualidade do pacote de serviços associados à sua exibição. Apesar destas restrições, o estudo identificou que as atividades logísticas têm um papel importante na definição do tempo de permanência do filme em exibição.

Palavras-chave: Organizações de Serviços, Exibidoras de Filmes, Cadeia do Cinema, Atividades Logísticas.

ABSTRACT

This research aims to understand how the logistics activities such as procurement, production support, and customer service are present in the film exhibition companies in Belo Horizonte. It attempts to check how are the logistical activities in the operations of these organizations. This research utilized a multi-case approach to achieve its objective, where members of management from three local companies were interviewed. In addition, three experts in movie production supply chain were also interviewed, and their input was analyzed using the content analysis method. Finally, the research also gathered data on the showing schedule of the three movie theaters companies. The data gathered from the interviews and the showing schedule was triangulated and analyzed. The research concluded that logistic activities in the three organizations have a good level of interdependence, diverging to adapt to the focus of each organization. In addition to a significant level of unpredictability on the demand, the logistic activities are also subject to external influences, such as industry-specific regulatory requirements and contractual agreements with movie distributors. Furthermore, these logistic activities are also affected by internal restrictions, such as theater availability and the type of service offerings associated with the show times. Despite these internal and external restrictions, the research identified that logistic activities have an important role in the definition of the length of time of the content in the theaters.

Keywords: Service Organizations, Film Exhibitors, Movie Theater Chains, Logistical Activities.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Cadeia produtiva audiovisual.....	16
Figura 2: Estrutura da dissertação.....	18
Figura 3: Integração logística.....	22
Figura 4: Elementos do pacote de serviços de uma exibidora ao cliente.....	28
Figura 5: Representação de forma esquemática e genérica do tripé de sustentação do cinema.....	34
Figura 6: Fases da produção cinematográfica.....	36
Figura 7: Modelo teórico.....	41
Figura 8: Convergência de múltiplas fontes de evidência.....	45
Figura 9: Características definidoras da Análise de Conteúdo.....	52
Figura 10: Análise dos pontos de atenção definidos pelos especialistas.....	88
Figura 11: Análise dos pontos de atenção definidos pela base de dados das programações dos jornais.....	89
Figura 12: Análise dos pontos de atenção e objetivos específicos.....	90

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Atividades de suprimentos.....	24
Quadro 2: Atividades de apoio à produção.....	25
Quadro 3: Atividades de atendimento ao cliente.....	25
Quadro 4: Distribuição da cota de tela de acordo com o tamanho do complexo exibidor.....	33
Quadro 5: <i>Market Share</i> exibidores–Top 10 (2009).....	40
Quadro 6: Caracterização das unidades de análise.....	46
Quadro 7: Caracterização das unidades de observação.....	48
Quadro 8: Relação das categorias estudadas e respectivas subcategorias.....	53
Quadro 9: Comparação entre as empresas.....	77
Quadro 10: Programação da Empresa Alfa.....	85

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução do público do cinema nacional 1999-2011(milhões).....	31
Gráfico 2: Evolução do <i>market share</i> do filme nacional 1995-2011.....	32
Gráfico 3: Número de filmes e expectadores por tipo de distribuidora (1995 a 2007).....	38
Gráfico 4: <i>Market share</i> das Distribuidoras – Filme nacional por público (2009).....	39

SUMÁRIO

1. Introdução.....	12
1.1 Problema de Pesquisa.....	14
1.2 Objetivo geral e objetivos específicos.....	15
1.3 Justificativa.....	15
1.4 Estrutura da dissertação.....	17
2. Referencial Teórico.....	19
2.1 Cadeia de Suprimento.....	19
2.2 Logística.....	21
2.2.1 A logística e o atendimento ao cliente.....	26
2.3 A indústria cinematográfica.....	29
2.3.1 A retomada do cinema brasileiro.....	30
2.3.2 A tríade do cinema e sua cadeia de suprimentos.....	34
2.3.3 Produção.....	35
2.3.4 Distribuição.....	37
2.3.5 Exibição.....	39
3. Modelo Teórico.....	41
4. Metodologia de Pesquisa.....	43
4.1 Caracterização da pesquisa.....	43
4.2 Procedimentos de pesquisa.....	45
4.2.1 Unidade de Análise.....	45
4.2.2 Caracterização das Empresas.....	46
4.2.1.1 Empresa Alfa.....	46
4.2.1.2 Empresa Beta.....	47
4.2.1.3 Empresa Gama.....	47
4.2.3 Unidades de Observação.....	47
4.2.4 Caracterização dos Respondentes.....	48
4.3 Coleta de Dados.....	49
4.3.1 Análise documental.....	49
4.3.2 Entrevistas.....	50

4.4 Análise dos dados.....	51
5. Análise e Descrição dos Resultados.....	54
5.1 Desenvolvimento das atividades logísticas.....	54
5.1.1 Empresa Alfa.....	54
5.1.1.1 Suprimentos.....	54
5.1.1.2 Apoio à produção.....	58
5.1.1.3 Atendimento ao cliente.....	61
5.1.2 Empresa Beta.....	63
5.1.2.1 Suprimentos.....	63
5.1.2.2 Apoio à produção.....	66
5.1.2.3 Atendimento ao cliente.....	69
5.1.3 Empresa Gama.....	71
5.1.3.1 Suprimentos.....	71
5.1.3.2 Apoio à produção.....	74
5.1.3.3 Atendimento ao cliente.....	75
5.2 Análise geral das empresas.....	76
5.3 Análise geral das entrevistas com especialistas.....	78
5.4 Análise das programações.....	84
5.5 Análise conjunta dos casos.....	87
6. Considerações finais.....	92
6.1 Limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.....	95
6.2 Contribuições da pesquisa.....	95
REFERÊNCIAS.....	96
APÊNDICE.....	101

1. Introdução

Em um ambiente de intensas e constantes mudanças, como o atual, as organizações procuram garantir sua permanência no mercado, por meio de mecanismos que lhes confirmem competitividade. Um destes mecanismos é o bom gerenciamento da cadeia logística. Neste sentido, o gerenciamento da cadeia de suprimentos ou a gestão logística pode ser visto como um ingrediente chave para o sucesso (COYLE *et al.*, 2007). Para que o gerenciamento da cadeia de suprimentos seja eficiente é importante um alto grau de integração dos processos chave, estes devem abarcar desde o cliente final até os fornecedores primários. O mesmo deve ser orientado para ofertar produtos, serviços e informações que agreguem valor aos clientes e aos demais *stakeholders* da cadeia (CROXTON *et al.*, 2001; LAMBERT *et al.*, 1998).

Segundo Coyle *et al.* (2007), algumas atividades operacionais logísticas se fazem presentes na maioria das organizações. Estas desempenham um importante papel para o sucesso na cadeia de suprimentos. Na visão de Bowersox *et al.* (2007), podem ser subdivididas em três áreas: suprimentos, apoio à produção e atendimento ao cliente.

Importante ressaltar que as atividades operacionais logísticas também se fazem presentes nas organizações de serviços. É fato que vários trabalhos recentes definem a logística como elemento importante e necessário nas organizações de serviços. Segundo Ellram *et al.* (2004), devido à diversidade dos tipos de serviços há a existência de diferentes modelos de cadeias de suprimentos, no qual a capacidade do atendimento das necessidades dos clientes é fator determinante.

Sampson (2000) direciona seus estudos nas cadeias de serviços onde a dualidade cliente-fornecedor determina uma cadeia bidirecional, com o envolvimento do cliente nos primeiros estágios da cadeia, como fornecedor de *inputs*, e nos últimos estágios da cadeia, como consumidor de *outputs*, como por exemplo, no caso da manutenção de televisores, onde o cliente é fornecedor de um aparelho danificado e consumidor do aparelho reparado.

Outros estudos retratam a importância das relações entre os *stakeholders* da cadeia de suprimentos, no qual fatores como compatibilidade, comprometimento, equidade, flexibilidade e confiança são determinantes para o sucesso de tais relações (TATE, 1996; MAHESHWARI *et al.* 2006; MARCHALEK *et al.* 2007).

Diante da necessidade de maiores estudos acerca das atividades logísticas em organizações de serviços, este trabalho direciona seu foco ao entendimento das atividades operacionais logísticas em organizações de serviços voltadas ao mercado cultural, mais especificamente, o mesmo analisa as atividades dessa natureza no mercado exibidor de filmes de longa-metragem¹. Importante aqui mencionar que estes serviços representam um negócio significativo e em crescimento, principalmente se considerarmos o volume e a qualidade de filmes nacionais produzidas na cadeia logística nacional deste segmento, nos últimos anos. Uma vez que a partir de 1995, período considerado como o da retomada do cinema brasileiro, a intervenção do governo utilizando políticas de incentivos fiscais propiciou o aumento do volume e da qualidade dos filmes nacionais produzidos, no qual investimentos em filmes de longa-metragem com custo médio de três milhões de reais fizeram com que os produtos nacionais ocupassem um *market share* de 12% em média (BRITZ, 2010; SILVA, 2010).

Apesar da importância da indústria do entretenimento nos mercados internacionais, com a crescente participação do setor audiovisual² na economia, poucos estudos tratam especificamente das atividades relacionadas à gestão de operações no setor do cinema. No Brasil, os poucos trabalhos existentes acerca do assunto privilegiam abordagens estéticas, culturais e políticas. Esses trabalhos mostram diversas áreas como: a organização industrial do cinema, (GIANNASI, 2007; GATTI, 2005; MATTA, 2004), as interações entre atores e seus papéis categóricos através da análise de redes sociais (KIRSCHBAUM, 2009), a evolução do mercado cinematográfico brasileiro (EARP; SROULEVICH, 2008) e as políticas públicas de regulação e de incentivo para o setor (FORNAZARI, 2006; CHALUPE, 2010a).

Portanto, levando-se em conta as considerações anteriores, percebe-se uma carência de estudos que analisem e compreendam as atividades logísticas na área de serviços, e em especial, aqueles relacionados à indústria cinematográfica. Nesta direção o presente estudo aborda e analisa as atividades operacionais logísticas (suprimentos/compras, apoio à produção e atendimento ao cliente) no cotidiano das exibidoras de filmes, no mercado de Belo Horizonte.

¹Segundo classificação do Manual do Produtor (2005), elaborado pela ANCINE (Agência Nacional do Cinema), um longa-metragem é uma obra cinematográfica de duração superior a 70 minutos.

²O setor audiovisual compreende os segmentos de: cinema, radiofusão de televisão (aberta ou paga), o mercado de vídeo (aluguel e venda direta ao consumidor de VHS, DVD e *Blu-Ray*) e de novas formas de distribuição de sinais de vídeo (*pay-per-view*, vídeo sob demanda, dispositivos móveis, etc.) (GALVÃO, 1998).

1.1 Problema de Pesquisa

Recentemente, vários trabalhos, (ELLRAM *et al.*, 2004; SAMPSON, 2000; MARCHALEK *et al.*, 2007), apontam a necessidade de estudos que analisem e compreendam as atividades logísticas na área de serviços.

Além disso, segundo Giannasi (2007) e Meleiro (2010), o quadro atual do mercado cinematográfico brasileiro é caracterizado pelo crescimento do volume de produção de filmes, de produtoras independentes e de produtoras *majors*³, que utilizam, como parte final do sistema de distribuição de seus produtos, as salas de cinemas das exibidoras. Estas, no Brasil, são dominadas pelo sistema *Multiplex*, existentes em sua maioria nos *shoppings centers*, com um número limitado de salas e que priorizam produções americanas, os chamados filmes *blockbusters*, e aquelas relacionadas à indústria cinematográfica. Para Chalupe (2010b), há uma saturação na oferta de produtos, principalmente estrangeiros, nesse mercado, sendo necessário que o escoamento, a distribuição dos filmes seja feita de forma a alcançar um maior número de salas de exibição.

Nesse ambiente, um melhor entendimento acerca das atividades operacionais logísticas de modo a melhor compreender o seu papel e o modo de atuação nesta rede pode ser visto como relevante. Portanto, tem-se, assim, o seguinte problema de pesquisa:

Como são realizadas as atividades operacionais logísticas (suprimentos/compras, apoio à produção e atendimento ao cliente) pelas exibidoras de filmes de longa-metragem existentes na cadeia cinematográfica brasileira?

Nesta direção o presente estudo aborda e analisa as atividades operacionais logísticas (suprimentos/compras, apoio à produção e atendimento ao cliente) no cotidiano das exibidoras de filmes de longa-metragem, no mercado exibidor de Belo Horizonte.

³O termo “*major*” está ligado à capacidade de uma empresa de distribuir seus filmes mundialmente e em todas as mídias, além de produzir ou ser uma financiadora da produção, sendo esse o modelo atual de atuação das empresas americanas (BRAGA, 2010).

1.2 Objetivo geral e objetivos específicos

Assim, diante das necessidades emergentes do mercado cinematográfico e frente ao exposto, este trabalho tem como objetivo compreender como são realizadas as atividades operacionais logísticas (suprimentos/compras, apoio à produção e atendimento ao cliente) pelas exibidoras de filmes existentes no mercado de Belo Horizonte.

Para tanto, têm-se os objetivos específicos:

- definir as atividades que integram as áreas de suprimentos, apoio à produção e atendimento ao cliente, das exibidoras de filmes de longa-metragem;
- avaliar a relevância e o papel destas atividades logísticas para as exibidoras de filmes;
- compreender como estas atividades logísticas impactam na escolha, programação e no tempo de permanência dos filmes de longa-metragem exibidos nas mesmas.

1.3 Justificativa

Primeiramente este estudo visa a contribuir para um melhor entendimento das atividades operacionais logísticas no setor de serviços, e em especial, no setor filmes de longa-metragem existentes na cadeia cinematográfica brasileira. Além disso, o mercado cinematográfico apresenta uma série de características e dificuldades que poderão ser melhores compreendidas com estudos que abordem aspectos ainda pouco trabalhados pelo mesmo. Nesta direção, estudos acerca das atividades operacionais logísticas poderão contribuir significativamente.

O desenvolvimento de teorias, na área da indústria cultural, traz como benefício uma base para a educação, consultoria e publicação nessa área. Haja vista que este é um segmento econômico importante e de rápido crescimento, no qual, segundo Klotzel (2006), tal comportamento evolutivo se fez presente no mercado cinematográfico brasileiro, que é o décimo no mundo em arrecadação e o sétimo em público.

Com relação ao mercado cinematográfico brasileiro vale aqui ressaltar algumas das suas características:

- segundo Zaniratti (2009), existe uma certa saturação desse segmento, no qual a quantidade de salas de exibição no Brasil é hoje uma barreira ao escoamento dos produtos produzidos. Apesar da grande extensão territorial, o canal exibidor é concentrado nas grandes cidades do eixo sudeste-sul, segundo a database 2010 do site Filme B⁴, com 68% das 2.225 salas do país. É o Brasil cinematográfico versus o Brasil geográfico.
- de acordo com Chalupe (2010b), o estabelecimento de novas salas está concentrado nas capitais e nos municípios cuja população atinge 100 mil habitantes. Segundo a autora, o estado de Minas Gerais é o que possui uma melhor “pulverização” das salas de cinema por municípios, com 199 salas difundidas em 60 municípios.
- existe um grande desalinhamento entre a oferta de salas nas exibidoras, concentradas nos grandes centros urbanos do eixo sudeste-sul, e a necessidade de exibição dos filmes pelas distribuidoras.

Conforme Figura 1, na estrutura geral da cadeia produtiva do audiovisual, nota-se o item cinema com alto valor comercial com o filme como produto, atingindo todos os principais mercados de exibição. Observa-se que no mercado Multimídia, todos os produtos do mercado audiovisual podem ser exibidos, mostrando a força desse canal.

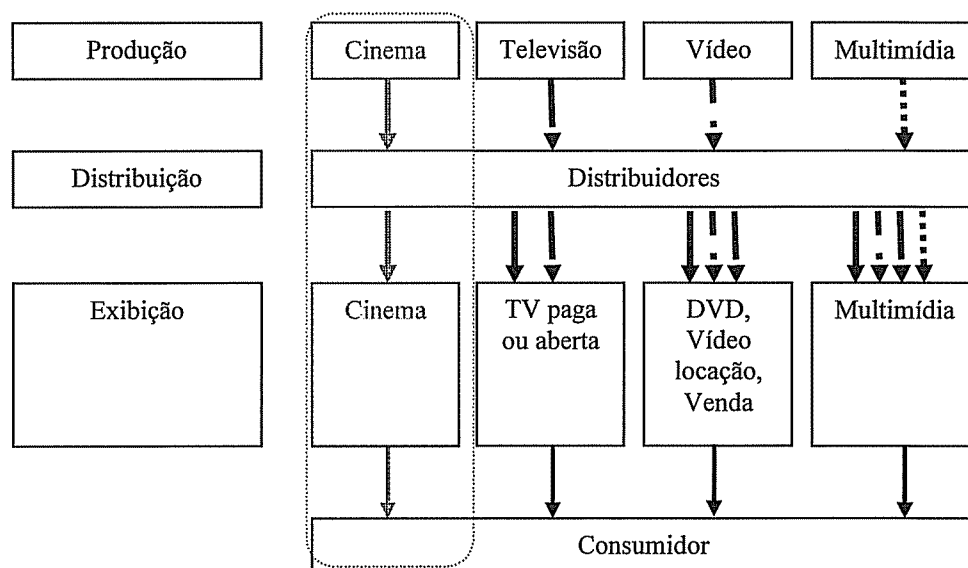


Figura 1: Cadeia produtiva audiovisual.

Fonte: Meleiro, 2010

⁴O Filme B, www.filmeb.com.br, é um portal especializado no mercado de cinema no Brasil. Informa semanalmente as bilheterias, estatísticas e análises de comportamento da indústria cinematográfica, possuindo um banco de dados anual, o Database. O site é referência para a imprensa nacional e internacional.

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 canais disponíveis (janelas de exibição), a exibição nas telas torna-se uma vitrine para posterior consumo do produto em outros canais (CESÁRIO, 2010).

Nesta direção Chalupe (2010b, p. 522) chega afirmar que “a carreira do filme nas salas de cinema é o que determina o sucesso ou o fracasso da produção nas outras janelas e também sua carreira internacional.”. Assim, apesar da grande quantidade de janelas de exibição, as exibidoras têm um papel relevante na cadeia cinematográfica brasileira e na cadeia produtiva audiovisual.

Nesse segmento, segundo Stank *et al.* (2003), a logística é a chave para o sucesso das operações da cadeia, sendo o caminho para alcançar vantagem competitiva. Nesse sentido, para as empresas alcançarem seus objetivos operacionais de desempenho é necessário o entendimento da funcionalidade de seus processos e suas atividades logísticas (GONÇALVES; MELO, 2008).

1.4 Estrutura da dissertação

No intuito de atender ao objetivo proposto, o presente trabalho é composto por seis capítulos considerando-se esta introdução. No capítulo 2 é abordado o arcabouço teórico utilizado para a construção deste estudo, contemplando conceitos das cadeias de suprimentos, seus objetivos e relevância para as organizações. São tratados conceitos concernentes à logística e suas relações com a cadeia de suprimentos. Um breve histórico sobre o cinema e sua importância econômica antecedem o panorama do cinema brasileiro e a delimitação da cadeia do cinema.

No capítulo 3 é apresentado o modelo teórico a partir do arcabouço teórico apresentado.

O capítulo 4 é dedicado à apresentação dos procedimentos metodológicos utilizados para a análise dos dados coletados. Insta ressaltar que neste estudo utilizou-se a triangulação de dados conferindo combinações de informações que revelaram resultados relevantes.

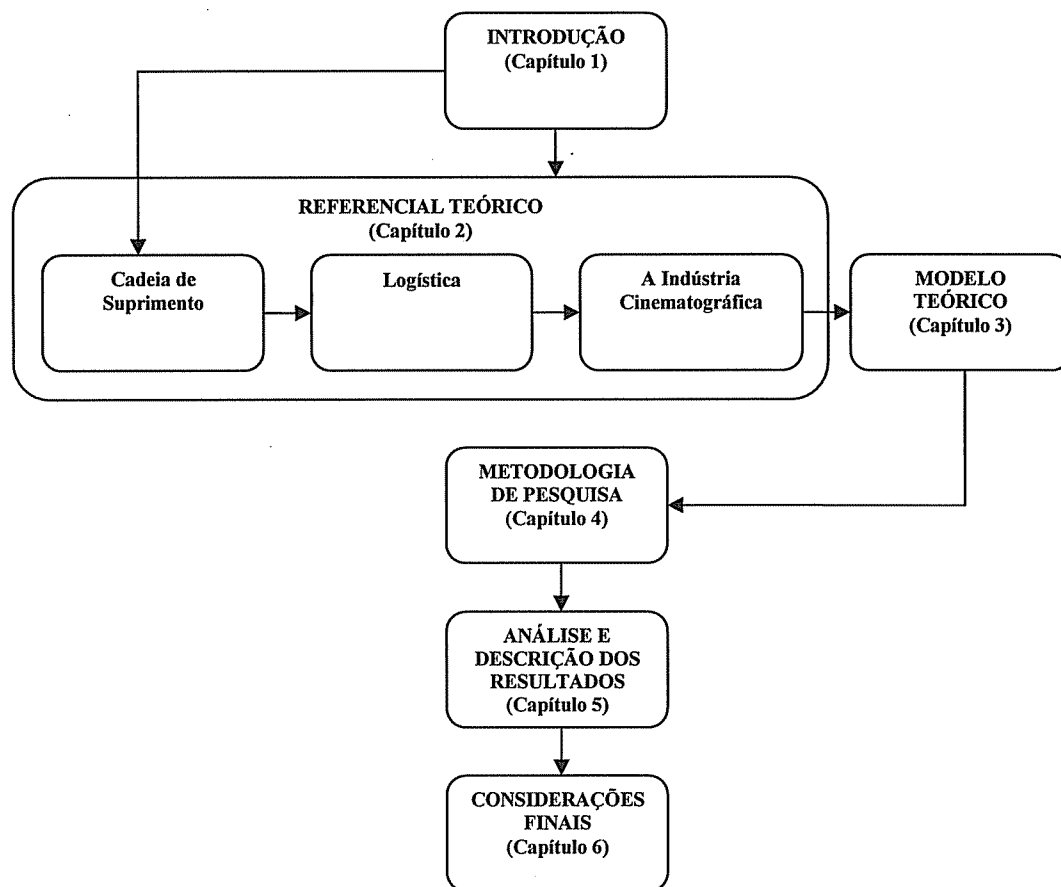


Figura 2 – Estrutura da dissertação

Fonte: Elaborado pelo autor.

No capítulo 5 são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa, a partir da descrição dos resultados obtidos por meio da triangulação dos dados coletados e de seu confronto com o arcabouço teórico da pesquisa.

No capítulo 6 são apresentadas as considerações finais, bem como, as limitações do estudo e possíveis lacunas identificadas como sugestões de pesquisas futuras acerca da temática, ver a Figura 2 que sintetiza a estrutura adotada.

2. Referencial Teórico

2.1 Cadeia de suprimento

O termo *supply chain management* (SCM), apesar de bastante difundido a partir dos anos 1990, não possui consenso na literatura acerca de sua definição. De acordo com Machline (2011), os debates acerca das próprias fronteiras da cadeia de suprimento ainda são intensos. Para o *Supply Chain Council* (2002), a cadeia de suprimento engloba os “esforços envolvidos na produção e entrega de um produto final desde o fornecedor do fornecedor até o cliente do cliente”, ou seja, a concepção de cadeia de suprimento abarca um relacionamento global entre os atores envolvidos no processo.

A cadeia de suprimento é responsável por fornecer a estrutura dentro da qual as estratégias logísticas são desenvolvidas e executadas (BOWERSOX *et al.*, 2007). Ela comporta não apenas fabricantes e fornecedores, na verdade, também é composta por transportadoras, depósitos, varejistas e os próprios clientes. Ou seja, uma “cadeia de suprimento engloba todos os estágios envolvidos, direta ou indiretamente, no atendimento de um pedido de um cliente” (CHOPRA; MEINDL, 2011, p.3).

O objetivo da cadeia de suprimento é a maximização do valor gerado que consiste na diferença entre o valor do produto final para o cliente e o esforço realizado pela cadeia de suprimento, como um todo, para atender ao seu pedido. Assim, para que uma cadeia de suprimento seja considerada lucrativa, a diferença entre o valor pago pelo cliente e as despesas geradas ao longo da cadeia deve ser positiva, considerando todos os estágios envolvidos na mesma (CHOPRA; MEINDL, 2011).

Vale ressaltar que o sucesso da cadeia está atrelado à lucratividade da cadeia inteira e não em apenas alguns de seus elos, desse modo, mesmo que alguns estágios sejam lucrativos é preciso que a cadeia também o seja. Assim, Chopra e Meindl (2011) afirmam ser necessário o gerenciamento da cadeia de suprimento, a fim de monitorar os fluxos entre os atores da cadeia e maximizar a lucratividade total.

Ballou (2006) destaca que o gerenciamento da cadeia de suprimentos integra desde atividades relacionadas ao estágio da matéria-prima até o usuário final, englobando os fluxos de

informação presentes nesse processo. Ou seja, o gerenciamento da cadeia de suprimentos integra as atividades, por meio de relacionamentos entre os atores da cadeia, visando a conquista de vantagem competitiva sustentável.

Bowersox *et al.* (2007) defendem que a tecnologia da informação é fator facilitador da gestão de uma cadeia de suprimentos. Além da tecnologia da informação, o surgimento de arranjos da cadeia de suprimentos está sendo impulsionado por forças como: (i) gestão integrada, (ii) capacidade de resposta, (iii) sofisticação financeira, (iv) globalização e (v) transformação digital.

No que diz respeito à gestão integrada, o objetivo central é o menor custo total do processo, ou seja, o intuito não é a redução dos custos de todas as etapas do processo, mas a diminuição como um todo. Para tanto é necessário que haja cooperação entre os integrantes da cadeia, a fim de que as informações sejam compartilhadas e possíveis redundâncias do processo sejam eliminadas (BALLOU, 2006).

A capacidade de resposta foi relevantemente influenciada pelos avanços da tecnologia da informação, haja vista, possibilitar às empresas uma mudança de paradigma, pois permite às organizações reagirem às mudanças ambientais e não apenas prevenirem-se dessas. A sofisticação financeira consiste no oferecimento de vantagens que resultem em ganhos financeiros, tais como maior agilidade na transformação de matérias primas em produtos acabados (BALLOU, 2006).

A globalização se apresenta como uma possibilidade de atuação que reduz custos e possibilita maior satisfação aos clientes da cadeia de suprimentos e, por consequência, maiores lucros. Por sua vez, a transformação digital das empresas possibilita reposicionar operações, processos e relacionamentos com o intuito de explorar a tecnologia disponível e facilitar a colaboração na cadeia de suprimentos (CHOPRA; MEINDL, 2011).

Em suma, Mentzer *et al.* (2001) definem o gerenciamento da cadeia de suprimentos como a coordenação estratégica das funções de negócios e das táticas ao longo dessas funções de negócios, no âmbito de cada empresa, individualmente, e na esfera da cadeia de suprimentos.

Lambert e Cooper (2000) defendem que o objetivo do gerenciamento da cadeia de valor é obter eficiência e eficácia nas operações, ao longo de toda a cadeia, tendo como foco a satisfação do consumidor final. Mentzer *et al.* (2001) corroboram os autores anteriormente citados, pois afirmam que o gerenciamento da cadeia de suprimentos envolve eficiência, por meio da redução de custos e eficácia, através da satisfação e criação de valor ao cliente e, portanto, a obtenção de vantagem competitiva e lucros.

2.2 Logística

O conceito de logística difere de SCM. A logística é apenas uma área funcional da organização e consiste em parte dos processos de SCM, haja vista haver outras áreas atuantes tais como: *marketing*, produção, compras, finanças e P&D (LAMBERT; COOPER, 2000; CROXTON *et al.*, 2001; LAMBERT, 2008). Assim, o aspecto semelhante entre logística e SCM envolve o senso de encadeamento presente desde o ponto de origem até o ponto de consumo. Contudo, o conceito de SCM é mais amplo, pois contempla além dos fluxos de produtos e informações, a necessidade do desenvolvimento de relacionamentos entre os *stakeholders* da cadeia.

Para Bowersox *et al.* (2007, p. 4) a logística, diferentemente da gestão da cadeia de suprimentos, consiste no trabalho necessário para “transportar e posicionar o estoque ao longo de uma cadeia de suprimentos”; por consequência, a logística consiste em um subconjunto da cadeia de suprimentos. A logística é o principal condutor de produtos e de serviços dentro da cadeia de suprimentos.

A logística consiste no gerenciamento de pedidos, do estoque, do transporte, da armazenagem, do manuseio de materiais e embalagens, de uma empresa, integrados por uma rede de instalações (BOWERSOX, *et al.*, 2007). A partir do desenvolvimento de relacionamentos próximos entre os membros da cadeia de suprimentos e a consideração da necessidade de desempenho de todos os seus membros é possível coordenar esforços a fim de realizar entregas no tempo certo e com os menores custos possíveis.

A logística se caracteriza pelo esforço concentrado para obtenção da satisfação do cliente pelo menor custo total, gerando valor. Seu objetivo é o suporte às necessidades operacionais de compras, produção e ao atendimento das expectativas do cliente. Para os autores o desafio é a

integração das operações baseadas nas competências funcionais, direcionadas para o serviço ao cliente (BOWERSOX *et al.*, 2007). Por sua vez, Christopher (1999, p.2) afirma:

A logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo.

Ballou (2006) destaca que as questões logísticas não têm a mesma importância em todas as empresas. É necessário o entendimento das necessidades da organização frente às atividades operacionais logísticas. Tais necessidades dependerão de como os custos logísticos ocorrem e de onde as necessidades de serviços são maiores para determinada empresa.

Cabe salientar que apesar de o trabalho logístico ter permanecido, em essência, o mesmo, ao longo do tempo, o modo como o trabalho é realizado se modifica constantemente (BOWERSOX *et al.*, 2007). Esses autores defendem que o escopo operacional interno da logística se baseia em fluxos de estoques e informações. As informações são convertidas em ações específicas de produção, propaganda e compras. Assim, à medida que os produtos e materiais são comprados, um fluxo de estoques com valor agregado é iniciado, resultando na transferência de produtos acabados para os clientes.

A Figura 3, a seguir ilustra como as unidades operacionais logísticas se apresentam dentro de uma empresa.

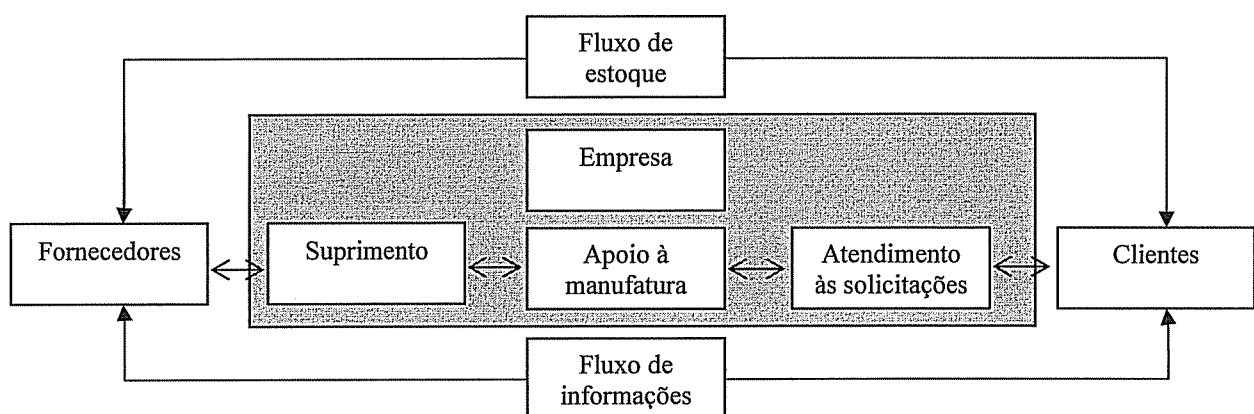


Figura 3: Integração Logística

Fonte: Bowersox *et al.*, 2007

Para Bowersox *et al.* (2007), as operações logísticas responsáveis pela agregação de valor a ambos os fluxos, tanto de estoques quanto de informações, podem ser divididas em: (i) suprimento, (ii) apoio à produção e (iii) atendimento ao cliente.

No que tange ao fluxo do estoque é importante ressaltar que os materiais adquirem valor à medida que são movimentados quando e onde necessário. A área de suprimentos se preocupa com a compra e o arranjo da movimentação de estoque de materiais, peças, bem como de produtos acabados de fornecedores para fábricas ou montadoras, armazéns ou varejistas. Assim, “o principal objetivo do suprimento é apoiar a manufatura ou revenda, proporcionando compras oportunas pelo menor custo total” (BOWERSOX *et al.*, 2007, p.36).

O apoio à produção visa gerir o estoque de produtos que se encontram nas etapas de produção. Sua principal função é programar a produção de modo a congregarem tempo hábil e produtos a serem acabados. Desse modo, suas ações se concentram em responder questões como o quê, quando e onde os produtos serão fabricados (BOWERSOX *et al.*, 2007).

A área de atendimento ao cliente visa a movimentar os produtos acabados até o cliente, por isso, a localização geográfica dos estoques e o *timing* da entrega são fundamentais para o sucesso do processo. A característica comum, entre os sistemas de atendimento ao cliente, é a necessidade de alinhamento entre fabricantes, atacadistas e varejistas, visando garantir a disponibilidade dos produtos aos clientes. Insta salientar que, do ponto de vista do planejamento geral, a separação entre as três áreas serve para que se especializem e, por conseguinte, ampliem suas eficiências (BOWERSOX *et al.*, 2007).

Neste contexto, Bowersox *et al.* (2007) afirmam que no âmbito da cadeia de suprimentos, é essencial a sincronização operacional com os clientes e com os fornecedores de materiais e serviços para unir as operações internas e externas, tornando-as um processo integrado. Chopra e Meindl (2011), Bowersox *et al.* (2007) e Ballou (2006), destacam as atividades das áreas logísticas conforme quadros 1, 2 e 3, a seguir.

O Quadro 1 apresenta atividades desenvolvidas na área de suprimentos.

Suprimentos: Atividades relacionadas à obtenção de produtos e materiais de fornecedores externos.		
BOWERSOX; CLOSS; COOPER	BALLOU	CHOPRA; MEINDL
<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento e programação das compras; - Seleção e qualificação de fornecedores; - Negociação de contratos; - Alocação de pedidos; - Transporte; - Recebimento e inspeção de produtos recebidos; - Armazenamento e manuseio; - Responsabilidade de coordenação de atividades junto aos fornecedores; - Negociação de preços e termos de fornecimento como qualidade e serviço. 	<ul style="list-style-type: none"> - Seleção e qualificação de fornecedores; - Avaliação do desempenho de fornecedores; - Negociação de contratos; - Negociação de preços e termos de fornecimento como qualidade e serviço; - Pesquisa de bens e serviços; - Planejamento e programação das compras; - Recebimento e inspeção de produtos recebidos; - Previsão das mudanças de preços, serviços e, às vezes, da demanda; - Especificação da forma em que os produtos devem ser recebidos; - Transporte; - Armazenamento e manuseio; - Verificação das necessidades da operação/produção; - Análise dos estoques; - Desenvolvimento de procedimentos para os pedidos; - Estimativa dos prazos de entrega. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prover e gerenciar fontes de suprimentos para diversos bens e serviços; - Negociação de preços e termos de fornecimento como qualidade e serviço; - Seleção e qualificação de fornecedores; - Compartilhamento de planos de demanda e de suprimento com fornecedores; - Colocação de pedidos de reposição.

Quadro 1: Atividades de suprimentos.

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 2, a seguir, apresenta as principais atividades presentes na área de apoio à produção.

Apoio à Produção: Atividades relacionadas ao planejamento, à programação e ao apoio às operações de manufatura.		
BOWERSOX; CLOSS; COOPER.	BALLOU	CHOPRA; MEINDL
<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento da programação mestre; - Realização de armazenamento, manuseio, transporte de produtos; - Classificação, agrupamento e sequenciamento no uso de componentes; - Administração do estoque de produtos em processo durante seu fluxo pelas etapas da produção; - Maximização da flexibilidade na coordenação do adiamento geográfico e de produção entre as operações de manufatura e de atendimento ao cliente; - Programação das necessidades de movimentação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Especificação de quantidades agregadas; - Sequência e prazo do volume de produção; - Programação de suprimentos para produção/operações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento da capacidade interna de produção; - Planejamento da capacidade de armazenamento; - Preparação de planos de demanda e fornecimento; - Formulação de políticas de gerenciamento de estoques e atendimento de pedidos; - Planejamento para localização e dimensionamento de armazéns.

Quadro 2: Atividades de apoio à produção.

Fonte: Elaborado pelo autor

As atividades inerentes à área de atendimento ao cliente são apresentadas no Quadro 3, a seguir:

Atendimento ao Cliente: Atividades relacionadas ao fornecimento de serviço ao cliente.		
BOWERSOX; CLOSS; COOPER.	BALLOU	CHOPRA; MEINDL
<ul style="list-style-type: none"> - Recebimento e processamento de pedidos; - Disponibilidade de produtos; - Movimentação de produtos acabados; - Armazenamento, manuseio e transporte dentro de um canal de distribuição da cadeia logística; - Responsabilidade de coordenação com o planejamento de marketing em áreas como preços, apoio promocional, níveis de serviço ao cliente, padrões de concessão de crédito, manuseio de mercadorias devolvidas e apoio ao ciclo de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Determinação das necessidades e desejos dos clientes em serviços logísticos; - Determinação da reação dos clientes ao serviço logístico; - Recebimento e processamento de pedidos; - Fluxos de informação; - Estabelecimento de níveis de serviço ao cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing, preços e vendas; - Gerenciamento de pedidos; - Gerenciamento de <i>callcenter</i>.

Quadro 3: Atividades de atendimento ao cliente.

Fonte: Elaborado pelo autor

Em uma empresa típica, de acordo com Bowersox *et al.* (2007), há a sobreposição das três áreas operacionais logísticas, onde cada uma, com seus atributos singulares, é vista como parte integrante para agregar valor dentro do processo geral. Bowersox *et al.* (2007) afirmam que é necessário entender como as empresas utilizam a competência logística para ajudar na obtenção de vantagens competitivas.

Para Bowersox *et al.* (2007) as decisões de uma área funcional terão impactos sobre o custo das outras áreas consideradas.

2.2.1 A logística e o atendimento ao cliente

Conforme defende Bowersox *et al.* (2007), a logística contribui para o sucesso de uma empresa ao atender as expectativas e necessidades dos clientes em relação à entrega e disponibilidade de estoque. Para Ballou (2006) é necessário entender o nível de serviço oferecido ao cliente, que inclui elementos que abrangem a disponibilidade dos produtos e até serviços de pós-venda. O serviço ao cliente significa vender não apenas um produto ou serviço, mas, sim, atender sua total satisfação através de soluções que incluam níveis elevados de apoio e serviço interativo de assistência (MORASH, 2001).

Bowersox *et al.* (2007) definem três tipos de clientes: (i) o consumidor, que é um indivíduo ou lar que adquire produtos e serviços para atender às suas necessidades pessoais; (ii) o usuário final organizacional, que são organizações ou instituições que realizam as compras disponibilizando-as, posteriormente, para que este realize uma tarefa ou trabalho na organização e (iii) o cliente intermediário, no caso, definição dada às organizações intermediárias entre empresas e usuário final. Enfim, para a logística, um cliente é qualquer local de entrega do produto e/ou serviço.

Destarte, o cliente a ser atendido é o ponto focal e a força impulsionadora que define as necessidades de desempenho logístico. A estratégia competitiva de uma empresa será definida com base nas prioridades dos clientes, prioridades tais como custo, tempo de entrega, variedade e qualidade (CHOPRA; MEINDL, 2011).

Corrêa (2010) sugere a comparação das expectativas anteriores dos clientes, quanto ao serviço disponibilizado pela rede de suprimento, e sua percepção de atendimento *aposteriori* como

forma de mensuração do nível de satisfação do cliente. Entretanto, é importante ressaltar que há diferentes graus de exigência para diferentes clientes, que requerem níveis de tratamento distintos, gerando custos relevantes que precisam ser considerados.

Para atender clientes que incorrem em diferentes custos para as empresas, Corrêa (2010) sugere que o lucro potencial que os clientes representam, faz com que as empresas procurem atender clientes diferentes de maneiras distintas. Tal postura é evidenciada com programas de fidelidade, atendimentos diferenciados, etc. Nas empresas exibidoras de filmes, nota-se a preocupação crescente com as classes A e B, em que serviços são fornecidos de forma a garantir a satisfação dessas classes, seja disponibilizando novos sistemas de exibição, como o cinema 3-D, aumentando o portfólio de filmes em cartaz ou otimizando as estruturas que fornecem mais conforto aos usuários. Tal segmentação onera o valor do ingresso e distancia a participação da classe C (CORRÊA, 2010).

As tratativas distintas consistem em uma forma de atender às expectativas dos clientes por meio de pacotes de serviços. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2004, p. 44) definem pacotes de serviços “como um conjunto de mercadorias e serviços que são fornecidos em um ambiente”. Segundo os autores um prestador de serviços é direcionado pelo apoio dos elementos essenciais desses pacotes, tais como: (i) instalações de apoio, (ii) bens facilitadores, (iii) serviços explícitos e (iv) serviços implícitos.

A Figura 4, a seguir, demonstra os elementos típicos de um pacote de serviços das empresas exibidoras de filmes, objeto deste estudo. Tais elementos são considerados ao longo do fluxo de atendimento ao cliente, onde, no caso das exibidoras, nas atividades disponibilizadas aos expectadores dos cinemas pertencentes a cada unidade.

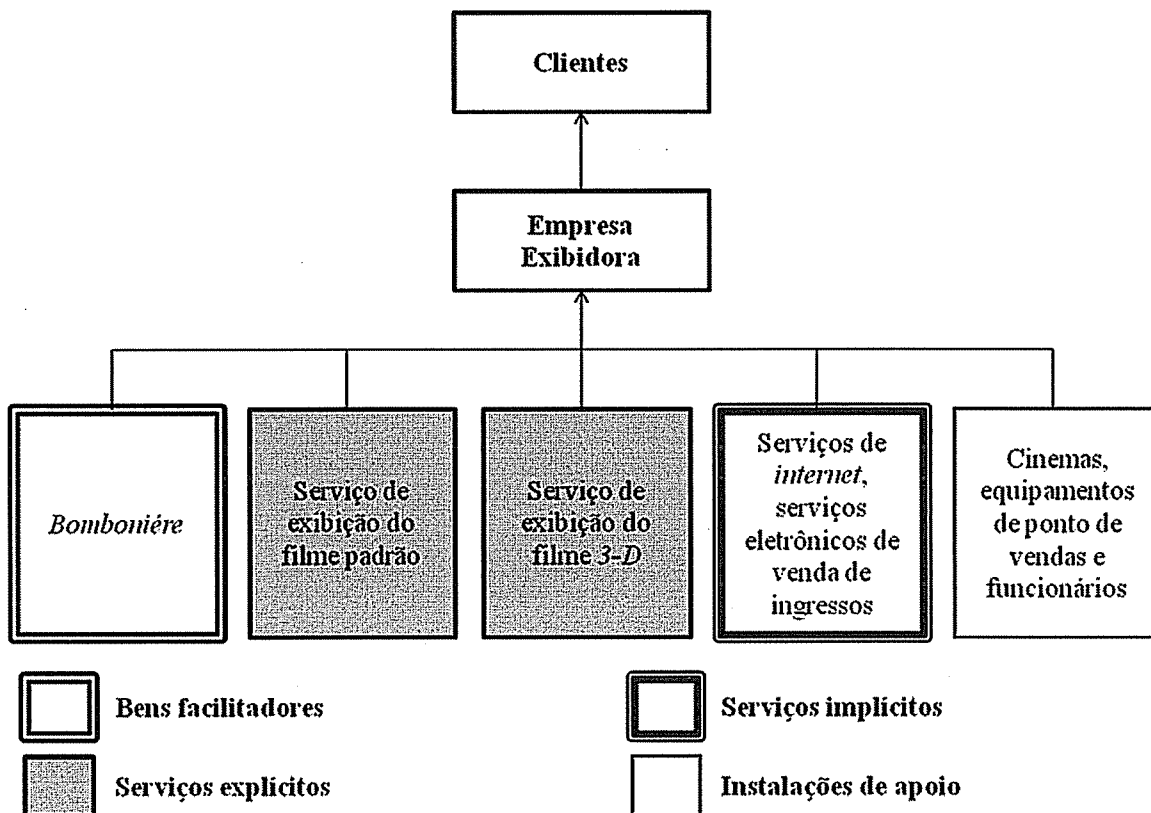


Figura 4: Elementos do pacote de serviços de uma exibidora ao cliente.

Fonte: Adaptado de Krajewski *et al.* (2009) e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2004).

As instalações de apoio são os recursos físicos, como equipamentos e infra-estruturas, disponíveis para serem utilizados no serviço. Bens facilitadores são os bens consumidos ou utilizados pelo cliente na prestação do serviço. Serviços explícitos referem-se aos benefícios percebidos pelo cliente como resultado da prestação do serviço e suas características essenciais ou intrínsecas e serviços implícitos são aqueles considerados como psicológicos e que podem ser obtidos pelo cliente durante a prestação do serviço ou características extrínsecas do serviço (KRAJEWSKI *et al.*, 2009; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2004).

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2004), tal estrutura de pacote de serviços direciona ao entendimento da atividade logística de atendimento ao cliente, uma vez que subdivide os serviços em elementos determinantes para o alcance da satisfação desejada.

2.3 A indústria cinematográfica

A produção cinematográfica tem crescido em escala industrial, gerando discussões ao longo da história do cinema. Diante disso, perguntas recorrentes como “Em que ponto o cinema deixou de ser arte para se tornar produto?” são uma constante. Fato a considerar é que para a realização de uma produção cinematográfica faz-se necessária uma organização industrial com investimento considerável de capitais.

Segundo Rosenfeld (2009), a indústria do entretenimento faz uso de meios estéticos para obter determinados efeitos e para satisfazer um grande mercado de consumidores, sem visar, todavia, à criação de obras de arte. Tal afirmação já era defendida por Theodor Adorno e Mark Horkheimer, no texto intitulado “A indústria Cultural: o iluminismo como mistificação de massas”, de 1949. Adorno e Horkheimer (2006) referem-se à mercantilização da cultura utilizando o termo indústria cultural principalmente pelo surgimento das indústrias de entretenimento da Europa e Estados Unidos no final do século XIX e início do século XX.

Os autores afirmam que o surgimento das indústrias de entretenimento como empresas capitalistas resultaram na padronização e na racionalização das formas culturais. É a produção industrial dos bens culturais que propõe a cultura como mercadoria, em que o filme, por exemplo, possui a mesma racionalidade técnica, o mesmo planejamento administrativo que uma indústria de produção tradicional (ADORNO; HORKHEIMER, 2006).

Assim, entende-se como indústria cultural o conjunto de meios de comunicação tais como: cinema, rádio, televisão, jornais e revistas os quais formam um sistema poderoso de geração de lucros e de acesso às massas. Para Adorno (1978) a indústria cultural não só fomenta a mercantilização da cultura como também é legitimada pela demanda desses produtos, através da manipulação e controle social.

Cabe destacar que não é possível pensar na realização de um filme sem investimento de capital e, principalmente, sem uma organização industrial mínima, uma vez que para chegar ao consumidor final, o filme também deve passar por um processo de circulação de produto como ocorre em qualquer indústria (SILVA, 2010, p.12).

2.3.1 A retomada do cinema brasileiro

Considerando o cinema nacional uma subdivisão da indústria cultural brasileira, segundo Giannasi (2007), após cinco anos de esquecimento iniciados no ano de 1990, culminando na dissolução da Embrafilme⁵, era inviável a reorganização da cadeia cinematográfica brasileira por meios privados, já que sua história foi fundada por meio de subsídios tanto em relação à produção quanto à exibição. Além disso, trata-se de um negócio de risco considerável, haja vista a necessidade de altos investimentos.

A partir de 1995, houve a intervenção do governo brasileiro por meio de incentivos fiscais e da criação de leis como a Lei Rouanet⁶ e a Lei do Audiovisual⁷ e a consequente retomada produtiva do cinema brasileiro (SILVA, 2005). De 36 mil espectadores em 1992, o Brasil passou a ter aproximadamente sete milhões de espectadores em 2001 para assistirem filmes nacionais (MINC, 2002). Entre 1995 e outubro de 2003 foram investidos na produção audiovisual brasileira R\$ 699.748.705,00 dos quais 84% originaram-se de leis de incentivo criadas estabelecidas pelo governo (ZANIRATTI, 2009).

Tal crescimento é também percebido pelo fato de mais de cem diretores lançarem seus primeiros longas-metragens no Brasil, entre 1995 e 2005, sem haver qualquer política de incentivo a novos cineastas (BUTCHER, 2005). Cabe ressaltar que a ANCINE (Agência Nacional do Cinema) foi criada apenas em 2002, sendo instituída como o órgão responsável pela regularização, fiscalização e fomento da atividade a partir de então.

Conforme observado no Gráfico 1 há uma maior participação de público no ano de 2003, já com suporte da ANCINE e leis de incentivos fiscais, muito em função do sucesso do filme “Carandiru”, com 4,7 milhões de espectadores. Além dos sucessos de “Carandiru”, neste mesmo ano, filmes como “Lisbela e o Prisioneiro”, “Maria - A Mãe do Filho de Deus”, e “Os Normais” garantiram esse salto de audiência no período. Esse fato é ressaltado por Zaniratti (2009, p. 109) ao afirmar que:

⁵Empresa estatal brasileira produtora e distribuidora de filmes cinematográficos, criada em 1969 e dissolvida em 1990 (MINC).

⁶Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991, que também instituiu o Programa Nacional de Apoio à Cultura – Pronac.

⁷Lei nº 8.685, de 20 de julho de 1993. (Fonte: MINC/ANCINE)

Pode-se considerar 2003 como um ano histórico para o mercado de cinema nacional: os filmes nacionais representaram 21,4% do mercado cinematográfico... e houve um crescimento de público de 205% em relação ao ano de 2002.

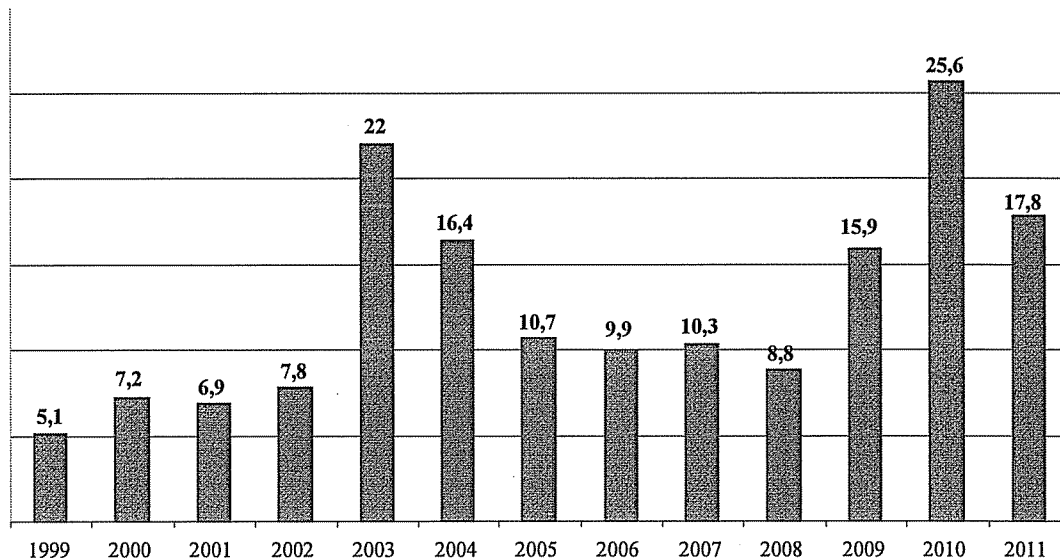


Gráfico 1: Evolução do público do cinema nacional 1999-2011 (em milhões)

Fonte: Filme B. Disponível em www.filmeb.com.br

Da mesma forma, conforme dados do site oficial Filme B, outros títulos marcaram o ótimo desempenho de filmes nacionais em 2010, dentre eles, “Tropa de Elite 2”, com 11,2 milhões de espectadores, “Nosso Lar”, com 4,1 milhões de espectadores e “Chico Xavier”, com 3,4 milhões de espectadores. No entanto, o Gráfico 1 demonstra que tais números não se mantiveram, tendo uma média de público de 9,9 milhões entre 2004 e 2008, além de uma queda de público em 2011, comparado ao ótimo desempenho de 2010. O Gráfico 2 corrobora tais informações, visto que o *market share* do cinema nacional teve seu ápice em 2003 e 2010.

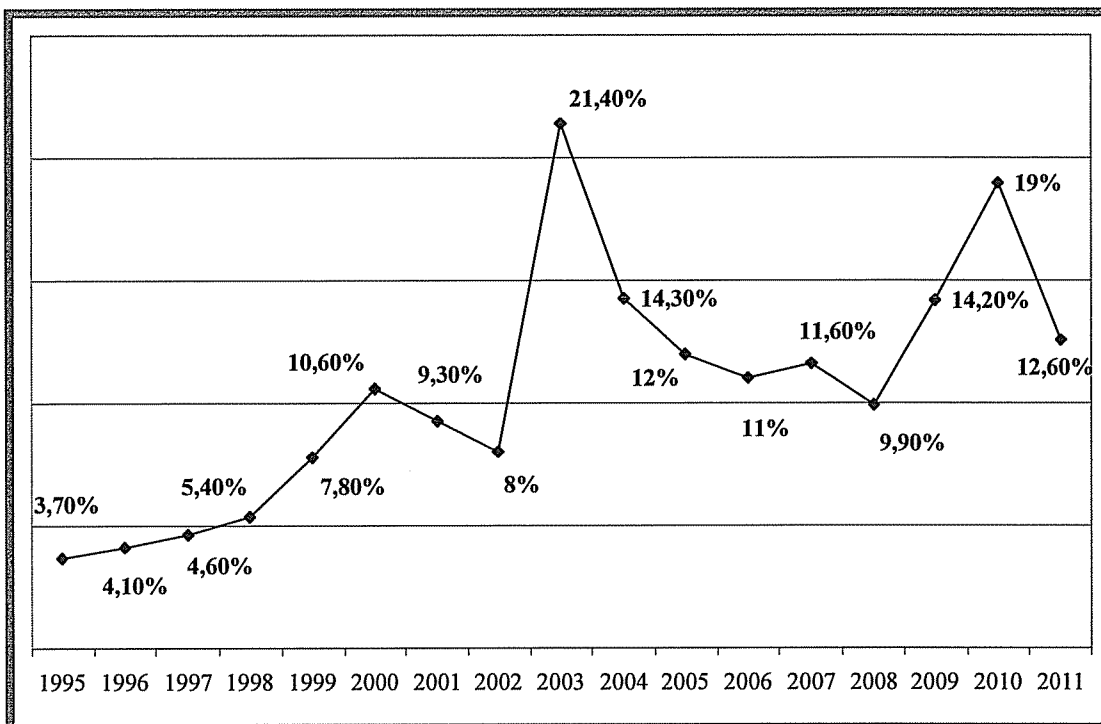


Gráfico 2: Evolução do *market share* do filme nacional 1995 – 2011.

Fonte: Filme B. Disponível em www.filmeb.com.br

Este cenário retrata a dominância do mercado de filmes produzidos no exterior, em território nacional, sobretudo, os produzidos em território norte-americano. Além de dominar o mercado brasileiro, os filmes americanos correspondem à maior parte dos filmes estrangeiros que circulam no mundo. Matta (2010) aponta que, apesar da evolução de desempenho da indústria cinematográfica brasileira ao longo da retomada, a concorrência com os filmes americanos demonstra a necessidade de maiores preocupações com a distribuição de filmes e o alcance do produto nacional junto ao público. Para o autor dois problemas estruturais permanecem e precisam ser enfrentados: i) a fraca convergência entre produção e a distribuição e ii) a ineficiência da distribuição.

Para Britz (2010), é necessário firmar contratos de distribuição antes de se começar a produzir um filme. Segundo a autora nenhuma produção deve ser inicializada sem o conhecimento de qual distribuidora irá disseminar o filme. O não cumprimento de tal formato implica hoje em mais de 150 filmes brasileiros aguardando o interesse de alguma distribuidora para explorá-los comercialmente. Na indústria cinematográfica é necessária a estreita vinculação entre produção, distribuição e exibição, sendo os dois últimos responsáveis pela materialização do filme enquanto objeto de valor comercial (GATTI, 2008, p.28).

Segundo Calantone *et al.* (2010) um filme é considerado como um produto de curto ciclo de vida, que depende amplamente do fator tempo, uma vez que busca a recuperação do investimento de comercialização no menor tempo possível, num mercado onde o escoamento do produto se dá em canais definidos e dominados pela concorrência estrangeira.

A fim de garantir o aumento da competitividade e a sustentabilidade da indústria cinematográfica nacional, foi criada a cota de tela, que é um instrumento regulamentado pela Agência Nacional do Cinema (ANCINE). A cota de tela dispõe sobre a obrigatoriedade de exibição de produtos audiovisuais de longa-metragem brasileiros, pelas empresas proprietárias, locatárias ou arrendatárias de salas ou complexos de exibição pública comercial, a qual determina a diversidade de filmes nacionais e sua quantidade de dias mínima para exibição nas salas de cinema (ANCINE, 2011).

A partir da quantidade de salas de cada complexo exibidor é definido o número de dias e os diferentes filmes a serem exibidos, conforme Quadro 4. Em empresas exibidoras com 20 salas, por exemplo, a soma da exibição de ao menos 14 diferentes filmes nacionais terá que totalizar um mínimo de 644 dias.

Quantidade de salas do complexo	Cota por complexo (em dias)	Número mínimo de títulos diferentes
1	28	3
2	70	4
3	126	5
4	196	6
5	280	7
6	378	8
7	441	9
8	448	10
9	468	11
10	490	12
11	506	13
12	516	14
13	533	14
14	546	14
15	570	14
16	592	14
17	612	14
18	630	14
19	637	14
20	644	14
Mais de 20 salas	644 + 7 dias por sala adicional do complexo	14

Quadro 4: Distribuição da Cota de Tela de acordo com o tamanho do Complexo Exibidor.

Fonte: site da Agência Nacional do Cinema. Disponível em www.ancine.gov.br.

Mas apesar da exigência do governo no cumprimento da cota de tela, um ponto preocupante se relaciona ao fato de algumas produções estarem aquém do esperado em relação ao retorno de investimento na indústria cinematográfica, uma vez que, dos 539 filmes produzidos no período da retomada, com recursos provenientes das leis de incentivo, apenas 30% conseguiram obter renda superior aos valores investidos na produção (ZANIRATTI, 2009). Enfim, para Silva (2010) a cota de tela auxilia no escoamento da distribuição da produção nacional, mas não garante o aumento do *market share* dos filmes.

2.3.2 A tríade do cinema e sua cadeia de suprimentos

Gatti (2008) afirma que na cadeia cinematográfica é necessário que haja estreita vinculação entre os atores responsáveis pela produção, distribuição e exibição, esquematizadas na Figura 5. A função de produção é a que detém maior concentração de capital e trabalho, sendo a responsável pela manutenção econômica de toda a cadeia produtiva do cinema.

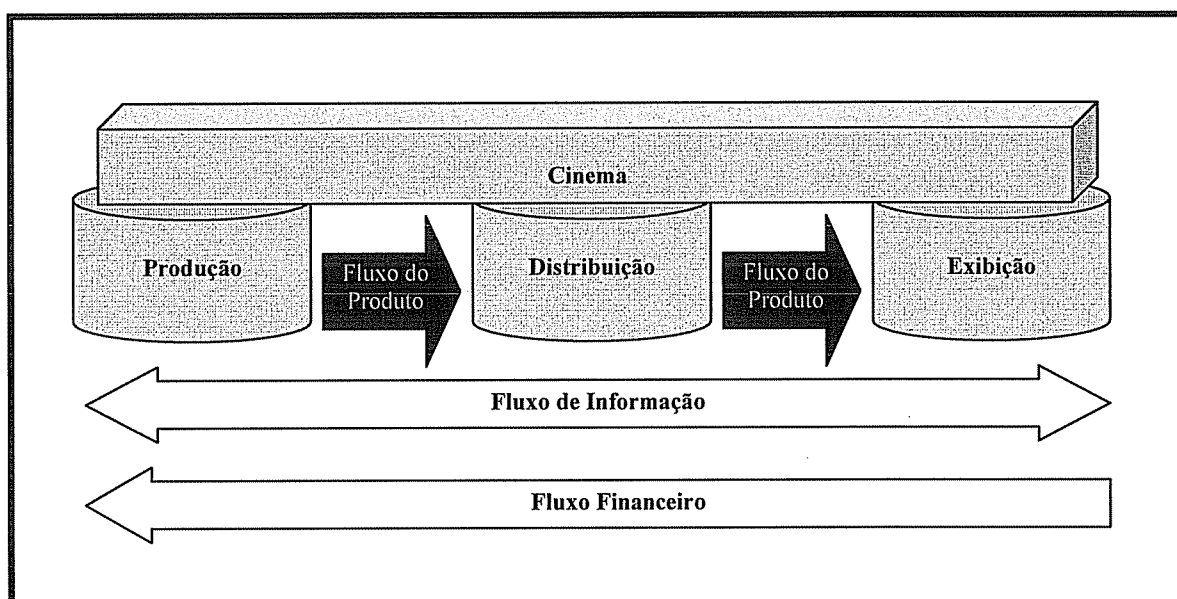


Figura 5: Representação de forma esquemática e genérica do tripé de sustentação do cinema

Fonte: Adaptado de Giannasi, 2007

A distribuição também desempenha papel relevante na cadeia ao passo que consiste no setor responsável pela disponibilização do filme no mercado e nos circuitos de exibição (GATTI, 2008). Além disso, a distribuição é importante, pois:

Todos os recursos do cinema provêm, em suma, da bilheteria das salas onde se projetam os filmes. Porém, entre os produtores e os exploradores, diretores ou proprietários de cinemas, se interpõe o distribuidor (ou alugador de filmes), intermediário necessário, no regime em que vivemos, da mesma maneira que o comerciante por atacado entre o industrial e o varejista (SADOUL, 1951, p.232).

Dentre os três pilares da cadeia do cinema, a exibição é o ramo mais capitalizado da indústria, devido a um maior desenvolvimento e dinamismo quando comparado aos demais. Apesar disso, é importante destacar que a exibição é totalmente dependente da produção e da distribuição (GATTI, 2008). A seguir as três áreas que compõem a cadeia produtiva do cinema serão examinadas com mais detalhes.

2.3.3 Produção

O trabalho da produção tem início com a criação e elaboração do projeto do filme, a partir de uma idéia inicial, através de negociações entre produtor, diretor e roteirista (MATTA, 2004). Até chegar ao produto final é necessária a integração das diversas áreas e funções do meio, sendo necessário um correto planejamento de toda a estrutura, em cada fase do processo, seja na pré-produção, produção ou pós-produção. De acordo com o desenvolvimento de cada etapa são evidenciadas necessidades diferenciadas, mas não menos importantes umas em relação às outras.

Na pré-produção é desenvolvido o planejamento do projeto. Nessa etapa são analisadas todas as demandas necessárias para o início da produção. A produção é a execução do planejamento. Destaca-se que a aderência das atividades planejadas às executadas se faz necessária ao cumprimento do prazo estipulado no cronograma de filmagem o qual influencia diretamente nos custos. Esta etapa é reconhecidamente a que detém a função de captação de recursos, análise de custos e planejamento logístico (RABIGER, 2007; RODRIGUES, 2007).

Na pós-produção todo o material criado, filmado ou gravado é reunido e editado, agregando mais valor ao produto final. Este, por sua vez, é então distribuído para várias localidades, pelas distribuidoras, para exibição em diferentes canais como em cinemas, televisão, locadoras e/ou *internet*. As fases da produção cinematográfica são definidas como mostra a Figura 6 (RODRIGUES, 2007, p.105):

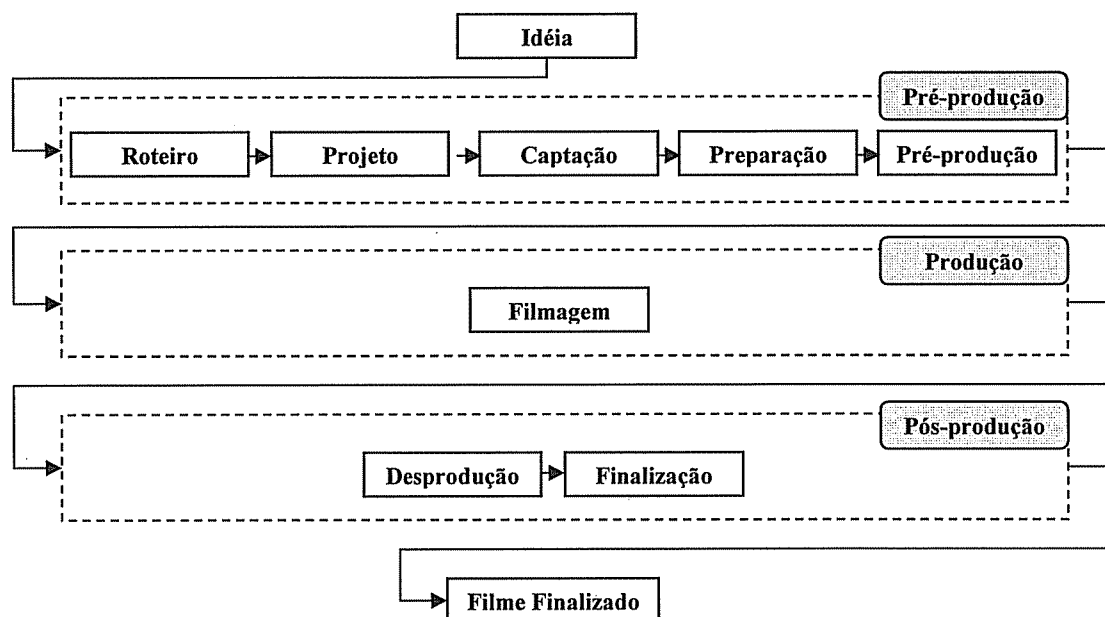


Figura 6: Fases da produção cinematográfica

Fonte: Adaptado de Rodrigues, 2007

Cada fase de uma produção cinematográfica, considerada na Figura 6, requer um sistema logístico específico. Nas fases de preparação e pré-produção têm-se a aquisição de insumos e serviços; na fase de filmagem, ocorre a fabricação do produto; na desprodução, a logística reversa e na finalização, o produto final, estocado aguardando a entrega ao cliente. Entende-se por matéria-prima toda a estrutura que compõe o projeto do filme, desde equipamentos e atores a objetos cênicos e cenários (RABIGER, 2007). Produtos em processo são os rolos e/ou cartões de memória filmados que são encaminhados para laboratórios para revelação ou captação no decorrer das filmagens. O produto acabado é o filme pronto para distribuição e exibição.

Entendendo a produção como um processo de transformação, desde a idéia inicial até o momento da finalização do filme, a logística é considerada área fundamental, pois está intrinsecamente ligada a todas as fases mostradas na Figura 6. As atividades logísticas, sendo o elo entre as funções produtivas e entre as empresas participantes, têm o objetivo de alcançar eficiência operacional e a satisfação do cliente final (BALLOU, 2006).

2.3.4 Distribuição

Para Silva (2010), o circuito comercial das salas de exibição tem preferência pela programação de filmes de tenham recebido grande aporte de investimentos para comercialização pelos distribuidores, gerando grande visualização na mídia e aumento considerável do número de cópias.

Earp e Sroulevich (2008) afirmam que a distribuidora, responsável pela disponibilidade dos filmes às exibidoras é remunerada por meio da taxa de distribuição, correspondente ao percentual da bilheteria destinada pela operacionalização logística do negócio – a garantia da entrega da cópia do filme a determinada sala de cinema (ponto de venda) – e normalmente oscila entre 25% e 30% sobre a renda bruta da bilheteria.

Chalupe (2010b) defende que o sucesso de um filme está diretamente ligado ao gasto em investimentos de distribuição, como *marketing*, propaganda em televisão e outros meios de divulgação, ocasionando um número maior de cópias a serem feitas, buscando uma maior bilheteria. No entanto, Vany e Walls (1997) ressaltam que grandes promoções e propagandas de lançamentos, podem ocasionar grandes audiências na primeira semana, mas que, se o filme não se sustentar perante o público, a propaganda negativa boca-a-boca pode adiantar sua saída das salas de exibição.

De acordo com Earp e Sroulevich (2008), “no Brasil, a firma distribuidora é o elo entre a firma produtora (realizadora do filme) e a firma exibidora (ponto de venda do filme ao público consumidor), portanto seu enfoque está na operação logística e *marketing*, disponibilizando o filme às salas de cinema e formulando e executando campanhas de atração de público”.

Para Ikeda (2010) a distribuição nacional segue o mercado definido pelos seguintes tipos de distribuidoras: (i) estatal: como a RioFilme, cuja maior parte do capital é de origem pública; (ii) independentes: distribuidoras de capital nacional; (iii) *majors*, grandes conglomerados de distribuição de origem estrangeira, associados aos estúdios norte-americanos e (iv) distribuição própria: produtoras que ingressam no ramo da distribuição exclusivamente para os filmes por elas produzidos.

As relações destas distribuidoras com o mercado podem ser verificadas no Gráfico 3, a seguir, em que os dados relativos ao número de filmes lançados e o número de espectadores, comprovam a forte atuação das *majors* no cenário brasileiro.

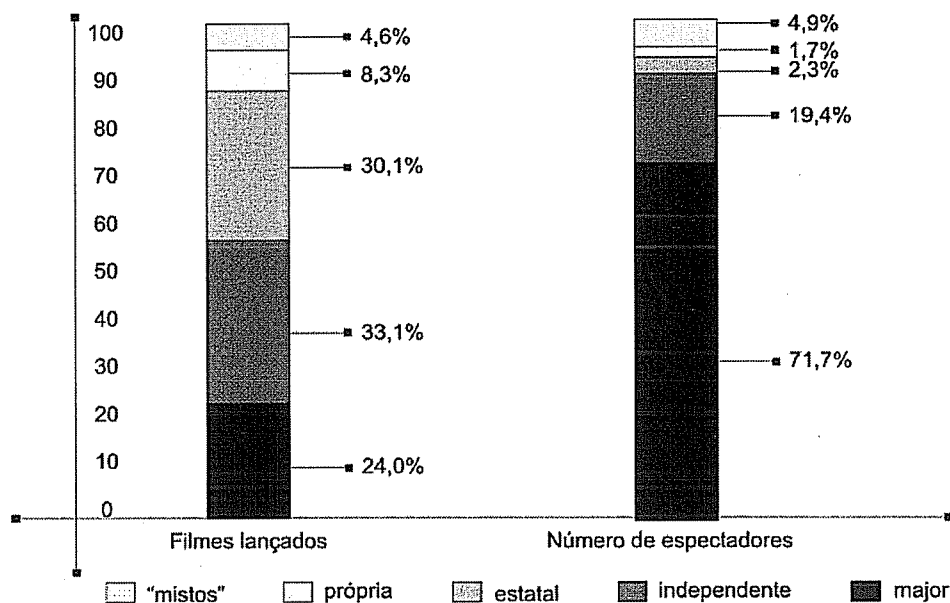


Gráfico 3: Número de filmes e espectadores por tipo de distribuidora (1995 a 2007)

Fonte: IKEDA (2010)

Durante a fase da retomada do cinema brasileiro, a partir de 1995, nota-se a expressiva presença da distribuidora RioFilme, mas com baixo desempenho quanto ao número de espectadores, apenas 2,3% no período. Uma maior quantidade de títulos nacionais está nas mãos das distribuidoras independentes, mas os filmes brasileiros de melhor desempenho foram lançados por empresas distribuidoras estrangeiras, as *majors*.

Vale ressaltar que filmes nacionais com maior apelo comercial são normalmente distribuídos pelos grandes conglomerados transnacionais, as *majors*, destacando-se a Columbia-Tristar (Sony Entertainment), Fox Films (Associada à News Corp), Universal (General Electric), Paramount (junto à Universal constitui a United International Pictures e a United Cinemas International), Warner (integrante da AOL-Time Warner), Buena Vista (razão social dos estúdios Disney) e DreamWorks (ZANIRATTI, 2009).

Segundo Silva (2010) nas co-produções as *majors* utilizam os benefícios do Artigo 3º da Lei do Audiovisual, em que as empresas estrangeiras atuantes no setor podem reduzir impostos

sobre as remessas de lucro devido ao investimento em co-produções de filmes brasileiros. No Gráfico 4 demonstra-se o *market share* das distribuidoras atuantes no mercado nacional.

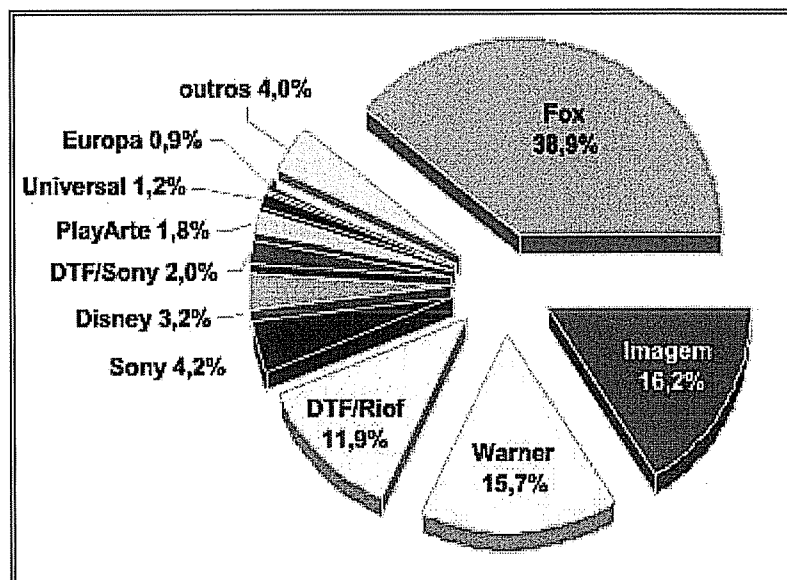


Gráfico 4: *Market share* das Distribuidoras – Filme Nacional por Público (2009).

Fonte: Filme B. Disponível em www.filmeb.com.br

2.3.5 Exibição

A exibição é o terceiro elemento dessa tríade, sendo considerada a última fase da mediação entre o público e o filme, que garantirá a possibilidade de retorno do investimento aplicado na produção do filme, através da venda de ingressos (CHALUPE, 2010b). Para Luca (2010) os filmes que conseguem chegar à exibição nas telas dos cinemas são considerados a nata do sistema. Compara-se o sistema exibidor com o da comercialização dos produtos industrializados, em que “o circuito exibidor equivale aos supermercados ou lojas, onde o consumidor adquire o direito de assistir ao produto filme” (LUCA, 2010, p. 133).

De acordo com Chalupe (2010b), três empresas exibidoras detêm aproximadamente 46% do número de expectadores do total de bilheteria do Brasil, demonstrando a afirmação do monopólio do parque exibidor brasileiro. No Quadro 5, enumeram-se os dez maiores exibidores do mercado brasileiro, com participação no mercado, através de análise do número de público pagante.

Top 10	Exibidor	Público	Market Share Público	Média de público por sala/ano
1	CINEMARK	32.708.208	29,0%	77.324
2	UCI (UCI/Ribeiro e UCI/Orient).	11.133.182	9,9%	72.766
3	EMPRESA CINEMAS SÃO LUIZ	9.601.068	8,5%	72.188
4	ARAÚJO	7.066.854	6,3%	74.388
5	UCI/GSR	4.680.471	4,2%	93.609
6	MOVIECOM	4.418.607	3,9%	51.984
7	ESPAÇO DE CINEMA	4.320.341	3,8%	55.389
8	BOX CINEMAS	3.976.810	3,5%	71.014
9	CINESYSTEM	3.971.862	3,5%	52.261
10	CINEMAIS	3.011.617	2,7%	44.288

Quadro 5: Market share Exibidores - Top 10 (2009).

Fonte: Filme B. Disponível em www.filmeb.com.br

Dias e Barbosa (2010) destacam a existência de um paradoxo da exibição frente à distribuição, pois há empresas que atuam nas duas funções, prejudicando ambas as atividades, visto que distribuidores e exibidores têm interesses divergentes. As exibidoras visam variedade e novidade enquanto as distribuidoras almejam a exploração até o esgotamento de seu filme, resistindo para que a película fique em cartaz o maior número de dias possíveis.

Para Chalupe (2010b), o processo de exibição fornece os meios necessários para avaliação da distribuição de um filme e o seu comportamento ao longo do período de exibição. É definido um parâmetro de medição do valor de arrecadação das bilheterias, referente à média de espectadores por cópia disponibilizada no mercado, relacionado ao desempenho de abertura de um filme nas salas de exibição, conhecido como frequência média semanal. Segundo Luca (2010) os relatórios sobre arrecadações são chamados de borderôs, que são documentos contábeis legais que demonstram o desempenho de um filme, através de informações das operações de determinado dia de exibição.

3 Modelo teórico

A partir do arcabouço teórico apresentado, a figura 7 a seguir, visa ilustrar, de forma sintética, o problema de pesquisa discutido.

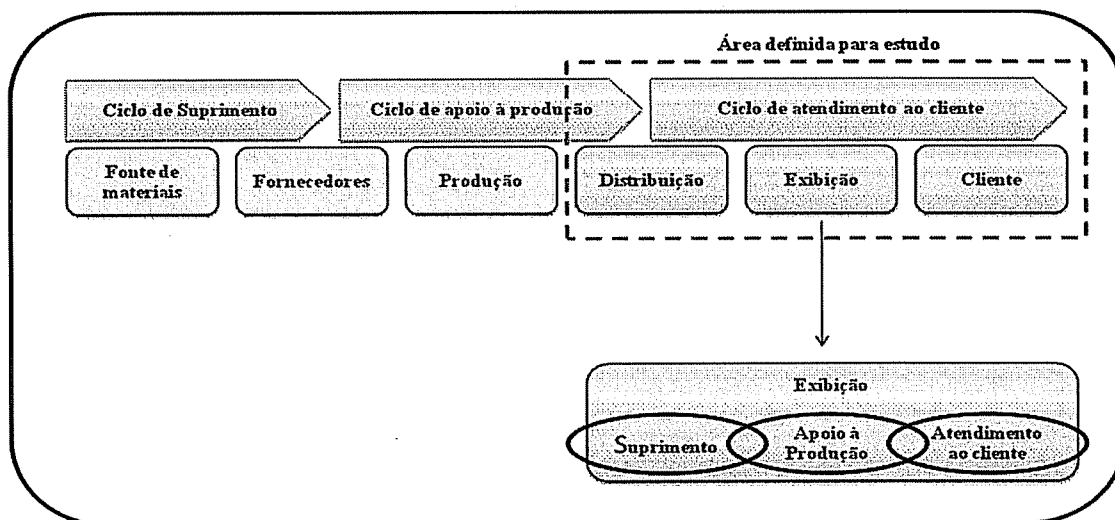


Figura 7: Modelo teórico
Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode ser visualizado, partiu-se de um escopo mais amplo e foi-se afunilando até atingir-se o objeto estudado: as influências das atividades presentes em cada uma das áreas logísticas determinadas – suprimento, apoio à produção e atendimento ao cliente. Essas três áreas da logística, no âmbito das exibidoras de filmes, em Belo Horizonte, consistiram no objeto de estudo da presente pesquisa.

Os Quadros 1, 2 e 3, do referencial teórico, foram fundamentais para a definição das atividades operacionais logísticas e o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados, direcionando as entrevistas e análises de forma a entender os processos inerentes a tais atividades, bem como a integração entre elas.

No que tange à área de suprimentos as atividades são direcionadas para fins da pesquisa, na aquisição do principal produto das empresas consideradas, os filmes de longa-metragem.

Entende-se como apoio à produção para as empresas em estudo, todo o suporte necessário para disponibilizar os filmes adquiridos junto aos fornecedores, aos clientes. Como as empresas exibidoras não são produtoras de materiais, para efeito do estudo, tais atividades são

consideradas para o planejamento, programação, fornecimento e armazenamento dos filmes, sendo que tais atividades são fundamentais para o dimensionamento da grade da programação de cada sala dos complexos dos cinemas.

E para a análise acerca das atividades da área de atendimento ao cliente, foram consideradas aquelas que fazem parte do serviço de exibição de filmes, foco principal das empresas, direta ou indiretamente relacionadas ao produto filme. Tais elementos agregam valor ao serviço, inclusive na geração de lucro para as empresas como no caso do bem facilitador *bomboniére*.

É necessário ressaltar que a definição de tais atividades como prioritárias ao estudo foram estabelecidas pelo perfil do produto e pelo perfil das exibidoras, caracterizadas como empresas prestadoras de serviços, onde não há a produção de materiais nem o consumo dos mesmos na sua forma física. Os clientes “consomem” o filme no momento de sua projeção, sendo sua satisfação medida pela qualidade dos serviços prestados e pela qualidade do produto exibido.

A próxima seção descreve os aspectos metodológicos utilizados na coleta e análises dos dados utilizados para a realização deste estudo.

4 Metodologia de Pesquisa

4.1 Caracterização da pesquisa

As características do presente estudo permitem classificá-lo como uma pesquisa com fins exploratórios e descritivos. Segundo Gil (1987, p.44), as pesquisas exploratórias visam “desenvolver, esclarecer e modificar, conceitos e ideias, com vistas na formulação de problemas mais precisos”. Selltiz *et al.* (1987) afirmam que esse tipo de pesquisa busca ampliar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno investigado, sendo utilizada como base para que os estudos futuros sejam mais exatos, ou seja, a pesquisa exploratória tem como foco a familiarização com um assunto ainda pouco explorado (GIL, 2006). Esta pesquisa também é considerada descritiva por visar descrever as características do fenômeno em estudo (GIL, 2006) e a complexidade da situação estudada (MERRIAM, 1998). Vale ressaltar que a pesquisa descritiva não tem o compromisso de explicar os fenômenos descritos, embora possa ser utilizada para tal explicação (VERGARA, 2006).

Quanto à forma de abordagem do problema, foi utilizada a pesquisa qualitativa. Para Michel (2005) a pesquisa qualitativa é necessária quando se deseja analisar a robustez e consistência de seus termos, ao invés, da utilização da matemática e estatística como comprovação. Vieira e Zouain (2004) alertam sobre o alto grau de flexibilidade da pesquisa qualitativa, já que oferece ao pesquisador a adequação da estrutura teórica ao estudo do fenômeno desejado.

Segundo Michel (2005, p.33) na pesquisa qualitativa “o pesquisador participa, compreende e interpreta”. Importante salientar que “o pesquisador como sujeito não se expressa somente no campo cognitivo, sua produção intelectual é inseparável do processo de sentido subjetivo marcado por sua história, crenças, representações, valores, enfim de todos os aspectos em que se expressa sua constituição subjetiva” (REY, 2005, p.36). Ou seja, o pesquisador possui conhecimentos prévios que interferem em suas interpretações acerca do objeto estudado (FLICK, 2004).

Destarte, o pesquisador utilizou de seu conhecimento anterior acerca da cadeia produtiva cinematográfica – objeto deste estudo, a fim de investigar os pontos mais relevantes da mesma. Cabe destacar que somente parte da realidade está representada nos dados e, por isso,

o pesquisador intentou agir com cautela sobre a sensação de dominação profunda do objeto de estudo (GOLDENBERG, 2005).

A condução da pesquisa se deu por meio de estudos multicaseos, visto poderem ser utilizados em etapas exploratórias nas pesquisas de fenômenos pouco investigados. Neste sentido, casos são escolhidos e estudados como fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto (YIN, 2002). É importante a riqueza de dados proporcionados por lugares e pessoas escolhidos para obtenção do melhor cruzamento de casos (YIN, 2010). Nesta pesquisa o estudo multicaseos permite identificar diferentes realidades dos exibidores, dando maior abrangência aos resultados.

Para Denzin e Lincoln (2006), há a preocupação em garantir a compreensão em profundidade do fenômeno em questão por meio da utilização de triangulação de dados. Vergara (2006) define a triangulação como uma estratégia de pesquisa embasada na utilização de diversos métodos na investigação de um mesmo fenômeno. Além disso, a triangulação de dados contribui para a diminuição de possíveis vieses do pesquisador no resultado final das análises (VIEIRA; ZOUAIN, 2004).

Neste contexto, Gil (2009, p. 114) afirma que “a triangulação está na essência dos estudos de caso”. Em adição, Yin (2010) assevera que a possibilidade de utilização de várias fontes de evidência é considerada ponto forte da coleta de dados do estudo de caso. Quando são obtidas informações de três diferentes fontes e os dados de, pelo menos duas delas, convergem há a percepção de que os resultados podem ser corroborados (GIL, 2009).

A Figura 8 esquematiza a triangulação de dados que foi utilizada na pesquisa: análise documental e entrevistas com responsáveis pelas empresas exibidoras e especialistas em audiovisual.

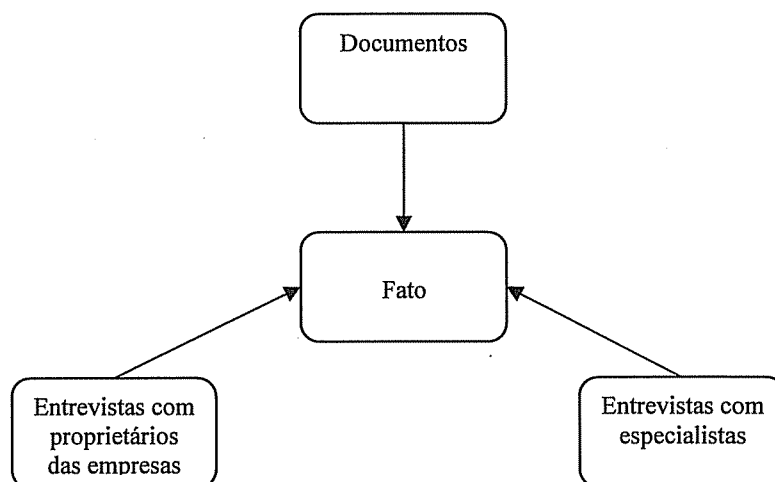


Figura 8: Convergência de múltiplas fontes de evidência.

Fonte: Adaptado de Yin (2010).

Há quatro tipos de triangulação: de dados, de pesquisadores, de teorias e de métodos (GIL, 2009; YIN, 2010). Para a presente pesquisa será utilizada a triangulação de dados, coletando informações de múltiplas fontes que visam confirmar o mesmo fato.

4.2 Procedimentos de pesquisa

4.2.1 Unidade de Análise

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 12⁸ complexos de cinemas perfazendo um total de 68 salas. Neste contexto, a unidade de análise é composta por três empresas o que corresponde a 50 salas de exibição na capital. Por solicitação de seus proprietários, os nomes de tais empresas foram mantidos sob sigilo.

A escolha dessas três empresas foi baseada em uma amostragem não probabilística, tendo como critério a acessibilidade e a conveniência. O Quadro 6, a seguir, caracteriza brevemente as três empresas participantes deste estudo.

⁸Dados da database 2011 do site oficial de informações e números para análise de mercado cinematográfico brasileiro - www.filmeb.com.br.

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

Quadro 6: Caracterização das unidades de análise.

Fonte: Dados da pesquisa

O Quadro 6 aponta informações como o número de salas e poltronas que cada empresa possui, o preço médio por ingresso, a média mensal de público, bem como, o mercado de atuação de cada uma das empresas e número de lançamentos realizados por mês. É possível verificar que se trata de empresas com características distintas entre si. Enquanto a empresa alfa tem como estratégia a disseminação de filmes de arte, não considerando uma maior abrangência de seu negócio para aumento do número de clientes, as empresas Beta e Gama já direcionam seus esforços aos filmes comerciais, buscando o aumento de espectadores por filmes exibidos, no qual a empresa Beta se destaca por sua maior quantidade de salas de exibição.

4.2.2 Caracterização das Empresas

4.2.2.1 Empresa Alfa

A empresa Alfa tem como público-alvo clientes que nutrem elevada admiração por filmes e literatura. A organização 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. O foco era o cinema de arte, isto é, filmes considerados autorais os quais demandam reflexões profundas acerca da temática retratada.

Além da exibição dos filmes, a empresa 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.

4.2.2.2 Empresa Beta

A empresa Beta é uma empresa familiar, de capital 100% 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 empresa possui seis complexos em *shoppings* da capital mineira, Betim e Contagem, ambas cidades da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH).

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.

4.2.2.3 Empresa Gama

A empresa Gama é oriunda, historicamente, de uma sociedade anônima. Sua administração é realizada por um fundo que atua nas cidades do Rio de Janeiro e Belo Horizonte. A organização foi fundada em 2006 e, atualmente, em Belo Horizonte, possui cinco salas de exibição.

O foco de atuação da empresa Gama é a oferta de várias opções aos clientes, desde filmes mais elitizados culturalmente a filmes comerciais priorizando esses últimos.

4.2.3 Unidades de Observação

Por sua vez, as unidades de observação são constituídas por atores presentes na cadeia produtiva do cinema, a saber: gestor operacional, proprietário e especialistas na área audiovisual, conforme pode ser observado no Quadro 7, a seguir. Optou-se por confrontar as percepções de atores distintos, a fim de registrar possíveis divergências ou convergências de opiniões. Ressalta-se a participação dos especialistas com foco em áreas diferentes a fim de se obter informações que corroborem ou não àquelas obtidas nas entrevistas com gestores e

proprietários das empresas exibidoras. A seleção das unidades de observação também se deu por acessibilidade e conveniência. Por solicitação dos entrevistados, seus nomes foram mantidos sob sigilo.

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

Quadro 7: Caracterização das unidades de observação.

Fonte: Dados da pesquisa

Os diferentes níveis de atuação dos profissionais escolhidos forneceram perspectivas diferenciadas sobre o tema enriquecendo a pesquisa em conteúdo.

4.2.4 Caracterização dos respondentes

Para formação do grupo de entrevistados, a pesquisa contou com respondentes de duas segmentações: i) diretores/proprietários, com vínculo empregatício na empresa exibidora em análise e ii) especialistas autônomos, com vasta experiência no campo das artes audiovisuais, distribuídos em três áreas de foco, produção, distribuição e exibição.

Sobre os diretores/proprietários, vale ressaltar que são os responsáveis dentro das operações das empresas exibidoras em análise. Já os especialistas são profissionais liberais ou não, atuantes no mercado mineiro com diferentes focos de atuação.

O especialista E4 realiza trabalhos voltados à exibição de filmes, no qual sua atuação e experiência lhe proporcionam oportunidades de se testar novas formas no modo de se exibir filmes. Possui uma grande preocupação com o cinema nacional e com a participação da sociedade das classes C e D dentro das salas de exibição.

O especialista E5 possui foco na área de produção de filmes, com ampla participação em uma empresa produtora mineira de alcance nacional. Suas falas tratam de temas relacionados à produção de filmes mineiros e o modo como estes interagem com as distribuidoras e exibidoras no mercado das grandes cidades. Atuante no mercado há mais de vinte anos, tal especialista defende a importância das produções nacionais e a necessidade de se difundir os produtos gerados em tais produções no mercado brasileiro.

O especialista E6 possui forte atuação no segmento de distribuição de filmes realizados na capital mineira. Atuante em uma empresa produtora/distribuidora em Belo Horizonte tem participação na disseminação de filmes de variados segmentos, como documentários, curtas e longas-metragens.

4.3 Coleta de Dados

Considerando a triangulação de dados como uma forma de assumir diferentes métodos como complementares e não como rivais (JICK, 1979), a presente pesquisa se utilizou de análise documental e entrevistas semiestruturadas com os gestores responsáveis pelas exibidoras e com especialistas em audiovisual.

4.3.1 Análise documental

Há muitas fontes documentais que podem ser utilizadas para a realização de estudos de caso (LEITE, 2008). Na presente pesquisa foram utilizadas as programações dos cinemas, isto é, as informações divulgadas, pelas empresas exibidoras, disponíveis nos jornais semanais impressos, de circulação na capital mineira, no período de janeiro de 2011 a novembro de 2011.

Também utilizou-se como fonte documental os dados presentes na página eletrônica www.filmeb.com.br. Optou-se por utilizar os dados presentes neste endereço eletrônico, haja

vista esta ser a empresa responsável pelos indicadores e estatísticas das empresas exibidoras de filmes no Brasil. As informações provenientes desta fonte complementaram o conjunto de dados da presente pesquisa possibilitando análise mais completa acerca do fenômeno estudado.

Cabe salientar que Yin (2010) destaca a necessidade de o pesquisador possuir olhar crítico em relação a determinadas fontes de dados, uma vez que as informações encontradas não foram produzidas com tal finalidade, mas para aplicação e públicos específicos. Apesar disso, a utilização de documentos foi utilizada, a fim de ampliar evidências e corroborar os demais dados coletados.

4.3.2 Entrevistas

As entrevistas possibilitam a obtenção de dados em profundidade acerca dos mais diversos aspectos da vida social (GIL, 2009). Além disso, “quando bem conduzida, possibilita o esclarecimento até mesmo de fatores inconsistentes que determinam o comportamento humano (GIL, 2009)”.

Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas as quais são flexíveis e permitem ao entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, especificar significados ou reformular sua abordagem com a garantia de ser compreendido (YIN, 2010). Neste tipo de entrevista, se define a temática e determinados pontos, julgados pelo entrevistador, como relevantes. A ordem das questões, bem como, as respostas são livres, por isso, diz-se que a entrevista é a técnica mais flexível de coleta de dados em pesquisas sociais (FLICK, 2004; GIL, 2006).

O conhecimento prévio do pesquisador e uma revisão bibliográfica sobre o tema “Atividades logísticas das exibidoras de filmes” serviram como base para a criação do roteiro utilizado nas entrevistas. Foram utilizados dois roteiros de entrevistas devido à diferenciação de ocupação dos entrevistados, a saber:

- roteiro de entrevista dos gestores operacionais ou proprietários das exibidoras⁹, direcionado às atividades logísticas inerentes às empresas exibidoras com foco estratégico e operacional;

- roteiro de entrevista dos especialistas¹⁰, direcionado à compreensão das atividades logísticas das exibidoras e suas relações com o mercado cinematográfico de Belo Horizonte.

Realizaram-se seis entrevistas as quais tiveram duração média de uma hora, foram gravadas, com a autorização dos participantes, e, posteriormente transcritas, a fim de facilitar e sistematizar o processo de análise de conteúdo das mesmas.

4.4 Análise dos dados

Para a análise das entrevistas realizadas foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo (AC), descrita por Bardin (1977) como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrições do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (BARDIN, 1977, p.47).

Vergara (2006) considera a análise de conteúdo adequada pra fins exploratórios, como é o caso deste estudo. Para Franco (2008, p.14) a mensagem é o ponto de partida da AC, podendo ser gestual, oral ou escrita. É necessário o conhecimento de novas possibilidades de identificação com uma análise consistente e substantiva do conteúdo de mensagens que expressam crenças, valores e emoções a partir de indicadores figurativos.

Cabe destacar que a AC se aplica a qualquer comunicação escrita, inclusive de material publicado em jornal, ao conteúdo de entrevistas e depoimentos devidamente transcritos (GIL, 2009). Tal afirmação define como sendo um método aplicável à presente pesquisa que utilizou ambos os procedimentos de coleta de dados.

⁹ Vide Apêndice I

¹⁰ Vide Apêndice II

Franco (2008) defende que o método de AC é um artifício de pesquisa que tem como ponto de partida a mensagem e a descrição de seu conteúdo, conforme demonstra a Figura 9.

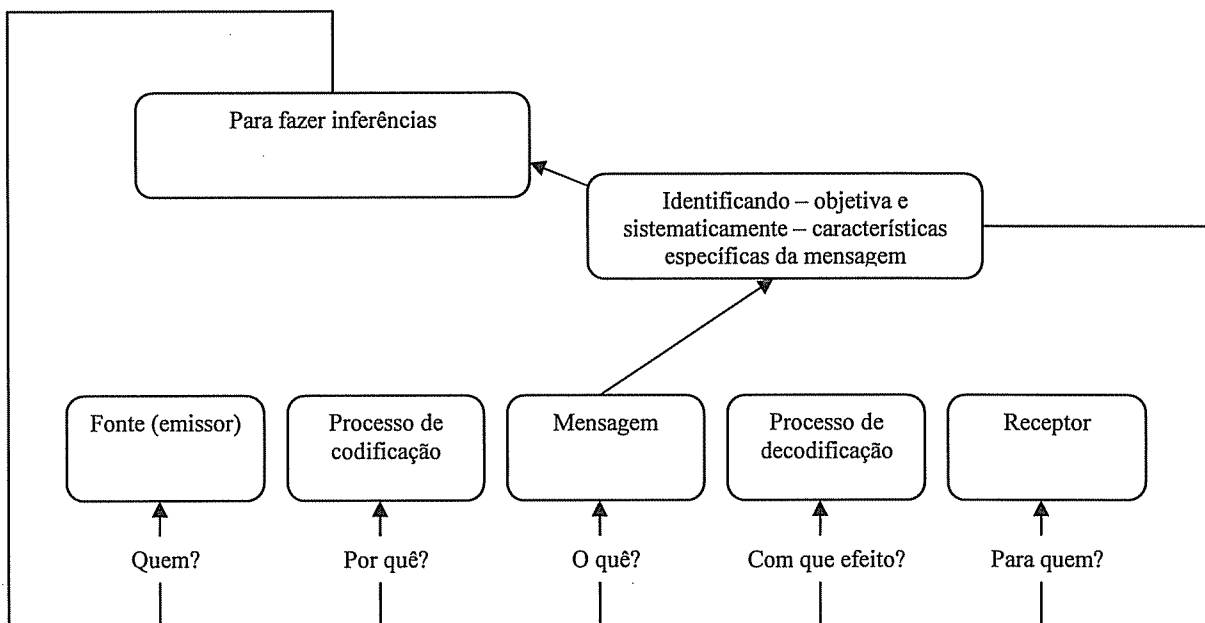


Figura 9: Características definidoras da Análise de Conteúdo.

Fonte: Franco (2008).

Verifica-se que com tal procedimento, com a utilização da indagação sobre causas e efeitos da mensagem, a AC cresce em significado exigindo do pesquisador maior bagagem teórica (FRANCO, 2008). Tal afirmação confirma a escolha deste método pelo prévio conhecimento e estudo da cadeia cinematográfica pelo pesquisador.

A interpretação dos dados foi realizada por meio do emparelhamento (*pattern-matching*), pois os resultados da entrevista foram associados ao referencial teórico utilizado. Este emparelhamento se baseou em categorias pré-estabelecidas, baseadas no arcabouço teórico estabelecido. Frases e parágrafos foram definidos como unidades de análise.

A codificação inicial consistiu na leitura das transcrições das entrevistas, bem como, da documentação selecionada. Essa leitura visou identificar pontos comuns acerca das atividades logísticas desempenhadas pelas exibidoras. As inferências foram realizadas tendo como base a AC como um processo, com vistas a responder aos critérios de interpretação, de sistematização e de generalização das ações tomadas pelas empresas (BARDIN, 1977).

As verbalizações dos sujeitos foram transcritas sob a forma de locuções e classificadas segundo três categorias, suprimentos, apoio à produção e atendimento ao cliente, cujos conteúdos são apresentados pelo Quadro 8.

Categorias	Subcategorias
Suprimentos	<ul style="list-style-type: none"> • 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 recebidos; • armazenamento e manuseio.
Apoio à produção	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • recebimento e processamento de pedidos; • estabelecimento de níveis de serviço ao cliente; • fluxos de informação; • marketing, preços e vendas.

Quadro 8: Relação das categorias estudadas e respectivas subcategorias.

Fonte: Elaborado pelo autor

Tal categorização, passando de dados brutos coletados para dados organizados, permitiu verificar para cada categoria, subcategorias relacionadas aos objetivos propostos do trabalho.

5 Análise e Descrição dos Resultados

Nesta seção será realizada a análise dos dados levantados, utilizando a descrição dos casos, construídos a partir das entrevistas junto às empresas exibidoras e especialistas, levando em consideração a análise das programações de cada empresa exibidora.

As análises dos resultados foram dispostas de forma a apresentar os dados coletados e realizar algumas análises comparativas, a fim de identificar e compreender as práticas das empresas estudadas.

5.1 Desenvolvimento das atividades logísticas

5.1.1 Empresa Alfa

5.1.1.1 Suprimentos

A empresa Alfa se mostra claramente preocupada com os aspectos culturais do cinema. Esta postura fica bastante evidente quando o E1 argumenta acerca das atividades logísticas presentes na área de **suprimentos**.

Na atividade logística **seleção e qualificação dos fornecedores** que pertence à área de **suprimentos**, o entrevistado verbaliza que seus fornecedores, no caso as distribuidoras, são selecionados de acordo com o tipo de filme que disponibilizam.

Vejo os filmes na grande maioria antes de chegarem no Brasil... participando de festivais internacionais... tentando indeferir na apropriação dos direitos autorais que vigoram no território por um período, via distribuidores... acabo tentando criar algum vínculo com a futura possibilidade de exibição aqui nos meus cinemas, fora do Brasil antes dos filmes chegarem aqui e serem distribuídos. Aqui temos um compromisso que é idealístico com o cinema nacional, brasileiro, com cinema autoral, de repertório, e tentando juntar aquilo que o grande público não conhece, mas atraí-lo pra cá para que ele veja filmes. Por exemplo, o grande público que não conhece o Woody Allen tem que conhecê-lo, porque a partir do Woody Allen ele vai se interessar por um filme iraniano, por um dinamarquês, por um húngaro, por um moscovita, enfim, fazemos uma tentativa de alfabetização do olhar para que através da escolha dos filmes o cinema autoral se torne mais consistente, tendo uma presença mais consistente (E1).

Assim, a determinação dos fornecedores que atendem a empresa Alfa é realizada, em princípio, de acordo com o tipo de filme que atende às necessidades da direção da empresa, no sentido de oferecer a seus clientes um produto diferenciado e de qualidade. A fim de garantir seu portfólio de filmes a serem exibidos, o entrevistado utiliza como argumento a realização de parcerias e contatos visando a apropriação de direitos autorais ainda nos festivais visitados.

Neste contexto, a atividade logística **negociação de contratos** ocorre de maneira informal. Ele afirma que as relações comerciais na cadeia do cinema são informais e, nem por isso, não são éticas. Na verdade, ressalta que as negociações são realizadas sem a assinatura de contratos e são cumpridas.

A relação do cinema é uma das relações mais brilhantes em termos éticos que existe no planeta. Você trata por telefone, não tem contrato assinado nenhum. Você trata por telefone quantas semanas você dá de garantia de exibição do filme, quantos % da bilheteria você dá na primeira semana, quantos % você aceita na segunda semana. A negociação é no "fio do bigode". (E1).

Quando inquirido acerca da atividade de **negociação de preços e termos de fornecimento como qualidade e serviços**, o entrevistado argumenta que, pelo fato de sua relação com os fornecedores ter sido construída ao longo de muitos anos e, baseada na confiança mútua, consegue exibir os filmes que julga interessantes e importantes para a formação de seu público. A negociação financeira é considerada importante, pois as margens de lucros são consideradas pequenas, no entanto, não é possível sobreviver apenas com a receita gerada pela bilheteria. A negociação do direito de exibição dos filmes é baseada na distribuição de um percentual da bilheteria ao distribuidor, no qual não há pagamento prévio para aquisição do filme.

Normalmente são 50% da renda da bilheteria para o distribuidor/produtor e 50% para o exibidor na primeira e segunda semana,... , dos seus 50% você trabalha com custos fixos de aluguel, energia, água, funcionários, impostos, enfim, você vai pra uma margem muito pequena, por isso eu repito que tem que ter engajamento puramente idealístico, cultural, existencial, senão esse tipo de cinema não tem como existir... esse tipo de cinema existe em cima de um tripé que é a bilheteria, os projetos especiais, ou seja, as mostras, festivais, etc. e os patrocinadores. Se um desses pés caírem o cinema não existe... nos cinemas autorais. Se faltar patrocinador, se faltar bilheteria ou se faltar projetos especiais, o cinema não existe. Só de bilheteria, como as grandes empresas puramente comerciais trabalham, não tem como existir. Todos os dias de manhã a minha secretária passa por e-mail a renda para o distribuidor,

quantas meias, quantas inteiras, quantas cortesias, etc. Eventualmente o distribuidor manda um fiscal anônimo, que compra ingresso na bilheteria, entra na sala, às vezes assiste à sessão, às vezes não, conta o número de pessoas e esse número tem que bater todo dia... o exibidor está sendo medido com frequência... e involuntariamente ele não sabe que está sendo avaliado. O distribuidor então te agradece quando ele percebe em você anos sem falha nenhuma e ele te dá todos os filmes que você precisa (E1).

Sobre termos de fornecimento o entrevistado afirma que não existem, todo o processo de negociação é constituído na base de confiança mútua, entre as partes.

Na atividade logística **planejamento e programação de compras** ficou evidente que o planejamento das aquisições de filmes é pautado pelo foco cultural do cinema, ou seja, o objetivo da Empresa Alfa é a exibição de filmes com cunho cultural.

O que é filão dos shoppings eu nunca vou exhibir. Filmes brasileiros eu exibo qualquer um, desde que tenha um componente filmográfico, argumento, narrativa, conceito, direção de arte (E1).

O planejamento das aquisições dos filmes não depende das exibidoras, mas da disponibilidade, da oferta das distribuidoras, que fazem o apontamento do seu *mix* de produtos definindo o período de oferta destes. Esta disponibilidade impacta inclusive no atingimento da cota de tela que prevê que um % dos filmes exibidos sejam nacionais.

A gente nunca adquire um filme. A gente adquire um direito de exibi-lo durante um tempo. Tem a previsão dos lançamentos que é feita semestralmente, isso chama-se apontamento. As distribuidoras apontam os filmes semestralmente... (E1).

No planejamento da aquisição dos filmes há a preocupação com o % de filmes brasileiros para cumprir a cota de tela (E1).

O segmento de filmes comerciais, os *blockbusters*, segundo o entrevistado, influencia também no planejamento de aquisição, uma vez que para ele os distribuidores de filmes autorais consideram tais filmes concorrentes de seus produtos.

... agora, por exemplo, os grandes lançamentos autorais não vão ser lançados nas férias... tem tamanho número de blockbusters a serem lançados nas férias que não adianta lançar um filme importante pra eles. Por exemplo, "A Árvore da Vida", ganhou Cannes, ia ser lançado em julho, porque julho é um

mês de alta frequência em todos os cinemas, de arte e comercial, eles adiaram para agosto, pra mim um equívoco total e medonho (E1).

O entrevistado ainda afirma que seu planejamento para aquisição dos filmes é influenciado pelo número de salas existentes em seu complexo e os tipos de filmes a serem exibidos.

É sutil isso. Eu tento sempre ter um filme mais fechado, mais reflexivo, mais autoral numa sala menor, sala 3, um filme um pouco mais aberto na sala dois, e um pouquinho mais aberto na sala 1. Eu tento fazer um escalonamento (E1).

Além disso, dentre o *mix* de filmes das distribuidoras não há uma quantidade mínima para aquisição, segundo E1.

Outro ponto determinante na exibição são as **estimativas dos prazos de entrega** dos filmes para as exibidoras. O entrevistado da Empresa Alfa afirma que um lançamento pode ser entregue até terça-feira para que seja lançado na sexta, caso contrário, não há tempo hábil. Ainda, segundo o respondente, a entrega é de responsabilidade da distribuidora e o retorno do filme, após exibido, da exibidora.

Até terça-feira, a cópia que vai ser lançada na sexta tem que ser entregue pra mim. Porque eu tenho que assistir ao filme antes, eu tenho que mostrar para os críticos antes. Terça-feira às quatro horas fecham-se as redações dos jornais em Belo Horizonte, então até terça-feira de manhã às dez horas tenho que mostrar os filmes para os críticos (E1).

A Empresa Alfa efetua suas compras de forma geral, ou seja, os filmes são comprados para seu complexo e então distribuídos para suas salas de exibição, sendo um complexo com três salas.

O entrevistado E1 narra que os filmes são entregues nas dependências da exibidora e, em seguida, são examinados pelo projetorista que emite relatório acerca da qualidade do mesmo, bem como possíveis falhas e/ou defeitos. Este processo está contido na atividade logística de **recebimento, inspeção e armazenagem**.

São duas vias, nós temos duas formas de exibição hoje já consolidadas na empresa que é pioneira em Belo Horizonte. A primeira, a tradicional 35 mm, celulóide, que chega, uma transportadora nos entrega, um projetorista revisa o filme e faz o relatório pra mim antes de começar a exibir o filme. Ai

eu transmito para a distribuidora, o seu filme veio com tal defeito, ou com tal qualidade. A outra forma é através dos filmes digitais, onde não fazemos inspeção no recebimento (E1).

Os filmes são **armazenados** em cabines climatizadas com ar condicionado para a manutenção da qualidade do material e, conseqüentemente, da reprodução, para posterior manuseio dos mesmos em cada sala destinada à sua exibição.

O discurso explícito de E1 demonstra existir uma relação com características do tipo informais entre esses dois elos da cadeia do cinema. A Empresa Alfa, na área de **suprimentos**, apresenta-se bastante colaborativa com seus fornecedores. É evidente que isso não significa que não haja divergências de opinião. As discordâncias existem sim, um exemplo é a data para o lançamento dos filmes culturais, foco de exibição da Empresa Alfa.

Ficou evidente que atividades logísticas relacionadas à área de suprimentos, tais como: seleção e qualificação de fornecedores, negociação de preços e termos de fornecimento, negociação de contratos, planejamento e programação de compras, estimativas e prazos de entrega, recebimento, inspeção e armazenamento estão fortemente presentes nas rotinas do entrevistado E1, corroborando o que os trabalhos de Chopra e Meindl (2011), Bowersox *et al.* (2007) e Ballou (2006) defendem como atividades inerentes à área de suprimentos.

Cabe ressaltar que as atividades de negociações com fornecedores, apesar de não serem realizadas através de contratos firmados e formais, são consideradas presentes na área de suprimentos da empresa, no qual estão atuantes na fase do acompanhamento nos festivais nacionais e internacionais para verificação dos produtos a serem adquiridos.

5.1.1.2 Apoio à produção

Na área de **apoio à produção** as atividades logísticas de **programação de suprimentos e necessidades de movimentação**, referem-se, no contexto do estudo, ao planejamento dos filmes adquiridos dentro da grade da programação e sua movimentação dentro da operação, disponibilizando-os à exibição. Segundo o especialista E1, o comportamento dos clientes da capital mineira difere dos outros clientes de outras cidades brasileiras, logo, a programação dos filmes disponíveis para exibição também é diferente das demais capitais.

A grade é feita com muito cuidado onde a gente considera o tema do filme,... a cidade que a gente vive que é o slam do Brasil, Belo Horizonte ... Toda capital brasileira tem 5 sessões ao dia, 14 horas, 16 horas, 18 horas, 20 horas, 22 horas. Belo Horizonte numa sessão às 22 horas não tem ninguém na sala. Belo Horizonte tem que ser 15 horas, 17 horas, 19 horas e 21 horas. É a única capital do Brasil que tem 4 sessões de cinema ao dia. Os distribuidores acham que é incompetência nossa e tentaram, em algumas grandes redes, fazerem sessões às 22 horas. Pararam, ninguém mais faz. O mineiro é tão conservador, tão conservador, tão mais que a gente imagina... então a gente considera sempre que o tema do filme seja mais ousado... talvez você possa por às 21:40 horas. Uma temática familiar, 21 horas é o limite senão você não vai ter público mesmo. Depende, são nuances que são tipicamente Belo Horizontinas que por sua vez, é a única cidade do Brasil também, mais que Curitiba, onde o sucesso ou fracasso de São Paulo ou Rio de Janeiro não interfere. "Filhos do Paraíso"... um filme iraniano ficou 4 semanas em São Paulo, 3 semanas no Rio de Janeiro e 52 semanas em Belo Horizonte (E1).

A programação disponível para os clientes é organizada de modo que o filme que está sendo lançado comece a ser exibido na maior sala e só então passe às menores à medida que outros lançamentos são colocados em cartaz. Vale ressaltar que este sequenciamento só é mantido se o filme atender às expectativas de bilheteria, isto é, se um filme for lançado e tiver pouca bilheteria, na primeira semana, passará para a menor sala já na semana seguinte.

A programação sempre começa numa sexta e termina na próxima quinta. Nós amarramos a programação que entra na sexta-feira até terça-feira às 11:00 horas, porque a imprensa fecha as inserções das programações culturais na terça-feira às 4 horas da tarde. Então nós fechamos as programações semanais até terça-feira 11 horas da manhã, por causa de imperativo de imprensa... ela vale por uma semana. No entanto enquanto o filme tenha público ele percorre normalmente o rodízio das salas. É lançado normalmente na sala 1, que é um pouco maior, tendo outro lançamento ele passa para a sala 2, quando tem outro lançamento ele sai da sala 2 e vai pra sala 3, ele faz normalmente as 3 salas. Quando ele é lançado na sala 1 e já vai muito mal, já vai pra sala 3... a longevidade dele é encurtada. Tenho uma certa autonomia, mas é sempre elegante você convencer o distribuidor que é ruim para ele também colocar um filme em cartaz sem público (E1).

Determinada a necessidade de **movimentação** dos filmes, de acordo com o perfil de cada produto adquirido, é feita o encaminhamento dos filmes para as respectivas salas de exibição. O mesmo fica armazenado na sala até que se mude a grade da programação.

Com relação ao ciclo de vida de um filme, E1 afirma que é necessário aliar o tipo de filme ao momento correto para seu lançamento. É importante também conhecer o filme para saber se atende às exigências do público alvo da exibidora. Além disso, ele afirma que tem como compromisso ideológico nunca deixar um filme em cartaz por apenas uma semana.

As informações acerca do filme também são utilizadas para a **previsão da demanda**. O entrevistado da Empresa Alfa afirma que o histórico tanto do filme quanto de sua direção são fatores que influenciam na definição da bilheteria e no sucesso do mesmo.

A previsão da demanda é feita pelo histórico, pela história do diretor, pelo sucesso dos filmes dele que fizeram anteriormente, por exemplo "A Árvore da Vida" ganhou Cannes, esse filme fica em cartaz seguramente quatro semanas. Ele saiu do festival de Sundance, então é um filme que já tem um lastro de festival forte...é um filme de arte, mas norte-americano. Eu acompanho a demanda dia a dia e erro 50% ... estou exagerando mas erro sim, e às vezes pra melhor (E1).

Nota-se a dificuldade de se prever a demanda, no qual fatores subjetivos são considerados. Segundo o entrevistado, ainda assim sua participação na previsão é fundamental e serve de apoio para as distribuidoras terem uma garantia do tempo mínimo de exibição nas salas.

... o perfil do exibidor dos cinemas de arte tem se alterado dramaticamente talvez nos últimos 15 anos no Brasil, em função da distribuição. O exibidor deixou de ser um puro exibidor, ele passa a ser um agente cultural mesmo, porque se ele ajuda o distribuidor a comprar os filmes, ele dá uma garantia maior pro distribuidor do acerto daquilo que o público vai aceitar, vai procurar, vai querer assistir ... tem uma certa autonomia, mas é sempre negociado um meio caminho (E1).

A atividade logística **previsão de demanda** também inclui o acompanhamento da demanda do filme durante o período em que estiver em exibição.

É feito diariamente o borderô. Todas as vendas de todos os cinemas do Brasil são passados para todos os distribuidores todos os dias e todos os cinemas têm acesso às rendas de todos os cinemas. Tem uma empresa... chamada Nielsen (Rentrak), ela coleta os dados on-line de todos os cinemas no Brasil (E1).

Este acompanhamento é realizado sala a sala em todo o Brasil. Assim, fica evidente que a área logística de **apoio à produção** é fortemente influenciada pelas necessidades e expectativas dos espectadores.

Neste contexto, a empresa Alfa desempenha atividades inerentes à área de apoio à produção, como programação de suprimentos para operação, programação das necessidades de movimentação, armazenamento, manuseio e transporte dos filmes e preparação de planos de demanda e fornecimento (CHOPRA; MEINDL, 2011; BOWERSOX *et al.*, 2007; Ballou, 2006).

5.1.1.3 Atendimento ao cliente

Quanto à área logística de **atendimento ao cliente**, a atividade de **recebimento e processamento de pedidos** é entendida como responsável por oferecer satisfação ao cliente. Nessa linha de pensamento, a empresa Alfa oferece a possibilidade de se comprar ingressos com antecedência.

A partir do momento que a bilheteria é aberta você pode comprar ingresso pro horário que você quiser, pro filme que você quiser, eu dou esse conforto para o meu cliente... se na segunda-feira você quer assistir um filme domingo pode-se comprar com antecedência sem problema nenhum. Tem acesso à vontade ao filme e horário que você quer (E1).

Não são definidos parâmetros para medição do **nível de serviço** ao cliente. O processo de atendimento é feito de forma a receber a demanda diária, com foco no tempo de atendimento, no fluxo de informações e na qualidade da exibição.

Todo o recebimento e atendimento dos pedidos são feitos nas cabines de venda da empresa, onde o cliente tem acesso às informações necessárias para sua compra. No que se refere à atividade logística **fluxo de informações**, a Empresa Alfa se preocupa em estimular todos os seus funcionários a assistirem os filmes para poderem relatar aos clientes alguns aspectos sobre o mesmo em caso de dúvidas.

Todos os nossos porteiros, bilheteiros e gerentes são informados, eles assistem 15 minutos de cada filme e todos eles sabem falar alguma coisa do filme pra você. Acho importante porque o cinema passa ao consumidor o seu próprio cinema... eles são a infantaria. São todos estimulados a assistirem, eu não exijo (E1).

Em relação ao **marketing** necessário para divulgação dos produtos, E1 afirma que as distribuidoras são as responsáveis pela disponibilização dos materiais promocionais. Quanto ao **preço** estipulado para a **venda**, o valor dos ingressos é acordado juntamente com o distribuidor e oscila de acordo com a quantidade de lançamentos disponíveis aos clientes. Quando há muitos lançamentos, o valor do ingresso sobe, quando o número de lançamentos cai, o preço do bilhete acompanha.

Tem muito a ver com a distribuidora. Nós sempre discutimos isso com a distribuidora em função do público alvo que a gente tem. Tenho tendência a negociar com o distribuidor, o que você acha,

diminuo, aumento, mantenho?... nós sempre dependemos dos lançamentos do hemisfério norte... os filmes nunca são lançados antes aqui do que lá..., se ficarmos um tempo muito grande sem lançamentos importantes aqui eu tendo a diminuir o preço do ingresso. Quando eu volto a ter os principais lançamentos, a tendência é voltar a majorar o ingresso (E1).

Como **serviço de apoio**, a Empresa Alfa possui *bomboniére* que corresponde a aproximadamente 35% da receita da exibidora.

Assim, as atividades de recebimento e processamento de pedidos, fluxos de informação, marketing, preços e vendas consistem em atividades pertencentes à área de atendimento ao cliente (CHOPRA; MEINDL, 2011; BOWERSOX *et al.*, 2007; BALLOU, 2006). Ressalta-se que não há uma preocupação quanto à determinação de parâmetros de **níveis de serviço ao cliente**, mas o atendimento dos pedidos, o fluxo de informações, serviços de apoio e a exibição do filme com qualidade são considerados fatores determinantes no atendimento das expectativas dos clientes.

Diante ao exposto, nota-se que as áreas logísticas suprimentos, apoio à produção e atendimento ao cliente determinam a entrega de produtos e serviços aos clientes, considerando, principalmente, o perfil do público alvo que a Empresa Alfa quer atender.

Ponto bastante evidente na realização das atividades logísticas dessa empresa é o relacionamento próximo aos fornecedores. A fala do entrevistado desvela uma relação de parceria para a escolha dos filmes, para margem de lucro dos ingressos, para o tempo de permanência em cartaz dos filmes entre outros. Ademais, a capacitação dos funcionários para atenderem aos clientes é ponto de destaque, reforçando as ideias de Morash (2001) que defende que o atendimento ao cliente significa sua total satisfação, por meio de soluções que incluam níveis elevados de apoio e serviço interativo e assistência ao cliente.

5.1.2 Empresa Beta

5.1.2.1 Suprimentos

A atividade logística de **seleção e qualificação de fornecedores** da área de **suprimentos** determina parâmetros de escolha dos fornecedores. O entrevistado E2 afirma que os fornecedores são escalados a partir dos filmes que oferecem, isto é, não há fidelidade para com os distribuidores, pois o determinante é o filme em si. O objetivo do exibidor é agradar a seu público, portanto, é importante selecionar filmes que estejam adequados ao perfil de seus clientes.

Primeiro o número de distribuidoras no Brasil não é muito grande..., a gente tem em torno aí de dez distribuidoras de filmes comerciais. Nossa empresa atende um público B, C, D, então não adianta a gente querer passar um filme muito cult, um filme do leste europeu porque não vai fazer nenhum apelo nas nossas salas, a nossa experiência nos diz isso. Então a gente tenta fazer filmes mais populares, filmes mais fáceis de serem assistidos, filmes de ação, filmes de aventura, comédia romântica, esse tipo de filme, então a gente não escolhe o filme em função da distribuidora, a gente escolhe o filme e depois a gente vai à distribuidora buscar esse filme. Numa semana a gente tem de opção dez filmes, dentre eles quatro aqui estão no perfil das nossas salas, então vamos buscar esses quatro filmes, aí a gente vai começar a negociação. A localidade do cinema e o perfil do público influenciam muito no tipo de filme que você vai colocar. Por exemplo, falando do filme "Meia-noite em Paris" do Woody Allen, ele foi muito bem no Shopping de um bairro nobre, foi bem até no Shopping de um bairro classe média, porém no Shopping localizado em um bairro de classe mais baixa ele não vai dar nada. Às vezes até entra por pressão comercial da distribuidora que diz, olha, estou te dando para o Shopping tal, mas também quero no outro shopping (E2).

Percebe-se na fala do entrevistado que seus distribuidores podem utilizar seu mix de produtos para exigirem vantagens de fornecimento, no qual, para se ter o direito de exibição de um filme de grande procura, a exibidora terá que absorver produtos sem muita demanda. Cabe, nessa situação, a definição dos filmes através de negociações contratuais.

No que tange à atividade logística de **negociação de contratos**, esses são firmados entre distribuidores e exibidores que estabelecem o período que cada filme ficará em cartaz. O E2 afirma que o cálculo firmado em contrato é estabelecido pelo histórico da categoria do filme, da direção, etc. Ressalta que, quando os resultados são muito díspares em relação ao

contratado, é comum haver tentativa de um novo acordo, no entanto, nem sempre acontece, pois o investimento das distribuidoras é elevado em cima do produto ofertado.

A grande maioria dos filmes tem contrato, com um número mínimo de semanas que a gente tem que exhibir..., se aquele filme atingir um % de faturamento histórico da sala, a gente vai pagar x%, se atingir menos, paga-se um pouco menos %, tem uma negociação aí em contrato. Acontece em algumas situações, como por exemplo, fechei o filme "O Planeta dos Macacos" por cinco semanas, vai que na primeira semana o filme foi um fiasco, aí você vai tentar renegociar o contrato, mostrar pra distribuidora por A mais B que não tem condição de segurar aquele filme. É fechado em contrato o número de semanas certo e em alguns casos quando eles percebem que o desastre foi muito grande eles até abrem mão. Em outros casos não, eles vão exercer o direito deles em contrato. A frequência média semanal é um indicador mas os distribuidores exigem um número mínimo de semanas pra permanecer em cartaz..., é garantia deles, é um investimento muito grande..., se não, você pega, tira e coloca a hora que você quiser... a distribuidora tem todo um compromisso de co-produção, de distribuição, de número de cópias, de marketing, eles gastam uma fortuna com marketing, a gente tem que levar isso em consideração... O marketing do filme é deles, está dentro do % que a gente paga pra eles (E2).

Sobre **negociação de preços**, a frequência média de público semanal da sala também é levada em consideração para efetivação dos contratos que preveem os valores que a exibidora pagará ao distribuidor. O valor varia de acordo com a bilheteria atingida. Se a bilheteria estiver na média da sala o percentual pago ao distribuidor será maior do que se não atingir a média histórica semanal.

Toda negociação é baseada em % de bilheteria, ... varia de 40% a 50 e poucos%. Por exemplo, o filme entrou na primeira e segunda semanas, "O Planeta dos Macacos", bateu a frequência média da sala, 50% da bilheteria para a distribuidora. Na quarta semana já está abaixo da frequência, então agora vai ser 45%, cada filme é uma negociação diferente... está em contrato. A partir da terceira semana se estiver abaixo da frequência média semanal vai ser 40%. Se a frequência média daquela sala foi 1500 pessoas e fez 1300, então nessa semana vai ser 40%.(E2).

A atividade logística **planejamento e programação de compras** é determinada pelo perfil do cliente que a Empresa Beta atende, isto é, a compra dos filmes que serão exibidos está atrelada ao perfil do espectador. O público da Empresa Beta é popular, pertence às classes B, C e D, portanto, os filmes comerciais são os mais adquiridos pela exibidora.

A gente vive de blockbusters, vive de filmes bem comerciais. O filme infantil "Os Smurfs" é um filme que tem muito apelo pra gente porque traz a família e, família é muito bom, um menininho de quatro anos e uma menininha de seis não vêm sozinhos, normalmente eles trazem o pai e a mãe juntos...

consumindo muita pipoca e muito refrigerante. A gente tá dentro de um shopping, a gente trabalha com massa. Pra você ter uma idéia até o filme dublado tem influência no planejamento da aquisição, por exemplo, "O Planeta dos Macacos", um filme adulto, você coloca no Shopping do centro da cidade com oito salas, coloca uma cópia dublada e outra legendada, no final de semana a dublada faz 1000 pessoas e a legendada faz 350, nos cinemas nossos que são mais populares. Então você se vê numa situação em que se tem a condição de pegar só um filme, vou ter que escolher dublado para agradar a maioria. Isso é uma particularidade da nossa cadeia que a gente atende a áreas mais populares. Os filmes cults, os filmes muito artísticos, esses europeus são muito difíceis, são muito de nicho, esses não tem como ir na nossa cadeia, a gente vai mais nos populares mesmo, um enlatado americano... o filme nacional está crescendo muito e eu só acredito num cinema forte local se você tiver o filme nacional forte, e aqui ainda está com um market share de 10%, 12%, tinha que chegar a 35%, 40%.(E2).

Segundo o entrevistado é necessária uma flexibilidade junto às distribuidoras no ato do planejamento da aquisição, visto que um título mal negociado pode gerar prejuízos para ambas as partes.

Você dá um passo numa semana, mas já tem que pensar nos próximos lançamentos para não ficar engessado... só um exemplo bem prático, a gente tá entrando com "Conan"... filme digital, a gente tem poucas salas digitais só que semana que vem já tenho "Premonição 5" que é um filme muito popular, então a gente tem que ter uma certa flexibilidade na hora de fazer o contrato com o "Conan"... se eu não tiver uma porta de saída eu não vou poder me comprometer com a distribuidora (E2).

O planejamento das exibições é realizado semanalmente, mas é considerada a programação das três ou quatro semanas à frente, a fim de que haja sempre uma boa programação em exibição. Ademais, é necessário considerar na programação a cota de tela, no entanto, nem sempre é possível cumpri-la, pois faltam filmes nacionais para serem exibidos ou o retorno desses é muito ruim gerando prejuízos financeiros para se cumprir a cota.

A quantidade de filmes adquiridos para a exibição varia de acordo com a oferta das distribuidoras, haja vista, a sazonalidade nos lançamentos. Nos meses de junho e julho há grande quantidade de lançamentos, ao passo que em outros meses a oferta é reduzida. Não há quantidade mínima a ser adquirida pela exibidora o que existe é a negociação para que os filmes com baixa expectativa de bilheteria sejam adquiridos junto aos de elevada expectativa de retorno.

As distribuidoras concentram grandes filmes em junho e julho, que é o verão americano... você tira um filme de cartaz que está dando dinheiro porque você tem um outro melhor ainda para colocar, você tem

uma oferta muito grande de produtos em junho e julho... em setembro e outubro você não tem tanta coisa para colocar...você queria tirar aquele filme mas não tem alguma coisa melhor pra colocar e você acaba deixando, então é muito de momento... quando a oferta está muito boa você está tranquilo... quando não está você torce para que dê certo (E2).

A programação é determinada até terça-feira para que seja possível a logística cumprir o **prazo de entrega** em todas as unidades do complexo na quarta e quinta-feira. Na sexta-feira faz-se a montagem do filme nas salas, onde se gasta de uma a uma hora e meia para se preparar cada filme.

As compras dos filmes são realizadas de modo centralizado pelo complexo, assim é possível ganhar poder de barganha, pois na negociação estão incluídas várias salas e, portanto, maiores possibilidades de faturamento.

A gente concentra tudo, até porque a gente consegue fazer mobilidades de um complexo para o outro. Por exemplo, o filme entrou no shopping do centro da cidade e eu tenho um compromisso com o distribuidor, às vezes eu posso não conseguir tirar o filme, mas posso remover o filme para o shopping localizado num bairro de classe mais baixa, então ele me permite isso. Quanto mais salas, melhor você consegue negociar, é o poder de barganha junto ao distribuidor. Você gera mais receitas pra ele porque você tem opções de deslocamento da cópia dele também (E2).

No que tange à atividade de **recebimento, inspeção e armazenagem** o E2 afirma que não há tempo para a realização da inspeção do filme recebido da distribuidora, como era realizado há algum tempo, por isso, acontece, de a exibidora receber, às vezes, cópias com problemas. As cópias dos filmes são armazenadas em salas climatizadas e, após o encerramento das exibições, são devolvidos para as distribuidoras.

Os distribuidores pagam o frete para entrega de materiais (cartazes, filmes 35 mm, Hard Drives – HDs, trailers e banners) e nós exibidores pagamos o frete de devolução dos filmes (E2).

5.1.2.2 Apoio à produção

Na área de **apoio à produção**, as atividades logísticas **programação de suprimentos e das necessidades de movimentação** são influenciadas pelo acordo firmado com o distribuidor. A programação é estabelecida considerando-se o público a que se destina o filme e se alterna à medida que o retorno se mostra satisfatório ou não.

A gente leva em conta a unidade exibidora, um cinema mais popular vai passar um filme mais popular,... os filmes 3D digitais vão entrar nas salas digitais... um filme, por exemplo, que vai entrar agora o "Amanhecer", a gente já coloca nas maiores salas, a gente sabe que ele vai entrar bombando então a gente tem que passar nas maiores salas... um desenho infantil você sabe que na última sessão não vai dar nada, dez horas da noite, nove e meia não vai dar nada, mas o distribuidor já exige na primeira e na segunda semana eu quero todos os horários senão não vou te dar esse filme. Então a partir da terceira semana já vou começar a compor... 14:00, 16:00, 18:00, 20:00 e 22:00, eu sei que oito e dez ele já não vai dar nada, então vou passar ele duas, quatro e seis e oito e dez vou passar um filme de adulto...você consegue manter a sala com uma frequência boa e abre uma outra sala para outra oportunidade de filme. No começo você tem imposição do distribuidor, querendo ou não você vai ter que passar em horários que não lhe são favoráveis, aí depois de um tempo você já consegue colocar nos horários que são melhores pra você (E2).

O sequenciamento dos filmes é alterado de acordo com os resultados da bilheteria dos mesmos, isto é, se o filme rende bons resultados ele permanece na programação da semana, nos horários especificados. Mas, E2 afirma que, se o filme fracassa já na sexta ou sábado da semana de estreia não é possível reverter a programação, é necessário mantê-lo no restante da semana, pois os esforços para a modificação da programação em todos os meios de divulgação não compensam a receita perdida.

A programação é fixada por semana. Por exemplo, mesmo que o filme tenha sido o maior desastre no final de semana, entrou sexta, sábado e domingo, chegou na segunda e ele veio caindo, ele vai ter que passar segunda, terça, quarta e quinta, aí na sexta a gente vai conseguir tirar. A cultura já é assim, todos os meios de comunicação já estão divulgados..., você mudar no meio do caminho é muito difícil, você conseguir reverter esse quadro é complicado... é melhor você terminar a semana logo e já tentar montar a próxima (E2).

Além disso, o ciclo de vida de alguns filmes varia de acordo com as exigências do distribuidor. Alguns distribuidores estabelecem um número fixo de semanas para manter o filme em cartaz, mas há os distribuidores que não fixam prazo, geralmente os de filmes mais comerciais.

Os filmes que estão com a frequência média semanal da bilheteria menor, vão saindo automaticamente para entrada dos filmes novos, as salas vão sendo oxigenadas (E2).

A atividade **previsão da demanda** é apontada pelo E2 como difícil de ser vislumbrada. Ele aponta que cada filme significa um cenário distinto do outro, pois prever o comportamento dos espectadores é difícil.

A previsão de demanda é um pouco difícil porque a gente não consegue prever o que é que o filme vai proporcionar ao espectador, cada filme é uma surpresa, é muito interessante isso. Por exemplo, os filmes espíritas que vieram... veio uma moda de filme espírita... então veio o "Chico Xavier" que fez 2 milhões e pouco de bilheteria, aí veio "O Nosso Lar" que fez 4,5 milhões, e por fim veio "As Mães de Chico". O pessoal da distribuidora me consulta muito pra saber porque em Belo Horizonte o pessoal é mais conservador..., se o "Chico Xavier" fez 2 milhões, se "O Nosso Lar" fez 4,5 milhões, vamos supor que a metade das pessoas que viram esses filmes vão assistir "As Mães de Chico", então nós estamos falando de no mínimo 1 milhão de pessoas... mas o filme fez 400 mil pessoas,... a crítica sugeriu que o filme era muito pesado, muito forte, falando sobre superação de morte de filho... a gente não consegue prever isso.

Esse último filme do Woody Allen o "Meia Noite em Paris", é outro exemplo, o maior filme de Woody Allen no Brasil que foi o "Vicky Cristina Barcelona" fez 550 mil espectadores, se esperava que se o filme "Meia Noite em Paris" fizesse 600 mil já seria um sucesso, o filme fez 1,2 milhões. Para o distribuidor é muito mais difícil essa imprevisibilidade... a gente pelo menos tem um leque de filmes e conseguimos sempre manter um equilíbrio de receita, o distribuidor aposta no filme e não tem explicação o porque de um fracasso...(E2).

Para o entrevistado as distribuidoras são mais afetadas por essa dificuldade de previsão de demanda, no qual segundo ele alguns fatores retratam tal dificuldade sendo mais assertiva uma previsão a longo prazo.

... a história, o filme é visto lá na ponta... tem o boca a boca que conta muito, é uma série de fatores, se tem futebol que atrapalhou, se o clima atrapalhou, temos muitas variáveis... e é bem sazonal. A gente tenta fazer uma previsão pra frente, mas muitas vezes a gente se frustra. Eu não consigo trazer a pessoa para o cinema, ela vai ao cinema se quiser. Por filme é muito difícil acertar, a gente consegue acertar, às vezes, no ano; bom nesse ano a gente sente pela produção e tal, vai ter 5%, 6% a mais, tem pessoas que chegam novas nesse setor que falam "pô nesse mês foi 20% menor"... esquece isso, vamos olhar o ano... semana então nem se fala, você tem variações de 60% de uma semana em relação a outra, é muito sazonal (E2).

Diariamente são enviadas informações relativas ao número de espectadores, de cada filme, para o acompanhamento das distribuidoras, é o documento oficial chamado borderô. Tal

documento demonstra o total da bilheteria do dia, proporcionando a análise da aderência da demanda.

Quanto ao **armazenamento, manuseio e transporte dos filmes**, de acordo com a programação, são definidas as salas e os cinemas de cada filme, onde os mesmos são armazenados nas salas climatizadas e montados de acordo com o sequenciamento estipulado.

5.1.2.3 Atendimento ao cliente

A atividade logística de **recebimento e processamento de pedidos** pertencente à área **atendimento ao cliente** é realizada pela Empresa Beta por meio de bilheterias, internet, auto-atendimento via terminais eletrônicos, chamados de totens, e há a expectativa de realizar as vendas de ingressos pelo celular. O objetivo é reduzir ao máximo o tempo médio de fila, no entanto, as salas que possuem lugar marcado têm o dobro do tempo médio de fila quando comparadas às outras salas.

Quanto ao **nível de serviço**, nota-se a preocupação com o prazo para atendimento dos pedidos, no qual é estipulado um tempo médio de atendimento.

A gente trabalha com tempo de fila médio de 6 minutos. Temos uma unidade que pela questão do lugar marcado está indo ao dobro, aos 12 minutos e nos dias de pico vai a 20 minutos. Então é um desafio grande pra gerir isso aí, porque o cliente vê o lugar marcado como um conforto mas ele fica um pouco estressado e com razão de se pegar uma fila demorada (E2).

Quanto à atividade **fluxo de informações**, o respondente demonstra preocupação com a capacitação de seus funcionários, no qual os atendentes de bilheteria, os porteiros e os gerentes são treinados para resolverem possíveis problemas, auxiliando e informando o que os clientes desejarem.

Há um treinamento constante de nossa equipe de forma que possamos oferecer um serviço de excelência, no intuito de tornarmos a experiência de ir ao cinema cada dia mais agradável (E2).

Como atividade de apoio é destacada a *bomboniére* que representa quase 30% do faturamento da empresa, além de ter os custos bem menores que os custos de exibição. De acordo com o entrevistado, há a preocupação com a utilização desse serviço junto aos clientes, no qual a

empresa utiliza como estratégia, sua programação de filmes, a fim de conseguir um maior consumo dos itens de *bomboniére*.

A gente tenta deixar o horário dilatado entre uma sessão e outra para duas coisas, uma para a limpeza e outra pra maximizar a venda na bomboniére. A venda na bomboniére é por impulso, se você chega em cima da hora você não vai comprar porque o filme já vai começar (E2).

As compras para o abastecimento da *bomboniére* são realizadas de forma centralizada, isto é, compra-se para todas as unidades e o controle dos estoques também é realizado de forma integrada.

Tem os distribuidores, Coca-Cola, Nestlé, Laka, com o contrato de bomboniére e merchandising,, e a gente compra também de atacadistas,... a gente avalia se a promoção está valendo a pena ou não. Tudo é negociado no escritório mas as entregas são todas em cada unidade separadamente. Tem um sistema, o Ingresso.com, que controla o estoque de cada unidade e temos um comprador aqui... caso necessário ele transfere estoques entre unidades. O sistema é utilizado tanto pra bilheteria quanto para bomboniére. Tem algumas questões de receita que dão um pouquinho de diferença... milho, sobras,... é feito inventário diário de alimentação e mensal. É um negócio chato de controlar, porque é um varejinho pequeno de muitos itens, copo, guardanapo, saquinho de pipoca, etc., mas faz parte (E2).

A Empresa Beta é composta por um complexo de cinemas no qual sua receita é composta pela bilheteria, *bomboniére*, pelas mídias exibidas, pelo *merchandising* e por alguns contratos de parceria.

No que tange às atividades de **marketing, preços e vendas**, E2 afirma que o valor do ingresso é determinado unicamente pela Empresa Beta, sem qualquer interferência de nenhum distribuidor e independente dos filmes que estão em cartaz ou do contrato em vigor. Quanto às ações de *marketing*, segundo o respondente, são de responsabilidade das distribuidoras, que utilizam grandes aportes monetários para a divulgação de seus filmes.

Neste contexto, fica evidente que a Empresa Beta possui relacionamento pautado em contratos com seus fornecedores, objetivando oferecer elevados níveis de serviços para seu público alvo, composto, principalmente, pelas classes B, C e D. A fala do entrevistado E2 demonstra ser a Empresa Beta fortemente voltada para a exibição de filmes comerciais, com relações bastante formalizadas com fornecedores.

As atividades inerentes às áreas de suprimentos, apoio à produção e atendimento ao cliente, conforme as classificações de Chopra e Meindl (2011), Bowersox *et al.* (2007) e Ballou (2006), estão marcadamente presentes na fala do E2. Fica evidente a diferença de relacionamento existente entre os fornecedores quando comparado à empresa Alfa. A empresa Beta possui relacionamento mais rígido com seus fornecedores, regido por contratos previamente estabelecidos. Além disso, oferece a seus clientes serviços diferenciados comparados aos ofertados pela empresa Alfa.

5.1.3 Empresa Gama

5.1.3.1 Suprimentos

A atividade logística **seleção e qualificação dos fornecedores**, pertencente à área de **suprimentos** demonstra que a Empresa Gama seleciona seus fornecedores de acordo com os filmes que oferecem, pois o foco de atuação da empresa são os filmes comerciais, isto é, aqueles que darão público e, conseqüentemente, retorno financeiro. Mas apesar disso o respondente destaca que os filmes nacionais também são considerados dentro das seleção uma vez ser necessário o atendimento da cota de tela.

Os filmes que escolhemos têm que ser os comerciais, aqueles que vão dar dinheiro, de público, de massa mesmo. Os fornecedores são as grandes distribuidoras, Columbia, Fox, Paramount e Warner. Trabalhamos também com filmes nacionais porque tem a cota de tela da Ancine. Mesmo não dando nada de público, temos que exibir porque temos que bater a cota de tela. Já "Tropa de Elite 2" foi um filme que ficou em cartaz no mínimo 8 semanas e com público. Nesse filme não foi nenhum desses distribuidores, foi uma aposta de um profissional especialista em distribuição que deu certo. O primeiro "Tropa de Elite" foi distribuído pela Downtown Filmes, que é uma distribuidora menor (E3).

No que tange à atividade de **negociação de contratos** são estabelecidas condições pelo distribuidor e essas precisam ser cumpridas pelo exibidor. Tais condições se referem ao tempo que o filme ficará em cartaz, o dia da estreia, entre outros. Toda a negociação é feita de forma informal via e-mail.

Negocio com um distribuidor, um filme tal que irá estrear dia tal, eles me mandam por e-mail as condições comerciais e eu passo um e-mail concordando e eles me mandam o filme. Não existe

contrato assinado. Alguns fornecedores enviam condições comerciais, como período mínimo de exibição garantido, sem divisão de sala, então tem que cumprir isso com o distribuidor (E3).

Mas o respondente alerta para a dificuldade de se planejar a aquisição dos filmes na capital mineira com sua estrutura.

No nosso caso, a maior dificuldade é para a negociação, e/ou planejamento dos filmes em nosso circuito, já que possuímos apenas cinco salas em Belo Horizonte (E3).

Segundo E3, uma maior quantidade de salas gera um maior poder de negociação e portfólio de filmes.

Quanto mais salas o exibidor possuir no mercado, maior a facilidade de negociação com o distribuidor para todos os filmes, maior o número de lançamentos e transferência de filmes dentro do seu circuito, maior a possibilidade de cumprimento da cota de tela de filmes nacionais (E3).

Quanto à **negociação de preços**, uma condição estabelecida em contrato é a de remuneração do distribuidor pelo exibidor. A Empresa Gama paga a seus distribuidores 50% da receita arrecadada com a bilheteria nas três primeiras semanas. A partir da quarta semana de exibição do filme, a exibidora paga 40% da média de público da sala.

A atividade de **planejamento e programação de compras** é totalmente baseada no lucro, assim, os filmes adquiridos são os filmes comerciais.

Nosso foco é a bilheteria, logo evitamos passar filmes muito artísticos, cults (E3).

O planejamento das programações a serem exibidas é realizado semanalmente, de acordo com os lançamentos internacionais. Toda semana há estreia de filmes, assim, o contato com o distribuidor é semanal, para o pedido das cópias. Não há uma quantidade mínima de filmes a ser negociada, o que ocorre são condições comerciais, por exemplo, a Empresa Gama quer fazer a aquisição de quatro lançamentos mas, como possui cinco salas, o distribuidor a pressiona a adquirir também o quinto lançamento.

A cota de tela também é considerada na programação da aquisição das exibidoras, pois, quanto antes ela for atingida melhor para a exibidora, haja vista, a inconstância de lançamentos de filmes nacionais ao longo do ano.

A cota de tela é em função do tempo de permanência do filme nacional em cartaz e a quantidade de filmes em exibição por ano, são dois fatores. Quanto antes eu conseguir alcançar a cota de tela melhor, porque lançamento nacional é bem complicado e não dá muito lucro. Tem que ser informado à Ancine (Agência Nacional do Cinema) a cota do primeiro semestre, então tem que ter uma porcentagem no primeiro semestre e uma porcentagem no segundo semestre (E3).

A programação do cinema está vinculada à localização física da sala de exibição, pois o E3 acredita que um filme deva atender seu público alvo, neste caso o domiciliado nas redondezas do cinema.

Não se tem essa preocupação de um mix de produtos para aquisição. Depende da localização, por exemplo, para a região do cinema onde moram muitas famílias o que dá mais certo são filmes infantis. A gente prioriza os filmes infantis. Não se tem aquela preocupação de se colocar mais aventura, mais terror... e depende muito do que o público está falando do filme, a expectativa que o público tem com aquele filme, se a gente ver que o filme é comercial e vai dar um lucro pra gente, corremos atrás dele. Filme infantil normalmente pode compartilhar salas, por exemplo, tem-se as 4 primeiras sessões, se o filme for pequeno, na última sessão a gente pode dividir com um filme que já está em cartaz. Criança normalmente não vai num filme às 21:40 (E3).

Segundo E3 o **prazo** para a definição da programação e efetivação dos pedidos junto às distribuidoras termina às terças-feiras. É importante ressaltar que este também é o prazo para o fechamento das mídias. O **prazo de entrega** dos filmes definidos é até a quinta-feira para poder estrear na sexta-feira. As aquisições são centralizadas e são realizadas para o complexo como um todo.

Quanto às atividades logísticas de **recebimento, inspeção e armazenagem** são de responsabilidade da exibidora. As cópias são encaminhadas via transportadora, com frete negociado entre as partes, e não há nenhum tipo de inspeção. Os filmes são armazenados na sala de projeção e após o término de seu período de exibição ele é devolvido ao distribuidor.

Normalmente são cópias novas, que vêm do laboratório direto para o cinema através da transportadora que nós trabalhamos, cada cinema trabalha com uma transportadora diferente e não se faz inspeção no recebimento. Toda a logística de transporte somos nós que fazemos. Tanto para a vinda

do filme quanto para a devolução. Muitas vezes dependendo da urgência vem aéreo. Para um filme que eu sei que vai me dar um retorno grande vale a pena. Quando o filme é no formato digital não há fretes (E3).

A fala do respondente E3 desvela também uma preocupação com os valores atribuídos ao transporte dos filmes em rolos de película, direcionando suas intenções ao novo formato disponibilizado às exibidoras, o digital.

5.1.3.2 Apoio à produção

As atividades de **programação de suprimentos e das necessidades de movimentação** são realizadas de acordo com os lançamentos e a média de público de cada filme, pois à medida que o público vai diminuindo o filme é transferido para salas menores. De acordo com o respondente há uma preocupação com a disponibilização dos horários por filmes, na qual é definida uma janela de tempo de 10 a 15 minutos entre os filmes.

São 5 salas, onde na sala 3D o ingresso é mais caro. As estreias são colocadas nas salas maiores e o filme que estiver dando mais público também permanece nas salas maiores. O primeiro horário normalmente é às 14:00 horas e a sequência é de acordo com a duração do filme. É feito de uma maneira que não se pode bater o horário de uma sala com a outra. Por exemplo na sala 1 a primeira sessão começando às 14:00 e na sala 2 às 14:15 e assim por diante. Isso dá uma opção de escolha de horários ao cliente (E3).

Além disso, os filmes de menores bilheterias são alocados nos primeiros horários e os de bilheterias mais promissoras se concentram nos horários mais nobres. A frequência média semanal determinará por quanto tempo um filme ficará em cartaz.

A atividade **previsão de demanda** é considerada complexa, pois o entrevistado E3 argumenta que para as exibidoras voltadas para filmes de arte, pode-se utilizar como referencial o histórico do diretor da obra. Contudo, este referencial não se aplica aos filmes comerciais, foco da Empresa Gama.

O acompanhamento da demanda durante o período de exibição do filme é realizado diariamente e as informações são enviadas para o distribuidor, para a Ancine, para o Filme B e Rentrak, através do documento oficial, o borderô.

Quanto às atividades de **armazenamento, manuseio e transporte** dos filmes o respondente afirma que definido o sequenciamento, os filmes são encaminhados para as salas climatizadas, ficando armazenados, podendo após a medição do desempenho dos mesmos, ocorrer a movimentação destes entre salas e troca de horários.

5.1.3.3 Atendimento ao cliente

A atividade de **recebimento e processamento de pedidos** da Empresa Gama engloba a compra de ingressos os quais podem ser adquiridos nas bilheterias das salas ou pela internet. Sobre **estabelecimento de níveis de serviço aos clientes**, o tempo de atendimento ao cliente é uma preocupação e, por isso, o respondente afirma que os filmes são alocados em horários diferentes, visando não haver tempo de espera elevado entre as sessões.

O **fluxo de informação** também é foco para a Empresa Gama que busca capacitar seus funcionários para fornecerem informações aos clientes no caso de dúvidas.

Temos a figura do gerente; são 3 gerentes, um na bilheteria, um na bombonière e um próximo ao banheiro do cinema. Além de vários funcionários também, então tem muita gente pra tirar dúvidas. Os gerentes assistem praticamente a todos os filmes. Durante a projeção fica um operador por turno, são dois turnos, onde na eminência de qualquer problema eles passam um rádio para o gerente (E3).

Os **preços** relativos à **venda** dos ingressos são definidos pela Empresa Gama, de maneira independente e sem intervenção de outras instituições. Quanto ao plano de **marketing**, o respondente afirma que são de responsabilidade das distribuidoras que fornecem todo o material gráfico promocional dos filmes adquiridos.

A *bombonière* corresponde a aproximadamente 30% do faturamento da exibidora. Outra forma de arrecadação de receitas se dá pelas propagandas exibidas antes do início da sessão. A fala do entrevistado E3 revela uma preocupação em obter boa receita em todos os processos reportados.

5.2 Análise geral das empresas

As falas dos entrevistados E1, E2 e E3 demonstram as diferenças e pontos em comum existentes em cada uma das empresas participantes do presente estudo.

A Empresa 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 inclusive 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 Empresa 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, sem muita margem a possíveis negociações. A fala do entrevistado desvela o relacionamento formal existente entre os integrantes da cadeia do cinema e na execução das atividades logísticas de cada uma das três áreas determinadas para este estudo.

Finalmente, a Empresa 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 de filmes comerciais. Os relacionamentos com fornecedores se situam em um meio termo, pois não são tão informais quanto os da Empresa Alfa e nem tão formais quanto os da Empresa Beta. As atividades logísticas são fortemente influenciadas pelo foco na receita.

O Quadro 9 demonstra as características mais marcantes, em cada uma das áreas de interesse das empresas Alfa, Beta e Gama.

	Empresa Alfa	Empresa Beta	Empresa Gama
Suprimentos	<ol style="list-style-type: none"> 1) Seleção de fornecedores pela oferta de filmes que estes oferecem; 2) Negociações informais junto aos fornecedores; 3) Fortes laços de confiança e parceria entre empresa e fornecedores; 4) Segmentação de atuação para filmes de arte; 5) Foco em divulgação e disseminação cultural; 6) % de renda da bilheteria previamente definido em negociações para o pagamento às distribuidoras. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Seleção de fornecedores pela oferta de filmes que estes oferecem; 2) Negociações formalizadas em contratos; 3) Relacionamento regido por cláusulas contratuais; 4) Segmentação de atuação para filmes comerciais, <i>blockbusters</i>; 5) Foco no lucro da empresa; 6) % de renda da bilheteria previamente definido em negociações para o pagamento às distribuidoras. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Seleção de fornecedores pela oferta de filmes que estes oferecem; 2) Negociações sem contratos firmados, mas determinadas formalmente por e-mail; 3) Apesar de informal, o relacionamento com os fornecedores não é baseado somente em confiança entre as partes; 4) Segmentação de atuação para principalmente filmes comerciais; 5) Foco no lucro da empresa; 6) % de renda da bilheteria previamente definido em negociações para o pagamento às distribuidoras.
Apoio à produção	<ol style="list-style-type: none"> 1) Definição da programação de exibição de acordo com o número de salas, a grade de horários, o perfil do filme, o período de lançamento do filme, a presença de <i>blockbusters</i> em exibição no período de lançamento; 2) Prazo de fechamento da programação até terça-feira, para estreia do filme na sexta-feira; 3) Preocupação em prolongar o ciclo de vida do filme de forma que seja exibido em todas as salas da empresa; 4) Modificação da programação e sequenciamento de acordo com o desempenho do filme; 5) Previsão de demanda de acordo com o histórico do filme em festivais e o histórico do diretor. Previsões inconsistentes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Definição da programação de exibição de acordo com o número de salas, a grade de horários, o perfil do filme, o período de lançamento do filme; 2) Prazo de fechamento da programação até terça-feira, para estreia do filme na sexta-feira; 3) O ciclo do filme se encerra quando o mesmo alcança baixo desempenho de público; 4) Modificação da programação e sequenciamento de acordo com o desempenho do filme; 5) Previsão de demanda direcionada a longo prazo. Previsões inconsistentes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Definição da programação de exibição de acordo com o número de salas, a grade de horários, o perfil do filme, o período de lançamento do filme; 2) Prazo de fechamento da programação até terça-feira, para estreia do filme na sexta-feira; 3) O ciclo do filme se encerra quando o mesmo alcança baixo desempenho de público; 4) Modificação da programação e sequenciamento de acordo com o desempenho do filme; 5) Previsão de demanda considerada complexa. Previsões inconsistentes.
Atendimento ao cliente	<ol style="list-style-type: none"> 1) Disponibilização de venda de ingressos com antecedência inclusive de dias, sendo utilizado apenas a bilheteria para o recebimento e processamento dos pedidos; 2) Não há parâmetros estabelecidos para medição do nível de serviço ao cliente; 3) Há a preocupação com o fluxo de informações dentro do complexo para atendimento dos clientes, onde os funcionários são direcionados inclusive a conhecerem os filmes exibidos; 4) Os preços de venda são definidos junto aos fornecedores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Disponibilização de venda de ingressos, sendo utilizados vários formatos para o recebimento e processamento dos pedidos; 2) Um dos parâmetros utilizados para medição do nível de serviço ao cliente, é o tempo médio de fila; 3) Há a preocupação com o fluxo de informações dentro do complexo para atendimento dos clientes, onde os funcionários são treinados; 4) Os preços de venda são definidos somente pela empresa exibidora. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Disponibilização de venda de ingressos, sendo utilizados alguns formatos para o recebimento e processamento dos pedidos; 2) Um dos parâmetros utilizados para medição do nível de serviço ao cliente, é o tempo médio de fila; 3) Há a preocupação com o fluxo de informações dentro do complexo para atendimento dos clientes, onde os funcionários são treinados; 4) Os preços de venda são definidos somente pela empresa exibidora.

Quadro 9: Comparação entre as empresas.

Fonte: Elaborado pelo autor

Diante do Quadro 9 fica evidente que em cada uma das áreas logísticas (suprimentos, apoio à produção e atendimento ao cliente), as empresas focam em aspectos similares de atuação, no qual a maioria das atividades são consideradas comuns às três empresas, principalmente entre as empresas Beta e Gama, por possuírem o mesmo segmento de mercado.

5.3 Análises das entrevistas com especialistas

Foram entrevistados três especialistas em cinema, tratados por E4, E5 e E6. Os especialistas atuam no mercado nacional de produções audiovisuais possuindo, cada um, capacitações específicas de atuação. Sobre as atividades logísticas em estudo, conforme a *expertise* de cada um são direcionadas observações que complementam as afirmações enunciadas até então na presente pesquisa.

Questionado sobre novas oportunidades de produtos para aquisição, como filmes digitais, E4, especialista em exibição, argumenta que a 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. Nesse ponto há uma possibilidade de redução de custos em **suprimentos** e, conseqüente, elevação da receita.

Utilizando o cinema digital, tem-se a condição do ingresso chegar mais barato ao consumidor final, porque não utilizando a película em rolos de filmes eu não preciso transportar, e não transportando eu não preciso pagar seguros e fretes (E4).

Ainda como ponto positivo da utilização de filmes digitais, E4 afirma que se obtêm ganhos também na preservação ambiental.

Quem não utiliza a película diminui o corte de árvores, a emissão de resíduos químicos nos rios, no transporte diminui a emissão de dióxido de carbono na atmosfera e uma coisa que pouco se trata dentro da cadeia... o que acontece com aqueles rolos de filmes depois que eles são exibidos? Eles são incinerados, despejando mais dióxido de carbono na atmosfera. Enfim, o cinema digital tem condição de ser mais barato ao consumidor final (E4).

A fala do E4 também desvela características referentes à remuneração das exibidoras já citadas por outros entrevistados, o que faz inferir que a prática remuneratória é tacitamente padronizada em **percentuais de bilheteria** na cadeia no cinema.

Sobre os percentuais da bilheteria, de uma maneira geral, a primeira semana corresponde a 50% para o exibidor e para o distribuidor e a partir da segunda semana 60-40% (E4).

Quando questionado sobre o período de permanência de um filme em cartaz, o respondente afirma que de fato a semana cinematográfica se inicia na sexta-feira, estreia do filme, ficando

em cartaz de acordo com seu desempenho de bilheteria, no qual o primeiro fim de semana de exibição é determinante para o ciclo de vida do filme.

O filme fica em cartaz se ele for bem no primeiro fim de semana, considerado de sexta a domingo, ... , caso o filme seja um fracasso, ele não vai virar, ou seja, não irá continuar na próxima semana. A virada do filme é acordada na segunda-feira no máximo na terça-feira com a distribuidora (E4).

Tal afirmação do respondente E4 corrobora com o explanado pelo entrevistado E2, deixando claro que o fim de semana de estreia é considerado como fundamental para a continuidade do ciclo de vida e tempo de permanência do filme em cartaz. Fato considerado é que, mesmo a bilheteria não tendo atingido o rendimento esperado, o filme só sairá da programação no próximo final de semana, continuando sua trajetória nas salas de exibição até a entrada de outro lançamento na sexta-feira subsequente.

Outros pontos que aparecem como comuns na cadeia do cinema, segundo E4, são os prazos para a definição da programação, para entrega das cópias e o controle da média de frequência de espectadores nas salas que é repassada aos distribuidores.

Para o fechamento da programação o prazo limite é o envio desta nas terças-feiras para divulgação nas mídias informativas... Nas grandes exibidoras são definidos os % referentes à frequência média semanal. O borderô é feito diariamente para o controle, onde a renda é passada para distribuidoras e para a empresa Filme B (E4).

O respondente indica como ponto de preocupação a **distribuição dos filmes**, principalmente os referidos a produtos nacionais. Segundo E4 o incremento do cinema digital irá gerar mais renda às exibidoras além de maior difusão e velocidade de entrega dos produtos aos pontos de exibição.

São considerados altos custos para o transporte de latas de filmes em película, com grande volume físico e peso, envolvendo necessidades especiais de armazenamento e conservação. Logo as exibidoras têm que utilizar uma logística complexa e cara. Isso acaba gerando uma tendência de seleção das entregas. Com a digitalização a distribuição pode ser feita hoje, via cabo, satélite ou DVD, com isso tem-se facilidade, economia de tempo e dinheiro (E4).

O especialista E4 ainda alerta ao fato das leis de incentivo proporcionarem o aumento da produção nacional, no qual segundo ele, sem as leis não existiriam as empresas exibidoras de

filmes de arte, as mostras e os festivais, divulgadores dessa segmentação de filmes. Tal incentivo se mostra necessário frente ao mercado atual globalizado que é dominado pelas empresas *majors* e seus filmes *blockbusters*.

Vivemos num período de consolidação da hegemonia norte-americana, vide a programação dos shoppings, onde estão a maioria das salas de exibição... os filmes em exibição são os mesmos no mundo todo, ao mesmo momento (E4).

Outro ponto de atenção que o especialista considera está relacionado ao número de salas disponíveis para exibição. Para ele, o aumento do número de salas não garantirá o escoamento democrático de todos os tipos de filmes.

Fala-se muito em aumento do número de salas para escoamento da produção nacional, mas no momento em que as exibidoras fazem isso, elas geram uma maior oportunidade de exibição de filmes blockbusters, ou seja, a distribuição nacional continuará aguardando uma oportunidade na programação (E4).

Destarte, o especialista E4 corrobora pontos relativos à permanência de um filme em cartaz, no qual, um filme com ótimo desempenho na primeira semana de exibição, garantirá a permanência do mesmo por mais semanas.

O desempenho de um filme, considerando as atividades de uma exibidora, está muito ligado na definição da programação das exibições por salas, muito influenciado pelo perfil do público e claro do filme (E4).

O entrevistado E5, especialista em produção, ao ser questionado sobre a opção de **novas tecnologias de exibição**, argumenta que a substituição dos filmes em película pela opção digital reduz custos, corroborando o especialista E4. Outro fato apontado é que, segundo E5, a procura maior pelas salas de cinema se dá pelas classes sociais C e D, direcionando ainda mais seu argumento para a necessidade de redução dos custos para atender a essa segmentação.

Uma ida ao cinema sai caro... indo ao cinema você tem que pagar o ônibus, se levar o filho tem o custo da pipoca, etc., que é caríssimo. Uma ida ao shopping hoje, se é uma família, é mais do que R\$ 50,00 (E5).

O especialista E5 também afirma que a **divisão de bilheteria** entre os *stakeholders* da cadeia é feita segundo percentuais pré-definidos. Da mesma forma, para o respondente o **período de permanência de um filme** é dependente de seu desempenho na primeira semana de exibição.

Hoje em dia o exibidor faz o seguinte, a primeira semana é 50-50%, a segunda semana é 60% para o exibidor e 40% para o distribuidor e produtor. Para todo filme a primeira semana é muito importante, o primeiro final de semana é muito definidor da carreira desse filme (E5).

A fala do respondente E5 corrobora à fala do E4, ao afirmar que o **borderô** é o documento oficial para divulgação dos resultados financeiros diários das exibidoras.

Tal percentual definido é aplicado em todos os tipos de filmes exibidos nas exibidoras. O respondente destaca que o maior lucro é oriundo do filme de maior bilheteria, logo as exibidoras têm como estratégia a preferência por filmes americanos, os *blockbusters*. O respondente ainda afirma que o desempenho destes filmes é devido aos grandes aportes de investimentos em propaganda.

A grande diferença de uma produção nacional com uma internacional, é que uma produção americana investe 20% do orçamento na produção e 80% na divulgação, e, nos filmes nacionais é o inverso. É o efeito da globalização nesse mercado, uma concorrência desnivelada (E5).

Além desse fato, o respondente ainda cita a problemática da produção nacional frente ao mercado audiovisual. Para ele, o produtor perpassa por muitas dificuldades na cadeia sem a certeza de um retorno financeiro.

O produtor é o único que inseri investimentos no lançamento de um filme e é o último a receber na cadeia. Então é um mercado muito penoso para o produtor, é muito difícil ganhar dinheiro com cinema brasileiro (E5).

Outra afirmação que segue tal linha de pensamento é referente às leis de incentivo. Segundo o especialista E5, o processo de arrecadação de investimentos baseado nas leis não suporta as necessidades dos projetos existentes, uma vez que é um sistema dependente de aportes privados.

Você tem mecanismos que te ajudam, você tem leis que te ajudam, mas vai captar recursos, põe um projeto debaixo do braço e vai atrás de prospecção de capital nas empresas..., primeiro têm as burocracias das leis, depois tem a problemática do acesso às empresas, vai convencer aos departamentos de marketing, aos presidentes que o seu projeto é um bom projeto, que vai dar retorno..., enfim, você leva muito tempo com seu projeto debaixo do braço tentando captar recursos (E5).

Mas o respondente afirma que as produtoras nacionais pertencentes à cadeia, ainda que disponibilizando produtos de qualidade técnica, não conseguem disseminar seus produtos nas redes exibidoras, uma vez que a concorrência com produtos estrangeiros é relevante, pois utilizam uma maior quantidade de salas por semanas de exibição. Segundo E5, é a **problemática da distribuição**.

O problema não é mais a produção, o gargalo é a distribuição e a exibição dos filmes. Para escoamento da produção é preciso mais pontos de exibição, mais salas, é importante você ter visibilidade do seu produto, a vitrine de exposição do seu filme é o cinema (E5).

Contudo, E5 ressalta que uma maior quantidade de salas é fator necessário para uma maior distribuição da produção nacional, mas não único. Também é necessária a correta segmentação de mercado a fim de direcionar o produto ao consumidor com perfil adequado.

O filme é um produto que requer comunicação com o público.. hoje quem está mais interessado em ver filme brasileiro são as classes C e D... Tem que existir uma “conversa” com o público, sem isso não é possível atingir a expectativa esperada. Tem muitas produtoras hoje que fazem somente filmes para festival, que não estão interessados no mercado, logo, este tipo de produto não consegue atingir o canal de distribuição como um blockbuster, independente de se existir uma maior quantidade de salas (E5).

A fala deste entrevistado foca na questão da dificuldade da produção nacional. Ele argumenta serem necessárias mais salas de cinema e uma maior segmentação dos filmes de acordo com o perfil do público de interesse.

O E6, especialista em produção e distribuição, quando questionado sobre as **novas tecnologias em exibição**, argumenta a necessidade da utilização de mais produtos digitais nas salas exibidoras, visto a facilidade de aquisição e redução de custos no processo.

O custo de levar uma cópia de um filme e voltar com ela para a distribuidora é um custo jogado no lixo. Uma cópia pesa aproximadamente vinte quilos, quando você lança um filme de 400 cópias por exemplo, nas principais capitais, até em Manaus, isso gera um custo com frete e seguro. Ainda tem o custo da incineração dessa cópia após seu ciclo de vida. Quando se fala em digital, quando não é via satélite, o custo máximo é o do envio de um Hard Drive (HD) via correio, ou seja, há uma grande redução de custo na distribuição (E6).

Sobre a **globalização**, o respondente afirma que ela trouxe impactos negativos à produção nacional, no qual a utilização dos incentivos fiscais se tornou um processo com maior dificuldade de acesso. Além disso, o especialista confirma a grande concorrência imposta pelos filmes americanos no estado.

A globalização foi muito perversa com o mercado mineiro. Minas perdeu uma série de empresas que tinham uma ligação com o estado, por exemplo, a MBR que foi vendida para a Vale, a Telemig Celular que foi vendida para a Vivo, então cria-se um peso nacional. Não tem como encarar uma competitividade tão grande quanto a do cinema norte-americano sem você ter um subsídio forte, uma política forte. Nacionalmente você enfraquece a produção audiovisual porque as empresas financiadoras passaram a ser gerenciadas por estrangeiros e grandes corporações (E6).

O respondente E6 cita que o filme deve estar voltado para o público alvo adequado, ou seja, deve haver foco, durante toda a cadeia do cinema, no cliente. O entrevistado também corrobora a afirmação de que mais salas são necessárias para a distribuição, alertando sobre o alcance dos filmes americanos.

Acho que realmente faltam salas, a gente precisa ter salas de cinema precisamos ter também filmes voltados para esse mercado... e a gente precisa educar esse povo, sem educação não vai ter consumo, sem uma cultura audiovisual não adianta. Se mais salas de cinema houvessem, lá também estariam os blockbusters. É preciso pensar muito claramente como se desenvolver uma política de regras, leis e recursos para distribuição de filmes (E6).

Tal fato demonstra a predominância dos filmes americanos no mercado nacional, definido pelas prioridades de planejamento das grandes exibidoras para este tipo de produto. Para o especialista há um conflito de interesses entre as partes.

O distribuidor sempre quer que entre em cartaz seu filme, naquela hora, e, o exibidor quer escolher o filme para entrar em cartaz (E6).

Para E6, a distribuição é essencial para que o produto tenha o alcance desejado, mas alerta sobre a necessidade de contratos prévios firmados com as distribuidoras.

Produzir um filme sem um contrato pré-estabelecido de distribuição é assumir um risco ainda maior que o normal. Não há a certeza de que o produto irá chegar ao consumidor (E6).

Segundo o respondente, tais contratos devem ser embasados pelo rendimento do filme nas salas exibidoras, no qual a frequência média semanal da bilheteria é o indicador de tal desempenho.

O contrato é uma garantia de distribuição, mas ressalto que nele há as garantias impostas pelo distribuidor, onde a frequência média semanal é medida, direcionando aos percentuais definidos para cada semana de exibição. Normalmente 50% da renda para o exibidor e 50% para o distribuidor na primeira semana e então, 50-40% na segunda semana. Como o investimento das distribuidoras é alto, esse formato é uma garantia para eles (E6).

Ainda sobre a distribuição, E6 ressalta a necessidade de uma melhor qualidade dos produtos nacionais para o escoamento da produção, reforçando que não apenas mais salas seriam conclusivas para o problema da distribuição.

É preciso que a gente discipline nosso mercado, é preciso que o produtor brasileiro tenha um pouco mais de responsabilidade. Um produto pode alavancar o produtor, fato esse verificado com a produtora do filme Cidade de Deus, e com os produtores do filme Tropa de Elite. Bons produtos te autorizam a produzir mais e a conquistar maiores orçamentos (E6).

As entrevistas com os especialistas complementam e corroboram parte significativa das declarações dos entrevistados gestores das empresas e, a partir de tal, pode-se inferir que há um alinhamento entre a visão dos especialistas acerca das necessidades da cadeia do cinema e as práticas e visões das empresas participantes da pesquisa. Nesse sentido, há um nivelamento de informações entre especialistas e exibidoras.

5.4 Análise das programações

Foram observadas as programações das empresas exibidoras Alfa, Beta e Gama. Tal análise corrobora as informações dos respondentes sobre as atividades logísticas em estudo.

Verificou-se que a Empresa Alfa, com foco em filmes culturais, de fato não exhibe filmes comerciais, conforme Apêndice III. Os filmes colocados em cartaz possuem cunho cultural, geralmente, são filmes estrangeiros, excetuando-se os *blockbusters*.

Da mesma forma, nota-se que em sua programação, explicitada no Apêndice III, há a presença constante dos filmes nacionais necessários ao cumprimento da cota de tela, corroborando, assim, com a fala do entrevistado E1.

O Quadro 10 contém dois filmes extraídos do Apêndice III, no qual se verifica a possibilidade de reexibição de filmes em intervalos de tempo diferentes. Como exemplo, o filme “Quebrando o Tabu” ficou duas semanas em cartaz, saiu da programação por uma semana, e voltou na semana subsequente, totalizando apenas três semanas de exibição, considerado um período pequeno comparado a outros filmes do Apêndice III. Por não seguir contratos firmados, tal fato demonstra a flexibilidade da Empresa Alfa em fazer uma nova inserção de um filme já exibido, sem grande bilheteria, na programação de suas salas.

Título Filme	País de origem	Período de exibição	Total de semanas
Biutiful	México / Espanha	18/02/11 a 14/04/11	6*
Quebrando o tabu	Brasil / EUA	03/06/11 a 30/06/11	3**

*Sem exibição entre 18 a 31/03 **Sem exibição entre 10 a 16/06

Quadro 10: Programação Empresa ALFA

Fonte: Jornal Estado de Minas – Ano de 2011 (extraído do Apêndice III)

Outro ponto verificado no Apêndice III é sobre o cumprimento semanal da programação conforme novos filmes que estreiam na sexta-feira. A grade semanal não é modificada, permanecendo o sequenciamento de filmes definidos de sexta à quinta-feira da semana subsequente.

Tal análise corrobora os pontos apontados pelo entrevistado E1, ressaltando a predominância dos filmes de arte e nacionais na empresa Alfa, num ambiente de negociações informais, no qual definições de prazos do mercado da cadeia do cinema direcionam as atividades de aquisição, planejamento e programação dos filmes.

A Empresa Beta foca em filmes comerciais que atraem grande público e rendem boas bilheterias para os exibidores. Analisando a programação de um de seus seis complexos de salas de cinema, no Apêndice IV, constatou-se um maior portfólio de produtos em sua programação, com filmes dublados e legendados, além de cópias 3D. Tal fato é devido a um maior número de salas disponíveis para o sequenciamento e distribuição de seus filmes adquiridos.

É constatada também a dominância de filmes *blockbusters*, principalmente no período considerado para estudo, o mês de julho. Da mesma forma, a programação contempla os filmes nacionais necessários para o cumprimento da cota de tela. É demonstrada também a facilidade de se manter mais de um filme por sala, numa mesma semana, no qual o perfil do filme define tal sequenciamento, conforme Apêndice IV.

Filmes infantis são exibidos nos primeiros horários da mesma forma que os filmes dublados. Todas as salas do Complexo 1 da empresa Beta em análise, têm a opção de se ajustar mais de um filme por sala na programação. O fato de se ter mais salas de exibição é considerado vantagem competitiva frente às demais empresas em análise.

A fim de se cumprir a cota de tela sem comprometer a programação com o filão de maior lucratividade da empresa, os filmes nacionais não considerados comerciais, aqueles que não são suportados por uma grande produtora ou distribuidora, são programados nos horários de menor audiência, ou seja, nas primeiras sessões, conforme Apêndice IV.

A análise da programação da Empresa Beta, considerando o Complexo 1 de cinemas, é estendida para os outros complexos da empresa. Todos seguem a mesma estratégia de planejamento e programação. É considerado em tal análise o volume de aquisição e de programação de filmes devido, principalmente, a uma maior quantidade de Complexos e consequentemente de salas. A fala do respondente E2 é corroborada frente a esta avaliação, no qual contratos formais exigem uma maior quantidade de dias e filmes para exibição, influenciando no planejamento de aquisição e de sequenciamento da operação, considerando, para tal, fatores como o mês de lançamento, o tipo de filme, se dublado ou legendado, se 3D, se nacional ou se *blockbuster*.

A Empresa Gama também possui foco em filmes comerciais, visando lucros. A análise de sua programação desvela fatores similares aos da Empresa Beta. Ressalta-se que a Empresa Gama possui apenas uma unidade de cinema, como a Empresa Alfa. Tal fato direciona sua programação a uma opção diferenciada frente às outras exibidoras em estudo.

Verificando o Apêndice V, em sua programação é verificada uma maior frequência de dias de exibição com cinco horários disponibilizados para as salas. Necessidade essa, constatada pelo menor número de salas do exibidor. Essa ação fornece vantagens para a Empresa Gama frente às negociações com seus fornecedores, compensando um número menor de salas.

As demais constatações acerca dos fatores influentes na programação e sequenciamento da Empresa Gama, são equivalentes às da Empresa Beta, com ressalvas sobre a possibilidade de exibição, quando necessário, de filmes pouco comerciais, como por exemplo, o filme Uruguaio “A Casa”, do Apêndice V.

Na avaliação da programação das três empresas são considerados pontos comuns a todas: necessidade de cumprimento da cota de tela, com exibição de filmes nacionais; programação direcionada pelo dia correspondente ao envio das informações às mídias, iniciando a semana com novos lançamentos na sexta-feira, contabilizada a partir de então; flexibilidade de programação frente ao número de salas existentes.

5.5 Análise Conjunta dos Casos

Destacam-se nas análises das entrevistas dos respondentes, tanto dos proprietários/diretores das empresas foco do estudo, quanto dos especialistas, pontos convergentes sobre as atividades logísticas em questão. A Figura 10 demonstra que os pontos observados fazem parte da estrutura de gestão das empresas exibidoras, já estando consolidados em suas operações.

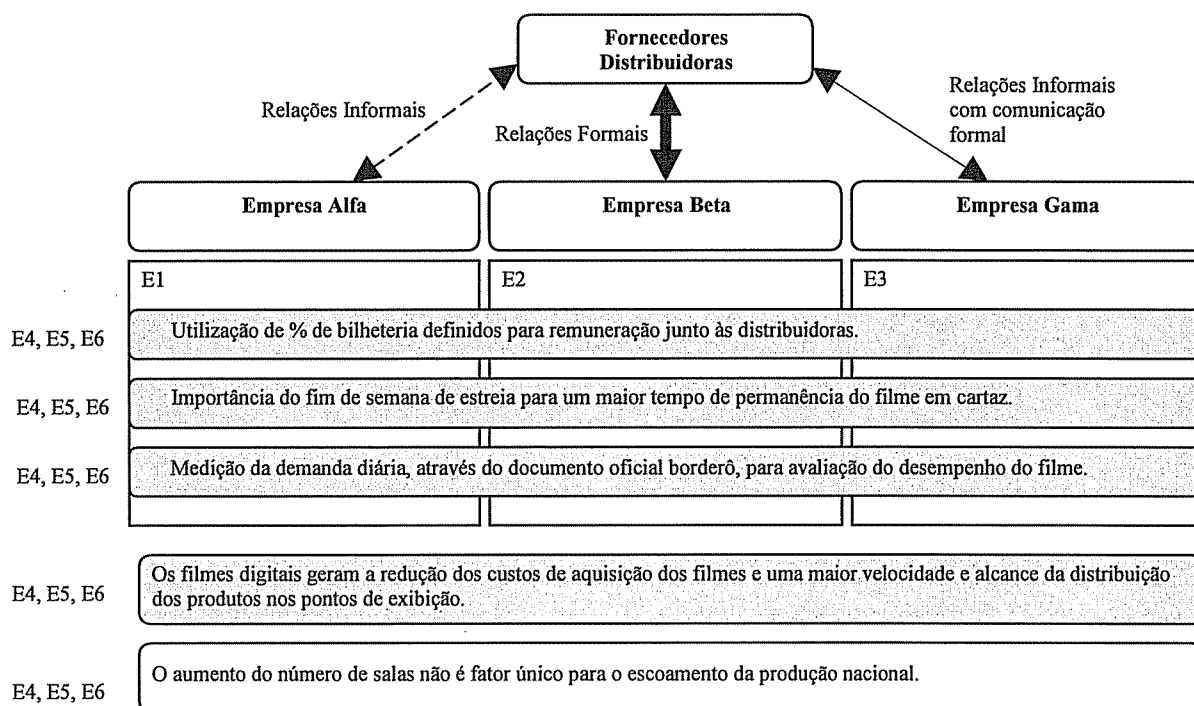


Figura 10: Análise dos pontos de atenção definidos pelos especialistas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme a Figura 10, o grau de formalização das relações e negociações junto aos fornecedores não compromete o formato aplicado pelas exibidoras que consideram tais pontos já inseridos nas atividades logísticas de suas operações. Os especialistas, E4, E5 e E6, corroboram a fala dos respondentes E1, E2 e E3, ao confirmarem a presença de tais pontos nas atividades das empresas.

Os especialistas E4, E5 e E6, ainda desvelam informações que complementam o ambiente em que se inserem as empresas exibidoras: a utilização de filmes digitais, proporcionando a redução de custos, e a questão do aumento do número de salas. De acordo com o Apêndice IV, observa-se que a Empresa Beta, possuidora de um maior número de salas, possui uma maior quantidade de filmes exibidos, além de disponibilizar um melhor sequenciamento de suas exibições.

Conforme Figura 11, a análise da grade da programação dos jornais semanais direciona a atenção à atividade de apoio à produção. A análise converge tais pontos relacionados às falas dos respondentes E1, E2 e E3.

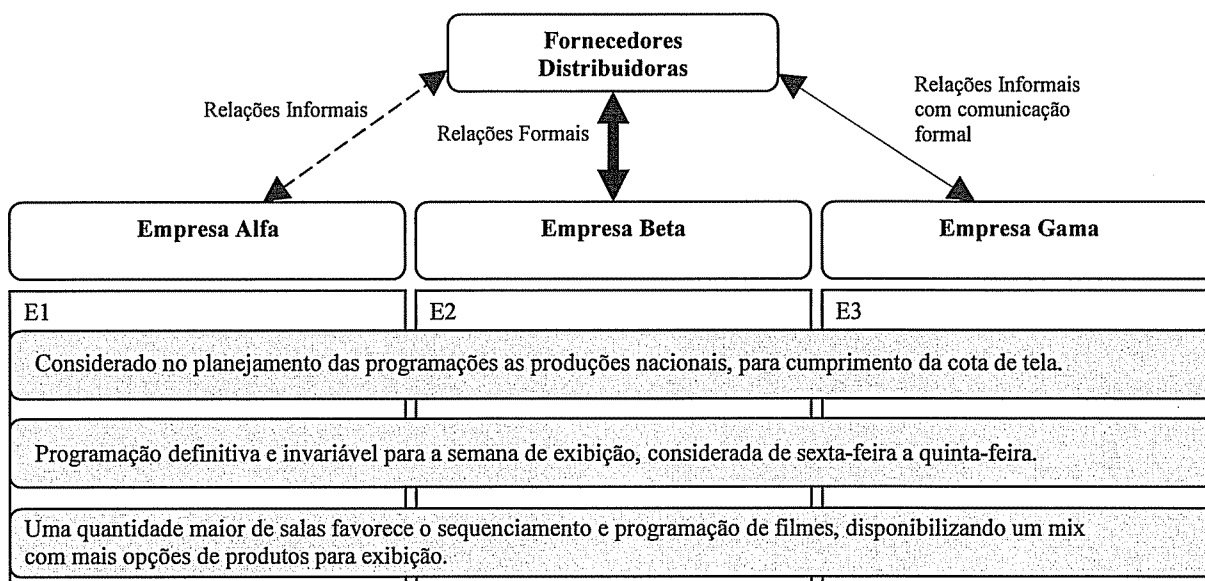


Figura 11: Análise dos pontos de atenção definidos pela base de dados das programações dos jornais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A programação analisada, dos jornais locais de Belo Horizonte, retrata o quão consolidada e invariável durante a semana está, independente de contratos formalizados, estando presente na cultura das exibidoras da cidade, de pequeno, médio ou grande porte. A preocupação retratada na fala dos respondentes, E1, E2 e E3, desvela a necessidade de se considerar na grade de sequenciamento e programação os filmes nacionais, definidos pela Lei da Cota de Tela, onde, conforme o número de salas de cada empresa, esse pode ser um fator preocupante, uma vez que um filme com caráter obrigatório ocupa o lugar de um filme escolhido e adquirido para exibição com vistas ao lucro.

A figura 12 agrupa os pontos de atenção definidos pelas falas dos especialistas, dos proprietários/diretores das empresas exibidoras e pela base de dados das programações, convergindo a análise para os objetivos do estudo. Além dos pontos de atenção retratados nas figuras 10 e 11, levou-se em consideração, como pertencentes às atividades de suprimentos, as relações com fornecedores e o mix de produtos com os fornecedores, enunciados nas falas dos respondentes E1, E2 e E3 e não retratados em tais figuras.

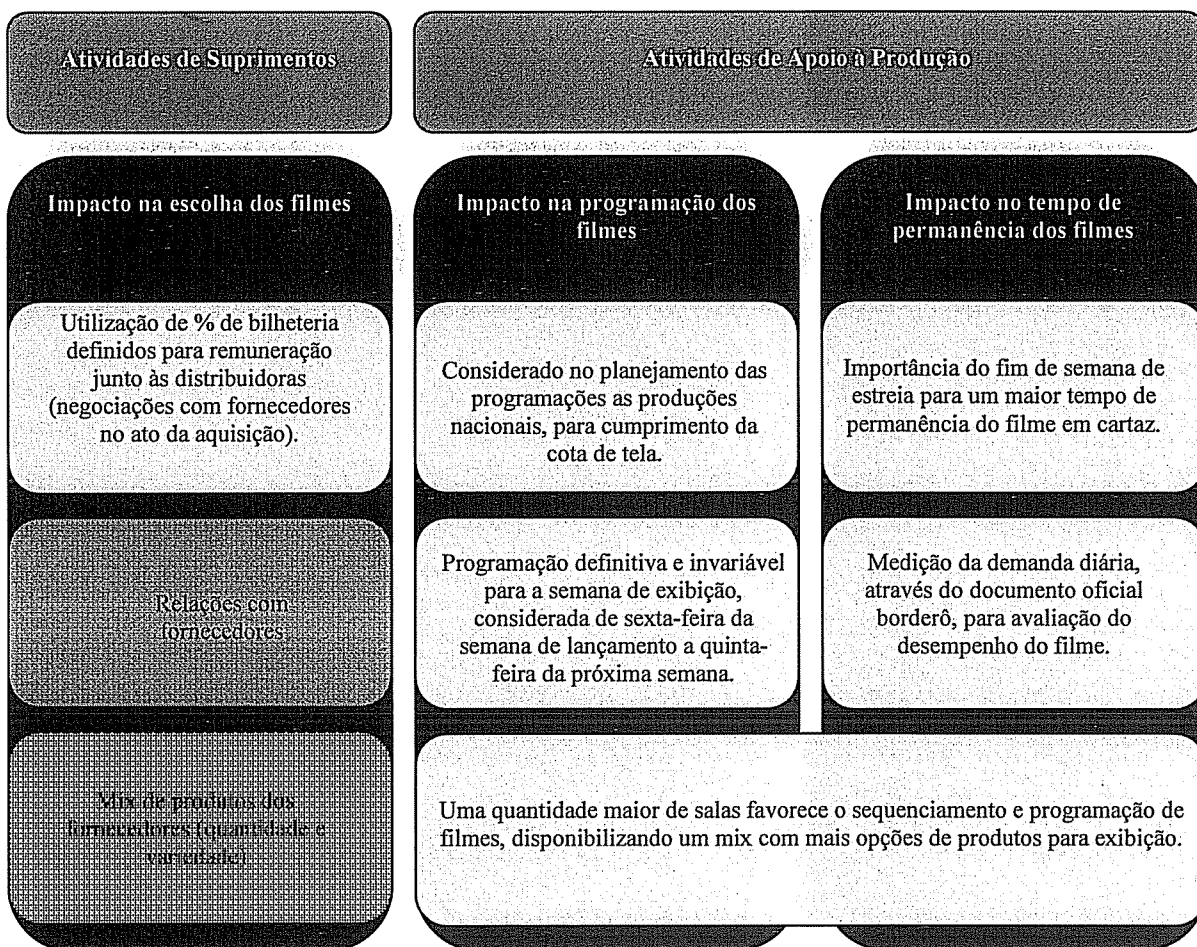


Figura 12: Análise dos pontos de atenção e objetivos específicos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Verifica-se que as atividades de suprimentos, como as relações e negociações com fornecedores e o mix de produtos destes, impactam nas decisões de escolhas dos filmes a serem adquiridos. Conforme a fala dos respondentes E1, E2 e E3 os filmes definem quais fornecedores serão acionados para negociações, independente de relações formais ou informais.

Nas atividades de apoio à produção, as atividades relacionadas ao planejamento e sequenciamento impactam diretamente na programação dos filmes, onde fatores externos como a obrigatoriedade de se considerar filmes nacionais na grade e a cultura já definida de se ter datas para estréias definem a programação.

As atividades de apoio à produção também têm impacto no tempo de permanência de um filme em exibição, onde, o fim de semana de estreia, definido pela programação, é fator determinante para continuidade do filme em cartaz. Para tal, é medida a demanda diária que

retrata o desempenho do filme e seu ciclo de vida dentro da programação. Fato também considerado é o relacionado à quantidade do número de salas de cada empresa exibidora. Uma maior quantidade de salas fornece uma maior flexibilidade de opções de horários e locais para a exibição do filme, aumentando a grade da programação, fornecendo uma dilatação no tempo de permanência do produto filme a ser exibido.

Além da análise acima, sobre a característica atendimento ao cliente, as empresas foco do estudo demonstram a utilização dos elementos chaves do pacote de serviços a seus clientes, corroborando com as análises de Krajewski *et al.* (2009) e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2004).

Para tais atividades, os respondentes E1, E2 e E3, afirmam que a *bomboniére*, sendo um bem facilitador, adiciona valor ao atendimento ao cliente. Todos concordam que tal item adiciona valor ao orçamento das empresas, de 30 a 40% da renda, no qual cada exibidora utiliza estratégias de acordo com seu perfil de atuação. A Empresa Alfa disponibiliza serviços de cafeteria, direcionamento conforme o perfil de seus clientes. A Empresa Beta utiliza de parcerias com grandes fornecedores e atacadistas para obter promoções e produtos diferenciados. Além disso, conforme fala do respondente E2, a empresa utiliza de variações em sua programação para que o tempo de espera entre sessões seja suficiente para a geração do consumo de seus itens. Já a empresa Gama, ressalta a importância da *bomboniére* ao seu faturamento.

6 Considerações Finais

O presente trabalho objetivou verificar como as atividades logísticas se fazem presentes nas empresas exibidoras de filmes da capital mineira. O estudo se justificou pela importância da cadeia do cinema para a economia tanto nacional quanto internacionalmente. O arcabouço teórico deste estudo está baseado conforme as classificações de Chopra e Meindl (2011), Bowersox *et al.* (2007) e Ballou (2006), para compreensão das atividades de suprimentos, apoio à produção e atendimento ao cliente.

O trabalho tem características de estudo de caso em três empresas exibidoras de filmes. Foi utilizada a triangulação de dados, a fim de conferir maior credibilidade aos dados e inferências da pesquisa. Realizaram-se entrevistas semiestruturadas com os gestores das três exibidoras considerando a dinâmica das atividades logísticas de cada uma delas.

Também foram entrevistados três especialistas que trabalham na cadeia do cinema, a fim de identificar se a percepção dos especialistas convergiria ou divergiria das informações presentes nas entrevistas dos gestores. Para finalizar o processo de análise dos dados, se analisou a programação das exibidoras, a fim de verificar se os dados levantados nas entrevistas poderiam ser confirmados ou não na prática.

A partir da análise dos dados coletados foi possível averiguar que as atividades logísticas que compõem as áreas de suprimentos, apoio à produção e atendimento ao cliente se fazem presentes nas empresas exibidoras e, independente do grau de formalização das relações com os fornecedores, são atuantes desde a aquisição do produto filme até a exibição do mesmo aos clientes.

O estudo demonstra que existem duas estruturas organizacionais baseadas no foco do negócio das empresas. Uma estrutura baseada na disseminação de cultura além do lucro através de produtos segmentados, denominados filmes de arte, como a Empresa Alfa e outra estrutura direcionada à obtenção de lucros com produtos com características mais comerciais como as Empresas Beta e Gama. O foco do negócio também direciona as relações entre distribuidoras e exibidoras, no qual empresas com maior lucro são pautadas em contratações mais formalizadas.

Quanto às negociações, o grau de formalização não impede que condições de pagamento sejam impostas e seguidas pelas empresas. A distribuição de percentuais da renda arrecadada nas bilheterias entre os principais *stakeholders* da cadeia, produtoras, distribuidoras e exibidoras, se faz presente independente de contratos firmados ou não, sendo considerada como prática oficial deste tipo de mercado. Além disso, as medições do volume de vendas são formalizadas diariamente por todas as exibidoras e encaminhadas a órgãos competentes para controle. Tal fato demonstra o poder de influência da gestão governamental ainda persistente no mercado cinematográfico brasileiro, muito em função do MINC, Ministério da Cultura e da ANCINE, Agência Nacional do Cinema. Outro fator sobre essa influência nas decisões relativas às atividades logísticas é a imposição do inserimento de filmes nacionais nas programações das empresas privadas.

Os resultados encontrados permitem concluir que há uma inter-relação entre as atividades logísticas e o número de salas disponíveis para escoamento dos filmes adquiridos. A maior quantidade de salas da Empresa Beta influencia na escolha do mix de produtos a serem adquiridos, na programação e sequenciamento dos filmes, bem como nas condições contratuais junto aos fornecedores, gerando vantagem competitiva frente às demais empresas pesquisadas.

Cada uma das atividades logísticas, apesar de interligadas, tem seu foco bem definido de atuação, proporcionando o ambiente necessário para a gestão dos processos de exibição dos filmes. Foi demonstrado como tais atividades impactam nesses processos, percorrendo desde a aquisição ao “consumo” dos produtos adquiridos. A Empresa Alfa, por possuir um escopo de negócio diferenciado, que visa filmes de arte, trata tais atividades de forma a proporcionar a disseminação cultural a seus clientes. A Empresa Beta, focada em produções comerciais, utiliza as atividades no intuito de buscar melhores condições contratuais e lucro. Da mesma forma, a Empresa Gama também busca o lucro, utilizando uma quantidade menor de salas disponíveis que a empresa Beta.

No que tange à atividade logística apoio à produção, uma programação com foco no negócio da empresa, considerando o mix de filmes, o perfil do público, o período de lançamento dos filmes ou sazonalidade, a quantidade adquirida e o número de salas, direciona mas não garante um maior tempo de permanência de um filme em exibição. Ponto bastante enunciado

é a falta de previsão de demanda na cadeia, considerada como determinante para o sucesso das empresas exibidoras. Tal ponto se faz presente pelo perfil do produto, sendo difícil a determinação do sucesso do mesmo frente aos consumidores, antes de sua exibição.

Neste sentido, o estudo mostrou que as exibidoras enfrentam uma grande imprevisibilidade de demanda e sofrem uma restrição de janelas (horários e salas) para lidar com esta variação de demanda, principalmente nos casos relativos às empresas Alfa e Gama, por possuírem um número menor de salas. Cabe ressaltar a importância da segmentação e definição do perfil dos clientes no intuito de diminuir a influência da falta de previsibilidade nas atividades logísticas, muito presente nas falas dos entrevistados E1, E2 e E3. Assim, a necessidade de definição da natureza do serviço, bem como a natureza da demanda e da oferta do serviço preconizado por Lovelock (1983) Pawar *et al.* (2009), está presente nas considerações das unidades de observação.

Como contra ponto, os serviços associados à exibição do filme são extremamente importantes para garantir a satisfação do cliente e para geração de receitas. Sob a luz dos estudos de Krajewski *et al.* (2009) e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2004), é possível verificar a utilização do pacote de serviços nas exibidoras, no intuito de garantir maiores margens para as empresas. Tal estratégia está em acordo com Lovelock (1983), o qual afirma que são necessárias estratégias que incentivem os clientes a mudarem seus planos voluntariamente, adicionando valor durante períodos de baixa demanda.

Percebeu-se que a logística é bastante relevante para o desenvolvimento das atividades das exibidoras. Vale ressaltar que as atividades logísticas são fortemente influenciadas pelo atendimento das necessidades dos espectadores. Portanto, baseado no objetivo que cada uma das empresas intui atingir, as decisões são tomadas, considerando as atividades logísticas. Diante deste cenário, cabe lembrar que todos os setores da economia se deparam com fatores limitantes e/ou obstáculos a serem transpostos. Neste sentido, identificou-se que as três empresas deste estudo corroboram ao afirmarem as influências da falta de previsão de demanda nas atividades logísticas em estudo, impactando em seus resultados e na geração de valor para o cliente.

6.1 Limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras

A escassez de estudos sobre a logística no mercado exibidor do cinema direcionou a presente pesquisa ao entendimento das atividades operacionais logísticas em empresas exibidoras, ocasionando assim, a limitação frente às bases teóricas com estudos similares para análises complementares na pesquisa.

Vislumbra-se a possibilidade 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.

Temas complementares poderiam ser propostos com o objetivo de contribuir para as lacunas aqui observadas:

- Métodos e técnicas de previsão de demanda para organizações culturais;
- Relacionamentos entre *stakeholders* de cadeias culturais;
- Logística de distribuição de produtos culturais;
- Gestão dos processos em cadeias culturais.

6.2 Contribuições da pesquisa

Em termos acadêmicos, este estudo contribuiu no sentido de iniciar as discussões acerca da logística dentro das organizações culturais, detectando a falta de estudos direcionados a essa linha de pesquisa.

Desse modo, acredita-se que o presente trabalho respondeu aos objetivos geral e específicos e contribui de forma empírica para o desenvolvimento de novas questões de pesquisa e, por conseguinte, para o desenvolvimento de ajustes teóricos. Outra contribuição deste estudo diz respeito à ampliação das discussões acerca da importância das atividades logísticas para as exibidoras de filmes apontando para a necessidade de estudos que aprofundem e ampliem o escopo de estudo da temática. Assim, se este trabalho provocar reflexões acerca dessas atividades logísticas na cadeia do cinema e seus reflexos depreende-se que sua contribuição pode ser considerada relevante para a área.

REFERÊNCIAS

- ADORNO, T. A indústria cultural. In: **Comunicação e Indústria Cultural**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1978.
- 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.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa/Portugal: Edições 70, 1977.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- BRAGA, R. “O cinema como atividade industrial.”, In: DIAS, A.; SOUZA, L. (orgs), **Film Business O negócio do cinema**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- 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.
- BUTCHER, P. **Cinema Brasileiro Hoje**. 1 ed. São Paulo: Publifolha, 2005.
- CALANTONE, R.; YENIYURT, S.; TOWNSEND, J.; SCHMIDT, J. The Effects of Competition in Short Product Life-Cycle Markets: The Case of Motion Pictures. **Journal of Product Innovation Management**, vol. 27, p. 349-361, 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.; CÁNEPA, 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.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. 1 ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

CORRÊA, H., L. **Gestão de Redes de Suprimento: Integrando Cadeias de Suprimento no Mundo Globalizado.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

COYLE, J. J.; LANGLEY, JR., C. J.; GIBSON, B. J.; NOVAK, R. A.; BARDI, E. J. **Supply chain management: a logistics perspective.** Mason EUA: South-Western/Cengage Learning, 2007.

CROXTON, K. L.; GARCÍA-DASTUGUE, S. J.; LAMBERT, D. M. The Supply Chain Management Process. **The International Journal of Logistics Management.** vol. 12, n. 2, 2001.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, I. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: Teorias e abordagens.** 2 ed. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2006.

DIAS, A.; BARBOSA, L. S. (Org.) **Film Business o negócio do cinema.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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,** Vol. 40, Issue 4, 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.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** 2 ed. Porto Alegre: 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.

FRANCO, M., L., P., B. **Análise do Conteúdo.** 3 ed. Brasília: Líber Livro, 2008.

GALVÃO, A. P. **Da convergência tecnológica à convergência empresarial: o audiovisual como espaço de acumulação na era da digitalização.** 1998. 175 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Federal de Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998.

GATTI, A. **Distribuição e exibição na indústria cinematográfica brasileira (1993/2003).** Campinas: Universidade Estadual de Campinas, p. 357, 2005.

GATTI, A. P. **A distribuição comercial cinematográfica.** 1 ed. São Paulo: Centro Cultural São Paulo, 2008.

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.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.

GIL, A. C. **Estudo de Caso**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 2005.

GONÇALVES, H. S.; MELO, R. M., “Desempenho logístico: a relação entre modelo de excelência e indicadores de desempenho.”, **ENESEP, XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Rio de Janeiro, 2008.

IKEDA, M., “Distribuição de longas-metragens brasileiros a partir das leis de incentivo (1995-2007): um panorama.”, In: FABRIS, M.; FERRARAZ, R.; MENDONÇA, L.; SANTANA, G.; SOUZA, G. (orgs), **Estudos de Cinema e Audiovisual, Socine**. São Paulo, vol, 10, p. 89-104, 2010.

JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**. v. 24, n.4, p.602-611, Dec.1979.

KIRSCHBAUM, C. **Redes e Sociologia Econômica**. 1 ed. São Carlos: EdUFSCar, 2009.

KLOTZEL, A. **O potencial da indústria cinematográfica no Brasil**. Inovação Uniemp, v. 2, p. 18-19, 2006.

KRAJEWSKI, L.; RITZMAN, L.; MALHOTRA, M. **Administração de produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply Chain Management: Implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**. vol. 9, n. 2, 1998.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in Supply Chain Management. **Industrial Marketing Management**, New York, v.29, p.65-83, 2000.

LAMBERT, D. M. *Supply Chain Management*. In: LAMBERT, D. M. **Supply Chain Management: processes, partnerships, performance**. Supply Chain Management Institute. EUA, 3ª edição, 2008, cap. 1.

LEITE, F., T. **Metodologia Científica, Métodos e técnicas de pesquisa (Monografias, Dissertações, Teses e Livros)**. 1 ed. São Paulo: Idéias e Letras, 2008.

LOVELOCK, C. H. Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights, **Journal of Marketing**, Vol. 47, p. 9-20, 1983.

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.

MACHLINE, C. Cinco décadas de logística empresarial e administração da cadeia de suprimentos no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, n.3, mai/jun, 2011.

MAHESHWARI, B.; KUMAR, V.; KUMAR, U. Optimizing success in supply chain partnerships. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 19, n. 3, p. 277-291, 2006.

MARCHALEK, C. R. L.; REBELATO, M. G.; RODRIGUES, I. C. Estudo sobre as diferenças de percepção dos fatores relacionais entre empresa e terceirizado. **Produção**, São Paulo, v.17, n.2, mai/ago, 2007.

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.

MATTA, J. P. R. “Marcos históricos da indústria cinematográfica: hegemonia norte-americana e convergência audiovisual.”, In: FABRIS, M; SOUZA, G; FERRARAZ R.; MENDONÇA, L; SANTANA, G. (orgs), **Estudos de Cinema e Audiovisual, Socine**. São Paulo, vol, 10, p. 150-163, 2010.

MELEIRO, A. **Indústria Cinematográfica e Audiovisual Brasileira: Cinema e Mercado**. Vol III. 1 ed. São Paulo: Escrituras, 2010.

MENTZER, J.T., FLINT, D.J., & HULT, G.T. Logistics Service Quality as a segment customized process. **Journal of Marketing**. Vol. 54, n.4, p.82-104, October, 2001.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education** . San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MINC. **Relatório de Atividades da Secretaria do Audiovisual - Cinema, Som e Vídeo: 1995.2002**. Disponível em <http://www.cultura.gov.br/site/?s=busca&cx=015263130529786204654%3Aasoduglh86s&cof=FORID%3A11&q=Cinema%2C>. Acesso em: 11 jul 2010.

MORASH, E. A. Supply Chain Strategies, Capabilities and Performance. **Transportation Journal**. vol. 41, n. 1, p. 37-54, 2001.

PAWAR, K. S.; BELTAGUI, A.; RIEDEL, J. C. K. H. The PSO Triangle: designing product, service and organization to create value. **International Journal of Operations & Production Management**, vol. 29, n. 5, p. 468-493, 2009.

RABIGER, M. **Direção de Cinema: Técnicas e Estética**. 3 ed. São Paulo: Campus, 2007.

REY, F. G. **Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação**. São Paulo: Thompson Learning, 2005.

- RODRIGUES, C. **O Cinema e a Produção**. 3 ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.
- ROSENFELD, A. **Cinema: Arte & Indústria**. 1 ed. São Paulo: Perspectiva S. A., 2009.
- SADOUL, G. **O cinema, sua arte, sua técnica, sua economia**. Rio de Janeiro: Casa do Estudante Brasileiro, 1951.
- SAMPSON, S. E. Customer-supplier duality and bidirectional supply chains in service organization. **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 11, No. 4, pp.348-364, 2000.
- SELLTIZ, C.; WRIGHTMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987.
- SILVA, E.R. **A Sofisticação da Gestão e o Direcionamento Estratégico no Setor de Cinema: Um Estudo Exploratório no Segmento Produtor**. 2005. 363 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal de Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.
- SILVA, H. D. **O filme nas telas: a distribuição do cinema nacional**. 1 ed. São Paulo: Terceiro Nome, 2010.
- STANK, T. P.; GOLDSBY, T. J.; VICKERY, S. K.; SAVITSKIE, K. Logistics service performance: estimating its influence on market share. **Journal of Business Logistics**, v.24, n. 1, p.27-55, 2003.
- TATE, K. The elements of a successful logistics partnership. **International Journal of Physical Logistics Management**, Vol. 26, n. 3, pp. 7-13, 1996.
- VANNY, A.; WALLS, D. The market for motion pictures: rank, revenue, and survival. **Economic Inquiry**, vol. 35, p. 783-797, out., 1997.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**, 2.ed, São Paulo: Atlas, 2006.
- VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- YIN, R. K. **Case Study Research, Design and Methods**, 3rd ed. Newbury Park, Sage Publications, 2002.
- YIN, R., K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2010.
- 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.

APÊNDICE

Apêndice I – Roteiro de Entrevista dos Diretores/Proprietários das Exibidoras

Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
Mestrado em Administração

Roteiro de Entrevista Diretores/Proprietários

Entrevista Nº: 1

Data: 17/10/2011

I Suprimentos

I.1 Seleção e qualificação de fornecedores

I.1.1 Quais são os critérios utilizados para definição dos filmes e dos fornecedores?

I.2 Negociação de contratos

I.2.1 Quais são os fatores que regem os contratos?

I.2.2 É levado em consideração o % de receita da bilheteria?

I.2.3 É levada em consideração a frequência média semanal?

I.2.4 A política de precificação dos ingressos depende de contrato para contrato?

I.3 Planejamento e programação de compras

I.3.1 Quais os fatores fundamentais para o planejamento das compras?

I.3.2 O planejamento é feito semanalmente ou mensalmente?

I.3.3 Há uma quantidade mínima para aquisição?

I.3.4 Como é considerada a cota de telas no momento do planejamento?

I.3.5 Como é definido o mix de produtos a ser adquirido?

I.3.6 O que determina os prazos de entrega?

I.3.7 As compras são consolidadas para a empresa ou são realizadas por cada unidade (cinema)?

I.4 Recebimento, Inspeção e Armazenagem

I.4.1 Como é feito o recebimento? É feito em todas as unidades (cinema)?

I.4.2 É feita inspeção nos filmes?

I.4.3 Onde é a armazenagem? É realizada em uma unidade principal ou em todas?

II Apoio à Produção

II.1 Planejamento da programação

II.1.1 Como é feito o planejamento da distribuição/exibição dos filmes por sala e por cinema?

II.1.2 Em que momento se muda a programação definida para exibição?

II.1.3 Como é definido o ciclo de vida do produto?

II.2 Previsão de demanda

II.2.1 Como é feita a previsão de demanda?

II.2.2 Como é feito o acompanhamento da demanda durante a exibição? (Aderência)

III Atendimento ao Cliente

III.1 Pedidos

III.1.1 Como é o processo de recebimento e processamento de pedidos?

III.1.2 Há uma política de tempo de atendimento?

III.2 Serviços ao Cliente

III.2.1 Como é gerenciada a disponibilidade de lugares nas salas?

III.2.2 Quais ações são tomadas para a falta de lugares?

III.3.1 Após a aquisição do ingresso, quais são os serviços de apoio disponíveis até o início do filme?

III.4.1 Como é o fluxo de informação durante o processo com o cliente?

IV *Bombonière*

IV.1 Como é gerenciada a *bombonière* e qual o grau de importância no faturamento da empresa?

Apêndice II – Roteiro de Entrevista dos Especialistas

Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
Mestrado em Administração

Roteiro de Entrevista Especialistas

Entrevista Nº: 2
Data: 22/10/2011

- I.1 Você acredita que as novas tecnologias de exibição possam gerar vantagens na cadeia, como as exibições digitais e não mais em película?
- I.2 Como é feita a divisão de bilheteria entre os principais *stakeholders* da cadeia?
- I.3 Como é contabilizado o período de permanência de um filme em cartaz?
- I.4 Como é oficializado o valor da bilheteria durante a semana de exibição de um filme?
- I.5 Como o mercado mineiro cinematográfico se comporta frente à globalização?
- I.6 Como as leis de incentivo influenciam no mercado mineiro cinematográfico?
- I.7 Quais são os pontos problemáticos na distribuição e exibição de filmes?
- I.8 Mais salas de cinema gerariam um maior escoamento de produções tanto nacionais quanto internacionais?
- I.9 Como o produto filme influencia no tempo de permanência de exibição?

Apêndice III – Programação da Empresa ALFA no período de 14/01/11 a 22/09/11

Fonte: Jornal Estado de Minas – Ano de 2011

Título Filme	País de origem	Período de exibição	Total de semanas
O concerto	Bélgica / França / Itália / Romênia / Rússia	14/01/11 a 17/03/11	9
Lixo extraordinário	Brasil / Reino Unido	21/01/11 a 17/03/11	8
A árvore	França / Austrália	21/01/11 a 27/01/11	1
Abutres	Argentina / Chile / França / Coréia do Sul	28/01/11 a 10/02/11	2
O discurso do rei	Reino Unido	11/02/11 a 05/05/11	12
Biutiful	México / Espanha	18/02/11 a 14/04/11	6*
O sequestro de um herói	França	18/03/11 a 07/04/11	3
Jogo de poder	EUA / Emirados Árabes	18/03/11 a 31/03/11	2
As mães de Chico Xavier	Brasil	01/04/11 a 07/04/11	1
Fluidos	Brasil	01/04/11 a 07/04/11	1
Contracorrente	Peru / França / Colômbia	08/04/11 a 12/05/11	5
Amor?	Brasil	15/04/11 a 05/05/11	3
O louco amor de Yves Saint-Laurent	França	22/04/11 a 28/04/11	1
As testemunhas	França	29/04/11 a 12/05/11	2
Que mais posso querer	Itália / Suíça	06/05/11 a 19/05/11	2
Chuva	Argentina	13/05/11 a 16/06/11	5
Reencontrando a felicidade	EUA	13/05/11 a 16/06/11	4
Não se pode viver sem amor	Brasil	20/05/11 a 02/06/11	2
O samba que mora em mim	Brasil	27/05/11 a 02/06/11	1
Quebrando o tabu	Brasil / EUA	03/06/11 a 30/06/11	3**
Todo mundo tem problemas sexuais	Brasil	03/06/11 a 23/06/11	3
Belair	Brasil	10/06/11 a 16/06/11	1
Meia noite em Paris	EUA / Espanha	17/06/11 a 25/08/11	10
Saturno em oposição	França / Itália / Turquia	17/06/11 a 30/06/11	2
Potiche - Esposa troféu	França	24/06/11 a 14/07/11	3
Cópia fiel	França / Itália / Irã	01/07/11 a 04/08/11	5
Poesia	Coréia do Sul	08/07/11 a 14/07/11	1
Incêndios	Canadá / França	15/07/11 a 28/07/11	2
Vejo você no próximo verão	EUA	22/07/11 a 04/08/11	2
Homens e Deuses	França	29/07/11 a 18/08/11	3
Mamute	França	05/08/11 a 18/08/11	2
Melancolia	Dinamarca / França / Alemanha / Itália / Suécia	05/08/11 a 22/09/11	7
A árvore da vida	EUA	12/08/11 a 20/10/11	10
Lola	Filipinas / França	19/08/11 a 01/09/11	2
Como arrasar um coração	França	26/08/11 a 08/09/11	2
Um sonho de amor	Itália	02/09/11 a 15/09/11	2
A viagem de Lúcia	Itália / Argentina	09/09/11 a 22/09/11	2

*Sem exibição entre 18 a 31/03

**Sem exibição entre 10 a 16/06

Apêndice IV – Programação da Empresa BETA, Complexo 1, no período de 01/07/11 a 04/08/11 - Fonte: Jornal Estado de Minas – Ano de 2011

Data	Filme	Origem	Gênero	Horário	Sala
01 a 07 de Julho	Kung Fu Panda 2	EUA	Longa Metragem (Dublado)	13:00, 14:55	1
01 a 07 de Julho	Meia Noite em Paris	EUA/Espanha	Longa Metragem	16:50, 18:55, 21:00	1
08 a 14 de Julho	Meia Noite em Paris *	EUA/Espanha	Longa Metragem	17:15, 19:15, 21:15	1
08 a 14 de Julho	O Ursinho Pooh *	EUA	Longa Metragem - Animação (Dublado)	13:00, 14:25, 15:50	1
15 a 21 de Julho	Cilada.com	Brasil	Longa Metragem	14:25, 16:30, 18:35, 20:40	1
15 a 21 de Julho	Muita Calma Nessa Hora	Brasil	Longa Metragem	12:45	1
22 a 28 de Julho	Cilada.com	Brasil	Longa Metragem	14:25, 16:30, 18:35, 20:40	1
22 a 28 de Julho	Muita calma nessa hora	Brasil	Longa Metragem	12:45	1
29 de Julho a 04 de Agosto	Cilada.com	Brasil	Longa Metragem	15:00, 17:00, 19:00, 21:00	1
Data	Filme	Origem	Gênero	Horário	Sala
01 a 07 de Julho	Os Pinguins do Papai *	EUA	Longa Metragem	13:40, 16:05, 18:30, 20:50	2
01 a 07 de Julho	Muita Calma Nessa Hora	Brasil	Longa Metragem	12:00	2
08 a 14 de Julho	Os Pinguins do Papai	EUA	Longa Metragem	14:00, 18:40	2
08 a 14 de Julho	X-Men - Primeira Classe	EUA	Longa Metragem	16:00, 20:40	2
15 a 21 de Julho	Harry Potter e as Relíquias da Morte - Parte 2 *	EUA	Longa Metragem	12:40, 15:30, 18:15, 21:00	2
22 a 28 de Julho	Harry Potter e as Relíquias da Morte - Parte 2	EUA/Reino Unido	Longa Metragem	12:40, 15:30, 18:15, 21:00	2
29 de Julho a 04 de Agosto	Capitão América - O Primeiro Vingador	EUA	Longa Metragem	12:50, 15:25, 18:00, 20:40	2
Data	Filme	Origem	Gênero	Horário	Sala
01 a 07 de Julho	Se beber não case 2	EUA	Longa Metragem	13:40, 18:30	3
01 a 07 de Julho	X-Men - Primeira Classe	EUA	Longa Metragem	15:50, 20:40	3
08 a 14 de Julho	Cilada.com *	Brasil	Longa Metragem	13:15, 15:20, 17:20, 19:20, 21:20	3
15 a 21 de Julho	Harry Potter e as Relíquias da Morte - Parte 2	EUA	Longa Metragem	12:40, 15:30, 18:15, 21:00	3
22 a 28 de Julho	Harry Potter e as Relíquias da Morte - Parte 2	EUA/Reino Unido	Longa Metragem	12:40, 15:30, 18:15, 21:00	3
29 de Julho a 04 de Agosto	Harry Potter e as Relíquias da Morte - Parte 2	EUA	Longa Metragem	12:50, 15:25, 18:00, 20:40	3
Data	Filme	Origem	Gênero	Horário	Sala
01 a 07 de Julho	Transformers - O lado oculto da Lua *	EUA	Longa Metragem	12:00, 15:00, 18:00, 21:00	4
08 a 14 de Julho	Transformers - O lado oculto da Lua	EUA	Longa Metragem	14:35, 17:35, 20:35	4
15 a 21 de Julho	Kung Fu Panda 2	EUA	Longa Metragem - Animação (Dublado)	13:30	4
15 a 21 de Julho	Os Pinguins do Papai	EUA	Longa Metragem	15:35	4
15 a 21 de Julho	Transformers - O lado oculto da Lua	EUA	Longa Metragem	17:35, 20:40	4
22 a 28 de Julho	Carros 2	EUA	Longa Metragem - Animação (Dublado)	13:00, 15:15	4
22 a 28 de Julho	Meia Noite em Paris	EUA/Espanha	Longa Metragem	20:30	4
22 a 28 de Julho	Transformers - O lado oculto da Lua	EUA	Longa Metragem	17:30	4
29 de Julho a 04 de Agosto	De Pernas pro Ar	Brasil	Longa Metragem	13:15	4
29 de Julho a 04 de Agosto	Carros 2	EUA	Longa Metragem (Dublado)	15:00, 17:10	4
29 de Julho a 04 de Agosto	Meia Noite em Paris	EUA/Espanha	Longa Metragem	19:20, 21:20	4

* Estreia

Continua...

Apêndice IV – Programação da Empresa BETA, Complexo 1, no período de 01/07/11 a 04/08/11 - Fonte: Jornal Estado de Minas – Ano de 2011

Data	Filme	Origem	Gênero	Horário	Sala
01 a 07 de Julho	Carros 2	EUA	Longa Metragem - Animação (Dublado)	12:15, 14:30, 16:45, 19:00, 21:15	5
08 a 14 de Julho	Carros 2	EUA	Longa Metragem - Animação (Dublado)	14:00, 16:15, 18:30, 20:45	5
08 a 14 de Julho	Muita calma nessa hora	Brasil	Longa Metragem	12:15	5
15 a 21 de Julho	Carros 2	EUA	Longa Metragem - Animação (Dublado)	14:00, 16:15	5
15 a 21 de Julho	Meia Noite em Paris	EUA/Espanha	Longa Metragem	18:30, 20:30	5
15 a 21 de Julho	O Ursinho Pooh	EUA	Longa Metragem - Animação (Dublado)	12:30	5
22 a 28 de Julho	Assalto ao Banco Central *	Brasil	Longa Metragem	14:00, 16:10, 18:30, 21:00	5
29 de Julho a 04 de Agosto	Assalto ao Banco Central	Brasil	Longa Metragem	14:00, 16:10, 18:30, 21:00	5
Data	Filme	Origem	Gênero	Horário	Sala
01 a 07 de Julho	Transformers - O lado oculto da Lua *	EUA	Longa Metragem (Dublado - 3D)	17:30, 20:30	6
01 a 07 de Julho	Carros 2	EUA	Longa Metragem - Animação (Dublado - 3D)	13:00, 15:15	6
15 a 21 de Julho	Harry Potter e as Relíquias da Morte - Parte 2 *	EUA	Longa Metragem (Dublado - 3D)	13:00, 15:50	6
15 a 21 de Julho	Harry Potter e as Relíquias da Morte - Parte 2	EUA	Longa Metragem (3D)	18:40, 21:25	6
22 a 28 de Julho	Harry Potter e as Relíquias da Morte - Parte 2	EUA/Reino Unido	Longa Metragem (Dublado)	13:00, 15:50	6
22 a 28 de Julho	Harry Potter e as Relíquias da Morte - Parte 2	EUA/Reino Unido	Longa Metragem (Dublado - 3D)	18:40, 21:25	6
29 de Julho a 04 de Agosto	Capitão América - O Primeiro Vingador	EUA	Longa Metragem (Dublado - 3D)	13:00, 15:35	6
29 de Julho a 04 de Agosto	Capitão América - O Primeiro Vingador	EUA	Longa Metragem (3D)	18:10, 20:45	6

* Estreia

Apêndice V – Programação da Empresa GAMA, no período de 01/07/11 a 04/08/11

Fonte: Jornal Estado de Minas – Ano de 2011

Data	Filme	Origem	Gênero	Horário	Sala
01 a 07 de Julho	Namorados para sempre	EUA	Longa Metragem	21:30	1
01 a 07 de Julho	Rio	EUA/Canadá	Longa Metragem - Animação (Dublado - 3D)	13:30, 15:30, 17:30, 19:30	1
08 a 14 de Julho	Namorados para sempre	EUA	Longa Metragem	21:30	1
08 a 14 de Julho	Rio	EUA/Canadá	Longa Metragem - Animação (Dublado - 3D)	13:40, 15:30, 17:30, 19:30	1
15 a 21 de Julho	Harry Potter e as Relíquias da Morte - Parte 2 *	EUA	Longa Metragem (Dublado - 3D)	13:40, 16:20	1
15 a 21 de Julho	Harry Potter e as Relíquias da Morte - Parte 2 *	EUA	Longa Metragem (3D)	19:10, 21:50	1
22 a 28 de Julho	Harry Potter e as Relíquias da Morte - Parte 2	EUA/Reino Unido	Longa Metragem (Dublado)	13:40, 16:20	1
22 a 28 de Julho	Harry Potter e as Relíquias da Morte - Parte 2	EUA/Reino Unido	Longa Metragem (Dublado - 3D)	19:10, 21:50	1
29 de Julho a 04 de Agosto	Harry Potter e as Relíquias da Morte - Parte 2	EUA	Longa Metragem (Dublado - 3D)	13:40, 16:20	1
29 de Julho a 04 de Agosto	Harry Potter e as Relíquias da Morte - Parte 2	EUA	Longa Metragem (3D)	19:10, 21:50	1
Data	Filme	Origem	Gênero	Horário	Sala
01 a 07 de Julho	Os Pinguins do Papai *	EUA	Longa Metragem (Dublado)	13:40, 15:40, 17:40, 19:40, 21:40	2
08 a 14 de Julho	Cilada.com *	Brasil	Longa Metragem	13:40, 15:40, 17:40, 19:40, 21:40	2
15 a 21 de Julho	Cilada.com	Brasil	Longa Metragem	13:40, 15:40, 17:40, 19:40, 21:40	2
22 a 28 de Julho	Assalto ao Banco Central *	Brasil	Longa Metragem	13:30, 15:30, 17:30, 19:40, 21:50	2
29 de Julho a 04 de Agosto	Assalto ao Banco Central	Brasil	Longa Metragem	13:30, 15:30, 17:30, 19:40, 21:50	2
Data	Filme	Origem	Gênero	Horário	Sala
01 a 07 de Julho	X-Men - Primeira Classe	EUA	Longa Metragem	13:50, 16:20, 19:00, 21:40	3
08 a 14 de Julho	Os Pinguins do Papai	EUA	Longa Metragem (Dublado)	13:40, 15:30, 17:30, 19:30, 21:30	3
15 a 21 de Julho	Harry Potter e as Relíquias da Morte - Parte 2 *	EUA	Longa Metragem	14:00, 16:30, 19:00, 21:30	3
22 a 28 de Julho	Harry Potter e as Relíquias da Morte - Parte 2	EUA/Reino Unido	Longa Metragem	14:00, 16:30, 19:00, 21:30	3
29 de Julho a 04 de Agosto	Os Pinguins do Papai	EUA	Longa Metragem (Dublado)	13:40, 15:30, 17:30, 19:30	3
29 de Julho a 04 de Agosto	Se beber não case 2	EUA	Longa Metragem	21:30	3
Data	Filme	Origem	Gênero	Horário	Sala
01 a 07 de Julho	Se beber não case 2	EUA	Longa Metragem	14:50, 17:00, 19:20, 21:40	4
08 a 14 de Julho	Se beber não case 2	EUA	Longa Metragem	14:50, 19:20, 21:40	4
15 a 21 de Julho	Os Pinguins do Papai	EUA	Longa Metragem (Dublado)	13:40, 15:30, 17:30, 19:30, 21:30	4
22 a 28 de Julho	Os Pinguins do Papai	EUA	Longa Metragem (Dublado)	13:40, 15:30, 17:30, 19:30	4
22 a 28 de Julho	Se beber não case 2	EUA	Longa Metragem	21:30	4
29 de Julho a 04 de Agosto	Harry Potter e as Relíquias da Morte - Parte 2	EUA	Longa Metragem	14:00, 16:30, 19:00, 21:30	4
Data	Filme	Origem	Gênero	Horário	Sala
01 a 07 de Julho	A Casa	Uruguai	Longa Metragem	13:50, 17:40, 21:40	5
08 a 14 de Julho	A Casa	Uruguai	Longa Metragem	17:10	5
08 a 14 de Julho	X-Men - Primeira Classe	EUA	Longa Metragem	14:40, 19:00, 21:30	5
15 a 21 de Julho	Se beber não case 2	EUA	Longa Metragem	16:50, 21:30	5
15 a 21 de Julho	X-Men - Primeira Classe	EUA	Longa Metragem	14:10, 19:00	5
22 a 28 de Julho	Cilada.com	Brasil	Longa Metragem	13:40, 15:40, 17:40, 19:40, 21:40	5
29 de Julho a 04 de Agosto	Cilada.com	Brasil	Longa Metragem	13:40, 15:40, 17:40, 19:40, 21:40	5

* Estreia