

O S&OP COMO ESTRATÉGIA PARA MELHORIA DO NÍVEL DE SERVIÇO LOGÍSTICO EM UMA EMPRESA DE ÁUDIO PARA SALAS DE CINEMA DO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO

STRATEGY OF S&OP FOR IMPROVING THE LOGISTICS SERVICE LEVEL IN AN AUDIO COMPANY FOR BRAZIL'S CINEMA ROOMS: A CASE STUDY

Alexandre Junior da Silva alexandre_j_silva@hotmail.com

Pós-graduado em Marketing e Vendas pela Universidade Feevale (Novo Hamburgo/Brasil).

Fabiano de Lima Nunes fabianonunes@feevale.br

Doutorando em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade do Vale do rio dos Sinos (São Leopoldo/Brasil).

Professor na Universidade Feevale (Novo Hamburgo/Brasil).

RT&T | a. 10 | n. 1 | p. 150-181 | jan./jun. 2019

Recebido em: 27 de outubro de 2017 | Aprovado em: 10 de março de 2018

Sistema de Avaliação: Double Blind Review | DOI: <https://doi.org/10.25112/rt&t.v10i1.1488>

RESUMO

A expansão do mercado de cinema ocorrida nos últimos anos no mundo e no Brasil apresenta um aumento no número de salas de cinema e sua digitalização e, conseqüentemente, incrementa a necessidade de equipamentos para sonorização das salas de cinema. Entretanto, estes equipamentos não são produzidos no Brasil. Essa complexidade exige um processo interno capaz de atender o Nível de Serviço esperado sem comprometer a lucratividade. Neste contexto, o presente artigo objetiva analisar a utilização do processo de S&OP no fluxo de atendimento a clientes do segmento de Áudio para Cinema no Rio Grande do Sul e o seus impactos no Nível de Serviço, a partir de um estudo de caso, em conjunto com a aplicação de um questionário junto aos clientes do segmento estudado. A partir da observação do processo atual foi possível realizar o comparativo entre os achados oriundos do referencial teórico, estudo de caso e das percepções dos clientes entrevistados. Como resultados, percebe-se um alinhamento na percepção da empresa sobre o nível de serviço esperado pelo cliente, focado em prazo de entrega e condições comerciais, porém seu processo apresenta pontos de melhoria quando observado à luz do S&OP e, por fim, sugere-se um ajuste no fluxo interno.

Palavras-chave: Nível de serviço logístico. S&OP. Áudio. Cinema.

ABSTRACT

The expansion of the film market in recent years occurred in the world and in Brazil, shows an increase in the number of cinemas and their digitization. Consequently, increases the need for equipment for sound of movie theaters. However, these devices are not produced in Brazil. This complexity requires an internal process able to meet the service level expected without compromising profitability. In this context, this article aims to analyze the use of S & OP process in the flow of customer service to the Cinema Audio segment in Rio Grande do Sul and its impact on service level. From a case study, in conjunction with the application of a questionnaire to customers of the segment studied. From the observation of the current process it was possible to make the comparison between the findings derived from the theoretical framework, case study and the perceptions of customers surveyed. As a result, one sees an alignment in the perception of the company on the level of service expected by the customer, focused on delivery and business conditions, but its process has improvement points when viewed in the light of S & OP and finally suggested a adjust the internal flow.

Keywords: Level logistics service. S&OP. Audio. Cinema.

1 INTRODUÇÃO

O mercado de cinema em níveis mundiais apresenta resultados positivos, segundo relatório da MPAA - *Motion Picture Association of America*. Desde 2010, o valor de bilheteria vem crescendo e acumulado até 2014 apresenta 24%, o que é sustentado pelo crescimento mundial, uma vez que o mercado norte Americano, que é o maior, apresenta estagnação (MPAA, 2014). Acompanhando este crescimento mundial de bilheteria, o número de salas de exibição cresceu 6%, totalizando, em 2014, mais de 142.000 salas, e neste incremento a MPAA destaca as regiões da Ásia e Pacífico, onde o aumento foi de 14%. Detalhando a tecnologia das salas, cerca de 90% das salas mundiais são digitais e delas 46% são 3D. Ainda restam no mundo 10% de salas utilizando a tecnologia analógica (ANCINE, 2014).

No Brasil, este mercado também apresenta resultados positivos. Comparando 2014 com 2013, o valor de bilheteria cresceu 3,9%, e o número de salas de cinema chegou ao total de 2.833, o que representa um crescimento de 5,8%, segundo o Anuário Estatístico do Cinema Brasileiro de 2014 (ANCINE, 2014). Em relação a este mercado, é possível descartar a presença de poucos fabricantes em nível global, no entanto, nenhum deles possui a sua produção em solo brasileiro. Esta operação fora do país faz com que elevem seus custos dado a flutuação do câmbio, além do prazo de entrega tornar-se uma variável devido ao processo de importação, o qual pode sofrer várias interferências e atrasos por diversos fatores, como paralizações do serviço público e até condições climáticas que podem impedir um barco de atracar no porto e um avião de chegar em segurança ao seu destino.

É possível observar a complexidade e o grau de interação entre diversos setores de uma empresa que atua na importação destes produtos e visa revender no Brasil. Neste sentido, Pedrosa e Silva (2015) destacam que o processo de S&OP - *Sales Administration e Operation* - auxiliará na melhor gestão desses setores, através de reuniões e análises integradas com todos que atuam neste processo, apresentando oportunidades e riscos, buscando um alinhamento às reais condições de operação neste mercado e já antecipando seu planejamento num horizonte de 18 a 24 meses.

Nesse sentido, o presente artigo visa responder a seguinte pergunta de pesquisa: "Como a utilização do processo de S&OP em uma empresa de áudio impacta o nível de serviço logístico dos clientes do segmento de Cinema no Rio Grande do Sul?" E tem como objetivo geral identificar e analisar o processo de S&OP em uma empresa de áudio e sua relação no nível de serviço logístico apresentado a seus clientes do segmento de cinema no Rio Grande do Sul e sugerir melhorias. Para atingir este objetivo, esta pesquisa possui os seguintes objetivos específicos: (a) descrever e analisar o atual processo de S&OP no mercado de áudio para salas de cinema no Rio Grande do Sul; (b) identificar o nível de serviço esperado pelos clientes do segmento abordado e; (c) propor melhorias com base na análise da literatura versus o atual processo.

Para atingir os objetivos propostos, o presente artigo foi estruturado em cinco seções, dentre as quais a primeira trata-se da introdução. Na segunda seção, apresenta-se a fundamentação teórica sobre os conceitos de S&OP, Nível de Serviço Logístico e o Áudio no Cinema. A terceira seção refere-se à metodologia de pesquisa utilizada neste artigo. O estudo de caso e as entrevistas aplicadas junto aos clientes da empresa apresentam-se na quarta seção e na quinta e última seção reúnem-se as considerações finais e também sugestões de pesquisas futuras.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 S&OP – SALES ADMINISTRATION AND OPERATIONS

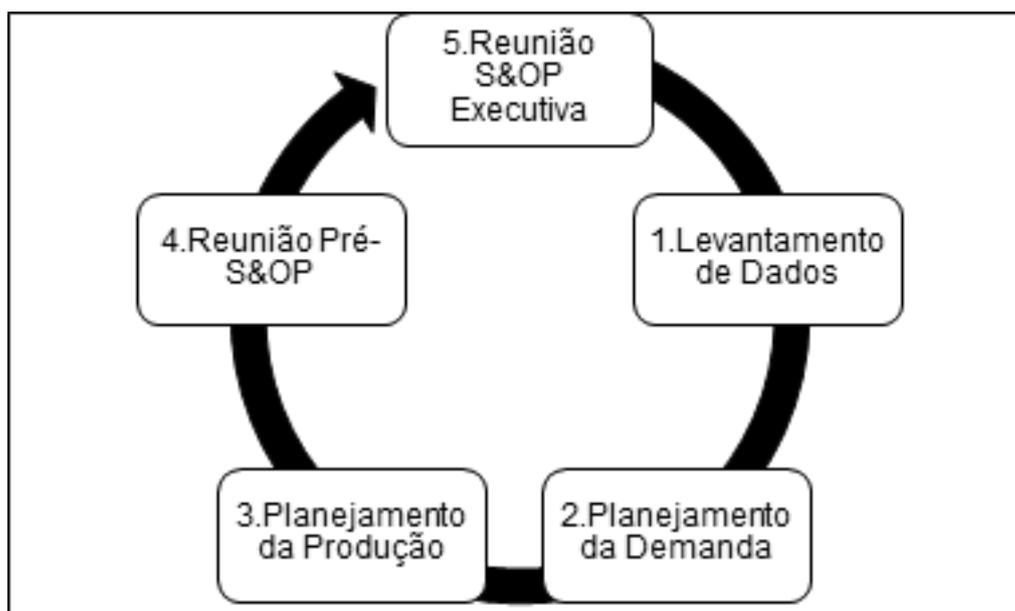
O S&OP – *Sales and Operations Planning* – é um conceito criado em 1985 por Richard C. Ling e disseminado em várias indústrias dos Estados Unidos. Este conceito tem evoluído ao longo do tempo e, segundo a APICS – *American Production and Inventory Control Society* –, citada por Navarro (2006), desenvolve a capacidade de direcionar estrategicamente a administração da organização de modo a integrar os planos de marketing, produção, compras e financeiro em um único plano, de tal forma que a administração da cadeia de abastecimento seja mais efetiva trazendo vantagens competitivas (BERTAGLIA, 2003).

O S&OP apresenta-se como um processo conduzido pela alta gerência (SILVA; ESTEVES; PEDROSO, 2012), que busca um envolvimento de toda a organização. O principal objetivo é ligar planos operacionais e financeiros transformando-os em números únicos e alinhados à estratégia da organização (HOLLMAN et al., 2013), que serão utilizados em todos os setores da organização como base para seus planos operacionais, criando, desta forma, um vínculo entre o planejamento estratégico da organização e as operações do seu dia a dia (GUENKA; REBELO, 2016), de modo colaborativo (SILVA; ESTEVES e PEDROSO, 2012), e eliminando as chamadas "*Hidden Decisions*", que são decisões departamentais tomadas em vácuos decisórios (CORREA, GIANESI; CAON, 2001).

O objetivo do S&OP é o equilíbrio entre demanda e suprimento, procurando unir uma determinada visão futura a uma situação presente, de modo a criar um planejamento contínuo (SILVA; ESTEVES; PEDROSO, 2012). Com isso, antecipando falhas e problemas futuros, buscando saná-los antes que ocorram (GUENKA; REBELO, 2016).

O processo de S&OP na maioria das organizações ocorre mensalmente, sendo comumente chamado de "Ciclo S&OP" e tem como horizonte de planejamento o período de 12 a 24 meses (PEDROSO; SILVA, 2015; TANAJURA; CABRAL, 2011). Este ciclo é composto por 5 etapas, que são apresentadas na figura 1.

Figura 1 – Ciclo S&OP



Fonte: Pedroso e Silva (2015) e Tanajura e Cabral (2011)

O Ciclo S&OP (Figura 1) visa orientar as etapas a serem realizadas para a elaboração do planejamento das vendas e operações em uma organização (PEDROSO; SILVA, 2015; TANAJURA; CABRAL, 2011). E no Quadro 1 apresenta-se de modo sucinto cada etapa do Ciclo S&OP apresentado na figura 1.

Quadro 1 – Descrição das etapas do Ciclo S&OP

Etapa	Descrição
1. Levantamento de Dados	Consiste no levantamento de dados: resultados, indicadores e metas do mês anterior ao que ocorre o ciclo;
2. Planejamento da Demanda	Nesta etapa, marketing e vendas introduzem a previsão de venda para atendimento à demanda do mercado, já apresentando suas estratégias;
3. Planejamento da Produção	Neste momento a área de operações busca alinhar o plano de marketing e vendas à capacidade e prazo de produção; também se avalia o prazo de atendimento a produtos cuja produção é externa; assim como se avaliam os pedidos de clientes que não foram atendidos;

Etapa	Descrição
4. Reunião pré-S&OP	Ocorre o alinhamento dos planos elaborados por marketing/vendas e pela área de operações. É realizado um fórum onde busca-se o consenso e alinhamento objetivando levar à reunião S&OP Executiva um plano já definido e eventuais pontos para decisão da alta gerência;
5. Reunião S&OP Executiva	É a apresentação do plano construído nas etapas anteriores. Tem caráter decisório, onde os pontos que não puderam ser alinhados na etapa anterior são apresentados à alta gerência para tomada de decisão. Esta apresentação evidencia o impacto financeiro e comercial para a decisão.

Fonte: Pedroso e Silva (2015) e Tanajura e Cabral (2011)

A partir do exposto no Quadro 1, observa-se a necessidade do levantamento de dados, mediante a aplicação de indicadores, bem como a previsão de vendas e o alinhamento desses dados com as capacidades operacionais das organizações. Com esses indícios, a reunião executiva de S&OP torna-se efetiva para a tomada de decisões por parte da alta gerência no tocante às estratégias a serem tomadas em prol da elaboração dos cenários a serem seguidos por uma organização empresarial (PEDROSO; SILVA, 2015; TANAJURA; CABRAL, 2011).

Com isso, Guenka e Rebelo (2016) destacam que S&OP é um processo estruturado, onde as informações coletadas pelos diversos setores – finanças, vendas, marketing, produção e engenharia – são discutidas e analisadas e ao final é apresentando um compromisso de todos os representantes dessas áreas (PEDROSO; SILVA, 2015). Com esse nível de integração, o fluxo de informações dentro da organização possui uma melhora significativa e, como consequência, os riscos oriundos de uma possível distorção das informações é minimizado.

Através da correta execução do processo de S&OP torna-se possível perceber seus benefícios, tais como a melhora do desempenho operacional (SILVA; ESTEVES; PEDROSO, 2012), redução de estoques (inventário), melhora no prazo de atendimento de pedidos ao cliente e maximização de lucros (NOGUEIRA, 2013) através da utilização alinhada dos recursos disponíveis na organização e, como resultado final, melhoria no nível de atendimento ao cliente (LINHARES, 2004; NOGUEIRA, 2013) e conseqüentemente sua satisfação. Na medida em que o processo ganha experiência dentro da organização, o ciclo de S&OP ganha uma melhor performance elevando o desempenho do negócio como um todo.

Uma vez que o S&OP apresenta-se como um processo com o objetivo de alinhar os diversos planos de cada setor e atender a demanda gerada no mercado, é perceptível a sua influência sobre o Nível

de Serviço (BASSO, LAURINDO e SPINOLA, 2013), uma vez que uma das características do mesmo é disponibilidade de estoques (GUENKA; REBELO, 2016), que têm sua necessidade de abastecimento ou produção indicada pelo processo de S&OP.

2.2 NÍVEL DE SERVIÇO LOGÍSTICO

Nível de serviço logístico é a performance apresentada pelo fornecedor a seus clientes, sendo este desempenho o resultado de todos os esforços da organização em atendê-los (TOMOYOSE, 2014). Seu objetivo é garantir sua satisfação e fidelidade (SILVA, 2014), buscando superar suas expectativas de modo a agregar valor nas relações comerciais e desenvolver mercados (MARCHESINI; ALCÂNTARA, 2012). Está associado ao planejamento da movimentação de bens e serviços e consiste no processo integral de atendimento ao cliente, considerando como características competitivas do fornecedor o desempenho, qualidade, velocidade, flexibilidade e confiabilidade (BULLER, 2012), sendo então o resultado dos esforços de toda a organização (LEITÃO; COELHO, 2015) no atendimento de seus clientes e tornando-se um fator fundamental a criação de valor ao cliente (BULLER, 2012 apud BALLOU, 2006).

Com isso, é possível afirmar que nível de serviço logístico consiste na capacidade da organização em gerar valor (TOMOYOSE, 2014) e oferecer produtos e serviços a seus clientes que se alinhem a suas expectativas. E esta capacidade refere-se também à disponibilidade do produto, sua agilidade e flexibilidade na entrega, prazo de entrega, ausência de defeitos, correta emissão dos documentos de venda e ágil comunicação entre as partes (MARCHESINI; ALCÂNTARA, 2012).

Entretanto, faz-se importante destacar a ligação entre nível de serviço e custo (LEITÃO; COELHO, 2015). Também se torna necessária a observância em conhecer as reais necessidades do cliente (MOTHE et al., 2012) e atuar naquilo que efetivamente será perceptível ao cliente, de modo a prover um serviço qualificado com um custo equilibrado, sem prejuízos à organização.

Autores como Marchesini e Alcântara (2012), Silva (2014), Francelina et al., (2015) e Leitão et al., (2015) apontam como finalidade do Nível de Serviço Logístico a fidelização de seus clientes, que ocorre através da mudança de foco, onde o cliente, durante seu processo de compra, deixa de priorizar o preço e avalia com mais atenção o serviço agregado ao produto, gerando assim uma diferenciação ao produto, que também pode ser entendida como criação de Valor ao cliente (GABRIEL et al., 2014). Essa ação não ocorre apenas nas relações entre empresa – consumidor (B2C), mas ocorre também entre empresa – empresa (B2B – *Business to Business*) (CAMPOS, 2007). A sua finalidade raiz é possibilitar ao cliente a aquisição do produto correto, com entrega no local definido e no prazo estabelecido com as condições estabelecidas atendendo suas necessidades (TOMOYOSE, 2014).

Uma forma de mensurar o nível de serviço é através do tempo médio de entrega – sendo este um dos principais indicadores – mas há outros indicadores, que devem ser estabelecidos junto aos clientes no que se refere à qualidade do atendimento e do produto (TOMOYOSE, 2014), além do prazo de entrega, preço negociado e quantidade negociada, entre outros (MARCHESINI; ALCÂNTARA, 2012). Estas métricas podem ser apuradas através da divisão do número de solicitações atendidas pelo total das solicitações e multiplica-se o resultado por 100 para apresentar em percentual (FRANCELINA, et al., 2015).

Tendo o nível de serviço como um de seus objetivos a criação de valor ao cliente, é possível observar que todo o esforço da organização em obter um nível de serviço é gerado através da integração entre Marketing e Logística (PIMENTA et al., 2011), onde o Marketing realiza a gestão de suas variáveis, como produto, preço, praça e promoção, e a Logística foca-se no controle da cadeia de abastecimento, produção e distribuição (SILVA, 2014), buscando a criação de um diferencial ao cliente.

Emerson e Grimm (1996) destacam que a falta de integração dessas áreas implica na insatisfação de clientes e na possível perda de vendas. Mas ocorrendo uma relação bem-sucedida pode sim maximizar o desempenho da organização e melhorar o seu nível de serviço ao cliente de modo que influencie positivamente a percepção do cliente (PIMENTA et al., 2011).

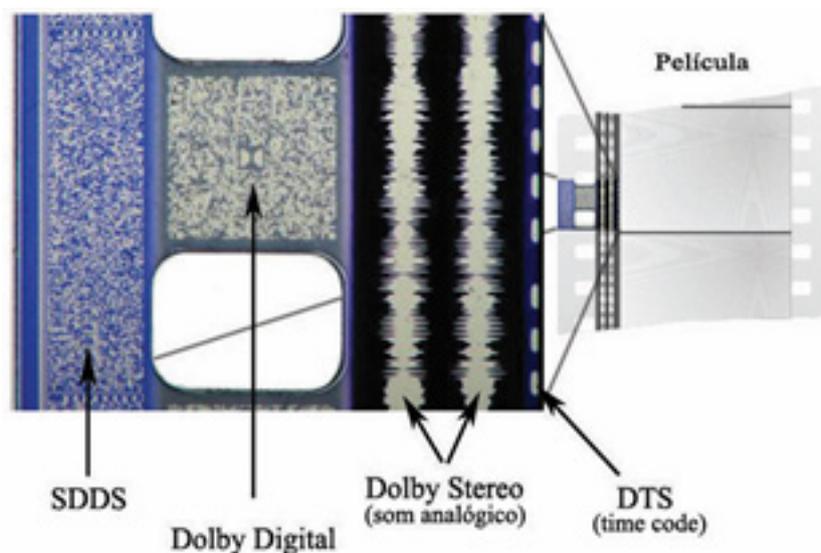
2.3 AUDIO NO CINEMA

Em 1895 os irmãos Lumière apresentam ao público presente no *Grand Café* em Paris seu invento chamado até então de Cinematógrafo (SANT'ANA, 2016; SOUZA e FRANCO, 2010), que se considera o início do cinema com a atual formatação: exibição de imagens em movimento sobre uma tela em uma sala escura. Porém, mudo, com tomadas sobre o dia a dia, como saída de operários e a passagem de um trem e com duração de poucos segundos. Contudo, o cinema começa a criar sua linguagem própria através de montagens e criação de roteiro para apresentação de histórias na tela e isto gera interesse no público, e surge a necessidade de utilizar a dimensão do som neste meio.

Com o objetivo de adicionar som à exibição, algumas salas de cinema contavam com músicos – pianistas e até orquestras – para ornar a seção (NOWELL-SMITH, 1997), o que tornava cada uma delas diferente e também limitava sua propagação. Com isso, pesquisas para tornar viável a reprodução de áudio nas exibições surgiram e Thomas Edison, em 1896, já desenvolvera a máquina chamada “Kinetoscópio”, que gravava o som em cilindros – o que não era apropriado para cópias, mas o engenheiro francês Léon Gaumont desenvolveu a mecânica capaz de sincronizar filmes com o disco fonográfico inventado por Berliner, sendo essa tecnologia a base para o *Vitaphone* desenvolvido pela Western Electric para uso da Warner Brothers em suas salas de cinema (KLACHQUIN, 2016).

Apesar de representar um avanço significativo, o *Vitaphone* ainda apresenta grandes desvantagens, pois o sincronismo não era perfeito e, ocorrendo alguma falha no disco, o filme necessitaria voltar ao seu início. Para sanar esse problema, foi desenvolvido o sistema de som óptico, onde a faixa de som era gravada no canto do mesmo filme – chamada banda ótica (KLACHQUIN, 2016) –, que através de zonas claras ou escuras deixava certo nível de luminosidade incidir sobre um transdutor – célula fotoelétrica – transformando em impulsos elétricos gerando som. Essa tecnologia é utilizada para vários formatos de som de cinema ainda hoje.

Figura 2 – Formatos de som na película de um filme



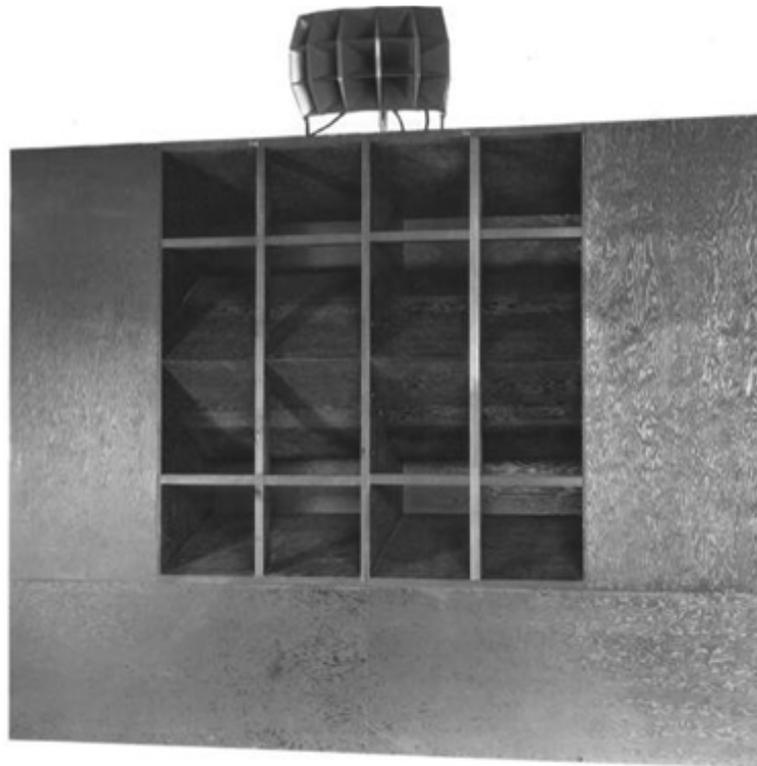
Fonte: Marquez (2016)

A caixa de som utilizada no início do cinema falado era simples, e em formato “mono”, ou seja, apenas uma única caixa centralizada atrás da tela de modo a reproduzir áudios na mesma fonte da imagem. Porém, em 1941, a companhia Disney lança o filme “Fantasia”, que traz a música sinfônica ao cinema e seu ambiente, surgindo a ideia de criar uma imagem sonora fantasma que pudesse movimentar-se pelo ambiente, nascendo, assim, a tecnologia “Fantasound”. Tecnologia que consiste na utilização de dois rolos, onde um apresentava as imagens e o outro apresentava quatro pistas, nas quais três eram de som – esquerda, centro e direita – e outro para controlar o volume das caixas.

Para acompanhar essa evolução, fora necessário também melhorar a forma como o som era reproduzido pelos alto-falantes nas salas de cinema. No início de 1920, o Dr. Lee Floresta apresenta o alto-falante amplificado que não causa distorção e logo na sequência, em 1925, Edward Kellogg e Chester Rice também apresentam seu alto-falante, melhorando a qualidade do som (ALDRED, 2016). Mais tarde, em 1927, a *Bell Telephone Laboratories* apresenta o alto-falante no formato de corneta, permitindo que o som seja reproduzido a níveis elevados (CAFFREY, 2016) – visto que na época os amplificadores possuíam apenas 2 watts – e com qualidade ainda melhor.

Entretanto, foi verificada a necessidade de criar alto-falantes específicos para alta e baixa frequência. Nesse sentido, uma pesquisa da MGM – Metro-Goldwyn-Mayer –, Western Electric e John Hilliard, realizada em 1930, apresenta o sistema "*Shearer Horn*", que foi premiado pela Academia de Artes e Ciências Cinematográficas (em inglês: Academy of Motion Picture Arts and Sciences) (MCRITCHIE, 2016). Este sistema seguiu evoluindo após adição de Jim Lansing à pesquisa, que posteriormente fundou a Lansing Manufacturing, a qual mais tarde passa a se chamar JBL (JBL, 2016).

Figura 3 – Sistema Shearer Horn



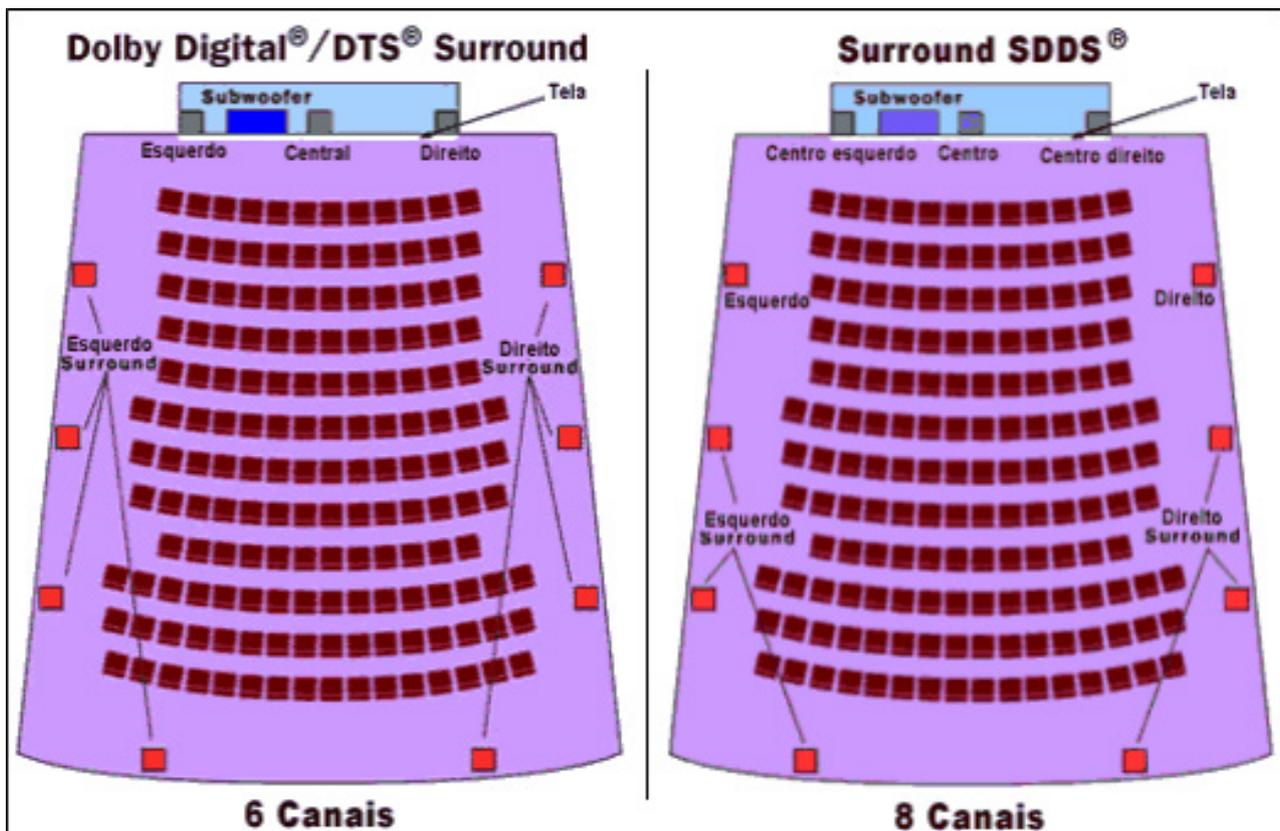
Fonte: Mcritchie (2016)

Com todo esse entusiasmo tecnológico, tornou-se possível criar uma imagem sonora do filme para espectadores através da movimentação do som entre os lados da sala, dando a sensação de imersão naquela obra. Nesta corrida, em 1975 é desenvolvido o sistema Dolby Estéreo, reproduzindo até quatro sinais de áudio: esquerda, centro, direita e surround (KLACHQUIN, 2016), sendo o "Lisztomania" (1975) o primeiro filme que se utiliza desta tecnologia. Em 1992 é lançado o Dolby Estéreo Digital, que logo ficaria conhecido como Dolby Digital. Consiste em cinco canais de som: esquerdo frontal e esquerdo traseiro, direito frontal e direito traseiro e central frontal e um canal para os graves (*Subwoofer*). No mesmo ano, é lançado o DTS – *Digital Theater System* – que possui uma tecnologia semelhante ao Dolby Digital, seu principal investidor é Steven Spielberg e o primeiro filme a utilizá-lo foi "Jurassic Park" (1993).

Também no ano de 1993 foi apresando o SDDS – *Sony Dynamic Digital Sound* – que traz oito sinais de áudio: Esquerdo, Centro esquerdo, centro, centro direito, direito, direito surround, esquerdo surround

e *subwoofer* (HARRIS, 2016). O primeiro filme a utilizar-se dessa tecnologia foi "O Último Grande Herói" (1993).

Figura 4 – Comparação entre os sistemas Dolby Digital, DTS e SDDS



Fonte: Harris (2016)

Na figura 4 apresenta-se a comparação entre os sistemas Dolby Digital/DTS Surround com 6 Canais e o sistema Sony SDDS com 8 canais, bem como a disposição das caixas de som ao longo da sala, para facilitar o entendimento sobre os padrões existentes.

3 METODOLOGIA

Este artigo apresenta-se como uma pesquisa científica que, através de um processo organizado de investigação, utilizando-se de procedimentos científicos, busca respostas a um problema específico, sendo essa a origem da pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2009; GIL, 2011). Toda pesquisa utiliza-se de um conjunto de métodos que propiciam a geração de conhecimento em uma determinada área pesquisada.

A presente pesquisa é classificada em sua natureza como pesquisa aplicada que, segundo Prodanov e Freitas (2009), gera conhecimento para sua aplicação prática, resolvendo problemas específicos da vida moderna e atendendo a interesses locais (SILVA; MENEZES, 2005). O objetivo da pesquisa é de caráter exploratório e descritivo, sendo exploratório por proporcionar maiores informações sobre um tema e propor um novo enfoque (BEUREN, 2006) e descritiva por observar os fatos sem qualquer modificação pelo pesquisador (PRODANOV; FREITAS, 2009) de modo a classificar, explicar e interpretar dados coletados e a relação entre as variáveis encontradas (SILVA; MENEZES, 2005).

Com relação à abordagem do problema, esta pesquisa classifica-se como qualitativa, pois utiliza-se do ambiente natural como fonte direta da pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2009), além do pesquisador possuir um contato direto com o ambiente onde ocorre o objeto da pesquisa. E com relação ao procedimento técnico, esta pesquisa utiliza-se do Estudo de Caso por entender que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões que a norteiam. Para Yin (2010) é utilizado o estudo de caso na análise e estudo de eventos contemporâneos e especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão devidamente definidos. Além de Prodanov e Freitas (2009) afirmarem que o estudo de caso consiste na coleta e análise de informações sobre um indivíduo, família, grupo ou comunidade de modo profundo e exaustivo (BEUREN, 2006), permitindo seu amplo e detalhado conhecimento.

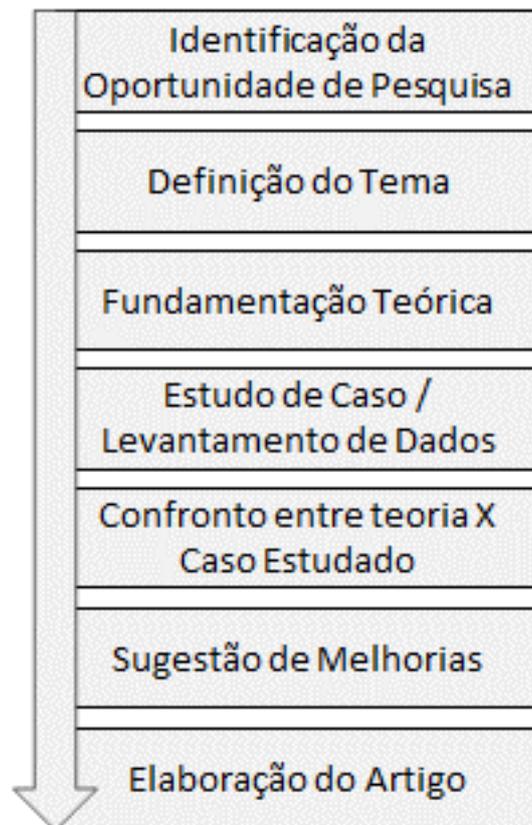
Em relação à coleta de dados, esta pesquisa utilizou-se dos procedimentos de pesquisa documental, observação não participante e questionário semiestruturado junto aos clientes do segmento alvo desta pesquisa. Sobre a pesquisa documental, Gil (2011) destaca que estas fontes podem proporcionar ao pesquisador dados em quantidade e qualidade de modo ágil (PRODANOV; FREITAS, 2009). Quanto à observação não participante, o pesquisador toma contato com a realidade estudada, mas não se integra a ela, apenas observando os fatos que ocorrem de modo espontâneo (GIL, 2011). E com relação ao questionário semiestruturado, o mesmo tem por objetivo o conhecimento direto da realidade através do estudo de suas opiniões de modo rápido e econômico (PRODANOV; FREITAS, 2009).

3.1 MÉTODO DE TRABALHO

Com objetivo de orientar o pesquisador na correta execução e organização dos métodos aplicados,

fez-se necessário a utilização de um método de trabalho, que é apresentado na figura 5.

Figura 5 – Método de Trabalho



Fonte: adaptado de Krieger et al. (2015)

O método inicia-se com a identificação de uma oportunidade de pesquisa sobre a melhoria no atendimento a clientes do segmento de cinema na empresa alvo desta pesquisa. Então, definiu-se o tema e seus conceitos envolvidos de modo a realizar uma pesquisa bibliográfica sobre o tema nas bases de dados SciELO e EBSCO.

A Base SciELO - *Scientific Electronic Library Online* -, no Brasil, é fruto de um projeto de pesquisa da FAPESP - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo - em parceria com o Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação e Ciências da Saúde e editores de revistas científicas multidisciplinares,

cujas atividades iniciaram-se em 1997 e atualmente contam com mais de 400.000 artigos (SCIELO, 2016) catalogados em sua base pública em português, espanhol e inglês. A Base EBSCO também fora selecionada pela extensa disponibilidade de conteúdo multidisciplinar de âmbito internacional que conta com mais de 57.000 revistas e 800.000 e-books (PRWEB, 2016), dispondo também de consulta ao Portal Capes. Com isso, as duas fontes de dados selecionadas apresentam um número significativo de publicações, ressaltando sua importância e credibilidade.

Também observou-se a necessidade de realizar um questionamento aos clientes do segmento de cinema nesta empresa, de modo a compreender o nível de serviço esperado e assim realizar uma análise cruzada com a observação realizada, desta forma, a presente pesquisa obtém uma visão clara de todo o processo. A aplicação do questionário ocorreu em agosto de 2016 através de um questionário composto por 6 questões objetivando identificar a percepção do cliente sobre um dos temas envolvidos nesta pesquisa e também o relacionar ao estudo de caso. As questões foram elaboradas de modo a apresentar qual característica o cliente percebe como nível de serviço neste segmento, e essas características listadas no questionário baseiam-se nas que foram pesquisadas através do referencial teórico. O questionário foi aplicado utilizando-se da ferramenta on-line *SurveyMonkey* e teve seu link enviado na forma de e-mail para 57 clientes do segmento de cinema no Brasil, dos quais apenas 36 responderam, representando assim 63% da amostra. Para a execução destas entrevistas, optou-se por uma amostra não probabilística por conveniência e levantada através de pesquisa documental realizada na base de clientes da empresa alvo deste estudo.

Os respondentes do questionário foram selecionados através do resultado da pesquisa documental realizada na base de clientes da empresa alvo deste estudo, filtrando-se apenas o segmento de cinema, obtendo assim o contato dos seus clientes, que se compõem de compradores e seus gestores, restringindo-se a pessoas que mantêm contato com a empresa alvo deste estudo e são tomadoras de decisão no processo de compra. Os dados apurados através desta pesquisa foram consolidados através de planilha eletrônica e apresentados na forma de gráficos.

Na próxima etapa é apresentado o estudo de caso, bem como a análise dos dados obtidos através do questionário aplicado.

4 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi realizado em uma indústria produtora e importadora de alto faltantes, fones de ouvido, caixas de som para uso automotivo, residencial e profissional (Cinemas, Teatros, Estádios) e equipamentos acessórios à sonorização de eventos. Essa indústria está localizada no estado do Rio

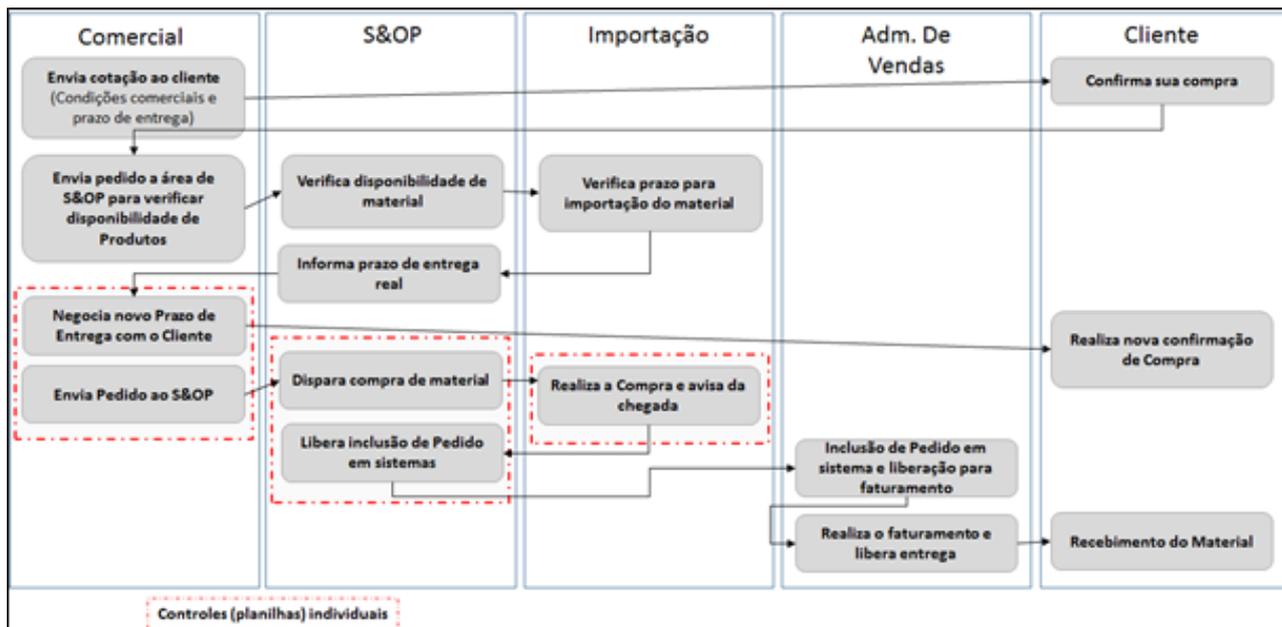
Grande do Sul, unidade na qual realizou-se a pesquisa. Além desta unidade, a mesma possui duas unidades fabris em Manaus e também faz parte de um grupo multinacional que possui presença em diversas localidades do mundo.

No entanto, o presente estudo de caso limita-se ao segmento de cinema, que é composto por um gerente de vendas nacional e um promotor onde ambos atendem clientes, porém existindo uma divisão conforme a importância de cada cliente. O segmento não possui assistente ou analista, compartilhando então desse recurso com outras divisões comerciais da empresa. O processo inicia-se quando o cliente solicita a cotação para a sonorização de seu projeto de cinema, que pode conter mais de uma sala de exibição. Este projeto é encaminhado ao gerente comercial ou ao promotor via e-mail em linguagem estritamente técnica e em algumas vezes já indicando quais produtos deverão ser utilizados e também já estabelecendo um prazo para sua entrega, que já considera sua montagem e instalação, entretanto, este processo é de responsabilidade do cliente, uma vez que a empresa não realiza este serviço.

O setor comercial elabora sua cotação via planilha eletrônica (MS Excel), inserindo dados necessários à cotação como: quantidade, impostos, classificação fiscal, nome do cliente e o preço, o qual em alguns momentos é apresentado em Reais (BRL) e em outros é apresentado em Dólares (USD), e também o prazo de entrega, apresentado como uma média de 60 dias. A negociação com o cliente no âmbito comercial é realizada nesta etapa e sempre é utilizado este formulário, que após aprovado pelo cliente segue ao setor de S&OP para analisar a disponibilidade dos produtos, se há estoque disponível ou se é necessário realizar a importação para atendimento ao projeto, que ainda não é realizada pois é indispensável a validação do novo prazo pelo cliente. Então, caso seja preciso, o setor comercial retorna ao cliente com um novo prazo de entrega e realiza um alinhamento, que acaba gerando uma revisão das condições comerciais ofertadas, pois em alguns casos o cliente não aceita um novo prazo de entrega e faz-se obrigatório optar por um modal cuja a entrega tenha um prazo menor, porém, com um custo superior.

Após a segunda confirmação, o processo de compra é enviado ao setor de importação que realiza a interface com as demais unidades do grupo fora do país, alinhando o melhor aproveitamento do modal – marítimo ou aéreo – selecionado para diluição das despesas da importação. Na figura 6, apresenta-se o atual fluxo do processo de atendimento a clientes do segmento de cinema, onde também é destacado que cada setor possui seu controle individual sobre o processo, porém de forma não integrada, onde cada setor faz a gestão de seus indicadores e controles. Com isso, em alguns momentos ocorre a chegada de produtos importados, todavia sem saber a qual cinema ele é destinado.

Figura 6 – Atual processo comercial no segmento de cinema



Fonte: elaborado pelos autores

Durante o processo de importação, o setor comercial solicita a inclusão do pedido confirmado pelo cliente no sistema onde é verificado se o cliente possui cadastro. Caso não possua, torna-se responsabilidade do setor comercial o levantamento da documentação necessária para o cadastro do cliente e a análise de crédito para este. Nesta etapa, também é verificado se o cliente que já está cadastrado possui alguma pendência financeira que esteja gerando alguma restrição.

Após a inclusão do pedido no sistema, o mesmo fica aguardando a disponibilidade de material também no sistema e, assim que ocorre, o pedido é liberado ao faturamento que é executado pelo setor de Administração de Vendas através dos seus seis assistentes de vendas. Após o faturamento, a área da Expedição executa a emissão da nota fiscal e embarca o material para a entrega ao cliente.

Uma característica observada ao longo de todo o fluxo é o fato do sistema de gestão da organização estudada não ter suporte ao modo de comercialização dos produtos do segmento de cinema, de modo que há uma dificuldade em obter-se informações sobre o andamento do projeto em cada etapa. Tanto quando o cliente entra em contato solicitando informações sobre o andamento do abastecimento ao seu projeto, como quando alguma área solicita alguma informação relativa aos projetos, como por exemplo

uma programação de demanda, quais os principais itens que são vendidos nesse segmento, entre outros.

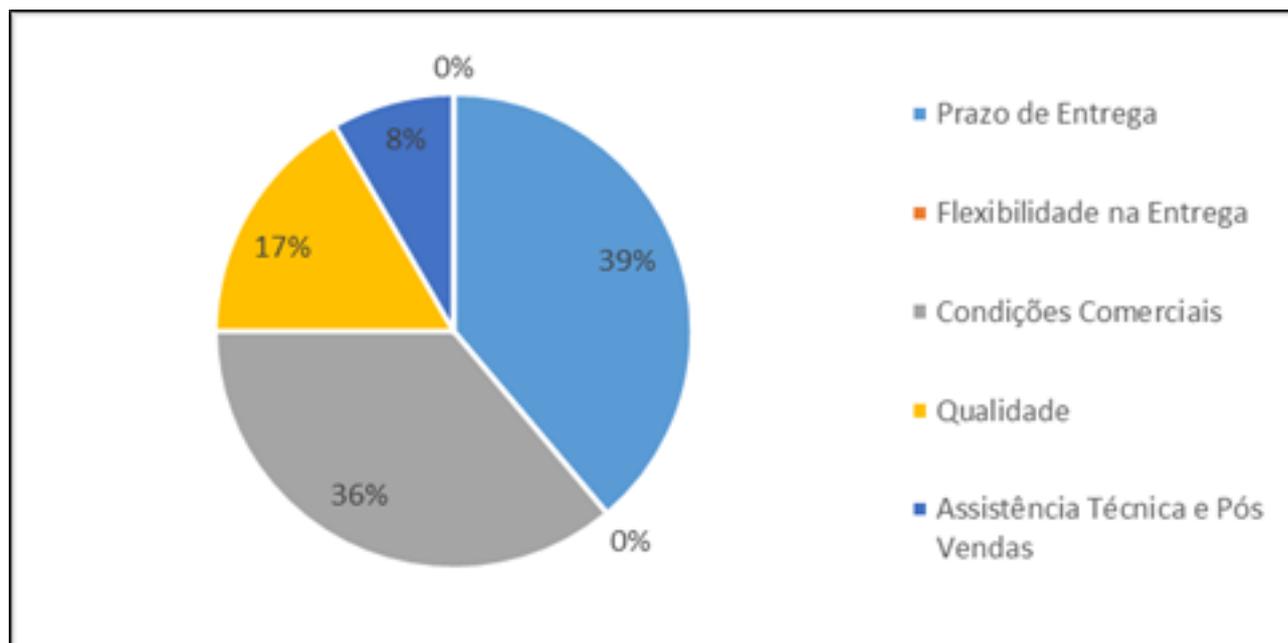
Entretanto, torna-se necessário, além da presente observação, entender as expectativas do cliente com relação ao processo de atendimento no segmento alvo deste estudo, de modo a perceber se ambos possuem um alinhamento em suas expectativas. Com isso, surge a necessidade de aplicar um questionário aos clientes de modo a compreender qual característica o cliente identifica como nível de serviço nesse segmento.

4.1 ANÁLISE DOS DADOS DO LEVANTAMENTO

Os dados recebidos dos respondentes através do questionário on-line são apresentados abaixo. Seu objetivo é identificar características essenciais para o seu melhor atendimento, o que representa à empresa alvo do estudo o seu nível de serviço.

A primeira questão foi apresentada da seguinte maneira: "Durante o processo de cotação para a aquisição de equipamentos para sonorização de uma sala de cinema ou de um complexo exibidor (Caixas de Som), quais características de atendimento abaixo tornam-se diferenciais na escolha de um fornecedor?" Onde 39% dos entrevistados apontam o prazo de entrega como a principal característica e 36% as condições comerciais (Custo) como determinantes.

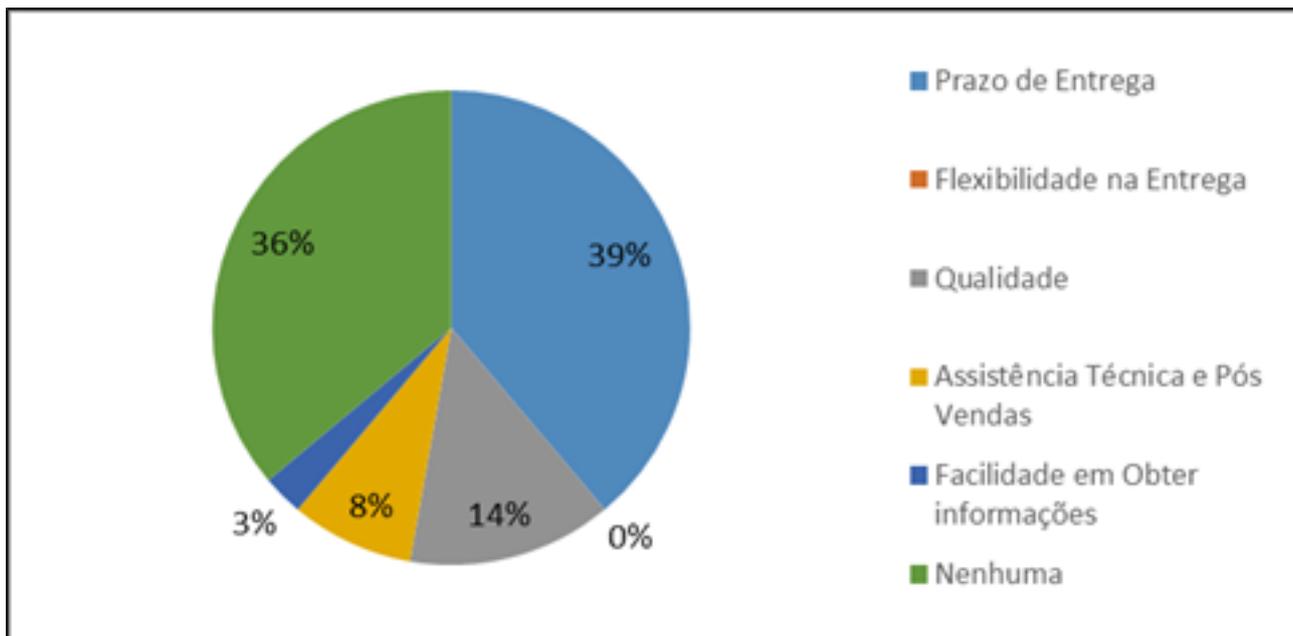
Figura 7 – Respostas da questão acerca das características de atendimento



Fonte: elaborado pelos autores

Já na segunda questão foi realizada a seguinte pergunta ao entrevistado: “Considerando que durante seu processo de cotação para a aquisição de equipamentos para a sonorização de sala de cinema ou parque exibidor, qual característica de atendimento abaixo levaria sua empresa a escolhê-lo, mesmo apresentando um custo maior em relação aos demais?” Com o objetivo de retirar de cena as condições comerciais de modo a obter um resultado que não seja influenciado pelo custo, entretanto o resultado se manteve semelhante ao observado na primeira questão, onde 39% apresentam o prazo de entrega como característica determinante e 36% afirmam que nenhuma característica listada é tão importante quanto as condições comerciais (custo), porém é também apontada a qualidade com 14%, evidenciando até então a preocupação com prazo e custo.

Figura 8 – Respostas da questão acerca dos requisitos de escolha versus custo

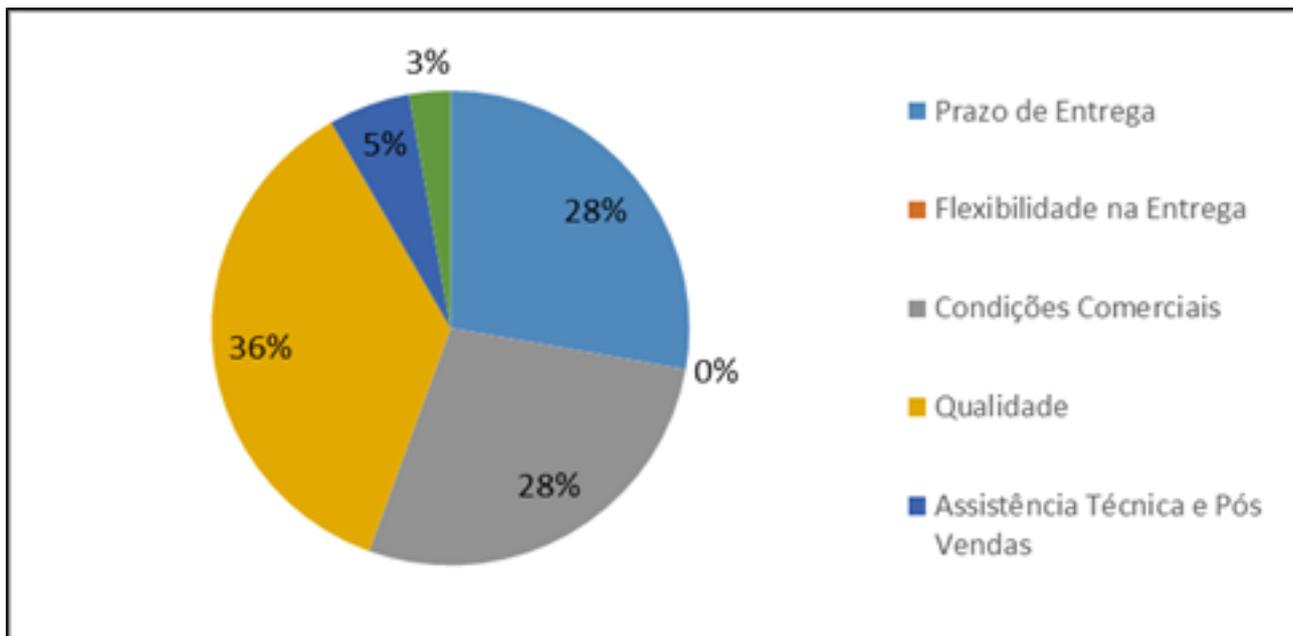


Fonte: elaborado pelos autores

Seguindo com o questionário, apresenta-se a terceira questão como objetivo de testar a afirmação de Emerson e Grimm (1996), os quais apontam que a redução do nível de serviço gera queda de vendas. A questão apresenta o seguinte enunciado: “Durante o processo de cotação para a aquisição de equipamentos de sonorização para salas de cinema ou parque exibidor, sua empresa já deixou de consultar ou solicitar cotação a algum fornecedor por não possuir um atendimento adequado?” Entre os entrevistados, 83% destes afirmam que deixaram de consultar fornecedores pelo fato de não perceber um nível de serviço adequado, e os 17% restantes afirmam que voltariam a consultá-lo, mesmo não sendo adequado.

Avançando à quarta questão, indaga-se: “Caso durante o processo de cotação a sua empresa tenha deixado de consultar ou solicitar a cotação a algum fornecedor, qual a característica determinante para a não inclusão do mesmo neste processo de seleção?” E percebe-se que 36% dos entrevistados deixariam de consultar fornecedores caso a qualidade sonora de seus equipamentos fosse questionada, porém, prazo de entrega e condições comerciais (Custo) aparecem com 28%, indicando sua importância.

Figura 9 – Respostas da questão acerca de cotação versus atendimento inadequado



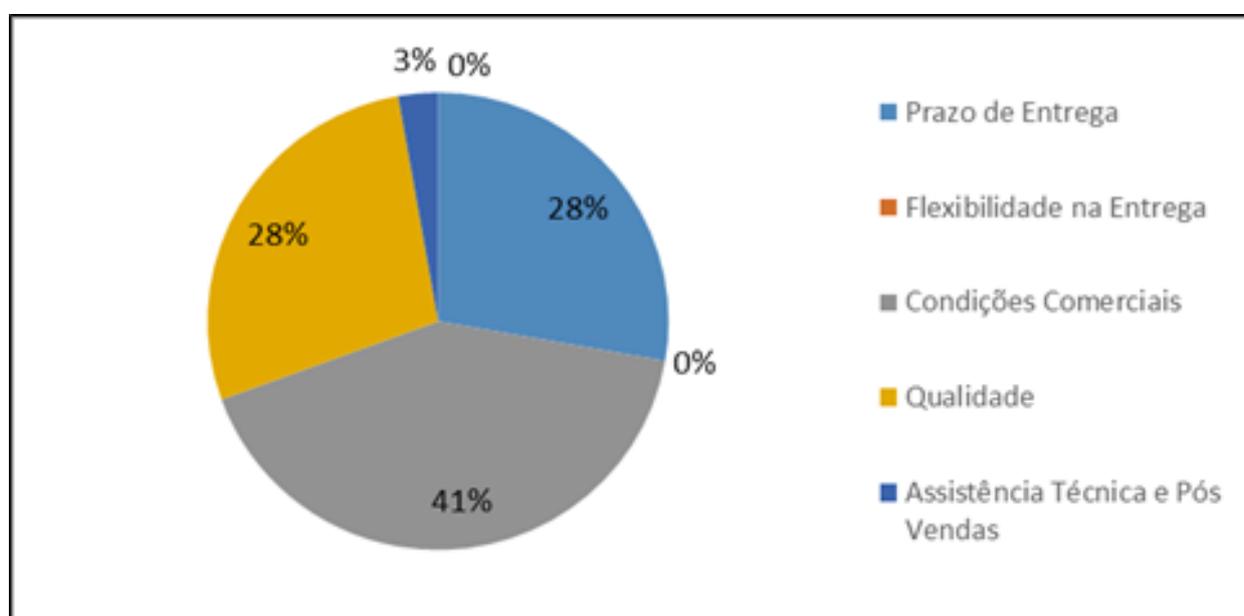
Fonte: elaborado pelos autores

Já na quinta questão, também se apresenta outro teste com a afirmação de que nível de serviço adequado promove a fidelização do cliente (MARCHESINI; ALCÂNTARA, 2012; SILVA, 2014; FRANCELINA et al., 2015; LEITAO et al., 2015) e para isso é apresentado ao entrevistado a seguinte questão: “Considerando que o processo de cotação e escolha de um fornecedor para a aquisição dos equipamentos de sonorização para salas de cinema ou parque exibidor tenha terminado e apresentado um ganhador com um atendimento adequado, sua empresa voltaria a abrir um novo processo para novas aquisições ou realizaria uma compra direta com o atual fornecedor?” E 100% dos entrevistados afirmam que não realizariam a compra diretamente do atual fornecedor, realizando todo o processo de compra e seleção novamente, abrindo assim oportunidade para outros participarem.

Porém, ainda é apresentada a sexta e última questão, que utilizou como base a afirmação sobre a fidelização através do nível de serviço, e a questão apresenta-se ao entrevistado da seguinte maneira: “Considerando que sua empresa não realizaria uma nova cotação para a aquisição dos equipamentos para a sonorização de salas de cinema ou parque exibidor, relacionando-se com o atual fornecedor, qual

característica abaixo que ausente mudaria essa constante, abrindo a necessidade uma nova consulta com outros fornecedores?” Como resultado, observa-se que 41% iriam abrir um novo processo de compra somente quando ocorresse alguma alteração nas condições comerciais (Custo) e 28% somente quando ocorresse alguma alteração no prazo de entrega.

Figura 10 – Respostas da questão acerca de característica ausente para abertura de nova cotação



Fonte: elaborado pelos autores

A seguir, são apresentadas as discussões acerca dos achados desta pesquisa.

4.2 DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS

Após a devida compreensão dos resultados obtidos na aplicação do questionário aos clientes do segmento de cinema da presente empresa, torna-se possível perceber uma indicação clara do nível de serviço esperado em seu segmento, onde o prazo de entrega e as condições comerciais destacam-se como características fundamentais neste segmento.

Durante a fundamentação teórica, apresenta-se o prazo de entrega como uma característica importante do nível de serviço (MARCHESINI; ALCÂNTARA, 2012), e a pesquisa comprova essa afirmação,

como observa-se na figura 7, porém percebe-se que as condições comerciais prevalecem nesse segmento em detrimento à fidelização, fato esse observado na figura 8. Nota-se que, diferentemente do indicado pelo autor Silva (2014), onde os clientes deixam de observar as condições comerciais em prol do nível de serviço, os clientes do segmento de áudio para salas de cinema, mesmo que bem atendidos e percebendo um nível de serviço satisfatório, não abrem mão de realizar buscas no mercado para novas aquisições com vistas a um custo melhor, abrindo assim a possibilidade de perder vendas e até mesmo clientes.

Entretanto, revela-se através da terceira questão do questionário que 83% do clientes deixariam de incluir algum fornecedor caso o nível de serviço não seja atingido de modo satisfatório, e com a quarta questão é possível perceber que a qualidade é o principal fator por eles indicado, com 36%, e em segundo lugar as condições comerciais e o prazo de entrega aparecem juntas no mesmo patamar de 28%, evidenciando que a qualidade também é importante em seu processo de compra, de modo a não incluir um fornecedor por esse fator.

Ao examinar o resultado da consolidação dos resultados da quinta questão, observa-se que 100% dos entrevistados não realizariam uma nova compra com o mesmo fornecedor, mesmo que o mesmo apresente um nível de serviço adequado. E quando analisada juntamente com o resultado da sexta questão, na qual projeta-se um mercado fidelizado, percebe-se que há fidelização enquanto o fornecedor apresentar uma condição comercial adequada, visto que 41% dos respondentes apontam as condições comerciais como determinantes para a ruptura de uma possível fidelidade – Figura 10. O que se revela contraditório em relação ao que fora apresentado pelos autores Marchesini e Alcântara (2012), Silva (2014), Francelina et al. (2015) e Leitao et al. (2015). Porém, há autores que indicam essa relação entre as condições comerciais e a fidelização dos clientes (GRANATO; PEREIRA, 2009; BEUREN et al., 2012; CRUZ, 2012; SANDRI, 2012).

Com isto, percebe-se que o cliente deste segmento fundamenta o seu conceito de nível de serviço nas seguintes características: prazo de entrega, condições comerciais e qualidade.

Adicionando-se ao presente contexto desta análise a observação do atual processo na empresa alvo deste estudo, é possível perceber que o prazo de entrega é uma característica priorizada em suas ações, indo assim ao encontro do que fora apresentado na análise do questionário e que também é citado por Tomoyose (2014) como ponto importante ao nível de serviço. Porém, esta priorização ocorre de modo emergencial e para cada projeto, sem uma análise do todo, forçando a utilização de modal aéreo nas importações, que pode elevar as despesas com importação em até 17 vezes (BERTAN, 2010; GOMES, 2014), e que acaba impactando na lucratividade do projeto e como efeito cascata, nas condições comerciais de futuras cotações aos clientes (SCHREIBER, 2012), item que também fora indicado na pesquisa como

característica importante neste segmento. Além de gerar demandas excessivas e repetitivas a outros setores da organização, o que contribui para a superprodução de informações e por consequência o seu desperdício (EVANGELISTA et al., 2013).

Com isso, torna-se necessário renegociar o mesmo projeto com o cliente, o que nem sempre garante o repasse interino dos custos e despesas agregados para o atendimento no prazo estipulado na primeira negociação, além de apresentar um desgaste na relação comercial entre as partes – cliente/fornecedor, criando, assim, uma redução no valor percebido pelo cliente.

No quadro 2 apresenta-se uma síntese em torno dos conceitos observados no presente estudo, de modo a facilitar a análise e comparar os conceitos percebidos nas três esferas deste estudo, Empresa Observada, Clientes do Segmento de Cinema desta empresa Referencial teórico.

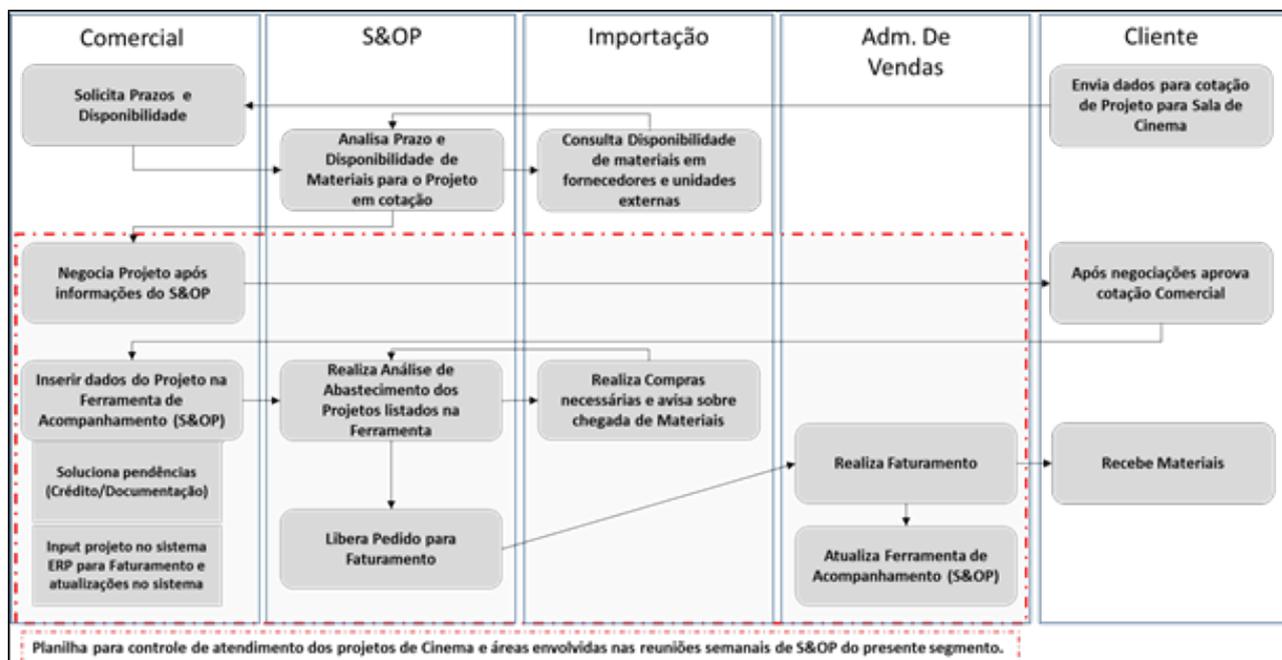
Quadro 2 – Sintetização dos achados da pesquisa

Construto	Achados do estudo de caso (valor agregado pela empresa)	Achados do questionário (valor percebido)	Achado na teoria	Autores que embasam
Utilização do Conceito de S&OP	Empresa não emprega S&OP no atendimento de clientes de Cinema. Seu atual processo apresenta deficiências, resultando numa visão individualizada de cada projeto e com isso a utilização de recursos de modo não organizado gerando incrementos financeiros desnecessários	Não observado	Processo de planejamento das ações para o atendimento da demanda de modo coeso e unificado, gerando uma visão global e possibilitando a utilização de modo racional dos recursos disponíveis	Pedro e Silva (2015); Guenka e Rebelo (2016); Tanajura e Cabral (2011); Silva (2015)
Nível de Serviço	Empresa possui o entendimento que nível de serviço para seu cliente representa a correta observação do prazo de entrega e tem essa característica como única neste segmento.	Cliente entende como nível de serviço a observação do Prazo de Entrega e condições comerciais como características fundamentais nesse mercado, porém condiciona sua fidelização a um custo atrativo.	Nível de Serviço apresenta-se como o esforço da organização em atender as necessidades de seu cliente, sendo elas o prazo de entrega, flexibilidade, qualidade de modo a gerar valor e retirar o foco do custo envolvido na compra objetivando a sua fidelização.	Silva (2014); Tomoyose (2014); Marchesini e Alcântara (2012); Buller (2012); Francelina et al. (2015)

Fonte: elaborado pelos autores

Então, a partir destes pontos observados através da análise cruzada entre a realidade observada na empresa, o resultado da análise do questionário aplicado junto aos clientes e contradita do referencial teórico, percebe-se a necessidade de promover ajustes no processo atual de modo a utilizar-se de conceitos oriundos do S&OP para melhorar o fluxo de informações e alinhamento dos processos. Na figura 11 apresenta-se uma sugestão de fluxo de processo, a partir da aplicação dos conceitos discutidos neste artigo.

Figura 11 – Sugestão de Fluxo utilizando-se de conceitos do S&OP



Fonte: elaborado pelos autores

Desta forma, apresenta-se o resultado da análise consolidada da pesquisa conduzida junto aos clientes, a análise do processo atual e também a sua comparação ao referencial teórico pesquisado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo identificar e analisar o atual processo de S&OP, em uma empresa de áudio e sua relação no nível de serviço logístico apresentado aos seus clientes do segmento de cinema no

Rio Grande do Sul e propor melhorias em seu processo. Para tanto, o artigo foi iniciado com um referencial teórico sobre S&OP, Nível de Serviço Logístico e também sobre o Áudio no Cinema.

Após a observação do atual processo e também a análise dos dados obtidos através do questionário aplicado, é possível perceber que a empresa compreende qual o nível de serviço esperado pelo cliente do segmento de cinema, que conforme a análise das respostas obtidas através do questionário, apresenta-se como prazo de entrega e condições comerciais (custo). Entretanto, seu atual processo não se revela alinhado com esta pretensão, uma vez que se identificou um tratamento individualizado do prazo de entrega para cada projeto, o que gera o incremento de custos e despesas, que por sua vez refletem-se nas condições comerciais e acabam gerando renegociações junto aos clientes. Esses retornos às negociações com os clientes impactam diretamente na percepção do mesmo sobre o nível de serviço, gerando uma degradação do valor percebido pelo cliente. No entanto, torna-se possível a minimização destes impactos, a partir da implementação de um novo fluxo de atendimento baseando-se nos elementos do processo de S&OP.

A implementação deste novo processo, no qual são aplicados os princípios e elementos do S&OP, contribuirá na eficiência do processo interno, fazendo com que o fluxo de informações a todos os envolvidos seja otimizado, enfatizando o abastecimento de materiais junto aos projetos de um modo global e, por consequência, obtendo uma melhor utilização dos modais de importação, fazendo com que reflita na lucratividade. Além disso, fortalece a redução das renegociações junto aos clientes, em que na maioria das vezes significa ceder ou flexibilizar algum benefício, para garantir a percepção de valor.

Para pesquisas futuras, sugere-se a análise da implantação deste novo processo sugerido neste artigo, com o intuito de verificar junto ao cliente se estas mudanças internas melhoraram o nível de serviço, tornando-se em valor e assim consolidando como uma vantagem competitiva. Também sugere-se pesquisas que visem a compreensão acerca do nível de serviço logístico e a fidelidade do cliente em outras empresas do segmento e até mesmo em mercados distintos.

REFERÊNCIAS

ALDRED, John. **100 Years of Cinema Loudspeakers**. Disponível em: <<http://filmsound.org/articles/amps/loudspeakers.htm>>. Acesso em: 08 jul. 2016.

BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BULLER, Luz Selene. **Logística empresarial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

ANCINE – AGÊNCIA NACIONAL DO CINEMA. **Anuário Estatístico do Cinema Brasileiro**. Brasília, 2014. Disponível em: <http://oca.ancine.gov.br/media/SAM/DadosMercado/Anuario_Estatistico_do_Cinema_Brasileiro_2014.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2016.

BASSO, Renato Gioielli; LAURINDO, Fernando Jose Barbin; SPINOLA, Mauro de Mesquita. Equilibrando Serviço e Inventário - Um Sistema Híbrido PUSH/PULL de Planejamento no Mercado de Bens de Consumo no Brasil. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 33. 2013. Salvador. Anais eletrônicos. Salvador: ENEGEP. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STP_177_008_22418.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2016

BERTAN, R. Ventura. **Custo Logístico na Importação**: uma análise comparativa entre modais de Transporte. 2010. 56 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2010.

BEUREN, Andréia; STAPENHORST, Cíntia R., WESSEL, Frederico; CESAR, Matheus Felipe; SENNA, Eliana. Retenção e Fidelização de Clientes no E-Commerce de uma Empresa do Vale do Taquari-RS. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 5, n. 1, p. 165-177, 2012

CAFFREY, Stephanie. **The History of Sound with the Moving Image**. Disponível em: <<https://stephaniecaffrey.wordpress.com/2012/04/09/the-history-of-sound-with-the-moving-image/>>. Acesso em: 08 jul. 2016.

CAMPOS, Domingos Fernandes. A Importância do Nível de Serviço e o Impacto das Grandes Cadeias de Auto-Serviço no Abastecimento do Pequeno Varejo Alimentar. **Revista Econômica do Nordeste**, v. 38, n. 3, p. 486-501, 2007.

CORRÊA, Henrique Luiz.; GIANESI, Irineu. G. N.; CAON, Mauro. **Planejamento, programação e controle da produção**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

CRUZ, Raquel. **Planeamento em Marketing: Um estudo de caso em B2B**. 2012. 109 f. Dissertação (Mestrado em Marketing) - Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra, 2012

EMERSON, Carol J.; GRIMM, Curtis M. Logistics and marketing componentes of customer service: an empirical test of the Mentzer, Gomes and Krapfel model. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 26, n. 8, p. 29-42, 1996.

EVANGELISTA, Clésia de Souza; GROSSI, Fernanda Machado; BAGNO, Raoni Barros. Lean Office – escritório enxuto: estudo da aplicabilidade do conceito em uma empresa de transportes. **Revista Produção & Engenharia**, Juiz de Fora, MG, v. 5, n. 1, p. 462-471, 2013.

FRANCELINA, Camila; MACHADO, Luciene de Jesus; SILVA, Scheila Santos; CARVALHO, Thamires Silva; MENEZES, Mennandro. Nível de Serviço Logístico: um estudo de caso na empresa TNT Mercúrio Transportadora, na cidade de Feira de Santana-BA. **Maiêutica-Curso de Administração**, v. 3, n. 1, p. 15-24, 2015.

GABRIEL, Mikaeli Orlande; PELISSARI, Anderson Soncini; DE OLIVEIRA, Marcos Paulo Valadares. Relacionamento com clientes do setor farmacêutico em Vitória-ES: uma análise dos impactos do nível de serviço esperado e ofertado na fidelização dos clientes. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 20, n. 1, p. 64-89, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. 4 reimp. São Paulo, SP: Atlas, 2011.

GUENKA, Fábio; REBELO, Luiz Maria Bessa. O Sistema de Gerenciamento de Inventário pelos Fornecedores (VMI) e o Processo de Planejamento de Vendas e Operações (S&OP) em uma Empresa de Telecomunicação Móvel do Pólo Industrial de Manaus. In: Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 7. 2010. São Paulo. **Anais...** São Paulo: CONVIBRA. Disponível em: <http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_1420.pdf>. Acesso em: 09 jul. 2016.

GRANATO, Lourenço Augusto Camargo; PEREIRA, PAula Fernanda Prado. Ainda Existem Consumidores Fiéis? **Revista Eletrônica de Administração**, v. 8, n. 2, 2009

GOMES, Aliana Adelina. **Avaliação de Alternativas Logísticas para Importação de Produtos para o Mercado Brasileiro**: um Estudo de Caso. 2014. 102 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2014.

HARRIS, Tom. **Como funciona o Surround**. Disponível em: <<http://stopassoli.com.br/Como%20funciona%20o%20som%20surround.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

HOLLMANN, Roberto Luis; ROCHA, Luis Claudio Rodrigues; THOME, Antonio Marcio Tavares. Resultados Obtidos com a Aplicação do Processo de Planejamento de Vendas e Operações (S&OP). In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 33. 2013. Salvador. **Anais...** Salvador: ENEGEP. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STO_177_009_22197.pdf>. Acesso em: 09 jul. 2016.

JBL. History. Disponível em: <<http://www.jblpro.com/www/jbl-story/history>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

KLACHQUIN, Carlos. **O Som no Cinema**. Disponível em: <<http://www.abcine.org.br/artigos/?id=121&/o-som-no-cinema>>. Acesso em: 08 jul. 2016

KRIEGER, Bruna Rodrigues, NUNES, Fabiano de Lima, MENEZES, Felipe Moraes, PIRAN, Fábio Antonio Sartori. Impactos no processo produtivo com a implantação do CAD/CAM e de um centro de usinagem em uma fábrica de móveis personalizados: Um estudo de caso no sul do Brasil. **Revista Espacios Caracas**, v. 36, n. 22, p.18, 2015.

LEITAO, Fabricio Oliveira; COELHO, Leandro Barbosa; SILVA, Warley Henrique da; SILVA, Marcelo Antonio da. Nível de Serviço Logístico de uma Revendedora de Bebidas de Unai-MG. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 35. 2015. Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: ENEGEP. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_206_222_26512.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2016

LINHARES, Roberto. **Planejamento Integrado das Operações de Venda e Manufatura (S&OP)**. O caso Portobello. 2004. 164 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – UFSC-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2004.

MARCHESINI, Márcia Maria Penteado; ALCÂNTARA, Rosane Lúcia Chicarelli. Conceituando o serviço logístico e seus elementos. **Revista de Ciência & Tecnologia**, v. 17, n. 33, p. 65-86, 2012.

MARQUEZ, Bernando. **A Trilha Sonora na Película e o Dolby Stereo**. Disponível em: <<http://www.artesaosdosom.org/a-trilha-sonora-na-pelicula/>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

MCRITCHIE, Don. **Shearer Horn**. Disponível em: <<http://www.audioheritage.org/html/profiles/lmco/shearer.htm>>. Acesso em: 09 Jul. 2016.

MOTHE, Bruna Paes; ALMEIDA, Laryssa Nunes de; NASCIMENTO, Denise Cristina de Oliveira; FERREIRA, Ailton da Silva. Nível de Serviço Logístico aplicado ao setor de venda Direta. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 32. 2012. Bento Gonçalves. **Anais...** Bento Gonçalves: ENEGEP. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2012_TN_STP_163_952_20615.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2016.

MPAA-MOTION PICTURE ASSOCIATION OF AMERICA. **Theatrical Market Statistics**. Washington, 2014. Disponível em: <<http://www.mpa.org/wp-content/uploads/2015/03/MPAA-Theatrical-Market-Statistics-2014.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

NOGUEIRA, Telmo Osvaldo Gonçalves. **S&OP – Análise, Melhorias e Implementação no EMEA – um estudo de Caso**. Relatório de Estágio (Mestrado em Controle de Gestão) – Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, 2013.

NOWELL-SMITH, Geoffrey. **The Oxford history of world cinema**. Nova York: Oxford University Press, 1997.

PEDROSO, Carolina Belotti; SILVA, Andrea Lago da. Dynamic implementation of Sales and Operations Planning: main challenges. **Gestão e Produção**, v. 22, n. 3, p. 662-677, 2015.

PIMENTA, M. L.; SILVA, A. L.; YOKOYAMA, M. H. Integração entre logística e marketing: fatores críticos na perspectiva de interação e colaboração. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 3, p. 716-741, 2011.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

PRWEB; **EBSCO Discovery Service™ and EBSCOhost® Users Can Now Visualize Altmetrics from Plum™ Analytics**. Disponível em: <<http://www.prweb.com/releases/EBSCO/PlumPrint/prweb13506893.htm>>. Acesso em: 29 ago. 2016

SANDRI, Fernando Wagner. **A Influência da Força da Marca dos Fornecedores de Papelcartão nas Decisões de Compra da Indústria Gráfica**. 2012. 50 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Administração) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2012

SANT'ANA, Lorena. **Há 119 anos os Irmãos Lumière exibiam o primeiro Filme da História**. Disponível em: <<http://lounge.obviousmag.org/biblioteca/2014/03/ha-119-anos-os-irmaos-lumiere-exibiram-o-primeiro-filme-ao-grande-publico-dando-inicio-a-magia-do-ci.html>>. Acesso em: 07 jul. 2016.

SOUZA, Guilherme Mendonça de; FRANCO, Edgar Silveira. Cinema expandido: uma nova perspectiva intermediária. In: **Anais... do 9 Encontro Internacional de Arte e Tecnologia (9#ART): sistema complexos, artificiais, naturais e mistos**. 2010, Brasília. Anais Eletrônicos. Brasília: Instituto de Artes da Universidade de Brasília, 2010. Disponível em: <https://art.medialab.ufg.br/up/779/o/nono_art.pdf#page=201>. Acesso em: 05 jul. 2016