



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO

A LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO DA INTERMEDIÁRIA ESPAÇO/Z: UM ESTUDO DE CASO

ANNA CAROLINA PINTO DE OLIVEIRA
RA Nº 2050005/3

PROFESSORA ORIENTADORA
ÉRIKA COSTA VIEIRA GAGLIARDI

Brasília/DF, maio de 2008.

ANNA CAROLINA PINTO DE OLIVEIRA

**A LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO DA INTERMEDIÁRIA ESPAÇO/Z: UM ESTUDO
DE CASO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professora Orientadora: Érika Costa Vieira Gagliardi

Brasília/DF, março de 2008.

ANNA CAROLINA PINTO DE OLIVEIRA

**A LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO DA INTERMEDIÁRIA ESPAÇO/Z: UM ESTUDO
DE CASO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professora Orientadora: Érika Vieira

Banca examinadora:

**Professora: Érika Costa Vieira Gagliardi
Orientadora**

**Professor(a):
Examinador(a)**

**Professor(a):
Examinador(a)**

Brasília/DF, ____ de _____ de 2008.

Aos meus pais, que proporcionaram a oportunidade de estudo.

Aos meus amigos, que me ajudaram a elaborar o trabalho.

RESUMO

A administração utiliza-se de setores específicos e qualificados para a organização de uma empresa. Dentre os setores existentes destaca-se a logística que, em seu significado abrangente, é o processo de planejar, executar e controlar o transporte, a movimentação e armazenagem de produtos dentro e fora das empresas. Com as distribuidoras de cinema não é diferente, uma vez que os materiais dos filmes a serem lançados, tais como brindes, cartazes, precisam desse processo para atingirem o objetivo final, que é a divulgação máxima de um filme em seu período de exibição. Tendo em vista tal realidade, e a existência de uma empresa intermediária no processo de distribuição dos materiais dos filmes da Paramount, a presente monografia explica como o processo de distribuição de materiais ligados aos filmes ocorre na empresa Espaço/Z, em Brasília. O principal objetivo deste trabalho foi apresentar a teoria dos assuntos pertinentes à logística, incluindo os processos e os canais de distribuição. O método para a coleta dos dados necessários para a realização do presente trabalho foi a entrevista com as funcionárias responsáveis pela distribuição dos materiais dos filmes das duas empresas – a Espaço/Z e a Paramount. Logo após, verificou-se como a teoria administrativa relativa à Logística é aplicada nas empresas estudadas e, por fim, concluiu-se se a problemática apresentada foi respondida de acordo com os objetivos estabelecidos.

Palavras-chave: Logística, distribuição, intermediária.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processo de três etapas para criar vantagem logística	10
Figura 2: Integrando as cadeias de demanda e de suprimento	11
Figura 3: Identificação das variáveis e das ações que determinam a evolução dos relacionamentos comerciais	18

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 Logística.....	10
2.2 Funções Logísticas.....	11
2.2.1 Processamento de Pedidos	12
2.2.2 Inventário.....	13
2.2.3 Transporte	13
2.2.4 Armazenamento, Manuseio de Materiais e Embalagem.....	14
2.2.5 Rede de Instalações.....	14
2.3 Distribuição.....	15
2.4 Canais de Distribuição.....	15
2.4.1 Relacionamento com Canais	17
2.5 Operadores Logísticos	19
2.5.1 Vantagens e Desvantagens das Empresas Terceirizadas.....	19
3. METODOLOGIA	21
4. ESTUDO DE CASO	23
4.1 Sobre a Espaço/Z	23
4.2 Entrevista com a responsável pela distribuição da Paramount.....	24
4.3 Entrevista com a funcionária da Espaço/Z que atende a Paramount	26
5. ANÁLISE CRÍTICA	30
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
REFERÊNCIAS.....	34

1. INTRODUÇÃO

A Administração é a ferramenta de organização de atividades de uma empresa pública ou privada, cujo objetivo é controlá-la e adequá-la para a satisfação das suas necessidades, tanto internas quanto externas. Dentro da Administração existem sub-disciplinas que ajudam a coordenar setores dentro da empresa, como: logística, finanças, recursos humanos, *marketing*, entre outras.

Este trabalho pretende mostrar os principais conceitos de logística, com ênfase na distribuição, canais de distribuição e intermediários. O foco nesses assuntos se dá pela necessidade de obter uma base teórica para a compreensão de como a aplicação desses conceitos ocorre na realidade. O exemplo a ser estudado será uma empresa de *marketing* de entretenimento que faz a distribuição de materiais para a divulgação de filmes nacionais e estrangeiros em todo o Brasil. Para o sucesso da conclusão da pesquisa serão apresentadas, inicialmente, as definições relevantes para a compreensão dos conceitos da administração, com a posterior análise do que ocorre na empresa em estudo.

Certo é que Administração, como ramo de estudos, pode ser vista tanto como arte quanto ciência, além de poder ser definida como trabalho com recursos humanos, financeiros e materiais para que sejam atingidos os objetivos organizacionais almejados (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998).

Inserida na disciplina em estudo destaca-se a logística, que por tratar da organização dos processos de transporte e distribuição das empresas, é de especial importância no ramo do entretenimento, como o cinema, no qual se faz necessário o cumprimento de curtos prazos para a divulgação de materiais referentes aos filmes, com os seus conseqüentes lançamentos, para que atinjam o público alvo, em maior número possível.

A indústria cinematográfica, por sua vez, compreende o conjunto de empresas que participam das etapas de fabricação de produtos artísticos e técnicos de cinema, vídeo e outros meios áudio-visuais.

Nesse contexto, tem-se que na produção de um filme podem ser verificadas quatro etapas: (RODRIGUES, 2005)

1ª - chamada de fase inicial, que conta com a produção do roteiro, projeto, captação, pré-filmagens e administração.

2ª - conceituada como fases da filmagem, executa a preparação, pré-produção, filmagens e desprodução.

3ª - a finalização faz a telecinagem, edição, sonorização, trucagens, corte do negativo, máster e internegativo, análise de cores e 1ª cópia.

4ª - já considerado o pós-produção, engloba atividades como as de comercialização, distribuição e exibição.

Dentre as empresas envolvidas, pretende-se focar a distribuidora, que está representada na 4ª etapa da estrutura da produção de um filme, juntamente com a comercialização e a exibição, relevantes para a compreensão da proposta de trabalho ora apresentada.

O papel da distribuidora, assim como em outras empresas que necessitam da logística de entrega de produtos e serviços, é o de promover a distribuição de material de divulgação dos filmes a serem lançados pelos estúdios de cinema.

A Paramount, apta a exemplificar o padrão das empresas da 4ª etapa, é também um dos principais estúdios de cinema do mundo. No Brasil, a Paramount tem escritórios no estado de São Paulo, e para cobrir a necessidade de divulgação dos filmes, satisfatoriamente, no mercado nacional, conta com a Espaço/Z para intermediar a distribuição nos demais estados.

A Espaço/Z, por sua vez, é uma empresa de *marketing* de entretenimento, cujo foco é atender às distribuidoras de filmes, como a Paramount. A empresa tem sua matriz no Rio de Janeiro e escritórios representantes em vários estados do Brasil, incluindo Brasília.

Tendo em vista as informações citadas, o presente estudo visa mostrar, de forma detalhada e clara, como se realiza o processo logístico de distribuição do material, tanto virtual quanto físico, da Paramount Filmes pela empresa Espaço/Z de Brasília.

A importância do estudo se dá pela necessidade de saber se e como o material de divulgação dos filmes a serem lançados chega a tempo nos locais determinados, e qual processo propicia a chegada desse material, com sucesso, em seus destinos.

Sendo assim, o objetivo geral é acompanhar o processo de entrega do material de divulgação da Paramount, por intermédio da Espaço/Z, em Brasília.

Os objetivos específicos do trabalho são:

- realizar pesquisa bibliográfica sobre logística, funções logísticas e canais de distribuição;
- entrevistar funcionários da área de distribuição da Paramount e Espaço/Z com a finalidade de comparar as respostas fornecidas pelas duas partes do processo;
- analisar os resultados.

A problematização a ser enfrentada no presente trabalho de conclusão de curso é: A Espaço/Z, como intermediadora na distribuição de material de divulgação dos filmes da Paramount, realiza a distribuição da forma esperada e satisfatória para a empresa interessada?

A metodologia adotada quanto a pesquisa será a bibliográfica, quanto a natureza aplicada, quanto a forma de abordagem qualitativa e quanto aos objetivos exploratória. Nos procedimentos técnicos o método será o de coleta de dados na forma de entrevista.

Para obter a resposta da problematização apresentada, foi necessário realizar, em um primeiro momento, uma pesquisa bibliográfica a respeito do tema logística e distribuição, observando os conceitos e definições de autores variados.

Em um segundo momento, foram realizadas duas entrevistas, uma com a funcionária da Espaço/Z que atende a Paramount em Brasília, e outra com a pessoa responsável pela logística de distribuição da Paramount em São Paulo.

Por fim, na terceira parte, foram analisadas as respostas das duas funcionárias, da Espaço/Z e da Paramount, para concluir se, de fato, a Espaço/Z atua satisfatoriamente no processo de distribuição do material, ou se seria mais adequada a abertura de um escritório da Paramount em Brasília, para a realização desse serviço.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa etapa serão apresentados alguns conceitos sobre logística, funções logísticas, canais de distribuição além das informações pertinentes quanto à estratégia de distribuição ao mercado de modo geral.

2.1 Logística

Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2006, p.44):

Logística enxuta é a habilidade superior de projetar e administrar sistemas para controlar a movimentação e a localização geográfica de matérias-primas, trabalhos em processo e inventários de produtos acabados ao menor custo total.

Bertaglia (2003), define a cadeia de logística como limitada em obtenção e movimentação de materiais e à distribuição física de produtos.

Para Dornier, Ernst, Fender e Kouvelis (2000) o conceito de logística associa produção com *marketing*, atravessando todas as áreas funcionais de uma empresa. O princípio desse conceito abrange toda a empresa como um processo logístico, isto é, se cada setor for organizado de forma a fornecer o melhor resultado para a empresa, e obedecer assim a logística da organização, a organização, como um todo, será beneficiada.

De acordo com o que foi apresentado, é possível dizer que o que todos os autores destacam com relação ao conceito de logística é a organização dos meios disponíveis e adequados para a circulação de materiais e informações entre fornecedores e receptores finais. De forma esquemática, a visualização se torna mais clara e lógica para quem necessita compreender o assunto.

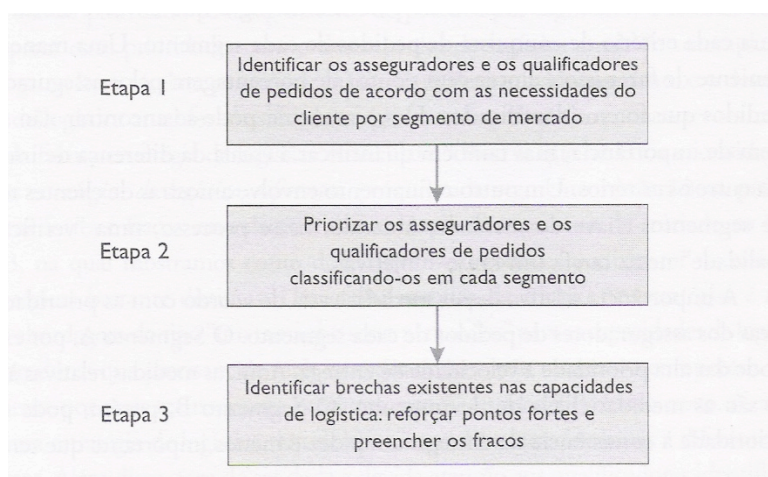


Figura 1: Processo de três etapas para criar vantagem logística
Fonte: Harrison e Hoek (2003, p.69)

2.2 Funções Logísticas

Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2006, p.94):

As funções logísticas consistem em fazer com que os produtos certos sejam entregues nos locais certos, no tempo certo. Na logística contemporânea, o escopo de preocupação é significativamente mais amplo do que o transporte ou a armazenagem, envolvendo todos o trabalho relacionado a posicionamento de inventário, o que pode também incluir aspectos de satisfação das necessidades de forma e posse.

Para Harrison e Hoek (2003), a cadeia de suprimento tem a finalidade de fazer com que os materiais fluam da maneira mais rápida da fonte até o cliente final. Isso engloba definições como fluxo contínuo e sincronizado, isto é, evitar o acúmulos desnecessários em estoque e permitir que os materiais cheguem na hora certa, de acordo com uma seqüência adequada para a distribuição, com a entrega no ponto certo.

Além dos materiais físicos, há um fluxo de informações, que de acordo com Harrison e Hoek (2003) o objetivo é o de integrar a demanda e suprimento para que a visualização da natureza de todo o processo, mercado e consumidores do negócio, seja cada vez mais precisa. A precisão leva a uma vantagem competitiva, uma vez que com a harmonia do funcionamento disponibilizam melhores oportunidades de atender à demanda utilizando o mínimo estoque.

A figura abaixo representa a integração das cadeias de demanda e de suprimento.

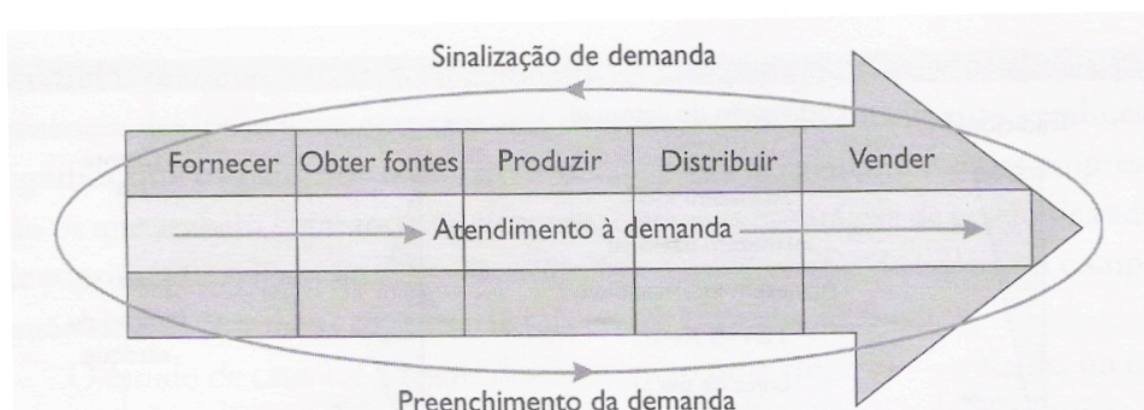


Figura 2: Integrando as cadeias de demanda e de suprimento.
Fonte: Harrison e Hoek (2003, p.36)

Ainda sobre os fluxos, Dornier, Ernst, Fender e Kouvelis (2000) alertam para mudanças nas características dos fluxos logísticos globais, uma vez que a

intensificação do tráfego e o rápido crescimento de fluxos de retorno estão sobrecarregando a capacidade da infra-estrutura. Para evitar, então, problemas de gargalos e atrasos, algumas empresas alteraram suas visões de operações e inventam soluções para contornar os problemas atuais:

- Aumentar áreas de compras, implementando políticas de compras internacionais.
- Buscar áreas geográficas mais amplas e maior mobilidade de instalações produtivas.
- Implementar a distribuição para mercados do mundo inteiro.

Já o autor a seguir, alerta que a logística exerce seu papel como consequência de um estudo de *Marketing*. É possível verificar esse pensamento na leitura de Novaes (2004, p.13) que diz:

Logística é, na empresa, o setor que dá condições práticas de realização das metas definidas pelo setor de *Marketing*. Sem elas, tais metas não teriam condições de se concretizar adequadamente.

Para compreender o passo a passo de uma cadeia de suprimentos, os autores Bowersox, Closs e Cooper (2006, p.48) dizem que “a gama completa dos trabalhos funcionais deve ser integrada”. Isso porque a decisão tomada em qualquer uma das etapas do processo da logística influenciam nas funções anteriores e posteriores.

2.2.1 Processamento de Pedidos

De acordo com Bowersox, Closs e Cooper (2006, p.48) “as exigências dos cliente são transmitidas em forma de pedidos”. Dessa forma:

O processamento desses pedidos envolve todos os aspectos do gerenciamento das necessidades dos clientes, desde o recebimento inicial do pedido, entrega, faturamento e cobrança. As capacitações logísticas de uma empresa só podem ser tão boas quanto a sua competência no processamento de pedidos.

Ballou (2006, p.122) detalha um pouco mais o processamento de pedidos. Para ele “O processamento de pedidos é representado por uma variedade de atividades incluídas no ciclo de pedido do cliente.”. Esse processo que ocorre dentro do pedido pode ser dividido em cinco partes:

- 1- Preparação do pedido, que é a requisição pelo produto ou serviço.

2- Transmissão do pedido, onde são passadas as informações

3- Entrada do pedido, que inclui a verificação de estoque, a exatidão dos dados, conferência de crédito, pedido em atraso e cancelado, transição e faturamento.

4- Atendimento do pedido, inclui a retenção, produção ou compra do produto, embalagem para despacho, programação da entrega e preparação do documento de embarque.

5- Relatório da situação do pedido, onde há um rastreamento e comunicação para o cliente quanto a situação atual.

2.2.2 Inventário

Para Bowersox, Closs e Cooper (2006, p.48):

As necessidades de inventário de uma empresa estão diretamente relacionadas à rede de instalações e ao nível desejados de serviços aos consumidores. Teoricamente uma empresa poderia estocar qualquer item vendido em qualquer instalação dedicada ao atendimento de cada cliente.

2.2.3 Transporte

Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2006, p.51), “ O transporte é a área operacional da logística que move e aloca, geograficamente, o inventário.”. Ainda segundo esses autores, existem fatores que influenciam no desempenho do transporte.

a) Custo: os sistemas logísticos devem utilizar um transporte que minimize o custo total do sistema, mas isso não significa que o uso do meio mais barato resultará no menos custo logístico.

b) Velocidade: tempo exigido para completar um movimento específico. Está relacionada com o custo de forma que, normalmente, quanto mais rápido o transporte, maior será o custo.

c) Consistência: refere-se às variações em tempo exigidas para se desempenhar uma movimentação específica através de um número de embarques. (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2006)

Para Dornier, Ernst, Fender e Kouvelis (2000, p.97) “As decisões de transporte são altamente inter-relacionadas com o serviço ao cliente e com as decisões de política e localização de estoques.”.

Ballou (2006, p.149) destaca que “O transporte normalmente representa o elemento mais importante em que termos de custos logísticos para inúmeras empresas.”. Alerta ainda que o transporte barato reduz os custos do produto final e, conseqüentemente, trás vantagens com relação à concorrência.

2.2.4 Armazenamento, Manuseio de Materiais e Embalagem

Na definição de Bowersox, Closs e Cooper (2006, p.51):

Essas funções se combinam para criar uma solução sistêmica pra a logística integrada. [...] também representa parte integrante de uma solução de logística operacional. [...] Armazenamento, manuseio de materiais e embalagem são partes integrantes de outras áreas da logística.

Ballou (2006) utiliza a palavra estoque ao invés de armazenamento e, para ele existem algumas razões básicas para a utilização desse espaço:

- a) Reduzir custos de transporte e produção;
- b) Coordenar oferta e demanda;
- c) Assessorar no processo de produção;
- d) Colaborar no processo de comercialização. (BALLOU 2006)

Quanto ao manuseio, segundo Ballou (2006), pode ser representado em atividades importantes como a carga e descarga, movimento para e da estocagem e atendimento dos pedidos.

2.2.5 Rede de Instalações

De acordo com Bowersox, Closs e Cooper (2006, p.52), “O projeto de rede de instalações exige uma análise cuidadosa da variação geográfica.” Isso quer dizer que quando uma empresa trabalha em escala nacional, é necessário identificar os mercados principais.

A semelhança na teoria dos autores do parágrafo anterior com os autores Dornier, Ernst, Fender e Kouvelis (2000) está na afirmação de que as instalações podem ser focadas na geografia. Entretanto os autores deste parágrafo atentam

para outros fatores não mencionados por Bowersox, Closs e Cooper (2006), como grupo de produtos, tipo de processo e estágio no ciclo de vida do produto.

2.3 Distribuição

Na visão de Bertaglia (2003, p.30) “A distribuição é um processo que está normalmente associado ao movimento de material de um ponto de produção ou armazenagem até o cliente”.

Além do conceito em si, citado por Bertaglia (2003), é necessário planejar e controlar a distribuição. Na visão de Dornier et al. (2000, p.97):

A empresa deve decidir a forma como organizará e controlar seu sistema de distribuição (centralizado *versus* descentralizado), escolher canais de distribuição apropriados (varejistas, atacadistas, lojas de desconto etc.) para trazer seus produtos ao mercado, decidir o nível de cobertura de estoque a ser fornecido, gerenciar seu sistema de estoque e decidir como alocar os estoques dos vários itens na linha de produtos na planta, na região ou nos armazéns.

Para Bowersox, Closs e Cooper (2006, p.101) existem três alternativas para a cobertura de mercado:

- a) Distribuição Intensiva que é a disponibilização do produto no máximo de locais possíveis pela praça, de modo que o consumidor não tenha dificuldade em encontrá-lo. Não é apropriada para todos os tipos de produto, pois alguns necessitam de uma ação pós-venda de qualidade, e a alta dispersão dos pontos de venda podem gerar queda na qualidade.
- b) Distribuição Seletiva é a limitação dos pontos de venda para atingir o consumidor alvo do produto disponível.
- c) Distribuição Exclusiva que é a colocação de uma marca em um ponto de venda em cada região. Há uma alta seletividade e exclusividade, o que permite uma estrutura de canal mais direta.

2.4 Canais de Distribuição

De acordo com Bowersox, Closs e Cooper (2006) o canal de propriedade, também chamado de canal de *marketing*, é uma ligação de empresas do segmento de compra e venda. Agentes, distribuidores industriais, atacadistas de funções

completas e/ou limitadas, representantes de venda e varejistas, são intermediários que estão constantemente ligados à negociação, contratação e administração de vendas.

Ainda de acordo com os autores citados acima (2006, p.98) é importante citar a natureza de cada tipo de canal de distribuição:

- Fabricantes: criam os produtos.
- Atacadistas: compram a mercadoria do fabricante e revendem para varejistas, usuários industriais ou usuários empresariais.
- Varejistas: venda direta para os consumidores que compram para si mesmos, benefício próprio.

Segundo Dornier et al. (2000, p. 303):

Uma vez que o canal de distribuição é definido, uma empresa deve identificar os caminhos que os produtos devem seguir, para melhor servir as estruturas logísticas e de vendas. Esse é o trabalho de definição da rede de distribuição física. A rede engloba os recursos logísticos, que incluem as instalações de armazenagem, diferentes meios de transporte e estoque.

Ainda de acordo com a definição de Dornier et al. (2000, p. 304), existem três linhas de pensamento no desenvolvimento teórico dos canais de distribuição:

- a) Visão funcional de canais de distribuição, onde a unidade de estudo pode ser uma determinada função (*marketing*, produção ou logística), o canal em sua totalidade, uma díade, tríades ou uma seção do canal em sua relação com o ambiente.
- b) Utilidade do consumidor, em que noções do mix de *marketing* são usados, destacando que são necessárias diferentes ações de *marketing* para segmentos diferentes no mercado.
- c) Modelo de postergação e especulação analisa a parte intermediária com o grau de risco com relação ao ganho especulativo. Isto é, a postergação está no estoque em não há diferenciação do produto, estes se apresentam em um estágio semi-acabado. A especulação está na transformação do produto o mais cedo possível. (DORNIER ET AL, 2000)

Segundo, ainda, o raciocínio dos autores acima (2000), o modelo utilizado depende do ramo da empresa e com qual a ligação será mais forte, pois assim este controlará o canal de distribuição.

Para saber qual o canal mais apropriado para a empresa, Bowersox, Closs e Cooper (2006, p.102), conceituam o mapeamento do canal:

É essencialmente um diagrama de fluxo dos canais utilizados por uma empresa específica. É desenvolvido através de pesquisa cuidadosa dentro de uma organização e de discussões com inúmeros executivos sobre como ir ao mercado.

É apresentada, também, pelos autores Bowersox, Closs e Cooper (2006) uma segunda ferramenta para identificação do canal apropriado, a abordagem matricial. Esta por sua vez está ligada ao conceito de separação do canal, isto é, a especialização da logística em cada setor da distribuição.

Ainda existe uma outra maneira de definir os canais adequados ao produto, segundo Guilherme Vieira por meio dos canais flexíveis que:

São aqueles que não precisam “necessariamente” passar por um ponto predeterminado. Canais flexíveis podem ser desenhados com a intenção de customizar o produto do canal. Desse modo, os canais flexíveis são aqueles que podem assumir diferentes formas quando sobrepostos em uma “rede” de relacionamentos organizacionais.

Ballou (2006, p.63), acredita que “A escolha do desenho adequado de canal tem grande impacto sobre a eficiência e eficácia da cadeia de suprimentos.”. Dentro dessa perspectiva, sugere que existem duas estratégias fundamentais:

- a) Fornecimento sob estoque: visa o máximo de eficiência. O controle é feito para que o estoque atenda a demanda, mantendo o nível mínimo.
- b) Fornecimento sob pedido: visa o máximo de responsabilidade. Como características principais a capacidade máxima, substituição instantânea, prazos de entrega mínimos, processamento flexível, transporte de primeira ordem e processamento individual dos pedidos. (BALLOU 2006)

Para Dornier et al. (2000, p. 308), é interessante observar a reestruturação dos canais de distribuição. De acordo com tais autores “as tendências do mercado mudam os canais e padrões de distribuição para todas as empresas ao longo do tempo”. Conseqüentemente a logística também acaba sofrendo mudanças.

2.4.1 Relacionamento com Canais

De acordo com Vieira (2006):

Quando um canal estiver apoiado em uma eficiente estrutura de alianças estratégicas sólidas entre diferentes empresas, se um consumidor final desejar um produto com especificação fora do padrão, pode-se ativar um fornecedor pré-selecionado para que esse elemento do produto final seja incorporado sem que o consumidor precise “esperar mais” em função disso.

Para os autores Pigatto e Alcântara (2007), é importante entender como se relacionam os agentes comerciais inseridos nos canais de distribuição, pois essa relação constrói uma vantagem colaborativa. Para eles, a relação entre o distribuidor e o fornecedor não é simples, pois ambos possuem interesses e conflitos. Ambos, entretanto, são aliados no que diz respeito à disponibilização do produto ou serviço final para o consumidor. Para que a relação seja harmoniosa é preciso que a negociação entre eles seja transparente. O importante é que tanto o fornecedor quanto o distribuidor tenham seus interesses individuais para manter a competitividade no mercado.

Por conta dessa relação complicada é necessário, muitas vezes, que as empresas redesenhem os canais de distribuição.

Ainda de acordo com as informações retiradas do artigo:

Com as relações de sociedade entre os agentes substituindo as convencionais estruturas de livre mercado. Isso faz com que se estabeleça um novo paradigma de gestão empresarial baseado no fato de que as empresas não mais competem apenas entre si de forma isolada ou individual, mas sim por meio dos diversos canais de distribuição nos quais estão inseridas.

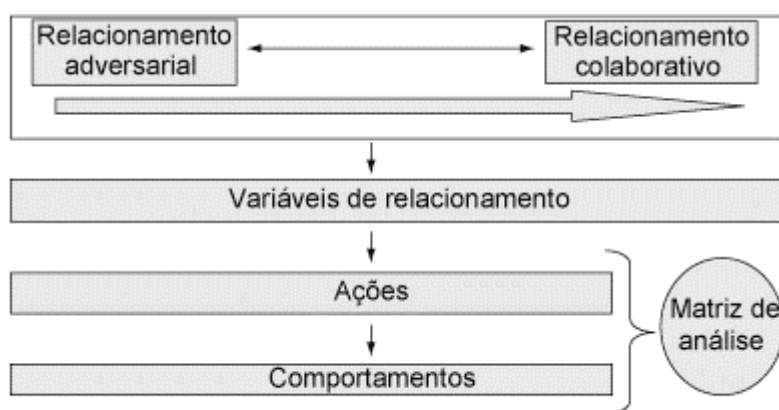


Figura 3: Identificação das variáveis e das ações que determinam a evolução dos relacionamentos comerciais.

Fonte: Pigatto e Alcântara (2007)

A figura retirada do artigo consultado, pode ser analisada de acordo com a visão dos autores, que mostra o processo de construção da metodologia que gerou a matriz de análise. Para eles:

A partir da identificação das variáveis que descrevem os tipos de comportamento existentes, no *continuum* entre um relacionamento adversarial e um relacionamento colaborativo,

foram associadas ações e comportamentos que pudessem caracterizar essas variáveis.

Ainda no propósito de explicar a figura:

As ações e os comportamentos são classificados, conforme seu grau de importância para o relacionamento analisado, por meio de uma escala *Likert*. A partir dessa classificação, as notas são transformadas em índices que são utilizados para comparar os relacionamentos analisados e são visualizados por meio da matriz.

2.5 Operadores Logísticos

Os autores Dornier et al (2000, p. 316), destacam o aumento do número de empresas prestando o serviço de terceirização da logística. “Essas empresas montam um ramo de negócio independente e oferecem ampla gama de serviços de qualidade a um custo mais baixo, se comparado ao desempenho dos mesmos serviços realizados internamente.”

Ainda de acordo com os autores citados acima, essas empresas responsáveis pela logística de outras empresas preenchem à duas necessidades:

a) “Aumenta os níveis de serviço, mediante a melhoria em flexibilidade e gestão de estoques, levando assim a uma maior disponibilidade.”

b) “Em muitos casos, reduz custos.” (DORNIER ET AL, 2000, p. 316)

2.5.1 Vantagens e Desvantagens das Empresas Terceirizadas

Por conta da maior necessidade de utilização das empresas terceirizadas de logística, é importante saber quais as vantagens e desvantagens na contratação desse serviço. Para Dornier et al (2000, p. 317) “Alguns o vêem como mais uma fonte de concorrência, enquanto outros assumem perda de controle sobre as operações físicas.”

As vantagens observadas, para o uso das empresas terceirizadas são:

- Penetrar em novos mercados.
- Reduzir os riscos de investimento financeiro inerentes associados à propriedade dos ativos logísticos, como caminhões e armazéns.
- Coordenar produtores e distribuidores dentro de uma visão global.

- Ter acesso a novas tecnologias e soluções inovadoras – por exemplo, tecnologias de dados e telecomunicações, operações sofisticadas de armazém ou novas operações de entrega. (DORNIER ET AL, 2000, p. 317)

Porém, existem alguns riscos na terceirização da logística. Segundo os autores citados nos parágrafos anteriores, seriam:

- “Risco estratégico, uma vez que a empresa de serviço pode oferecer o mesmo serviço ao concorrente do fabricante”.

- “Risco comercial, a imagem do fabricante será relacionada com a da empresa de serviços”.

- “Risco gerencial, pois os custos e o real nível de serviço fornecido devem ser visíveis para o produtos e para o provedor logístico”. (DORNIER ET AL, 2000, p. 318)

3. METODOLOGIA

A pesquisa foi segmentada em bibliográfica, na parte da pesquisa teórica, entrevista com os funcionários das empresas envolvidas e estudo de caso. As empresas participantes do estudo consistem em uma distribuidora de filmes de escala mundial, a Paramount, e a intermediária de distribuição em Brasília, a Espaço/Z. Os métodos adotados são adequados para relacionar de forma clara a teoria estudada e as empresas em observação.

A metodologia é definida por Cruz e Ribeiro (2004) como uma descrição que necessita de métodos, materiais, técnicas e equipamentos utilizados para a realização da pesquisa. Dessa maneira, outros pesquisadores poderão repetir o estudo com a mesma exatidão que o primeiro.

De acordo com Gil (2002, p.59) a pesquisa bibliográfica:

Como qualquer outra modalidade de pesquisa, desenvolve-se ao longo de uma série de etapas. Seu número, assim como seu encadeamento, depende de muitos fatores, tais como a natureza do problema, o nível de conhecimentos que o pesquisador dispõe sobre o assunto, o grau de precisão que se pretende conferir à pesquisa etc. Assim, qualquer tentativa de apresentar um modelo para desenvolvimento de uma pesquisa bibliográfica deverá ser entendida como arbitrária. Tanto é que os modelos apresentados pelos autores que tratam desse assunto diferem significativamente entre si.

Este trabalho será, quanto à Natureza, “aplicada”, pois “decorrem do desejo de conhecer com vistas a fazer algo de maneira mais eficiente.” (LAKATOS, 1995, p. 65)

Quanto à Forma de Abordagem, a pesquisa será “qualitativa”, que para (NASCIMENTO, 2002, p. 73):

Tendo como pressuposto de que uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito visa descrever a complexidade de certos fenômenos sociais, históricos, antropológicos não captáveis por abordagens quantitativas.

Quanto aos objetivos, a pesquisa a ser feita, é “exploratória”, porque de acordo com a autora Dinalva Nascimento (NASCIMENTO, 2002, p. 73):

Tem por objetivo permitir um aprofundamento maior sobre temas ou questões com as quais o pesquisador não esteja muito familiarizado ou que disponha de poucas informações, criando as condições de formulação de hipóteses.

Quanto aos Procedimentos Técnicos, o método de entrevista, feita com as responsáveis pela distribuição dos materiais tanto da Paramount como da Espaço/Z, e pesquisas direcionadas na comparação entre os processos teóricos de distribuição e os realizados nas duas empresas em questão.

A descrição de entrevista, segundo Gil (2002, p.117) diz que “entre todas as técnicas de interrogação, a entrevista é a que apresenta maior flexibilidade. Tanto é que pode assumir as mais diversas formas.”. Dentre as formas descritas pelo autor, este trabalho se encaixa na entrevista totalmente estruturada pois “se desenvolve a partir de uma relação fixa de perguntas.”.

Os dados serão analisados de acordo com a comparação das respostas das entrevistas com os profissionais da área de distribuição e com as perspectivas fornecidas pelas bibliografias estudadas. A partir disso, concretiza-se o estudo de caso, para saber o que contém na teoria e o que é feito na prática.

O estudo de caso é definido, segundo Gil (2002, p.54) como “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Por fim, o método dedutivo será utilizado. Segundo Nascimento (2002, p.17): “Este método procura, a partir de verdades universais, tirar conclusões particulares. [...] usando o raciocínio lógico partem de um princípio a priori, tido como verdadeiro, para chegar a verdade simples.”.

4. ESTUDO DE CASO

Estudou-se a empresa Espaço/Z, com o objetivo de analisar o método de distribuição de material promocional utilizado com relação ao método de interesse da distribuidora Paramount.

4.1 Sobre a Espaço/Z

A Espaço/Z é uma empresa que trabalha com o *marketing* de entretenimento, isso quer dizer que sua função é prospectar contatos para realizar promoções, eventos e parcerias para sua principal finalidade, que é a de promover a melhor divulgação possível dos filmes a serem lançados.

A atividade da empresa é a comunicação vendedora como entretenimento na área cinematográfica. Isso quer dizer que para atingir o consumidor, é preciso seduzi-lo, envolvê-lo e conquistá-lo. Desta forma, é preciso que os funcionários dessa organização estejam em sintonia com o mercado a ser atendido, para promover a divulgação apropriada e para sensibilizar o público alvo de forma certa.

O resultado do trabalho da Espaço/Z, é, inicialmente, o de vincular grandes marcas de produtos destinados a confecção de brindes em geral, a filmes de sucesso, bem como promover maior procura às salas de cinema em um mercado em pleno crescimento. Todo esse trabalho necessita de uma estrutura completa, criativa e ágil, isto é, completa em suas funções desde o planejamento até a execução da divulgação, criativa para sair dos padrões já saturados do mercado, chamando a atenção do público e ágil para viabilizar o que foi planejado de forma criativa obtendo um bom resultado.

Por conta da extensão do país, foram criados escritórios nos principais mercados: Recife, Salvador, Brasília, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba e Porto Alegre, oferecendo aos clientes as ferramentas necessárias para desenvolver um serviço completo que inclui: planejamento estratégico, criação, promoção de eventos, pesquisa de mercado, assessoria de imprensa e logística. Resumindo, é uma empresa de comunicação e vendas.

O escritório de Brasília, assim como as demais filiais em outros estados, atende várias distribuidoras de cinema, como a FOX Filmes, Warner, Columbia,

Europa Filmes, Dreamland. Dentre elas, a Paramount, cujo processo de radiação do material está em estudo no trabalho aqui apresentado.

O material promocional, recebido no escritório, diretamente da Paramount de São Paulo, é estocado até que o entregador (motoboy) faça a sua entrega na empresa parceira ou até que o próprio parceiro o receba diretamente na Espaço/Z. Já as informações virtuais, como spot de rádio (que é recebido por e-mail), conteúdos extras dos filmes, trailers, são enviados para os receptores assim que se encontrem disponíveis para o acesso. A funcionária de atendimento envia as informações virtualmente.

Além da função de intermediária das grandes distribuidoras de filmes, a empresa também está envolvida na viabilização da recepção de artistas para eventos, isto é, quando ocorrem desfiles de moda, premiações, pré-estréias com elenco do filme, a Espaço/Z é a responsável pela assessoria do artista e faz o papel de intermediar contratos e negociações prévias do evento.

4.2 Entrevista com a responsável pela distribuição da Paramount

A entrevista tem o objetivo de comparar as respostas das duas pessoas responsáveis pela logística, a funcionária da Espaço/Z e a responsável pela logística de distribuição pelo país, a funcionária da Paramount.

1. A Paramount exige algum padrão de distribuição para as empresas representantes da divulgação dos materiais por vocês enviados? Se sim, quais as exigências? Se não, qual seria a sugestão?

R.: “Não há nenhum padrão de distribuição. O único controle é que só podemos enviar convites ao parceiros pré-aprovados nos planejamentos. Não há sugestão para esse padrão atual. O método de seguir o planejado, está ok.”

2. Há controle das distribuições feitas?

R.: “Sim, faço um controle por meio de uma planilha. Como o principal controle que faço é o de brindes e convites, trabalhamos com uma tabela interna de todos os brindes e convites enviados. Nessa tabela constam os

dados de: quantidade, data do envio e para quem foi enviado. Esse controle é uma planilha com os nomes dos parceiros (jornais, sites, exibidores, etc.), as praças (Espaço/Z), o item (que são os brindes; ex: camisetas, pen drives, blocos de anotações, porta CDs, canetas), a quantidade recebida (os brindes vem de fora da empresa), em cada um a quantidade fechada. Ao lado, na mesma linha a data do envio e como este envio foi feito (ex: SEDEX 10 ou o portador retirou no escritório), sempre com a data e sempre protocolado.”

3. Como é feito o planejamento para que os materiais estejam nos locais de redistribuição no prazo?

R.: “A Paramount solicita os convites na sexta feira anterior ao lançamento, recebe o material na quinta e despacha na sexta-feira, dia do lançamento, para os escritórios da Espaço Z.”

4. Quais os principais meios de transporte utilizados?

R.: Para o envio de brindes e convites para as praças que realizarão as promoções, o envio é feito tanto pelos correios (Sedex) quanto pelas transportadoras.

5. O método de distribuição atual está satisfazendo as necessidades da Paramount?

R.: “Os brindes e convites são enviados via Paramount e o sistema atual é ideal e atende as necessidades da distribuidora.”

6. Já houve algum caso recente, em 2007, de falha? Como foi solucionado?

R.: “Na maioria das vezes o envio é feito por Correio com o aviso de recebimento pois é a forma de segurança que temos para contestar e reclamar. Quando problemas do tipo atraso na entrega ocorrem, o Correio reembolsa o valor dobrado ao valor do envio.”

7. A Espaço/Z, como intermediária, realiza de forma satisfatória o objetivo de distribuição da Paramount?

R.: “ Sim, pois a Espaço/Z concentra os materiais recebidos e isso é o grande facilitador. Ao invés de mandar para 15 parceiros diferentes, em cada cidade onde se pretende realizar a divulgação, e negociar com cada um caso a caso, a Espaço/Z faz esse papel. Ou seja, ela tem a visão do mercado onde atua e planeja para que possamos enviar da maneira em que a intermediária julga ideal para aquela cidade. Seria complicado e talvez menos certa a divulgação se a negociação acontecesse diretamente, isto é, Paramount e parceiros.”

4.3 Entrevista com a funcionária da Espaço/Z que atende a Paramount

- 1. Existe alguma exigência de distribuição dos materiais da Paramount pré-estabelecidos pela empresa? Se sim, quais são as exigências? Se não, qual o método escolhido para ser adotado?**

R.: “Na verdade a Paramount exige que todos os atendimentos das praças mandem, previamente, um planejamento com os prováveis parceiros em potencial para a distribuição dos materiais. Os parceiros serão aprovados de acordo com o perfil do público do filme que será lançado, e isso acontece com um mês de antecedência, ou seja, é mandado o planejamento um mês antes do lançamento do filme e a Paramount precisa mandar as aprovações o mais rápido possível para serem fechadas as parcerias. Quando a promoção de algum parceiro é grande e exige uma adaptação da arte do cartaz do filme, o material é passado por e-mail para a central da Paramount de Londres para que a aprovação seja feita na matriz. Um exemplo disso é a Pizza César que, aqui em Brasília, produz caixas de pizza com o cartaz do filme em que eles fizeram acordo de divulgação. A arte da caixa é passada por e-mail para mim e eu repasso por e-mail para a Karina responsável pela logística de distribuição de informação pelas praças, que trabalha na Paramount de São Paulo, e lá ela encaminha o e-mail para a pessoa responsável pelas aprovações em Londres. A aprovação é o caminho inverso, de Londres para a Karina e dela para mim e eu passo o ok para o parceiro.”

2. Há controle das distribuições feitas? Se há como é realizado tal controle?

R.: “O controle é feito por mim. Então eu, na função de atendimento, controlo a distribuição, e ao final das ações promocionais, é feito um relatório contendo fotos, publicações, enfim materiais que confirmem que aquela ação aprovada no planejamento foi realizada da forma pré-estabelecida. Inclusive um controle que seria muito importante para a Paramount seria a numeração dos convites. Porque outras distribuidoras normalmente numeram os convites promocionais enviados às praças, dessa forma o(a) atendimento anota quantas unidades foram para cada parceiro com os respectivas numerações, por exemplo dos 1.000 convites recebidos em Brasília, 100 foram para o Correio Braziliense de 0001 até 0100. Essa falta de numeração pra mim é considerada uma falha.”

3. Quais os meios de transporte mais usados para agilizar a distribuição?

R.: “Bom podemos esquematizar em três categorias. Desde a matriz da Paramount, em Londres, da onde vem todos os brindes, o transporte é feito de:

Londres —————> São Paulo: Avião
São Paulo —————> Brasília: Transportadora ou SEDEX (correios)
Brasília —————> Parceiros na cidade: Motoboy ou os parceiros buscam no escritório da Espaço/Z.”

4. Quais os prazos de entrega?

R.: “Normalmente os convites e brindes são recebidos aqui em Brasília um dia antes do lançamento do filme. A partir desse recebimento, é preciso entregar para os parceiros até o final da segunda semana depois que o filme já estreou. Isso porque se eu atrasar na entrega, os materiais não serão divulgados e a promoção não poderá ser feita no período em que o filme está em cartaz, saindo assim do planejamento aprovado anteriormente. Quando as promoções são maiores, é possível negociar o recebimento do material para até uma semana antes do lançamento do filme. Como as promoções feitas no Mc Donald’s por exemplo. Onde os materiais são entregues com

antecedência para que as pessoas já possam receber os convites na semana de estréia do filme.”

5. Quais os materiais são passados para Espaço/Z que são da sua responsabilidade distribuir?

R.: “São enviados para a Espaço/Z vários materiais, tanto físicos quanto informações. Então a distribuição de todos esses materiais recebidos, a partir do momento em que eles chegam em Brasília, são de minha responsabilidade distribuir para os parceiros previstos no planejamento. Convites e brindes devem ser entregues aos parceiros promocionais por meio do motoboy ou eles mesmo buscam no escritório; EPK (fitas contendo imagens de entrevistas com o elenco do filme e produção do filme) devem ser entregues aos meios jornalísticos também pelo motoboy; Spot (material com imagens do filme trailer reduzido a 15” ou 30” ou locução para rádio também com o mesmo tempo) são enviados por e-mail ou pelo motoboy para as áreas comerciais das emissoras de TV e rádios locais; Press Book (material escrito contendo informações técnicas e detalhadas além de um CD com fotos sobre o filme) são enviadas por e-mail ou pessoalmente entregues nas cabines de imprensa. A cabine de imprensa, onde o filme é passado antes da pré-estréia para jornalistas produzirem as críticas que saem nos jornais e sites locais, são intermediadas por mim também. Faço uma solicitação de sala ao cinema e quando aceita a solicitação peço uma cópia do filme para a Paramount para a data da cabine. A Paramount envia o filme para o cinema e este terá o direito de exibir naquele horário previsto. Não há como copiar esse material pois normalmente a exibição é digital, então o cinema não tem como manusear o filme exibido naquele momento e nem tem como repassar após o horário previsto.”

6. Você está de acordo com o método atual de distribuição?

R.: “O método atual está sofrendo mudanças. Esse mês houve uma antecipação das tarefas, precisei mandar o planejamento com noventa dias de antecedência e conseqüentemente todo o processo se adiantou. Mas não é possível ainda avaliar o resultado. Agora, as reclamações de todos os atendimentos são quanto ao retorno dos planejamentos feitos. Normalmente é

demorada a resposta, o que atrasa o fechamento de promoções com os parceiros. Também tem muita confusão quando um personagem ou filme é licenciado aqui no Brasil, porque as aprovações são feitas daí com as empresas que compraram os direitos autorais e quando isso acontece, é preciso que o parceiro pague uma taxa para a empresa, e esse valor corresponde ou a 20% do valor do projeto ou uma taxa mínima estabelecida. O valor maior é o valor escolhido para ser pago.”

7. Qual o critério utilizado para a limitação do parceiro a receber os materiais?

R.: “A limitação é feita da seguinte maneira, escolhe-se o parceiro que oferece o maior retorno. Então na escolha dos sites, observa-se o número de page view (número de páginas vistas), de rádios a tabela do IBOPE, e assim por diante. Se o parceiro for ideal para a divulgação do filme e for o que mais atinge o público que se quer atingir, ele será um parceiro em potencial, ou seja, irá para o planejamento para ser analisado para aprovação. A limitação, então, é feita pela Paramount.”

5. ANÁLISE CRÍTICA

As empresas estudadas possuem o mesmo foco de distribuição, isto é, a Espaço/Z trabalha em prol da divulgação dos filmes da Paramount. Por esse motivo é que é importante a sintonia dos métodos de distribuição adotados, pois uma depende da outra para que os produtos finais (brindes em geral e informações sobre o filme) cheguem a tempo aos parceiros selecionados para a divulgação.

A Espaço/Z funciona como um estoque de materiais, a partir do momento em que permanece com o que precisa ser distribuído até o momento da entrega. O processo de distribuição de materiais físicos está baseada em transportes práticos e rápidos, cuja entrega se dá pessoalmente, ou seja, ou o parceiro retira os materiais no próprio escritório da Espaço/Z, ou a entrega é feita pelo entregador (motoboy). As informações, por sua vez, são repassadas para os interessados no momento em que são recebidas ou disponibilizadas via internet.

A Paramount funciona como um centro de armazenagem nacional, onde seus produtos, recebidos de fora do país ou de empresas fabricantes, são divididos para a distribuição nas praças parceiras, de acordo com o planejamento enviado pelos escritórios da intermediária.

As empresas estão em processo de ajuste de métodos de troca de informações. Como foi dito na entrevista com a funcionária da Espaço/Z, os prazos para entrega dos planejamentos estão sofrendo alterações para que a data entre a aprovação desse planejamento e a data efetiva da entrega fique maior. Dessa forma, há como planejar de forma mais exata e surge assim um espaço de tempo para solucionar eventuais mudanças no planejamento sem prejudicar a distribuição em seu momento final.

Observa-se que há liberdade de escolha do cliente final, isto é, tanto a encarregada do atendimento da Espaço/Z, quanto a funcionária da Paramount, afirmam que a intermediária funciona como facilitadora no processo de negociação com os parceiros em potencial e distribuição para as promoções aprovadas.

De acordo com os autores estudados, o modelo de distribuição adotado pela Espaço/Z segue a teoria de Bowersox, Closs e Cooper (p.15) na especificação de distribuição seletiva. Isso porque há uma limitação dos parceiros escolhidos para a divulgação e estes, por sua vez, precisam ter ligação com o público alvo da campanha do filme.

Já a Paramount utiliza uma cobertura de mercado baseada na distribuição exclusiva, segundo os autores Bowersox, Closs e Cooper (p.15). Essa informação pode ser justificada pelo fato de que a alternativa apresentada possui a característica de colocar a marca em um ponto de distribuição por região. Sendo assim, essa situação se adéqua a partir do momento em que a Paramount escolheu a intermediária Espaço/Z para ser sua representante nas principais capitais do país.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A logística de distribuição, como foi conceituada anteriormente, é uma área em constante transformação nas empresas presentes no mercado atual. Isso porque a cada dia que passa, novas tecnologias de transporte e maneiras de transmitir as informações são criadas para agilizar e permitir que o produto chegue o quanto antes no destino esperado.

O presente trabalho foi baseado nessa área da administração. Porém, o diferencial do conteúdo está na análise da forma que os materiais de divulgação de filmes são distribuídos, no Brasil, pela empresa Espaço/Z, que faz o papel de intermediária das grandes distribuidoras.

O principal objetivo era acompanhar o processo de entrega do material promocional da Paramount, por intermédio da Espaço/Z, em Brasília para os parceiros pré aprovados. Para atingir o objetivo determinado, foi necessário realizar uma pesquisa bibliográfica sobre tópicos dentro da área de logística pertinentes ao processo que ocorre na Espaço/Z. A entrevista realizada com as profissionais das duas empresas, responsáveis pela distribuição, foi parcialmente satisfatória para a coleta dos dados necessários.

Isto porque nota-se maior dificuldade na obtenção das respostas junto a empresa Paramount, por intermédio da entrevistada, representante no Brasil. Tal comportamento pode ser justificado pelo fato da parte de distribuição não ser a única atribuição da referida funcionária. Por esse motivo, foi visto que não é dada atenção exclusiva para esse assunto, pelo menos no que pôde ser percebido na representante no Brasil, não podendo ser afirmado se é uma orientação da matriz, em Londres. Nota-se que tal procedimento não encontra enquadramento em nenhum método baseado em teorias propostas pelos autores aqui citados.

A Espaço/Z, como intermediária, satisfaz os interesses de distribuição da Paramount, uma vez que ambas estão em sintonia direta no quesito distribuir para o parceiro adequado no tempo correto. Essa é a resposta à problematização proposta, e pôde ser justificada pela resposta ofertada na última pergunta feita à funcionária da distribuidora Paramount, levada em consideração, ainda, as informações prestadas pela encarregada da Espaço/Z, posto que a primeira tenha sido lacônica a respeito do tema, ao contrário da segunda, que foi bastante clara a respeito.

Conclui-se que a teoria de processos de distribuição se aplica plenamente ao caso das empresas em estudo, uma vez que, apesar de se tratar de um produto incomum em análises, obedece a seqüência prevista na bibliografia consultada.

O trabalho é importante para o meio acadêmico, pois fornece uma nova visão de produto nos diversos canais de distribuição. Normalmente, os exemplos tratados em bibliografias tradicionais e clássicas, tratam de materiais comuns como, alimentos, eletrodomésticos entre outros. Sendo que o produto enaltecido – cinema - bem como os demais elementos agregados à divulgação de um filme, não são encontrados com facilidade.

Recomenda-se que as empresas reavaliem permanentemente os processos logísticos, para que a distribuição e entrega de materiais e serviços seja ainda mais focada no interesse e na necessidade dos clientes. No caso em comento, verifico que é imprescindível que haja um maior controle no desencadeamento logístico do produto para que, em caso de imprevistos, ele se faça presente a favor da solução mais rápida e que gere o menor transtorno possível ao cliente final, nesse caso os parceiros credenciados.

REFERÊNCIAS

- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos / Logística Empresarial**. São Paulo: Editora Bookman, 2006.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística: E gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D.J.; COOPER, M. B. **Gestão Logística de Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Bookman, 2006.
- CRUZ, C.; RIBEIRO, U. **Metodologia Científica: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004.
- DORNIER, P.-P.; ERNEST, R.; FENDER, M.; KOUVELIS, P. **Logística e Operações Globais: Textos e Casos**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 4ª edição, 2002.
- HARRISON, A.; HOEK, R. **Estratégia e Gerenciamento de Logística**. São Paulo: Editora Futura, 2003.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. São Paulo: Altas, 4ª edição, 1995.
- MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JR., P.H. **Administração: Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Editora Habra Ltda., 4ª edição, 1998.
- Jr. FARAH, Moisés. **Os desafios da logística e os centros de distribuição física**. Disponível em: <<http://www.fae.edu>> Acesso em: 28 de abril de 2008.
- NASCIMENTO, Dinalva Melo. **Metodologia do Trabalho Científico: Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: Forense, 1ª edição, 2002.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2ª tiragem, 2004.

PIGATTO, Gessuir; ALCANTARA, Rosane L.C. **Relacionamento Colaborativo no Canal de Distribuição**: uma matriz para análise. São Carlos, 2007. Disponível em <<http://www.scielo.gov>>. Acesso em: 30 de abril 2008.

RODRIGUES, Chris. **O cinema e a produção**. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2ª edição, 2005.

VIEIRA, Guilherme Bergmann Borges. **Logística e Distribuição Física Internacional**. São Paulo, 2006. Disponível em: < <http://livraria.cenofisco.com.br>>. Acesso em: 24 de abril de 2008.