

# A MUDANÇA NO MERCADO DE VIDEOLOCADORAS SOB A PERSPECTIVA DA ECOLOGIA DAS POPULAÇÕES ORGANIZACIONAIS

Luciano Ferreira da Silva<sup>1</sup>

Meire dos Santos Lopes<sup>2</sup>

Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira<sup>3</sup>

**RESUMO:** As organizações competem pelos recursos em um determinado ambiente, sendo que esta ideia baliza este estudo que teve como objetivo analisar as mudanças no mercado das videolocadoras por meio dos conceitos da Teoria da Ecologia das Populações Organizacionais (FREEMAN; HANNAN, 2005; CUNHA, 1999; BAUM, 1999; SWAMINATHAN, 1996). Esta teoria trata do nascimento e evolução das organizações, além das limitações dos gestores na manutenção das suas capacidades adaptativas. Este estudo foi conduzido pelo método dedutivo do tipo exploratório e descritivo, sendo necessário para a coleta dos dados o levantamento bibliográfico e documental com sua apreciação realizada pela abordagem qualitativa por meio da análise de conteúdo. Os dados obtidos forneceram uma visão geral sobre o setor de *home vídeo*, o que serviu de base para a comparação com os conceitos da teoria proposta. Assim, pôde ser percebido nos resultados apresentados sobre as organizações que houve uma virtualização deste modelo de negócios. Esta situação evidencia o nascimento de uma nova espécie de organização. Aliás, a antiga espécie de locadoras incorporaram outras atividades à sua forma para lidar com a escassez de recursos do ambiente, o que exemplifica a luta contra a extinção. Já que as condições ambientais podem determinar quais são as espécies sobreviventes, modelando assim as formas organizacionais ou criando novas espécies.

**PALAVRAS-CHAVE:** ecologia organizacional; videolocadoras; concorrência; ambiente.

## THE CHANGE IN MARKET OF VIDEO RENTAL STORES FROM THE PERSPECTIVE OF ORGANIZATIONAL ECOLOGY OF POPULATIONS

**ABSTRACT:** Organizations compete for resources in a certain environment, and this idea that guided this study was to analyze the changes in the market for video rentals through the concepts of the Theory of Organizational Ecology of Populations (FREEMAN; HANNAN, 2005; CUNHA, 1999; Baum, 1999; SWAMINATHAN, 1996). This theory deals with the birth and evolution of organizations, beyond the limitations of managers in maintaining their adaptive capacities. This study was conducted by the deductive method of exploratory and descriptive, it is necessary to collect data to bibliographic and documentary with his assessment conducted by qualitative approach using content analysis. The data provided an overview of the home video sector, which served as a basis for comparison with the concepts of the theory. Thus, it might be noticed in the studies presented on organizations that this was

---

<sup>1</sup>Professor na UNINOVE e na Trevisan, graduado em administração de empresas, especialista em Administração de Recursos Humanos, Especialista em Psicologia Organizacional e Mestre em administração, comunicação e educação. E-mail: [lf\\_silvabr@yahoo.com.br](mailto:lf_silvabr@yahoo.com.br)

<sup>2</sup>Professora Mestre em Gestão do Conhecimento na UNINOVE - Departamento de Ciências Gerenciais. E-mail: [meiresl@uninove.br](mailto:meiresl@uninove.br)

<sup>3</sup>Prof. Doutor em Engenharia de Produção/Mestre em Administração Diretoria de Ciências Gerenciais. E-mail: [psgoliveira@hotmail.com](mailto:psgoliveira@hotmail.com)

a virtualization business model. This highlights the birth of a new kind of organization. Indeed, the old kind of rental incorporated other activities to their form to deal with the scarcity of resources. However, even with this struggle for survival was noticed that this species is being driven to extinction. Therefore, this study leads to questions about the application of methods that lead to internal efficiency as a determinant of success. Since environmental conditions may determine which species are surviving, modeling organizational forms and creating new species.

**KEYWORDS:** organizational ecology; video rentals stores; competition; environment.

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado de vídeo é composto pela indústria cinematográfica e pelas diversas empresas de exibição e distribuição de filmes, desenhos, séries entre outros, que são vistos pelas pessoas em seus lares ou em salas de cinema. No que tange a assistir no aconchego do lar, as pessoas querem escolher o que assistir e a que horas assistir. Deste modo, depender da programação da TV aberta ou paga não é visto como uma boa opção.

Por este motivo e pela maior facilidade de comprar aparelhos de reprodução de vídeo, foi que o mercado de locação encontrou uma área fértil de crescimento. Ir até uma videolocadora e selecionar entre os diversos títulos disponíveis, novos ou antigos, tornou-se um programa semanal para a família.

Todavia, nesta primeira década do século XXI, percebeu-se uma mudança na forma de competir e conduzir as organizações objeto desta pesquisa, as videolocadoras. Esta mudança é atribuída ao aparecimento de novas tecnologias de gravação e reprodução, além do crescimento da pirataria. Este cenário é descrito por Caputo e Meirelles (2010), Videosoft (2008), SEBRAE/PE (2004) e pela Agência Nacional de Cinema – ANCINE (2010).

Diante deste cenário, a presente pesquisa é orientada para responder a seguinte questão: Como a Teoria da Ecologia Organizacional pode explicar as diversas mudanças no mercado das videolocadoras? Para isto, constitui-se como principal objetivo desta pesquisa analisar as mudanças no mercado das videolocadoras por meio dos conceitos propostos pela Teoria da Ecologia das Populações Organizacionais. E para alcançar este objetivo procurou-se completar os seguintes objetivos específicos: levantar os principais conceitos sobre a Teoria da Ecologia Organizacional; descrever o mercado de filmes, principalmente, o de videolocadoras no Brasil; distinguir uma nova espécie de videolocadoras com base na Teoria da Ecologia Organizacional.

Esta pesquisa justifica-se pela sua preocupação em analisar mudanças específicas ocorridas no mercado de vídeo locação, que por sua vez levaram ao surgimento de uma nova espécie de organização. Este fato pode ser observado à luz da Teoria da Ecologia Organizacional, o que reforça a sinergia entre o conceitual teórico e o mundo empresarial.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Teoria da ecologia das populações organizacionais**

A biologia quanto ciência estuda as espécies de plantas e animais, sua evolução através da interação e dependência com o meio ambiente, ou seja, o seu ecossistema. A teoria da ecologia organizacional visa, de forma análoga, estudar as populações de organizações para explicar como o meio ambiente influencia as organizações. Assim, estas populações são entendidas como um conjunto de organizações que executam atividades similares e usam padrões similares na obtenção dos recursos necessários à sua sobrevivência no ambiente externo (BAUM, 1999; SWAMINATHAN, 1996).

Robalo (1995) define o poder e a impessoalidade do meio ambiente como uma entidade ajustada de forma abstrata, como de vontade própria que seleciona as organizações mais aptas à sobrevivência. O modelo ecológico sustenta que o desenvolvimento das organizações depende da natureza e da distribuição de recursos no meio que está inserido.

Deste modo, na teoria da ecologia organizacional o objeto de análise não são as unidades organizacionais, mas a população de organizações que compõem uma espécie. Assim, a análise não está na organização em sua individualidade, mas no coletivo ou na população de organizações de uma determinada espécie (ZACCARELLI; FISCHMANN, 1977; SALIMATH; JONES, 2011).

Robalo (1995) ainda descreve que esta relação organização-ambiente conduz à um isomorfismo organizacional. Esta característica é descrita pelo comportamento de uma população de organizações, pois mesmo com diferenças aparentes, as organizações são semelhantes em sua essência. Quer dizer que estas organizações possuem uma forma igual, ou fazem parte da mesma espécie.

Este conceito é também validado pelas ideias de Freeman e Hannan (2005), de que a seleção é oposta a adaptação. Nesta última a diversidade estrutural das organizações é vista como resultado de um processo consciente que relaciona as estratégias e as mudanças

ambientais (LAWRENCE; LORSH, 1967). Já a primeira leva em conta a disputa por recursos que são finitos e independem da estratégia gerencial para uma espécie de organização.

O ponto principal para as organizações é sua dependência de recursos, pois pode considerar que o ambiente exerce uma influência crítica nas organizações, concentrada nos fluxos de recursos que são cruciais e escassos. E, também, que são obtidos através das interações ambientais. Sendo os recursos entes tangíveis ou intangíveis disponíveis para as organizações (MORGAN, 1996; SALIMATH; JONES, 2011).

O nível de análise dessa perspectiva situa-se nas relações interorganizacionais. Na perspectiva da dependência de recursos, as organizações tentam manipular o ambiente em que atuam para seu próprio benefício, implicando decisões estratégicas para se adaptar ao ambiente. As organizações que possuem maior capacidade de interagir com as restrições, incertezas e contingências do ambiente obtêm maior poder (CUNHA, 1999; LEE, 2012).

Destarte, um ambiente mais competitivo exige a reestruturação das antigas formas organizacionais marcadas pela hierarquia e verticalização. O novo ambiente pede organizações mais flexíveis e capazes de se adaptarem às crescentes complexidades ambientais mais rapidamente. Assim, de certo modo, os gestores formulam estratégias para adaptar suas organizações ao ambiente (LAWRENCE; LORSH, 1967).

No entanto, como salientado por Freeman e Hannan (2005), são os processos de seleção que regem a vida das organizações, posto que a adaptação é virtualmente impossível devido a um conjunto de forças que levam à uma inércia estrutural. A adaptação da organização está limitada pelas pressões inerciais, isto é, a estrutura organizacional sofre pressões de elementos internos (arranjos estruturais) e externos (restrições ambientais) que causam inércia à estas adaptações.

Aldrich e Pfeffer (1976) descreveram as pressões internas, que consiste em investimento em fábricas, equipamentos, profissionais especializados, informações em posse dos tomadores de decisão, políticas internas e a cultura organizacional. Já as pressões externas são compreendidas pelas barreiras legais ou fiscais dos mercados, informações do ambiente externo, legitimidade da organização para com o ambiente, estabelecimento de estratégias em um ambiente competitivo.

Como se trata de um modelo análogo à seleção natural, Aldrich e Pfeffer (1976) destacaram a existência de três estágios para a seleção das organizações. O primeiro refere-se à variação das formas organizacionais conduzidas em função das pressões ambientais. O segundo estágio é a seleção, na qual somente algumas formas organizacionais se ajustam ao ambiente. O terceiro e último estágio é o da retenção, em que as formas selecionadas são

preservadas, duplicadas e reproduzidas. Assim, o estudo da inércia estrutural é uma rica fonte de informações para a escolha entre um modelo de adaptação e um de seleção (BAUM, 1999).

A teoria da Contingência (LAURENCE; LORSH, 1967) sustenta que a estratégia leva à estrutura. O foco principal desta teoria está no modo como a estrutura organizacional é modelada de maneira a satisfazer as necessidades do ambiente e nas tarefas daí decorrentes. Já a teoria da ecologia das populações organizacionais (FREEMAN; HANNAN, 2005) reforça que o ambiente é um fator crítico na definição de quais organizações terão sucesso ou quais falharão, o que leva à um processo de darwinismo organizacional.

Donaldson *apud* Cunha (1999), ressalta alguns aspectos que fazem parte da teoria da ecologia organizacional, a saber:

- a) o ambiente externo é “proativo” e cabe aos gestores um papel passivo e de resistência quanto às mudanças impostas por este ambiente;
- b) o processo de seleção das organizações se desenvolve de uma forma supraorganizacional, o que retira dos gestores o status de principal agente na adaptação organizacional;
- c) levando em conta que são as populações de organizações que mudam, e não suas unidades, esta teoria não serve como uma teoria prescritiva no que concerne às atividades de adaptação organizacional;
- d) a utilização da teoria darwiniana nos estudos organizacionais deve ser feito com precaução, pois esta mostrou ter grande potencial para análise como metáfora. Contudo, alguns aspectos devem ser levados em conta como o fato das organizações não herdarem qualquer tipo de patrimônio genético de outras organizações.

Quanto ao papel do gestor nos resultados da organização, esta teoria não nega sua importância, ela somente dá ênfase ao fator de que a influência do ambiente e a racionalidade organizacional diluem-se na racionalidade populacional. Para tanto, esta teoria tem a capacidade de colaborar com o desenvolvimento de estratégias organizacionais, pois sensibiliza os teóricos e os gestores sobre as relações de causa-efeito. Tratando as organizações como um item coletivo e não individual, além disso, descreve o ambiente como uma realidade socialmente construída.

Para a teoria da ecologia organizacional a adequação das formas organizacionais ao meio, não é tão importante para sua sobrevivência. As organizações não se adaptam ao meio ambiente, pelo contrário, elas tendem a inércia conservando suas formas originais. Todavia, é

o meio ambiente que seleciona as organizações, ou seja, as espécies mais aptas à sobrevivência e as que vão perdurar ao longo do tempo (FREEMAN; HANNAN, 2005; LEE, 2012).

Assim, quando o ambiente se transforma, novas espécies de organizações surgem com características diferentes das anteriores, que por sua vez tendem a diminuir e a desaparecer como em um processo de extinção. Deste modo, a análise de uma organização isoladamente tem pouco poder sobre a determinação de um negócio ou segmento de mercado.

Para um estudo das populações organizacionais se faz necessário para verificar quais fatores do ambiente de negócios promovem esta seleção, como estrutura, tamanho e os tipos de competências exigidos em determinado setor.

A análise das populações organizacionais (BERNARDES; MARCONDES, 2003; SWAMINATHAN, 1996), demonstram que no início do ciclo de vida de uma população organizacional, as organizações mais aptas tendem a crescerem lentamente e substituírem progressivamente a espécie predominante anterior. Após a conquista de certo grau de confiabilidade e legitimidade do setor, esta nova espécie de população de organizações passa a um crescimento rápido e espetacular atingindo seu pico. Na sequência, por motivo da maior competição por recursos, há uma queda brusca no número de organizações o que tende a estabilizar até que ocorram mudanças nos fatores ambientais.

Deste modo, pode-se depreender que em dada região ou setor, o número de espécies não cresce além de um máximo permitido, por efeito da resistência ambiental ou fator inercial. Estes podem ser caracterizados por fatores tangíveis como disponibilidade de recursos (insumos, transporte etc.). E a fatores intangíveis como inovações e pela legislação.

Segundo Bernardes e Marcondes (2003), os elementos que estão diretamente ligados à sobrevivência e ao funcionamento de uma organização são denominados de agentes ecológicos, quais sejam: clientes, fornecedores, concorrentes, bancos, mão de obra, governo etc. Já a variação de determinada atividade destes agentes para a operacionalização de uma organização é chamado de fator ecológico, conforme demonstrado no quadro 1.

Como se pode notar no quadro 1, há várias atividades de cada agente ecológico que podem sofrer uma variação, o que leva à uma mudança no ambiente em que a organização está inserida, o que também refletirá no seu desempenho. Segundo Bernardes e Marcondes (2003), estas variações determinam uma faixa de tolerância e um ponto ótimo. E a análise deste ponto levará o estabelecimento de um ponto forte, que é entendido como uma diferenciação conseguida por uma categoria de organizações, o que lhe da vantagem operacional em seu ecossistema.

Quadro 1 – Agentes e Fatores ecológicos

<b>Agentes ecológicos</b>	<b>Fatores Ecológicos</b>
Clientes	Volume de compras; regularidade nos pedidos; lealdade etc;
Fornecedores	Pontualidade nas entregas; facilidade nos pagamentos, qualidade dos insumos etc;
Concorrentes	Política de preços; tipo de propaganda; qualidade de produtos; política de distribuição etc;
Bancos	Limites de créditos; custos dos financiamentos; agilidade nos processos etc;
Mão de obra	Salários; quantidade disponível; qualificação etc;
Governo	Carga tributária; política de crédito; incentivos; legislação etc.

Fonte: adaptado pelos autores (BERNARDES; MARCONDES, 2003, p. 197)

Como salientado anteriormente, a força da teoria da ecologia organizacional não está em diminuir o papel dos gestores, mas em determinar a importância do ambiente na sobrevivência das organizações. O foco desta teoria está em observar as espécies organizacionais e quais os elementos ou fatores que contribuem para o seu bom desempenho. Como no ecossistema animal, se faltar alimentos para uma espécie afeta toda a cadeia alimentar. Da mesma forma, o destino de uma organização é compartilhado com o mesmo destino de sua espécie.

## 2.2 O mercado de vídeo doméstico

O mercado de vídeo é representado pela produção de filmes para exibição nos diversos meios disponíveis. As produtoras ou estúdios são responsáveis pela produção dos filmes, depois de concluído o negativo do filme, este é multicopiado e comercializado por uma companhia distribuidora, que pode pertencer ao mesmo grupo da produtora ou não. Esta distribuidora encarrega-se de alugar o produto para diversas salas de exibição (cinema) e também fornece o material publicitário, a renda obtida é repartida entre produtor, distribuidor e exibidor (ANCINE, 2010).

Após a exibição nos cinemas os agentes das distribuidoras, realizam a comercialização para o mercado de *homevideo* (vídeo doméstico), que é composto por dois mercados: o *sell-thru*, que representa as vendas feitas no varejo através dos hipermercados,

sites, lojas especializadas etc. E o mercado de locação, anteriormente composto somente pelas lojas físicas, chamadas de videolocadoras.

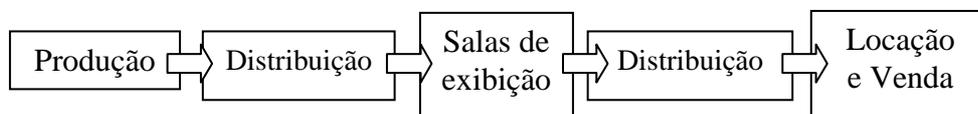


FIGURA 1 - Cadeia produtiva tradicional do mercado de vídeo doméstico  
Fonte: Adaptado pelos autores (ANCINE, 2010)

Desta forma, depois de produzidas as diversas obras cinematográficas como filmes e desenhos, estes são disponibilizados aos cinemas e, posteriormente, as lojas de varejo e às videolocadoras. Estes intervalos entre produção e exibição são chamados de janela (ROLIM, 2011). Em 2004, a janela de exibição dos cinemas para a videolocadoras era de 171 dias, em 2009 este período foi reduzido para 120 dias (ANCINE, 2009).

Como é percebido, esta janela torna-se cada vez menor, um exemplo é verificado com o filme “RIO”, uma produção da 20th Century Fox, animação que conta a história de Blu, um exótico pássaro de estimação que acredita ser o último de sua espécie, no entanto, sua dona descobre Jade, uma fêmea da mesma espécie de Blu, que mora no Rio de Janeiro. Este filme foi lançado nas salas de cinema em 08 de abril 2011 e foi lançado em DVD e Blu-Ray para as videolocadoras em 07 de julho de 2011 (RIZZOLI, 2011). Portanto, percebe-se que este intervalo foi de três meses, ou seja, 90 dias. Todavia, este filme já estava nas bancas dos camelos na mesma semana de exibição. E está disponível para download em inúmeros sites na internet (GOOGLE, 2011).

### 2.2.1 As videolocadoras

A história das videolocadoras no Brasil tem início oficialmente em 1981 com a importação dos primeiros videocassetes. Na primeira metade da década de 1980, esta novidade passou de artigo de luxo para um equipamento indispensável nas salas de estar da classe média. Em 1986, houve um aumento significativo de aparelhos nos lares brasileiros com a venda de 200.000 unidades de aparelhos de produção nacional, este índice correspondeu a apenas um terço do total de aparelhos vendidos no país, pois o restante entrava pela Zona Franca de Manaus ou via contrabando (CAPUTO; MEIRELES, 2010).

Com este aumento no número de parelhos, o hábito de assistir os vídeos mudou o comportamento de diversão em casa dos brasileiros, o que criou novas oportunidades de negócios. Os consumidores podiam escolher o que assistir a hora que quisessem.

Deste modo, foram instaladas as primeiras videolocadoras. Primeiro, as pequenas lojas de bairro e logo em seguida ocorreu o aparecimento das grandes redes. O número de estabelecimentos registrados em 1985 era de 1.800, passando a 4.500 em 1986. Em 1991, este mercado já contava com 8.000 videolocadoras (CAPUTO; MEIRELES, 2010). Nos anos seguintes este mercado cresceu bastante devido a alta demanda, além da disseminação e popularização das tecnologias de reprodução de vídeo, isto pode ser percebido na tabela 1 abaixo:

TABELA 1 – Evolução do número de locadoras no Brasil

<b>Ano</b>	<b>Nº de locadoras</b>
1994	12.071
1995	15.522
1996	17.938
1997	16.698
1998	11.032
1999	11.506
2000	11.374
2001	9.518
2002	8.364

Fonte: adaptado pelos autores (SEBRAE/PE, 2004)

Como também salientado pela tabela 1, ocorreu um pico no crescimento destes estabelecimentos deste mercado, com uma posterior queda em um período pouco maior que dez anos. Em 2007 e 2008, a União Brasileira de Vídeo (UBV) estimou que o número de videolocadoras correspondesse a 9.000 lojas, já em 2009 este número passou a 8.000 (ANCINE, 2009).

No início da década de 1990 teve a entrada das empresas de TV por assinatura no Brasil, mas isto não abalou o mercado de vídeo. O fato que inicia a ameaçar as videolocadoras foram às vendas dos aparelhos de DVD e, posteriormente, os gravadores. Em 2002, o total de aparelhos de DVD vendidos no país superou o de videocassetes, que entraram em processo de extinção. Em 2003, foram lançados no país 519 novos filmes em fitas VHS e 1.000 títulos em DVD. A partir de 2007, quando atingiram sua maturidade no mercado, os aparelhos de DVD já podiam ser comprados por 100 reais. Mas com os diversos problemas originados pela

facilidade de copiar os DVDs, a indústria de vídeo selecionou o *Blu-ray*, tecnologia de alta-definição da Sony, como sucessor natural dos DVDs (SEBRAE/PE, 2004).

Tânia Lima (2009) diretora da UBV acrescenta que, enquanto crescia a venda de aparelhos de DVD e o uso da internet, na mesma proporção crescia a pirataria. As videolocadoras acabaram sendo vítimas da própria tecnologia da qual dependiam. Antes uma fita pirata de VHS para ter uma qualidade razoável demorava duas horas para ser reproduzida, estas só existiam dentro de poucas locadoras. Com o DVD, a reprodução é muito rápida, e a disponibilidade mais ainda, uma vez que os ambulantes estão em cada esquina, quando não, em frente às locadoras.

Tânia Lima (2009) salienta também que a retração do mercado de locação é resultado de muitos fatores, citando como os três principais:

- a) Pirataria, os camelos vendem quatro DVDs piratas por 10 reais, além da imensa quantidade de filmes que podem ser baixados pela internet;
- b) Falta de tempo dos consumidores para ir até uma locadora e depois voltar para devolver o que foi locado;
- c) As diversas formas alternativas de entretenimento que estão à disposição dos consumidores como a internet, o futebol na TV e o crescimento da base de assinantes da TV por assinatura, além do crescimento de estabelecimentos como cinemas, bares, restaurantes, baladas etc.

Desta forma, como pode ser percebido, este setor passa por mudanças, pois há um número crescente de filmes circulando livremente pela internet, o que leva a uma virtualização deste mercado. O formato digital facilitou o acesso a filmes e a reprodução de vídeos.

Em pesquisa mercadológica (VIDEOSOFT, 2008) elaborada em 2008 pela Videosoft, a União Brasileira de Vídeo (UBV) e a Revista Ver Vídeo, com o objetivo de identificar os principais problemas enfrentados pelas videolocadoras para manter-se no mercado, foram identificados alguns fatores conforme descrito na tabela 2.

TABELA 2 – Fatores que inviabilizam o mercado de videolocação (continua)

<b>Fator</b>	<b>Percentual</b>
Pirataria na internet	26,66%
Pirataria nas ruas	34,51%
Excesso de locadoras	3,26%

TABELA 2 – Fatores que inviabilizam o mercado de videolocação (continuação)

Custo dos filmes	20,65%
Tempo da janela dos filmes	2,51%
Outros	12,41%

Fonte: adaptado pelos autores (VIDEOSOFT, 2008)

Como pode ser depreendido da tabela 2, a pirataria é percebida por 60% dos donos de videolocadoras como principal fator pela queda na receita, o que leva a inviabilizar o seu negócio. E um fator relevante é que o número de concorrentes idênticos (espécies), ou seja, outras videolocadoras que inibem o avanço no mercado é percebido por apenas 3,26% dos respondentes.

Hélio Pereira *apud* Barbosa (2010), dono de videolocadoras diz que fechou praticamente todas as suas lojas por motivo da pirataria. Sua rede chegou a ter 15 lojas na cidade de São Paulo, em 2010 apenas três lojas permaneciam abertas. Para o presidente da Sindemvideo, Luciano Tadeu Damiani *apud* Leão (2010), a pirataria virtual é a que mais atrapalha os negócios, pois o consumidor pode baixar o filme direto em seu computador.

Carlos Augusto *apud* Leão (2010), Diretor de *Franchising* da rede de locadoras 100% Vídeo e presidente da Associação Brasileira de Videolocadoras (ABV), diz que o grande vilão do setor é a pirataria, esta representa 75% do mercado de filmes. Ele ainda salienta que é difícil competir quando um camelô da esquina vende quatro DVDs por 10 reais. Este cenário vez com que o antigo modelo de videolocadoras (loja física) tivesse que ser reinventado ou adaptado de acordo com o ambiente apresentado.

As videolocadoras tiveram que criar novas formas de captar receita no mercado como descrito pela tabela 3 abaixo:

TABELA 3 – Outras fontes de receitas das videolocadoras

<b>Fonte de Receita</b>	<b>Percentual</b>
Lan House	13,61%
Locação de Games	7%
Venda de conveniência	32,77%
Fotocópias	3%
Venda de Livros	3%
Outros	17,62%

Fonte: adaptado pelos autores (VIDEOSOFT, 2008)

Como demonstrado na Tabela 3, foram criadas outras fontes de receita, além de estas também servirem como mais uma forma de atrair o público para a loja. Outro ponto verificado pela pesquisa apresentada pela Videosoft (2008) foi que mais de 60% dos

proprietários das videolocadoras investiram em outro tipo de negócio. Além disso, verificou-se também que o faturamento de quase 70% das lojas no ano de 2006 foi inferior ao de 2007. E o primeiro trimestre de 2008 foi inferior à igual período de 2007 para quase 70% das videolocadoras.

O mercado de vídeo doméstico, apresentando cada vez mais mudanças no formato de suas lojas e na captação de receitas, influenciou o surgimento de novas espécies de empresas, que são as videolocadoras digitais ou lojas virtuais na internet. Como descrito por Ciriaco (2010), existem duas modalidades de aluguel digital. Aquela que o usuário seleciona o filme online e recebe a mídia em casa (Fita VHS, DVD ou *Blu-ray*). E a outra em que o usuário seleciona e recebe via internet, por *streaming*, que é o processo de acessar uma página e esperar o vídeo carregar e ver quantas vezes quiser por um determinado período de tempo previamente contratado.

Os tópicos abaixo descrevem estas novas espécies de empresas e como elas operam nesta nova modalidade de locação:

- Blockbuster Online (2011) é uma locadora virtual que permite a seleção de filmes pela internet e o recebimento e devolução pelo cliente sem sair de sua casa. O serviço de locação funciona com o contrato de um plano mensal que dá o direito a um número de filmes. Não há prazo para devolução ou multas por atraso. Sua área de concentração está nas regiões sul e sudeste.
- Pipocaonline (2011) é uma empresa de locação de vídeos que opera na internet, sua área de atuação é na grande São Paulo. Os seus serviços são oferecidos mediante contratação de um plano mensal que garantirá uma quantidade de filme por mês. Não é cobrado frete para entregas ou retiradas e não há prazo para devoluções.
- Netmovies (2011) é uma empresa de locação de vídeos, que opera na internet, sua área de atuação está em dez estados mais o Distrito Federal. Os seus serviços são oferecidos mediante contratação de um plano mensal que garantirá uma quantidade de filmes por mês, não é cobrado frete para entregas ou retiradas e não há prazo para devoluções. Além do serviço de locação existe também o serviço de disponibilização de filmes para serem assistidos *on line (streaming)*, sem a necessidade de downloads.
- Saraiva digital (2011), loja virtual da editora e livraria Saraiva, o usuário tem que fazer o download de um aplicativo (programa de computador) que lhe permitirá interação com o portal e execução do conteúdo disponibilizado. Esta loja virtual

disponibiliza filmes para compra ou locação online (*streaming*), sem precisar de fazer download do filme. Todo o serviço é fornecido pela internet. Os filmes locados ficam disponíveis por até 48hs, dependendo do filme.

- YouTube (2011), o portal da internet para compartilhamento de vídeos já tem o serviço de distribuição de filmes na internet. Desde abril de 2010 o YouTube também possui uma loja online (CIRIACO, 2010), a partir dela os usuários podem alugar filmes e pagar via *Google Checkout* e assistir diretamente na internet (*streaming*). Posteriormente, a loja do YouTube também deve oferecer para locação programas de televisão e filmes infantis. Estes serviços ainda não estão disponíveis no Brasil.

Ciriaco (2010) salienta que alguns obstáculos ainda precisam ser vencidos no Brasil para a consolidação destas novas espécies de empresa, como por exemplo: consumidor receoso da utilização de serviços pela internet, preços altos e a conexão de internet cara e lenta. No entanto, as facilidades advindas este novo modelo de negócios e a comodidade criada para os clientes, poderá fazer com que este tipo de videolocação cresça de forma exponencial.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa foi desenvolvida pelo método dedutivo (GONÇALVES, 2005), o que permitiu por meio do raciocínio em ordem descendente partindo de premissa geral retirada de reflexão teórica, responder por meio do levantamento de conceitos específicos os objetivos inicialmente propostos. Ou seja, construiu-se com base nos diversos autores pesquisados uma categoria de análise para fundamentar a identificação do objeto proposto, que foi a de que as videolocadoras são uma espécie em mutação no mercado de *home vídeo*.

De acordo com os conceitos apresentados por Gil (2010), esta pesquisa está classificada como exploratória e descritiva. Exploratória por ter proporcionado maior familiaridade sobre o assunto proposto por meio do levantamento e exame das diversas fontes, como as entrevistas publicadas em periódicos e sites especializados. Esta parte do trabalho foi primordial para a organização do componente conceitual do artigo e a construção das categorias de análise

No que tange a parte descritiva procurou-se delinear as características de uma população específica de organização, no caso foi estudado o comportamento das

videolocadoras como uma espécie com características próprias que as diferenciam das demais. Estas características selecionadas que compuseram a categoria de análise serviram para examinar as organizações apresentadas neste estudo (VERGARA, 1997).

As formas empregadas para obtenção dos dados foram de pesquisa bibliográfica e documental, que serviram de embasamento para o estudo a fim de contribuir para responder o problema pesquisado (GODOY, 1995; GODOY, 2010; YIN, 2005). Para tanto, isto foi feito por meio da abordagem qualitativa, pois neste tipo de estudo o foco é a compreensão dos processos sociais que ocorrem em determinado cenário ou contexto.

Este processo se sucedeu pela técnica de análise de conteúdo. Sendo esta composta por um conjunto de técnicas utilizadas para a análise da comunicação, o que é realizado por procedimentos sistemáticos e objetivos para a descrição dos conteúdos das mensagens analisadas (BARDIN, 1977).

Nesta etapa utilizaram-se como base as categorias inicialmente construídas que permitiram criar indicadores qualitativos, que permitiram a inferência dos conhecimentos obtidos destas mensagens colhidas na pesquisa. Para esta análise houve a triangulação com diversas fontes de evidências, como a mídia, entrevistas e associações. Este tipo de abordagem possui por finalidade deduções lógicas e justificadas.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

As estimativas da UBV (2010) mostraram que o número de videolocadoras em 1985 era de 1800 lojas, passando a quase 18.000 em 1996 e caindo a 8.000 em 2009. O crescimento inicial foi influenciado pelo desenvolvimento de novas tecnologias de armazenamento e reprodução, o que mais tarde se transformou no principal fator a inviabilizar este tipo de negócio. Pois, estas novas tecnologias causaram a expansão da pirataria, mas também criaram novas oportunidades, se for levado em conta o tempo dos clientes quando tratasse de locação de vídeos. Com a maior utilização de internet de alta velocidade, a locação e compra online tornaram-se uma realidade, o que mudou significativamente o modelo de negócios iniciado com a locação das fitas de VHS.

De acordo com as informações anteriores pode-se notar que a análise das populações organizacionais descritas por Bernardes e Marcondes (2003), confirmam o que ocorreu com as videolocadoras, pois no seu início do ciclo de vida esta nova espécie de população de organizações passou à um crescimento rápido atingindo seu pico com quase 18.000 lojas em 1996. Posteriormente, por motivo da maior competição por recursos (clientes), houve uma

queda brusca no número de lojas, o que se estabilizou até que ocorreram mudanças nos fatores ambientais.

A estabilização das videolocadoras ocorreu pela dependência de recursos (BAUM, 1999; MORGAN, 1986; CUNHA, 1999), o que limitou o número de organizações em determinado mercado, pois é considerado que o ambiente exerce uma influência crítica nas organizações, originado pelos fluxos de recursos que são obtidos através das interações ambientais. Para que ocorresse um equilíbrio entre o número de locadoras e a quantidade de recursos disponíveis no ambiente, como fornecedores e clientes, houve uma seleção das empresas mais aptas à sobrevivência. Freeman e Hannan (2005) e ROBALO (1995), ressaltaram que a seleção ocorre pela disputa por recursos que são finitos e independem da estratégia gerencial para uma espécie de organização. Desta forma, o mercado selecionou um modelo de negócio para as videolocadoras que foi determinado como espécie sobrevivente.

Freeman e Hannan (2005) e Aldrich e Pfeffer (1976), ressaltaram ainda que são os processos de seleção que regem a vida das organizações, posto que a adaptação seja virtualmente impossível devido a um conjunto de forças que levam a uma inércia estrutural. A adaptação ao ambiente é limitada pelas pressões inerciais. Assim, a estrutura organizacional das videolocadoras sofre pressões de elementos internos como o investimento nas lojas, profissionais especializados e políticas internas. E, também, pressões externas como as barreiras legais ou fiscais dos mercados, informações do ambiente externo e políticas governamentais ao combate a pirataria. Estes elementos causaram uma inércia a mudanças estruturais na antiga espécie de locadoras.

No entanto, o mercado de vídeo doméstico apresentou mudanças no formato de suas lojas e na captação de receitas, o que influenciou no surgimento de novas espécies de empresas, que são as videolocadoras digitais ou lojas virtuais operando na internet. Como descrito por Ciriaco (2010), existem duas modalidades de aluguel digital. Aquela que o usuário seleciona o filme *online* e recebe a mídia em casa (Fita VHS, DVD ou Blu-ray). E a outra, em que o usuário seleciona e recebe via internet, por *streaming*. Deste modo, é verificado o surgimento de novas empresas como Pipocaonline e Netmovies, além da entrada de outras empresas neste novo modelo de negócios como a Livraria e Editora Saraiva, Blockbuster e o site de compartilhamento de vídeos online, Youtube.

Como descrito por Bernardes e Marcondes (2003), o número de organizações tende a estabilizar-se até que ocorram mudanças nos fatores ambientais. Ou seja, para as videolocadoras ocorreu um aumento significativo da pirataria, que representou em 2010, 75% do mercado de vídeo (LEÃO, 2010). Além disso, houve uma virtualização das locações de

vídeo que foram influenciadas pela tecnologia digital, levando as organizações a entrarem neste setor.

Desta forma, a variação nos fatores ecológicos levou a uma mudança no ambiente em que estas organizações estavam inseridas, refletindo no seu desempenho, o que induziram elas a buscarem novas fontes de recursos como os produtos de conveniência, revelação de filmes, papelaria, serviços de *Lan House* entre outros.

Como salientado anteriormente, a força da teoria da ecologia organizacional não está em diminuir o papel dos gestores, mas em determinar a importância do ambiente na sobrevivência das organizações. O foco desta teoria está em observar as espécies organizacionais e quais os elementos ou fatores que contribuem para o seu bom desempenho. Assim, o destino de uma organização será compartilhado com o destino das outras organizações de sua espécie.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final desta pesquisa pode-se dizer que os objetivos propostos foram alcançados. Pois, de acordo com os conceitos descritos sobre a teoria da ecologia organizacional, as antigas espécies de videolocadoras, que foram criadas a partir da introdução no mercado brasileiro dos aparelhos para fitas VHS e depois os DVDs, sofreram influência das alterações em seu meio ambiente.

Os agentes ecológicos que compõem seu ecossistema como clientes, fornecedores, governo e concorrentes mudaram seu comportamento, o que induziu às alterações nos fatores inerciais, levando assim a uma busca por novas formas de atuar como a virtualização deste mercado com o uso da internet. Isto criou uma nova espécie de organização, as videolocadoras *online*.

Desta forma, as organizações que atuam como lojas físicas, onde o cliente tem que se deslocar para alugar um vídeo e depois voltar para devolvê-lo, estão sofrendo com as pressões inerciais. Algumas delas substituem a escassez de recursos com outras atividades (papelaria, *lan house*, conveniência etc.). Contudo, isto não pode ser percebido como uma variação da espécie, pois estas não são atividades da população das videolocadoras.

Assim, as organizações que já atuavam neste setor a fim de escapar do fator extinção e, também, as novas organizações que foram criadas adaptaram sua estrutura a este novo ambiente. Então, percebe-se neste caso que cabe ao ambiente selecionar o modelo de negócios que vai sobreviver.

Vale a pena ressaltar que a teoria proposta não descarta a atuação do gestor, mas a falta de recursos e as pressões inércias fazem com que as ações dos gestores para manter no mesmo nível o antigo modelo de negócios sejam limitadas. Deste modo, o seu papel fica restringido em longo prazo.

Por sua vez, vale observar que a presente pesquisa é limitada por não executar uma pesquisa de campo detalhada, ficando a cargo das informações obtidas de forma secundária. Como sugestão de estudos futuros, fica a execução de estudo com análise de abordagem quantitativa, a fim de levantar o impacto das informações expostas nesta pesquisa no mercado das videolocadoras.

## REFERÊNCIAS

ALDRICH, H.E.; PFFEFER, J. **Environments of organizations**. Annual Review of Sociology, n.2, p.79-105, 1976.

ANCINE. **Vídeo doméstico: Mapeamento – Agência Nacional do Cinema**, 2010 - Disponível em: <[http://www.ancine.gov.br/media/SAM/Estudos/Mapeamento\\_VideoDomestico\\_Publicacao.pdf](http://www.ancine.gov.br/media/SAM/Estudos/Mapeamento_VideoDomestico_Publicacao.pdf)> Acesso em: 02.07.2011.

ANCINE – **Intervalo médio do conjunto de obras analisadas: 2004 à 2009**. 2009 Disponível em: < <http://www.ancine.gov.br/media/SAM/2009/JanelasExibicao/703.pdf>> Acesso em: 02.07.2011.

BARBOSA, Álvaro. **Metade das locadoras de filmes no Brasil encerraram as atividades”, afirma a UBV**. 2010 – Disponível em: <<http://www.campograndenoticias.com.br/index.php?news=1774>> Acesso em: 02.07.2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BAUM, J.A.C. **Ecologia organizacional**. In: Clegg, S. R.; Hardy, C.; Walter R.N. (Org). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.p.137-195.

BLOCKBUSTER. **Como funciona**, 2011. – Disponível em: <<http://www.blockbusteronline.com.br/comofunciona/>> Acesso em: 02.07.2012.

CAPUTO, Erich Ferreira; MEIRELLES, Dimária Silva e. **Dinâmica tecnológica e evolução do modelo de negócios de videolocadoras**. XIII SEMEAD –Seminário em administração, 2010.

CIRIACO, Douglas. **Aluguel de filmes online: iniciativas e obstáculos no Brasil**, 2010 – Disponível em: <<http://www.tecmundo.com.br/4154-aluguel-de-filmes-online-iniciativas-e-obstaculos-no-brasil.htm>> Acesso em: 02.07.2012.

CUNHA, Miguel Pina. **Ecologia Organizacional: implicações para a gestão e algumas pistas para a superação de seu caráter *anti-management***. RAE, v. 39, n. 4, out/dez 1999, p. 21-28.

DONALDSON, L. **American anti-management theories of organization: a critique of paradigm proliferation**. Cambridge: Cambridge University Press, 1995. In: CUNHA, Miguel Pina. **Ecologia Organizacional: implicações para a gestão e algumas pistas para a superação de seu caráter *anti-management***. RAE, v. 39, n. 4, out/dez 1999, p. 21-28

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, Arilda Schimidt. **Estudo de caso qualitativo**. In: **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2º ed. São Paulo: Saraiva, 2010.  
\_\_\_\_\_ **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. RAE, v. 35, n. 3, maio/junho 1995, p. 20-29.

GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Avercamp, 2005.

GOOGLE – **Pesquisa sobre download do filme RIO**. 2011. Disponível em: <[http://www.google.com.br/search?sourceid=navclient&aq=2&oq=filme+rio&hl=pt-BR&ie=UTF-8&rlz=1T4ADSA\\_pt-BRBR417BR418&q=filme+rio+download](http://www.google.com.br/search?sourceid=navclient&aq=2&oq=filme+rio&hl=pt-BR&ie=UTF-8&rlz=1T4ADSA_pt-BRBR417BR418&q=filme+rio+download)> Acesso em:

FREEMAN, Jonh; HANNAN, Michael T. **Ecologia das populações organizacionais**. RAE, v. 45, n. 3, jul/set 2005.

LAWRENCE, P.; LORSCH, J. **Organization and environment**. Cambridge, MA: Harvard Graduate School of Business Administration, 1967.

LEÃO, Pedro. **Mercado de videolocadoras encolheu 60% em 5 anos**. 2010 – Disponível em: <[http://eptv.globo.com/noticias/noticias\\_interna.aspx?305921](http://eptv.globo.com/noticias/noticias_interna.aspx?305921)> Acesso em: 02.07.2011.

LEE, Sheng-Hsien. **A study of the form of organizations: Toward an integrative framework of population ecology and institutionalism**. *International Journal of Business and Management*, 7(10), 2012, p. 108-115. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/1019966255?accountid=43603>> Acesso em: 20.08.2012.

LIMA, Tânia. **Exclusivo: Entrevista com Tânia Lima da União Brasileira de Vídeo** – Disponível em: <<http://bjc.uol.com.br/2009/08/06/exclusivo-entrevista-com-tania-lima-da-uniao-brasileira-de-video/>> Acesso em: 02.07.2012.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NETMOVIES. **Como funciona**, 2012. – Disponível em: <<http://www.netmovies.com.br/como-funciona.html>> Acesso em: 02.07.2011.

PIPOCAONLINE. **Como funciona**, 2012 – Disponível em: <<http://www.pipocaonline.com.br/como.asp>> Acesso em: 02.07.2012.

RIZZOLI, Denis. **Filme Rio será lançado em DVD e Blu-ray em julho**, 2011. Disponível em: <<http://www.anmtv.xpg.com.br/filme-rio-sera-lancado-em-dvd-e-blu-ray-em-julho/>> Acesso em: 02.07.2012.

ROBALO, Antonio. **Ecologia das Populações organizacionais**. Revista Portuguesa de Gestão, Lisboa, III-IV, 1995, p. 5-1. Disponível em: < <http://repositorio-iul.iscte.pt/handle/10071/1421>> Acesso em: 09/03/2010

ROLIM, Gerson. **As videolocadoras deixaram de existir**, 2011. Disponível em: <<http://gersonrolim.blogspot.com/2011/03/as-videolocadoras-deixaram-de-existir.html>> Acesso em: 02.07.2012.

SALIMATH, Manjula S; JONES, Raymond. **Population ecology theory: Implications for sustainability**. *Management Decision*, 49(6), 2011, p. 874-910. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/00251741111143595>> Acesso em: 20.07.2012.

SARAIVA DIGITAL. **Como funciona**, 2011 – Disponível em: < <http://www.livrariasaraiva.com.br/instalador/?ID=C90D1E3D7DB0704131A040621>> Acesso em: 02.07.2012.

SEBRAE/PE - **Vídeo Locadora: Estudo da Atividade Empresarial**. 2004. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/63DDF5BAFDD4B00E83256E8300740B33/\\$File/NT00048B76.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/63DDF5BAFDD4B00E83256E8300740B33/$File/NT00048B76.pdf)> Acesso em: 20.06.2012.

SWAMINATHAN, Anand. **Organizational ecology: Neither straightjacket nor big tent**. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 1996, p. 543-543. - Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/203942807?accountid=43603>> Acesso em: 01.07.2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VIDEOSOFT. **Pesquisa mercadológica**, 2008. Disponível em: <<http://www.videosoft.com.br/pesquisa.php>> Acesso em: 02.07.2012.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3º ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACCARELLI, Sérgio Batista; FISCHMANN, Adalberto Américo. **Ecologia de empresas**. Revista de administração, v. 12, n. 1, abril-julho de 1977, p. 45-60.