

Área temática: Empreendedorismo e Inovação

Título: Dinâmica tecnológica e evolução do modelo de negócios de videolocadoras (homevideo)

AUTORES

ERICH FERREIRA CAPUTO

Universidade Presbiteriana Mackenzie
erich.caputo@hotmail.com

DIMÁRIA SILVA E MEIRELLES

Universidade Presbiteriana Mackenzie
d.meirelles@ig.com.br

Resumo

A revolução digital e a difusão da internet têm desafiado o negócio de videolocadoras. Um número crescente de filmes em alta-definição circula pela rede, e há aparelhos que conseguem baixá-los sem precisar de computador. O palco principal da evolução não é mais a estante da sala, mas o mundo virtual. O objetivo do artigo é identificar e analisar como as novas tecnologias forçam as videolocadoras a se adaptarem a este novo ambiente competitivo e que outros modelos de negócio estão surgindo. A abordagem teórica inclui autores que tratam de inovação, mudança tecnológica e novos paradigmas de competição, como Schumpeter (1961), Dosi (1982), Utterback (1994), Christensen (2001), Tidd, Bessant e Keith (2008). São também abordados autores de economia evolucionária e ecologia organizacional que tratam do processo de seleção e adaptação, como Teece (1986), Pisano (2006), Romanelli (1991) e McKendrick e Carroll (2009). A abordagem de pesquisa é qualitativa, baseada em técnica documental. Os dados são baseados em relatórios divulgados pela imprensa, estudos sobre o setor feitos por agências de regulação e entidades setoriais. As principais conclusões se referem à tentativa de sobrevivência por adaptações, o surgimento de um modelo totalmente voltado para a internet e as incertezas que rondam o setor.

Palavras-chave: revolução tecnológica, videolocadoras, novos negócios

Abstract

The digital revolution and the Internet have challenged the business of video rental stores. A growing number of movies in high-definition circulates through the network, and there are devices that can download them without a computer. The main stage of evolution is no longer the shelf of the room, but the virtual world. The aim of this paper is to identify and analyze how new technologies force video stores to adapt to this new competitive environment and that other business models are emerging. The theoretical approach includes authors that deal with innovation, technological change and new paradigms of competition, as Schumpeter (1961), Dosi (1982), Utterback (1994), Christensen (2001), Tidd, Bessant and Keith (2008). Are also considered authors of evolutionary economics and organizational ecology dealing with the process of selection and adaptation, as Teece (1986), Pisano (2006), Romanelli (1991) and McKendrick and Carroll (2009). The research approach is qualitative, based on technical documents. The data are based on reports disseminated by the press, industry studies done by the regulatory agencies and sectoral entities. The main findings relate to the attempt

to survive by adaptation, the emergence of a type totally focused on the Internet and the uncertainties that plague the industry.

Keywords: technological revolution, video rental shops, new businesses

1. Introdução

As novas tecnologias estão revolucionando o mundo em diversos aspectos, o ser humano pode sentir isso diariamente nos vários setores que compõe a realidade, como coloca Schumpeter (1961) há uma evolução constante no sistema capitalista impulsionada por novos bens de consumo, novos processos ou métodos de produção e pelo surgimento de novos mercados, devido isso as organizações industriais estão em constantes mudanças. E este processo se deve, conforme apontado por Tidd, Bessant e Keith (2008), porque as organizações procuram sempre uma vantagem competitiva. Assim pode-se dizer que praticamente nenhum campo onde exista a necessidade tecnológica fica incólume de mudanças nos dias atuais.

São chamadas de inovação estas mudanças que ocorrem e os quais as empresas procuram realizar para ter vantagem competitiva no setor em que atua. A inovação não encontra barreira de atuação, e graças às novas tecnologias, nem em que tipo de indústria se tornará mais corriqueira. Em algumas é mais comum a administração da inovação, em outras nem tanto, e esta gestão pode ser tanto em termos de processo, produto, posição ou paradigma. Com a pulverização do computador pessoal (PC) e do advento da Internet, o impacto inovativo pôde ser sentido até mesmo na indústria do entretenimento (TIDD, BESSANT e KEITH, 2008), ou a assim chamada indústria cultural.

De acordo com Freitas (2004), a história do cinema é curta quando comparada a de outras artes, como podemos ver em seu primeiro centenário, comemorado em 1995. O cinema é envolvido desde o seu surgimento no século XIX até hoje no século XXI com os mais diversos tipos de inovação, a transição do filme mudo para o surgimento do som, o uso de película substituindo o inflamável nitrato de prata, os filmes em cores, o uso de efeitos de terceira dimensão bem precários até os atuais sistemas que estão revolucionando a forma de exibição dos filmes. Hoje vemos a explosão do home-theater que levam o cinema para a casa do consumidor.

A trajetória tecnológica da indústria cinematográfica é fundamental para a compreensão do atual quadro competitivo do segmento de videolocadoras, tendo em vista que este segmento faz parte da cadeia cinematográfica. Dentre as inovações de maior impacto, está a revolução digital e a difusão da internet.

Um número crescente de filmes em alta-definição circula livremente pela rede, e já existem aparelhos que conseguem baixá-los sem precisar de computador. O palco principal da evolução parece não estar mais na estante da sala, mas, sim, no mundo virtual da Internet. A Internet se tornou uma fonte de informações e também de aquisição de filmes, tanto de forma licita como ilícita (NAIM, 2006).

Conforme coloca Cabral, Galo e Serrano (2009) a videolocadora é um fenômeno do século passado. O formato digital facilitou o acesso a filmes e a reprodução de vídeos. Com isso, o mercado de entretenimento doméstico virou do avesso. Locadoras estão morrendo ou, ao menos, se adaptando a uma era em que é na web, e não mais em lojas, que as pessoas pegam seus filmes. O problema principal das locadoras é o fato de que as pessoas estão deixando de alugar DVDs para comprar ou baixar filmes via internet, mesmo que neste caso incorra em um ato de ilegalidade.

Em apenas três anos (2006 até 2009), o total de DVDs vendidos no País caiu 45% em locadoras e 14% no total. A grande esperança da indústria para combater os downloads e a pirataria física é o Blu-ray, ou seja, a necessidade de uma nova revolução tecnológica para salvar o modelo de negócio.

A revolução tecnológica pode levar indústrias inteiras a se atualizarem, se adaptarem ou, até mesmo, desaparecerem. Conforme coloca Freitas (2004) os desafios para o ramo de videolocadora são enormes, exigindo dos empreendedores um preparo para gerir a atividade e criatividade para identificar novos modelos de negócio.

Diante do exposto a pergunta/problema de pesquisa que se coloca é: como se comportam as videolocadoras em face das mudanças tecnológicas no ambiente?

O objetivo do artigo é identificar e analisar como as novas tecnologias estão levando as videolocadoras a se adaptarem a este novo ambiente competitivo e que outros modelos de negócio estão surgindo. Nesse sentido, dois objetivos específicos se colocam: 1) identificar as mudanças tecnológicas em curso que estão afetando o negócio de videolocação, incluindo não só as ameaças quanto às oportunidades tecnológicas; 2) analisar as estratégias adotadas pelas videolocadoras no sentido de se inovar e redefinir o modelo de negócio.

A abordagem teórica utilizada para a avaliação dos novos modelos de negócio de videolocadoras inclui autores que tratam de inovação e ativos complementares (SCHUMPETER, 1961; TEECE, 1986; TIDD, BESSANT e KEITH, 2008), mudança tecnológica e novos paradigmas de competição (DOSI, 1982; UTTERBACK, 1994; CHRISTENSEN, 2001). São também apresentados autores de ecologia organizacional e economia evolucionária e suas visões complementares sobre o processo de seleção e adaptação (HANNAN e FREEMAN, 1977; NELSON e WINTER, 1982; BAUM, 1999; BATAGLIA e MEIRELLES, 2009) e novas formas organizacionais (ROMANELLI, 1991; MCKENDRICK e CARROLL, 2009).

A abordagem de pesquisa é qualitativa, baseada na técnica de análise documental. Os dados utilizados são baseados em relatórios divulgados pela imprensa, estudos sobre o setor, ANCINE (Agência Nacional de Cinema), UBV (União Brasileira de Vídeo), e referem-se à cadeia produtiva da indústria cinematográfica, incluindo informações sobre impactos na parte da cadeia que se refere à exibição onde se encontra as videolocadoras. Também foram incluídos dados referentes à penetração da internet com base em informes da ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações) e da consultoria TELECO especializada em telecomunicações.

O artigo está estruturado em sete seções, a contar desta introdução. A seguir é apresentado o referencial teórico, logo após faz-se uma descrição da cadeia produtiva da indústria cinematográfica e um panorama setorial da indústria de videolocadoras no Brasil. Por fim, são apresentadas a metodologia, a análise de dados e as considerações finais.

2. Referencial teórico

Na definição de Schumpeter (1961), inovação é sinônimo de desenvolvimento econômico. São as inovações que promovem o avanço do capitalismo em novas bases, sejam a partir do lançamento de novos produtos, novos processos e métodos de produção, assim como abertura de novos mercados. O processo de mudanças incessantes substitui o antigo pelo novo e revoluciona continuamente as estruturas da economia, configurando um processo de destruição criadora.

As inovações podem ser analisadas a partir da exploração de trajetórias tecnológicas definidas pelo paradigma tecnológico vigente ou pela emergência de um novo paradigma, definido por Dosi (1982) com base na noção de paradigma científico proposta por Kuhn. Segundo o autor, um paradigma tecnológico configura-se num modelo ou padrão de solução de problemas tecnológicos selecionados por princípios das ciências naturais e por tecnologias materiais selecionadas.

O paradigma tecnológico, por sua vez, define um padrão de progresso técnico, uma trajetória tecnológica dentro de um padrão normal e contínuo da trajetória tecnológica ou paradigma existente, e assim, são aceitas ou negadas as mudanças que ocorrem. Quando ocorre a mudança de paradigma, uma nova trajetória tecnológica é definida, mas tal mudança, como aborda Dosi (1982), não é simples. Há uma complexa interação entre alguns fatores econômicos fundamentais (busca por novas formas de obter lucro e por novos mercados,

busca por diminuição de custos e automatização), junto com fatores institucionais que leva ao processo de seleção de novas tecnologias.

Uma vez estabelecido um novo paradigma tecnológico, há uma convergência para uma nova trajetória tecnológica. Nesta etapa, conforme definido por Utterback (1994), emerge um desenho dominante que, ao legitimar-se no mercado, promove uma mudança da dinâmica de inovação para imitação e desenvolvimentos tecnológicos em torno dele. As atividades que antes tinham como foco o desenvolvimento radical são deslocadas para esforços que busquem a qualidade nos processos, algo que diferencie o produto e que o torne mais atrativo ao consumidor. Durante esta transição tanto o modelo antigo como o novo modelo coexistem. Embora alguns participantes reajam mal ao surgimento desta nova trajetória tecnológica, nem todos sucumbem alguns conseguem se organizar sobre esta nova trajetória adquirindo e desenvolvendo tecnologias, habilidades para melhorar suas competências neste novo cenário que não deixa de possuir novas oportunidades. Todavia, este é um processo dinâmico. Segundo Tidd, Bessant e Keith (2008), quando o espaço para inovação parece se esgotar, começam a surgir novas possibilidades vindas dos avanços tecnológicos e um novo ciclo se reinicia.

As mudanças tecnológicas advindas de um novo paradigma tecnológico podem desestabilizar todo um setor, mesmo aqueles em que as empresas sempre buscam gastar tempo e recursos em pesquisa para garantir uma vantagem competitiva, e isto se deve muitas vezes a possibilidade de que a inovação venha de uma fonte externa, vinda de outro campo onde a indústria não tem atuação ou conhecimento, ou seja, o ambiente como um todo pode influenciar os caminhos por onde ocorreram as inovações.

A questão de mudanças no ambiente tecnológico, como nota Christensen (2001), é que as inovações mudam o cenário competitivo, inaugurando novas necessidades, diferentes expectativas em relação ao que é oferecido pelas empresas dominantes. Neste contexto surgem novos entrantes no mercado que desafiam o modelo existente levando a um novo patamar de competição pelos clientes do setor.

De acordo com Cohen e Levinthal (1990), o processo de inovação visto pela perspectiva dos processos ambientais da teoria ecológica, tem o potencial de influenciar profundamente populações organizacionais, e romper mercados, mudar a importância relativa (e algumas vezes total) de vários recursos, alterando a natureza da competição. Mas se deve a organização à capacidade de reconhecer e absorver as novas informações que estão surgindo no mercado, e com isso assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais.

O processo de definição de um novo paradigma tecnológico envolve, na visão de Dosi, uma interação dinâmica entre mudança tecnológica e estrutura de mercado, visto que a primeira gera movimentos disruptivos na estrutura via geração e difusão de assimetrias. Além disso, o comportamento das firmas também exerce efeitos sobre as variáveis que configuram uma determinada estrutura de mercado. As tentativas de manutenção de suas posições no mercado levam as empresas a adotarem estratégias que exercem efeitos dinâmicos sobre as estruturas. Nesse sentido, a capacidade das firmas de afetarem o ambiente econômico em que se situam depende das suas posições na fronteira tecnológica (quanto mais próximas da fronteira tecnológica maior a probabilidade de sucesso nas inovações e maior capacidade de sobrevivência), da divisão de mercado, do tamanho das firmas, etc.

Por outro lado, aponta Baum (1999), o impacto de uma inovação pode não ser conhecido até que seja tarde demais para que as organizações estabelecidas, usando tecnologias ultrapassadas, possam competir com certa igualdade com os novos competidores. Mas, arriscar-se cedo demais com uma inovação pode comprometer as chances de sobrevivência das organizações estabelecidas, se aquela tecnologia não se torna dominante.

De acordo com Teece (1986), o sucesso de uma estratégia de inovação depende fortemente dos ativos complementares necessários à comercialização e difusão da inovação.

Os ativos complementares permitem que certas inovações mostrem o seu verdadeiro valor e os mais diversos usos possíveis. Os novos formatos de áudio MP3, MP4, MKV, por exemplo, podem ser apreciados por toda uma multidão graças à internet e aos softwares que estão disponíveis para a leitura destes formatos.

O papel dos ativos complementares ganha ainda mais relevância quando o ambiente tecnológico de atuação da firma é marcado por condições de baixa apropriabilidade dos retornos da inovação. Quanto mais difícil é reter os ganhos decorrentes do esforço de inovação, maior é a necessidade de dominar os ativos complementares.

Numa revisão do trabalho seminal de Teece, Pisano (2006) avalia que a posição da empresa na cadeia produtiva é fundamental para avaliar as estratégias de ganhos com o processo de inovação. Dependendo da posição, se a jusante ou a montante, às vezes é interessante para a empresa estimular a quebra de patentes ou o livre acesso a determinados ativos complementares, como é o caso do uso de softwares livres para as empresas usuárias.

Conforme será analisado no item 3 a seguir, as videolocadoras, população estudada neste trabalho, estão localizadas numa das últimas etapas da cadeia produtiva cinematográfica. O negócio que garantiu a existência desta população até aqui reside numa tecnologia de armazenamento, portanto, um ativo complementar ao processo de produção cinematográfica. Todavia, as mudanças tecnológicas em curso nesta indústria ameaçam a existência destas empresas.

As constantes transformações no ambiente de atuação das firmas impelem as organizações a se adaptarem rapidamente para conseguirem sobreviver nos processos de competição. Conforme assinalam Bataglia e Meirelles (2009), numa perspectiva evolucionária, sejam do ponto de vista dos modelos evolucionários da ecologia populacional ou da economia evolucionária, a dinâmica competitiva promove mudanças nas formas organizacionais.

Segundo Romanelli (1991), a capacidade que muitas empresas têm de dar origem a novas organizações e novas formas organizacionais se devem principalmente ao acesso a informações e recursos. Os recursos e as competências necessárias à sua utilização mudam no decorrer do tempo e com isso o processo que origina novas formas organizacionais também muda. Cada nova população que emerge reflete uma nova forma organizacional, baseada num conjunto específico de competências técnico-administrativas dominantes (MCKELVEY, 1982).

Os surgimentos de novas formas organizacionais também estão sujeitas às forças de legitimação que, segundo Mckendrick e Carroll (2009), podem vir por meio de associações comerciais que estabelecem e fazem cumprir padrões, qual o tipo de tecnologia daquela atividade e com isso dar credibilidade ao modelo que está surgindo. Outro modo que os autores identificam é por meio do aumento de empresas que começam a aderir ao modelo da estrutura nascente.

As variações que melhoram o alinhamento organização-ambiente são selecionadas para retenção e disseminação interna na firma via rotinas organizacionais. Deve-se levar em conta que tal processo se dá via tentativa e erro (NELSON e WINTER, 2005). É esta tentativa de adaptação, no âmbito de um ambiente em profunda mutação, que constitui o objetivo deste trabalho. A seguir são apresentadas as principais estratégias adotadas pelas empresas videolocadoras, que configuram diferentes formas organizacionais, ou modelos de negócio alternativos.

3. Cadeia Produtiva da Indústria Cinematográfica

Para compreender o setor de videolocadoras é necessário entender o posicionamento deste segmento na cadeia produtiva da indústria cinematográfica (Figura 1).

De acordo com Freitas (2004) as produtoras ou estúdios (1) são responsáveis pela produção e criação dos filmes, a qual inclui as etapas de pré-produção (contratação do diretor, dos atores, da equipe técnica, a locação, ou seja, onde o filme será filmado, equipe de efeitos especiais quando há etc.). Daí começa a produção do filme que pode durar algumas semanas ou até anos como foi o caso do “Senhor dos Anéis” (sem considerar a pós-produção).

A última etapa é a pós-produção que inclui montagem ou edição (unir as diferentes cenas filmadas para obter uma ordem narrativa pré-estabelecida no roteiro), sonorização (pôr no filme diálogos, ruídos e música, gravados antes, durante ou após as tomadas de imagem), efeitos especiais (no mais recente filme de Steven Spielberg a produção de foi de um mês e a pós-produção será de uns anos, só de efeitos especiais) Concluído o negativo do filme, este é feito várias cópias e comercializado por uma companhia distribuidora (2), que pode pertencer ao mesmo grupo da produtora ou possuir esta única tarefa. Ela encarrega-se de alugar o produto, através de um representante comercial (3), para diversas salas de exibição (4), acompanhado do material publicitário, (que é atualmente um dos grandes investimentos da indústria cinematográfica), repartindo-se as rendas entre produtor, distribuidor e exibidor, segundo conveniências e normas comerciais que variam em cada país. Após a exibição nos cinemas, os representantes comerciais (5), agentes das distribuidoras, realizam a comercialização para o mercado de *homevideo* (6).

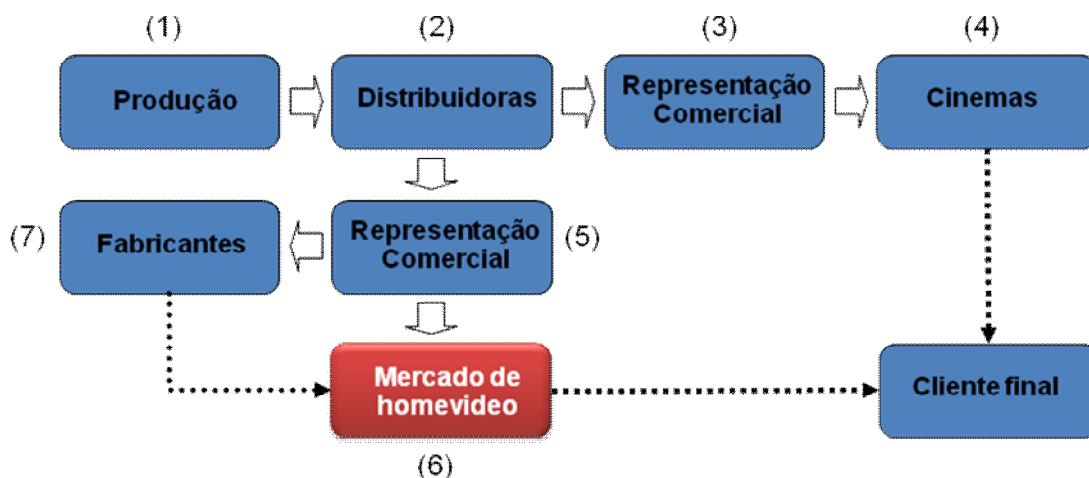


Figura 1 – Cadeia produtiva da indústria cinematográfica

Fonte: Freitas (2004)

O mercado de homevideo é composto por dois mercados. O primeiro é chamado de *sell-thru*, onde as vendas são direcionadas para o varejo, ou seja, os filmes em DVD e Blu-Ray são comercializados para os magazines (hipermercados, lojas especializadas etc.) e disponibilizados para a venda aos consumidores finais; o segundo, objeto deste estudo, é direcionado para a locação – *rental* – e comercializado (geralmente antes da venda para *sell-thru*) exclusivamente para as videolocadoras. Os pedidos de compra realizados pelo mercado de *homevideo* são feitos aos representantes, os quais repassam para as distribuidoras, e assim são feitos os pedidos para o fabricante (7). Estes são responsáveis pela mídia, embalagem, gravação, replicação, masterização, tradução, colocação de legendas, estampa e distribuição direta aos clientes (FREITAS, 2004).

Como se pode observar na figura 2 a seguir os filmes são lançados e exibidos nas salas de cinema, assim como alguns deles (megaproduções) também são lançados simultaneamente na versão em *games*. Após alguns meses (Janela 1 em média seis meses,), o filme é comercializado para o mercado de *homevideo* (*rental* e *sell-thru*). A Janela 1 tende a sofrer

uma redução cada vez maior, ou seja, o tempo entre a exibição dos filmes nos cinemas e o seu lançamento no mercado de *homevideo* tende a ser cada vez menor.



Figura 2 – Fluxo de exibição de um filme.

Fonte: ANCINE

No Brasil, a comercialização para o mercado de *homevideo* é realizada inicialmente e exclusiva para o mercado *rental*, depois (janela de três meses em média) o filme é comercializado para o consumidor final, através dos magazines (*sell-thru*) – dependerá das políticas adotadas pelas produtoras. A Janela 2 é caracterizada pelo período entre o lançamento dos filmes no mercado de *homevideo* e sua disponibilização em *pay-per-view* (opção disponível para os que possuem TVs por assinatura ou a cabo). Em seguida, o filme é disponibilizado para a TV paga (TV por assinatura ou a cabo), após a Janela 3. Por último, após a Janela 4 (normalmente com período superior a um ano ou mais), o filme é lançado em TV aberta.

4. Panorama setorial – um breve histórico das videolocadoras no Brasil

A história das videolocadoras no Brasil começa com a chegada dos primeiros videocassetes em 1981, e juntamente das fitas VHS e Betamax (sendo que esta logo viria sua extinção), criaram toda uma revolução nos lares brasileiros de acordo com a revista *Veja* (1981) e que manteve sua hegemonia no mercado nacional ao longo de quase 20 anos.

Já na primeira metade da década de 1980, a novidade passou de artigo de luxo para a vedete das salas de estar da classe média. Em 1986, ocorreu a primeira explosão de consumo, quando só os aparelhos nacionais venderam 200.000 unidades. O índice corresponde a apenas um terço do total, o restante entrava no país pela Zona Franca de Manaus ou via contrabando e muito caros. Naquele ano, a média de televisores coloridos instalados em domicílios brasileiros era de 12 milhões, enquanto o número total de videocassetes, independente da procedência, somava 1,6 milhões de unidades, conforme reportagem da *Veja* online (2007).

A febre do vídeo mudou hábitos e criou oportunidades de negócio. Pela primeira vez, o público tinha a liberdade de assistir ao que quisesse na hora em que quisesse sensação que seria novamente celebrada duas décadas depois, com a popularização da internet. Em torno dos clubes de vídeo criaram-se as videolocadoras, primeiro, pequenas lojas de bairros e, depois, grandes redes que se espalharam por todo o Brasil. Em 1986, o número de estabelecimentos multiplicou-se: dos 1.800 registrados em 1985, saltou para 4.500. Em 1991, já eram 8.000. Juntamente com isso começa-se a se popularizar a gravação de momentos familiares, casamentos, nascimentos e outras ocasiões em fitas de vídeo.

A indústria do vídeo tornou-se um negócio milionário. Em 1987, o faturamento da bilheteria dos cinemas igualou-se, pela primeira vez no Brasil, ao das vendas de fitas VHS: 90 milhões de dólares cada. Três anos depois, o vídeo arrecadou 400 milhões de dólares, enquanto os cinemas faturaram 138 milhões. Um ano após a abertura econômica, em 1991, 25% dos 30 milhões de televisores coloridos do país contavam com videocassetes, resultado da redução dos preços. A chegada da TV por assinatura no Brasil, em meados da década de 1990, não abalou o reinado do vídeo. A verdadeira ameaça veio com o DVD, novidade lançada no Japão em 1996. No Brasil, chegou a dezembro de 1997 com baixa venda. O problema não era tanto o preço, 1.200 reais em média, mas a falta de títulos no mercado.

Em 2000, o DVD estava presente na casa de 60.000 brasileiros, enquanto o videocassete ocupava a sala de 18 milhões. Para acelerar a substituição, as indústrias reduziram os preços e os estúdios aumentaram os títulos disponíveis. No primeiro semestre de 2002, o total de aparelhos de DVD vendidos no país superou o de videocassetes, que entraram em processo de extinção. Isto se tornou perceptível nas videolocadoras. Em 2003, foram lançados no país 519 novos filmes em fitas VHS e 1.000 títulos em DVD. Dois anos depois, as fitas de vídeo mantiveram a marca, enquanto os lançamentos em DVD saltaram para 1.425. Em 2007, foram 1.960 títulos lançados em DVD e, pela primeira vez, nenhum em fitas VHS.

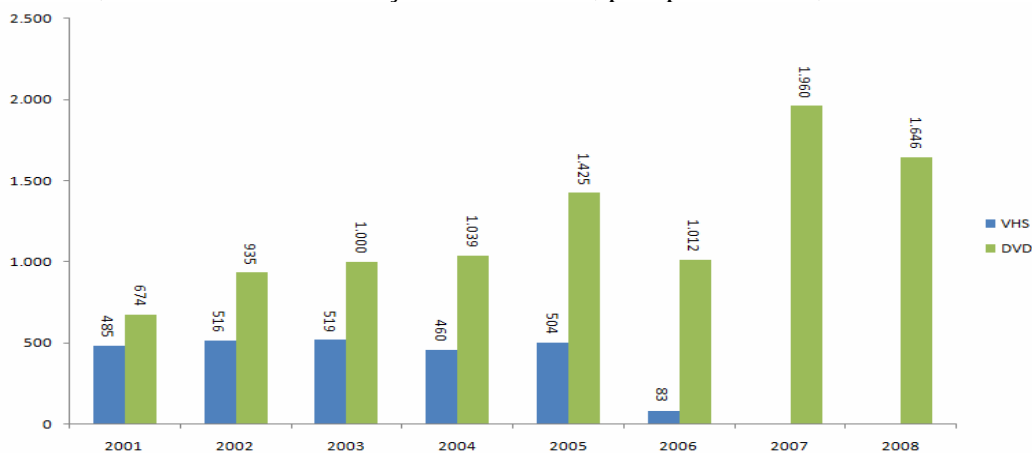


Gráfico 1: Títulos lançados em VHS e DVD.

Fonte: UBV (União Brasileira do Vídeo).

A partir de 2007, quando atingiram sua maturidade no mercado, os aparelhos de DVD já podiam ser comprados por 100 reais. Mas, se o reinado do videocassete durou quase duas décadas, o prazo do DVD deve ser mais curto. A indústria já selecionou o Blu-ray, tecnologia de alta-definição da Sony, como seu sucessor natural, depois de uma longa batalha que derrubou o formato HD-DVD, da Toshiba. De acordo com Cabral, Galo e Serrano (2009) o Blu-ray não teve o mesmo boom que o DVD em seu início, mas, mesmo assim, está crescendo. É uma questão de tempo para tomar o mercado todo. Mas tanto o DVD quanto o Blu-ray têm um adversário de peso pela frente, a Internet.

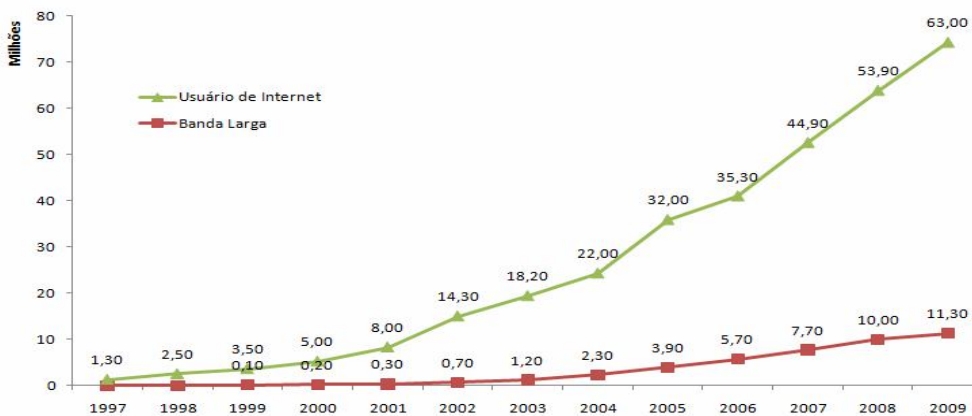


Gráfico 2: Número de usuários de internet e banda larga.

Fonte: ANATEL e Teleco.

Um número crescente de filmes em alta-definição circula livremente pela rede, e já existem aparelhos que conseguem baixá-los sem precisar de computador. O palco principal da evolução parece não estar mais na estante da sala, mas, sim, no mundo virtual da Internet.

Conforme Amariz e Drumond (2009) de acordo com dados revelados pela União Brasileira de Vídeo (UBV) à Folha Online, atualmente existem cerca de 8 mil locadoras no país, 4 mil a menos que três anos atrás. Sendo que Os motivos mais óbvios são a pirataria e os *downloads* de longas inteiros na Internet.

Cabral, Galo e Serrano (2009) expõem o mesmo fenômeno que A videolocadora é um fenômeno do século passado. O formato digital facilitou o acesso a filmes e a reprodução de vídeos. Com isso, o mercado de entretenimento doméstico virou do avesso. Locadoras estão morrendo ou, ao menos, tentando se adaptar a uma era em que é na web, e não mais em lojas, que as pessoas pegam seus filmes.

Tania Lima diretora da UBV acrescenta que, enquanto crescia a venda de players de DVD e a internet avançava, na mesma proporção crescia a pirataria e as videolocadoras acabaram por serem vítimas da própria tecnologia da qual dependiam. No passado uma fita pirata de VHS para ter uma qualidade razoável demorava duas horas para ser reproduzida no “back to back”. Se fosse copiada em hi-speed, a qualidade ficava ainda muito pior. As fitas piratas 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

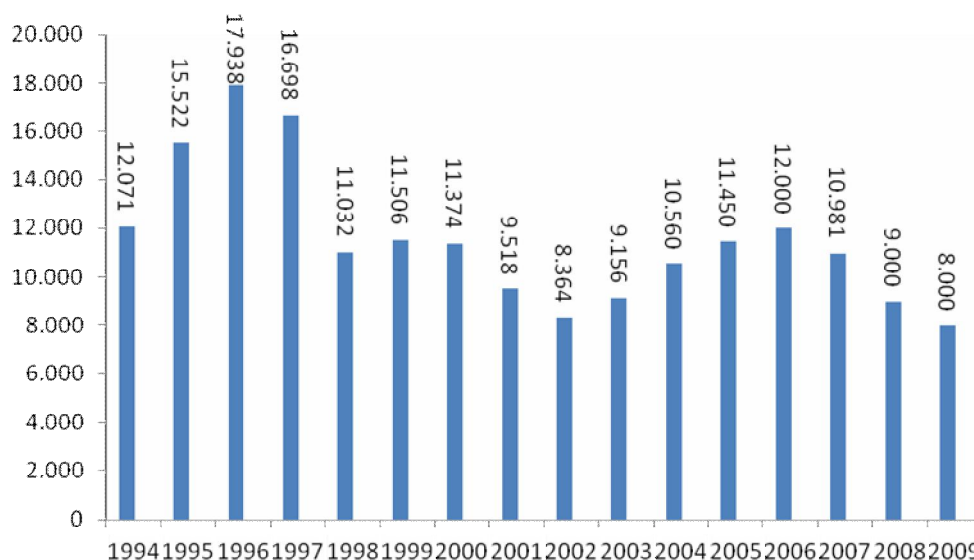


Gráfico 3: Número de locadoras no Brasil.

Fonte: Freitas (2004), UBV, Autores

5. Metodologia

Conforme Creswell (2007) a investigação qualitativa emprega diferentes alegações de conhecimento, estratégias de investigação e métodos de coleta e análise de dados. O objetivo da pesquisa qualitativa é entender determinada situação social, fato observado, papel dos representantes daquele ambiente, grupo de pessoas ou interação entre os participantes que estão sendo pesquisados. O pesquisador gradualmente compreende o sentido de um fenômeno social ao contrastar, comparar, reproduzir, catalogar e classificar o objeto. A coleta de dados pode ser por meio de observações, entrevistas, documentos ou materiais audiovisuais.

Tal método de coleta, segundo Creswell (2007), permite ao pesquisador obter a linguagem e as palavras do participante, pode ser acessado em um momento conveniente para o pesquisador e assim sendo uma fonte de informações discretas para os estudos e análises. Estes documentos representam dados refletidos, aos quais os participantes dedicaram atenção para compilar e, estando já prontos como prova escrita, economiza tempo do pesquisador e despesas com transcrição. Mas, em tal forma de pesquisa apresenta algumas desvantagens, tais como: os materiais podem estar incompletos, os documentos podem não ser autênticos ou precisos o suficiente para fornecer os dados necessários para os estudos.

Para este estudo foi empregado a coleta de dados por meio de documentos que inclui sites de videolocadoras, especializados em cinema e vídeo, informes setoriais das associações comerciais e reportagens sobre o setor de vídeo locadoras, como Cabral, Galo e Serrano (2009), Amariz e Drumond (2009), Rocha (2009). São analisadas as informações dos sites de videolocadoras tradicionais (Ex. 100% vídeo), especializadas (Ex. 2001video) e virtuais (Ex. Netmovies) e seus principais apontamentos.

A análise dos documentos foi feita por meio da análise de conteúdo, onde foi utilizado o processo de categorização. De acordo com Bardin (2007), a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. Como é um trabalho essencialmente exploratório, não há uma pré-categorização. A seguir são apresentadas as categorias identificadas.

6. Análise dos Dados

A análise de conteúdo dos documentos selecionados foi baseada nos dois objetivos específicos propostos, ou seja, a identificação das mudanças tecnológicas em curso e as estratégias adotadas pelas videolocadoras no sentido de se inovar e redefinir o modelo de negócio. Na análise do ambiente tecnológico puderam-se inferir duas categorias e uma metacategoria, sendo as duas relacionadas às mudanças no ambiente tecnológico (**surgimento de novas tecnologias e mudanças nas condições de apropriação**) e outra às **oportunidades tecnológicas**. Na análise do comportamento estratégico foram identificadas duas metacategorias: **estratégias de inovação** e **diferenciação por nicho**.

Em relação às mudanças no ambiente tecnológico, a categoria **surgimento de novas tecnologias** diz respeito ao surgimento de novas tecnologias que afetam os antigos modelos de videolocadoras, trazendo ao cliente uma nova forma de entretenimento, como, também, de assistir a filmes. Pode ser por meio de TVs por assinatura, Videogames e a internet. A outra categoria, **mudança nas condições de apropriação**, refere-se às mudanças que vêm ocorrendo no ambiente principalmente devido à ilegalidade, ou seja, devido à pirataria.

No que se refere ao comportamento estratégico das empresas, a metacategoria **estratégias de inovação** inclui as inovações que estão sendo introduzidas pelas empresas para poderem competir com as ameaças no ambiente competitivo, como é o caso do vídeo *on demand* por meio de *streaming* e que permite o usuário assistir ao filmes por computador ou direto em sua televisão, sem necessidade de download. Nesta metacategoria estão incluídas também inovações de processo e de produto, principalmente novos formatos de mídia como o bluray, para combater a pirataria e buscar um atendimento diferenciado para os clientes, mas existe uma dependência neste caso por parte dos clientes que venham a adquirir os hardware ou aparelhos para as novas mídias.

A metacategoria **diferenciação através de nicho de mercado** inclui os vários esforços de diferenciação das locadoras através de um acervo de filmes raros, clássicos, internacionais, filmes de amostras de cinema, documentários. O objetivo é explorar públicos como colecionadores, cinéfilos e pessoas que vêm o cinema mais do que somente mero

entretenimento. Além de locadoras que já tem este fim há locadoras tradicionais que estão buscando este foco.

No quadro 1 a seguir, são apresentados os trechos dos documentos analisados para cada uma destas categorias.

EXTRATOS	CATEGORIAS	META-CATEGORIAS
<p>A videolocadora é um fenômeno do século passado. O formato digital facilitou o acesso a filmes e a reprodução de vídeos. Com isso, o mercado de entretenimento doméstico virou do avesso. Locadoras estão morrendo ou, ao menos, se adaptando a uma era em que é na web, e não mais em lojas, que as pessoas pegam seus filmes. "Nós ainda estamos começando a usar download e streaming para assisti-los, mas daqui alguns anos essa prática se tornará a norma", - (Entrevista -CABRAL ET AL, 2009)</p> <p>[...]o problema principal das locadoras é o fato de que as pessoas estão deixando de alugar DVDs para comprar ou baixar filmes via internet. (CABRAL ET AL, 2009)</p> <p>A idéia de ter várias cópias de um mesmo filme, garantindo que o cliente encontre o que procura, e, por isso, cobrar um preço mais caro pela locação, já não se encaixa em uma época na qual um filme pode ser encontrado com um clique do mouse. - (Entrevista - AMARIZ E DRUMOND, 2009)</p> <p>[...] essa não foi a primeira crise do segmento. A TV a cabo foi o baque inicial, mas os filmes na televisão começaram a se repetir e o público voltou para as videolocadoras. [...] a televisão por assinatura nunca o afetou e, às vezes, até ajuda. "O que acontece muito é a pessoa começar a ver um filme na TV paga e não conseguir terminar e aí ela vem aqui para alugá-lo", [...]A pirataria foi o segundo momento difícil, seguido pelos <i>downloads</i> na Internet. A internet está dentro de casa, no quarto. A pessoa baixa, grava e passa para os amigos. E não tem punição nenhuma, nem parece ser ilegal, um crime [...]Baixar em casa é ainda pior (para as locadoras) do que os filmes vendidos em camelôs, porque tem gente que já tem o cuidado de não comprar essas cópias, pela baixa qualidade, por poderem estragar o aparelho. Agora, a internet é muito acessível e todos os filmes estão lá". - (Entrevista AMARIZ E DRUMOND, 2009)</p> <p>A maioria nem olhava para as estantes, ia direto ao balcão e pedia a indicação. Chegamos a ter cinco lojas. Com a TV a cabo, o número caiu, até finalmente meus pais venderem o negócio, com apenas uma loja, em 1998 -.(Entrevista-CABRAL ET AL, 2009)</p> <p>Os problemas vão além da pirataria e podem ser creditados, também, à diversidade da indústria do entretenimento. [...]a questão da pirataria afeta menos a ela do que a outras locadoras menores de bairro [...] - (AMARIZ E DRUMOND, 2009)</p>	<p>Surgimento de novas tecnologias</p>	<p>Mudança no ambiente tecnológico</p>
<p>De acordo com dados revelados pela União Brasileira de Vídeo (UBV), atualmente existem 8 mil locadoras no país, 4 mil a menos que três anos atrás. Os motivos mais óbvios são a pirataria e os <i>downloads</i> de longas inteiros na Internet. - (Dados - UBV; AMARIZ e DRUMOND, 2009)</p> <p>Mas, se a ameaça do futuro parece ser o streaming, a de hoje é a pirataria - online, por sites de torrent, ou offline, na versão física. - (CABRAL ET AL 2009)</p>	<p>Mudança nas Condições de Apropriação</p>	
<p>A grande esperança da indústria para combater os downloads e a pirataria física é o Blu-ray. "Não que seja impossível copiá-lo, mas não compensa. Seria muito caro. Para o consumidor, será melhor comprar o produto original, que tem mais qualidade", (Entrevista - CABRAL ET AL, 2009)</p> <p>[...] transição de mídias como uma das principais preocupações das videolocadoras no momento. O DVD está com os dias contados e deve, em alguns anos, dar lugar ao Blu-ray. "Se o Blu-ray vingar, as locadoras tendem a trocar todo o estoque, já que por enquanto, ele não pode ser pirateado. Mas a mídia é cara, a locação será mais cara, então a gente ainda não sabe se vai dar certo. Se não der, esse tipo de loja deve acabar mesmo", completa.[...] - (Entrevista - AMARIZ E DRUMOND, 2009)</p>	<p>Blu-ray</p>	<p>Oportunidades Tecnológicas</p>

<p>O segredo para aprimorar as recomendações, porém, não passa só por cálculos matemáticos. Ele está na rede de pessoas. Só será possível ter boas indicações quando cada usuário compartilhar informações sobre seu gosto cinematográfico, desde atores, gêneros, filmes, roteiristas, diretores preferidos até a pontuação de cada filme a que assiste. - (CABRAL ET AL, 2009)</p> <p>O próximo passo é tentar organizar todas as opiniões de blogueiros, críticos de cinema, sites que fazem a cobertura de filmes e quem sabe, por que não, até fazer pesquisas entre os atendentes de videolocadoras, para encontrar um sistema de recomendação completo. - - (CABRAL ET AL, 2009)</p>	<p>Rede de informações</p>	
<p>Entre baixar um filme ilegalmente na web e alugá-lo numa locadora online, com a comodidade de receber a cópia em casa, sem precisar sair do sofá nem pra fazer a devolução, parece que muito cinéfilo tem preferido a segunda opção. Melhor ainda se além de alugar o filme ainda tiver como assisti-lo em streaming, pelo próprio computador. -(ROCHA, 2009)</p> <p>Além de todas essas formas encontradas pelos proprietários para sobreviver, há ainda os que acreditam que, em breve, as locadoras podem encontrar uma forma de se beneficiar com os <i>downloads</i> da Internet. [...]“o mercado terá que achar um meio de não impedir o acesso pela rede, mas cobrar em cima disso e a locadora vai ter que entrar nessa. Talvez, disponibilizar o filme e cobrar como se fosse uma locação”. (Entrevista - AMARIZ e DRUMOND, 2009)</p> <p>Essa complexidade toda pode indicar que talvez seja impossível substituir o atendente apaixonado por cinema. Mas, como nem toda videolocadora tem alguém assim, a internet funcionará, sim, para orientar quem quiser alugar um filme. - (CABRAL ET AL, 2009)</p>	<p>Internet</p>	
<p>[...] estreou o serviço de transmissão de filmes pela internet – em <i>streaming</i> . Ele complementa as áreas de atuação da empresa, que além do aluguel de DVDs, também oferece cópias em Blu-Ray. "Inicialmente, serão 100 filmes em <i>streaming</i>, mas essa quantidade subirá diariamente. No final do ano, planejamos estar com 2,5 mil filmes disponíveis (Dados - NETMOVIES; Entrevista – ROCHA, 2009)</p> <p>Se a fase de transição de mídias pode preocupar, o Blu-ray, quando estiver estabelecido, parece ser uma das melhores promessas para o segmento. [...] o Blu-ray levará as videolocadoras a um novo auge. "Essa mídia pode dar um crescimento ao ramo, mas ela ainda depende de muitas coisas, já que é um aparelho caro, que necessita de uma TV com alta definição e tudo isso é um investimento alto. O que tem que acontecer é uma popularização mesmo, como ocorreu com o DVD", [...]. (Entrevista - UBV e JOTACÊ, 2009)</p>	<p>Inovação tecnológica</p>	<p>Estratégias de inovação</p>
<p>Porém, a própria Dumont já não é a mesma de alguns anos atrás. O estabelecimento, agora, agrega novos negócios e conta com uma loja de conveniência e ainda um espaço onde a operadora TIM vende celulares. Para facilitar a vida dos clientes, eles podem, ainda, locar filmes através da loja online e recebê-los em casa. [...] tendo a locação de filmes apenas como um item a mais. - (Dados da DUMONT)</p> <p>Além dos 2 mil títulos disponíveis, a loja também aceita pedidos de filmes feitos online. -(Entrevista-CABRAL ET AL, 2009; Dados - MOVIETOGO)</p> <p>Com tantos problemas, como as videolocadoras conseguem se sustentar hoje? [...] fidelização dos clientes através de promoções. Recentemente, começou em seu empreendimento o que chama de "campanha contra a pirataria", na qual aluga parte do seu acervo por preços populares. Promoção é o que mantém locadora de [...]. Os clientes podem alugar um pacote de cinco filmes a preços menores cada e ganham uma semana para assistir a todos. Além disso, ela começou um projeto de aluguel de livros, todos eles retirados de sua variada biblioteca. (Entrevista -AMARIZ E DRUMOND, 2009)</p> <p>Apesar da redução, a queda das locadoras é uma crise de modelo de negócios, e não de formato. "O formato permanece, mas modelos de negócios acabam e se renovam a toda hora", em uma dessas renovações surgiu a Netflix, [...] E sem ter sequer uma loja física. No Brasil existem iniciativas parecidas, [...]. -(Entrevista - CABRAL ET AL, 2009) O site Flixster (www.flixster.com) é um tipo de rede social que conecta pessoas em volta do cinema. (FLIXTER) O número lojas do</p>	<p>Inovações de produto e processo</p>	

<p>tipo no Brasil - são 8 mil - pode parecer grandioso se comparado às nossas pouco mais de 2,4 mil salas de cinema. Mas há apenas quatro anos eram mais de 12 mil locadoras. – (CABRAL ET AL, 2009) Videolocadoras físicas, de rua, também apostam em mudanças para sobreviver, como caprichar na escolha dos filmes que formam o acervo ou melhorar o atendimento. [...] investe há dois anos no formato Blu-ray. "O Blu-ray não teve o mesmo boom que o DVD em seu início por causa da crise, mas, mesmo assim, está crescendo. É uma questão de tempo para tomar o mercado todo", - (Dados MOVIE TOGO; CABRAL ET AL, 2009)</p>		
<p>[...] aproveitou a paixão pelo cinema para dar atendimento especial aos clientes. Além dele, todos os atendentes manjam tudo do assunto e passam o gosto para qualquer pessoa que entre na loja. - (CABRAL ET AL, 2009) Passei a adolescência cercado pelos filmes. E isso faz com que qualquer um reúna um conhecimento cinematográfico inesperado. Um atendente não era apenas quem pegava as fitas do estoque, era aquele que conhecia cada filme da prateleira. E os clientes contavam com isso. - (CABRAL ET AL, 2009)</p>	<p>Diferenciação pelo atendimento especializado</p>	<p>Diferenciação através de nicho de mercado</p>
<p>[...] a demanda por filmes alternativos e fundou a sua própria locadora, a Notoriuns Filmes, em Perdizes. Em 2002, Maurício começou a oferecer aquilo que não é facilmente encontrado mesmo em sites de torrent ou banquinhas de camelô: filmes estrangeiros clássicos, brasileiros e títulos exibidos em mostras de cinema. – (Dados - NOTORIUNS; Entrevista - CABRAL ET AL, 2009).</p> <p>A realidade é que cada estabelecimento, de pequeno, médio ou grande porte, tem buscado alternativas para sobreviver aos problemas que vêm enfrentando. Encontrou nos filmes clássicos e raros uma forma de atrair clientes. Nesse caso, a pirataria não assusta muito, já que as produções mais antigas não costumam ser alvo dos criminosos. -- (Entrevista - AMARIZ E DRUMOND, 2009)</p> <p>Além dos lançamentos famosos, dá preferência para filmes desconhecidos, de "classe B", de distribuidoras menores e que não foram exibidos ou tiveram uma passagem discreta nos cinemas. "Quando as pessoas copiam, elas querem os filmes de ponta, de Oscar, tipo Batman". – (Entrevista - AMARIZ E DRUMOND, 2009)</p>	<p>Inovação por meio de nicho</p>	
<p>Este espaço (a loja) vai virar vitrine para os românticos que gostam de comprar e colecionar. Quem quiser alugar, vai fazer download mesmo. – (Entrevista - CABRAL ET AL, 2009).</p>	<p>Locadora física como nicho</p>	
<p>Todos os entrevistados, no entanto, concordam que seus estabelecimentos ainda estão abertos também graças aos cinéfilos. Este grupo tem uma verdadeira paixão por filmes e deseja conhecer tudo o que diz respeito a cinema. E, o mais importante, não se cansa de assistir várias vezes às produções que surgem em todo mundo, e não só o que vem de Hollywood. É por isso que este grupo se tornou o principal alvo [...] e transformar sua videolocadora em "point cultural", onde haverá livros, revistas raras, criando um ambiente onde os amantes de cinema podem trocar opiniões, idéias e experiências, conhecerem mais sobre a área, ou simplesmente encontrar companhia para assistir a um filme. – (Entrevista - AMARIZ E DRUMOND, 2009)</p> <p>Desde sua fundação, a 2001 Vídeo exerce importante papel no cenário cultural paulistano, promovendo eventos, exposições, lançamentos de livros, cursos de cinema e ciclos temáticos. Em termos culturais, outro mérito da 2001 Vídeo é o seu grande acervo de filmes nacionais e europeus, clássicos e documentários. Trata-se do mais completo e diversificado acervo do país. (dados - 2001 vídeo)</p>	<p>Nicho especializado em cinema</p>	

Quadro 1: Trechos dos documentos

Fonte: Elaborada pelos autores

7. Conclusões

Os novos paradigmas tecnológicos se tornaram uma ameaça para os modelos tradicionais de videolocadoras. Com a chegada do DVD e a proliferação de softwares que permitem gravar com qualidade e produzi-los em grande quantidade deu origem a um mercado paralelo inesperado que afetou o modelo de negócio tradicional de videolocadoras, juntamente o aumento cada vez maior de usuário da internet, onde não existe nenhuma forma de impedir os downloads ilegais traz novos desafios aos empresários do ramo.

Atualmente três modelos de negócio são explorados pelas empresas do setor de videolocadoras, que são as locadoras virtuais, as locadoras nichos e as locadoras tradicionais. O que se nota com a análise é que o modelo tradicional é o que está mais sofrendo quanto ao impacto de novas tecnologias e as mudanças que vêm ocorrendo no ambiente competitivo, tanto quanto a ilegalidade de vendas de DVDs piratas, quanto ao download feito na internet, existe ainda problemas quanto à mão de obra qualificada, ou seja, atendentes com conhecimento sobre cinema, sem dizer quanto a problemas já recorrentes de danos a integridade do DVD alugado e a inadimplência dos clientes. Assim, as estratégias que tais locadoras estão efetuando buscam atrair os clientes por meio de preços, promoções, pacotes de locação, atendimento diferenciado com pessoas especializadas, novas mídias com mais recursos (Blu-Ray), utilização da internet como forma de solicitação de pedidos (mas ainda mantendo a loja física) ou mesmo buscando nichos e com isso se tornando uma locadora especializada.

As locadoras especializadas não deixam de serem afetadas pelas novas tecnologias, mas tem como característica preponderante a busca por um segmento de clientes que vêm do cinema como alta cultura, não apenas como mero entretenimento passageiro, logo há uma preocupação com o acervo, com o atendimento, pois se trabalha com algo além de entretenimento fácil, mas sim voltado para cinéfilos e colecionadores. Muitos proprietários vêm isso como um diferencial, mas que não deixa de estar protegido pelas novas tecnologias, pois se deve considerar que com as novas mídias é necessário estar com o acervo atualizado, pois no caso dos Blu-ray existe mais capacidade de armazenamento, logo um quantidade de extras que os DVDs tradicionais, não possuem, mesmo que os clientes não possuam agora tais aparelhos é comum que tal tecnologia comece a se difundir no mercado e com isso a chance de diminuir de preço é bem grande, como ocorreu com o DVD. Nisto o Blu-ray vem a ser uma saída para as locadoras tradicionais como para aquelas que trabalham em nicho especializado.

É possível perceber que a adaptação por parte dos modelos tradicionais de vídeo locadoras não é fácil e de certo modo muito custoso, e isto se nota na diminuição constante de estabelecimentos físicos. Muito se deve a ilegalidade que é muito grande, mesmo que existam ações que lutem contra tais formas de atividades criminosas, ações estas encabeçadas por instituições como a UBV (União Brasileira de Vídeo), ainda assim, demorou em surtir efeito sobre as videolocadoras. Afinal, a velocidade que surge novas tecnologias no mundo dificulta a capacidade de rastrear os negócios ilícitos que acontecem em torno deste setor da indústria cinematográfica.

O setor está em novo processo de mudança e fazendo uso daquilo que é uma potencial ameaça. Assim, novos modelos de negócios em videolocadoras estão surgindo e tentando a todo custo capturar os clientes que querem assistir filmes sem recorrer a downloads ilegais e produtos pirateados. Nestes novos modelos a internet é o meio de empreender o negócio e conseguir abrir mercados para a locação de vídeos, seja levando o DVD a casa do cliente, permitindo o download do filme ou mesmo fornecendo o filme diretamente no computador.

Mas será que preços, promoções, produtos únicos, são formas de se adaptar as mudanças? Até que ponto tais estratégias serão suficientes e será que o futuro realmente se encontra no mundo virtual? Muitos acham que sim, outros ainda vêm que as locadoras podem existir, mas como lojas para colecionadores e saudosistas, há outros que conseguem fazer da locação de vídeos uma parte do negócio, agregando outros serviços e também franquias que possibilitem aumentar o lucro do negócio. São alternativas estratégicas que possibilitam a sobrevivência do negócio, pois ao que se nota pelos dados existe uma vontade por parte dos empreendedores de buscar novas alternativas e não simplesmente fecharem o seu negócio.

Referências bibliográficas

- 2001VIDEO. **Conheça a 2001**. Disponível em: <<http://www.2001video.com.br/2001.asp>> Acesso em 15 jun.2010.
- AMARIZ,A; DRUMOND,V. **A nova cara das videolocadoras**. Disponível em: <http://www.cinemaemcena.com.br/Noticia_Detalhe.aspx?ID_NOTICIA=28673> Acesso em: 1 mai. 2010.
- ANCINE – Agência Nacional do Cinema. **Relatórios**. Disponível em: <<http://www.ancine.gov.br/oca/relatorios.htm>> Acesso em: 10 out. 2009.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3ªed. Lisboa: Edições 70, 2007.
- BATAGLIA, W.; MEIRELLES, D. S. Population Ecology and Evolutionary Economics: Towards an Integrative Model. **Journal of Management Research**, 7, 2, p.87-101. 2009.
- 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.
- BRASIL. Ministério da cultura. **Plano nacional de cultura: estudo sobre a indústria cinematográfica brasileira**. Autor: Felipe de Oliveira Ribeiro. Brasília, DF, 2007.
- BRYMAN, A. **Social research methods**. 2ed. Oxford: Oxford University Press, 2004.
- CABRAL, R; GALO, B. SERRANO, F. Locadoras mudam para não morrer. **O Estado de S.Paulo**, 29 ago. 2009. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/tecnologia+link.locadoras-mudam-para-nao-morrer,2957,0.shtm>> Acesso em: 1 mai. 2010.
- CETIC - Centro de Estudos sobre as Tecnologias da Informação e da Comunicação. **Pesquisa TIC Domicílios e TIC Empresas 2008**. Disponível em: <<http://www.cetic.br/tic/2008/index.htm>> Acesso em: 20 out. 2009.
- COREY, M.; OCHOA, G. **The american film institute desk reference**. 1st ed. New York: D.K.Publishing, 2002.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ed. São Paulo: Artmed, 2007.
- CHRISTENSEN, C.M. **O dilema da inovação: quando novas tecnologias levam empresas ao fracasso**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- CURRAH, A. **Hollywood versus the Internet: the media and entertainment industries in a digital and networked economy**." *Journal of Economic Geography* 6, no. 4 (August 1, 2006): 439. Disponível em: <<http://www.proquest.com/>> Acesso em: 27 nov. 2009.
- DOSI, G. Technological paradigms and technological trajectories. **Research policy** 11 (1982) pg 147-162. Disponível em:< <http://www.proquest.com/>> Acesso: em 27 out. 2009.
- DUMONT. **Informações**. Disponível em: < www.dumontvirtual.com.br> Acesso em: 10 abr. 2010.
- EARP, F; SROULEVICH, H. **O mercado de cinema no Brasil**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2008. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/datacenterie/pdfs/seminarios/pesquisa/texto04112.pdf>> Acesso em: 20 set. 2009.
- FAGUNDES, J.; SCHWARTZ, L. F. **Defesa da concorrência e a indústria de cinema no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2009. Disponível em: <<http://virtualbib.fgv.br/dspace/handle/10438/2667>> Acesso em: 16 set. 2009.
- FELITTI, G. **P2P: 9,4 milhões de brasileiros baixam conteúdo pela internet, diz Ibope**. IDG NOW!, 5 mai. 08. Disponível em: <http://idgnow.uol.com.br/internet/2008/05/05/p2p-9-4-mi-de-brasileiros-baixam-conteudo-pela-internet-diz-ibope/paginador/pagina_2> Acesso em 3 dez. 2009.

- FILME B. **Gráficos e Tabelas.** Disponível em:
<<http://www.filmeb.com.br/portal/html/graficosetabelas.php>> Acesso em: 15 out. 2009.
- FLORES, G. J. **Análisis de datos cualitativos:** Aplicaciones a ala investigación educativa. Barcelona: PPU, 2004.
- FREITAS, D.G. **Vídeo Locadora:** Estudo da Atividade Empresarial. Sergipe: SEBRAE/PE, 2004. Disponível em:
<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/63DDF5BAFDD4B00E83256E8300740B33/\\$File/NT00048B76.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/63DDF5BAFDD4B00E83256E8300740B33/$File/NT00048B76.pdf)> Acesso em: 20 set. 2009.
- JOTACÊ. **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 mai.2010.
- McKENDRICK, D. CARROLL, G.R. On the Genesis of Organizational Forms: Evidence from the Market for Disk Arrays. **Organization Science**, v. 12, n. 6, p. 661-682, Nov.-Dec., 2001.
- MOVIETOGO. **Informações.** Disponível em:<
<http://www.moema.movietogo.com.br/default.asp?>> Acesso em: 21 mai. 2010.
- NAIN, M. **Ílícito.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar editor, 2006.
- NELSON, R., WINTER, S. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica.** Campinas: Editora Unicamp, 2005.
- NOTORIUNS. **Informações.** Disponível em:< <http://www.notoriunscultclassics.com.br/>> Acesso em: 04 mai. 2010.
- PISANO,G. Profiting from innovation and the intellectual property revolution. **Research Policy**, 35, p. 1122–1130, 2006.
- ROCHA, D. **Locadoras de vídeos** online criam alternativas para driblar pirataria. Tecnologia. Disponível em:
<<http://virgula.uol.com.br/ver/noticia/tecnologia/2009/08/22/217506-locadoras-de-videos-online-criam-alternativas-para-driblar-pirataria>> Acesso em: 03 mai. 2010.
- ROMANELLI, E. The evolution of new organizational forms. **Annual Rev. Sociol.**, n. 17, p. 79-103, 1991.
- SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia.** Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.
- SEKARAN, U. **Research methods for business:** a skill-building approach. 3rd ed. New York: John Wiley, 2000.
- TELECO – Inteligência em Telecomunicações. **Estatísticas.** Disponível em:
<<http://www.teleco.com.br/estatis.asp>> Acesso em: 25 out. 2009.
- TIDD, J.; BESSANT,J.; KEITH,P. **Gestão da inovação.** Porto Alegre: Artmed, 2008.
- KISRNER,S. **Inventing the movies:** Hollywood's Epic Battle Between Innovation and the Status Quo, from Thomas Edison to Steve Jobs. Disponível em:
<<http://books.google.com.br/books?id=9jcYfsgKFGwC&printsec=frontcover&dq=scott+kirsnner&ei=gvbFStu3OZ6SygTny4yGBA#v=onepage&q=&f=false>> Acesso em: 02 out. 2009.
- UTTERBACK, J. **Mastering the dynamics of innovation** : how companies can seize opportunities in the face of technological change. 1st ed. Boston : Harvard Business School Press, 1994.
- UBV (União Brasileira do Vídeo). **Dados de Mercado.** Disponível em:<
<http://www.ubv.org.br/index.php?pagina=sala>> Acesso em: 20 mai.2010.