

## **"É com Pesar que Informamos o Encerramento de Nossas Atividades": Representações Sociais da Tensão Relacional Micro-Macro por Gestores de Videolocadoras**

**Vanessa Alves Pinhal** – vanessa-pinhal@hotmail.com

Universidade Federal de Uberlândia – UFU

**Daniel Victor de Sousa Ferreira** - thunder.danvic@hotmail.com

Universidade Federal de Uberlândia – UFU

**Jacqueline Florindo Borges** – jac.borges@uol.com.br

Universidade Federal de Uberlândia – UFU

Área Temática: Estratégia e Gestão

### **Resumo**

Gestores lidam cotidianamente com tensões relacionais entre micro-macro e novo-tradicional. Este artigo analisa como os gestores de videolocadoras representam as tensões relacionais que surgem na relação empresa-mercado, especialmente aquelas tensões provocadas por novos concorrentes, inovações tecnológicas e mudança no comportamento do consumidor, um cenário que parece impor a extinção às videolocadoras ou a necessidade de se reinventarem. A perspectiva da estratégia-como prática e a teoria das representações sociais foram utilizadas como um caminho teórico-metodológico para compreender os limites contextuais que envolvem o fazer desses gestores em meio às macro e micro práticas. A pesquisa foi conduzida por uma abordagem qualitativa e guiou-se por pressupostos ontológicos e epistemológicos interpretativistas. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas e aplicada uma técnica projetiva de geração de imagem com proprietários de videolocadoras que atuam há mais de dez anos no setor. A partir da análise de conteúdo, os resultados mostraram que as representações sociais influenciam a adoção de diferentes práticas estratégicas em um cenário crítico para a sobrevivência desse tipo de negócio. Duas temáticas se sobressaíram como formas de ação desses gestores: manter-se ativo no mercado, buscando ações que possam proporcionar melhoria de resultados (gestor ativo); ou, permanecer inerte às situações adversas, continuar trabalhando como sempre trabalharam, atendendo os poucos e fidelizados clientes que possuem (gestor inativo). O futuro do mercado de vídeo doméstico é representado por elementos estáveis e compartilhados: a morte das videolocadoras. Todavia, estes gestores adotam estratégias distintas para lidar com a saudade dos bons tempos e as expectativas negativas de uma situação em mudança e adversa, principalmente devido à Internet, à pirataria, ao surgimento de vídeo sob demanda e aos provedores independentes de vídeos.

**Palavras-chave:** Estratégia-como-Prática; Representações Sociais; Mudança organizacional.

## 1. Introdução

*A gente lutou muito. Sempre acreditávamos que haveria uma estratégia que poderíamos tentar [...], mas as opções foram se esgotando, sem resultado.*

*Diretora e proprietária da 2001 Vídeo em reportagem de Colombo (2015)*

Reportagem intitulada "Os últimos dos moicanos" chamou a atenção para a situação de cerca de 3.000 locadoras existentes no Brasil (LIMA, 2015), esse número está em queda e já chegou a ser de 14.000 locadoras. No final de 2015, a rede 2001 Vídeo anunciou o encerramento das atividades das lojas físicas (COLOMBO, 2015). Há 33 anos no mercado, a tradicional rede de locadoras enviou mensagem para os clientes – "É com pesar que informamos o encerramento de nossas atividades nas lojas da rede física da 2001 Vídeo" (PORTAL TERRA, 2015).

O mercado audiovisual de vídeo doméstico ou *home video*, é composto por empresas cuja atividade principal é o serviço de locação e a venda de DVD, discos Blu-Ray e outras mídias com conteúdo audiovisual. O negócio de videolocadoras é orientado para a oferta aos consumidores de obras audiovisuais em suportes de mídia pré-gravados (ANCINE, 2010). Nos anos 1990, especialmente com a mudança da tecnologia VHS (Video Home System) para DVD (Digital Video Disc), a locação apresentava-se como uma boa opção para os usuários, devido à facilidade de se escolher o que e quando assistir, fazendo emergir novos negócios e comportamentos (SILVA; LOPES; OLIVEIRA, 2013).

Nas últimas décadas, o mercado de vídeo doméstico sofreu um processo de virtualização (FILHO *et al.*, 2014; HERMANN, 2012; LIMA, 2015; SILVA; LOPES; VIEIRA, 2013) que afetou as práticas de produção, distribuição e consumo de entretenimento. A popularização da Internet facilitou o acesso, a criação, distribuição e o consumo de bens e serviços audiovisuais. Novas possibilidades de distribuição de conteúdo audiovisual passam a ser utilizadas como, por exemplo, o vídeo sob demanda (*video on demand*), oferecido pelas empresas de TV a cabo ou por satélite. Mudanças tecnológicas têm sido protagonizadas por novos concorrentes, provedores independentes e gigantes do setor como Netflix, Now, Amazon. E, ainda, ocorreu uma inegável mudança no comportamento do consumidor, mais interessado naquilo que está em voga nas redes sociais, diferente do comportamento dos cinéfilos, tradicionais frequentadores das videolocadoras que estavam dispostos a passar horas em uma locadora garimpando filmes e dedicando tempo para assisti-los e debatê-los (COLOMBO, 2015, FILHO *et al.*, 2014; LIMA, 2015).

A queda nas vendas físicas, nos últimos anos, são explicadas pelo surgimento de novos modelos de negócios como, por exemplo, o *streaming* (forma de distribuição de dados em que as informações não ficam armazenadas no computador do usuário como, por exemplo, Netflix e YouTube); *pay-per-view* (aquisição de uma programação específica a qual deseja assistir como, por exemplo, Telecine, HBO); e outros. Com a expansão da Internet, as videolocadoras correm o risco de se tornarem obsoletas ou extintas, visto que este processo de virtualização influencia de maneira direta a rentabilidade das videolocadoras. Ou seja, por meio da Internet os usuários conseguem fazer *downloads* de lançamentos e também compartilhar esses arquivos, muitas vezes por meio de reprodução e comercialização não autorizada (ANCINE, 2010). O aumento da pirataria, facilitado pela disseminação da Internet por banda larga, também contribuiu para queda nas vendas e locações (FILHO *et al.*, 2014; HERMANN, 2012; LIMA, 2015; SILVA; LOPES; VIEIRA, 2013).

Esta pesquisa parte desse cenário que parece impor a extinção às videolocadoras ou necessidade de se reinventarem. Adaptações geralmente ocorrem devido a três motivos principais: se ajustar devido a falta de mudanças por parte da empresa durante muitos anos; adequação às questões que exigem modificações; e correção daquilo que não está mais

funcionando nas empresas tradicionais (GONÇALVES, 1998). Nesse contexto, a literatura da estratégia (MINTZBERG; AHSTRAND; LAMPEL, 2000), especialmente as escolas prescritivas (*design*, planejamento e posicionamento) indicarão a necessidade de análises da indústria, novo direcionamento estratégico e adaptação por parte das organizações devido às mudanças ambientais, enquanto as políticas governamentais e os fóruns empresariais destacarão a necessidade de uma atuação empreendedora (escola empreendedora) dos gestores nas videolocadoras. Desses gestores, espera-se que reconheçam os impactos das ideias inovadoras (escola cognitiva) e não continuem a repetir um padrão (escola ambiental) de comportamento estratégico e, além disso, que se preparem para aprender a aprender (escola do aprendizado), em um ambiente que exige constante adaptação.

A abordagem da estratégia como prática (*strategy-as-practice*) aborda esse cenário a partir das relações micro e macro. Essa perspectiva se interessa pelas práticas estratégicas dos sujeitos e as práticas do contexto (NICOLINI, 2009; SEIDL; WHITTINGTON, 2014). Considerando essa abordagem, analisa-se, neste artigo, como as macroinfluências são interpretadas e construídas no nível micro. O objetivo dessa pesquisa é analisar as representações sociais de gestores de videolocadoras acerca das tensões relacionais que surgem com essas inovações em um cenário que impõe necessidade de reinvenção.

Este artigo está estruturado em outras sete seções, além da presente introdução. A seguir são apresentados aspectos relevantes sobre o mercado audiovisual e sobre as videolocadoras. Posteriormente trata-se das representações sociais e da relação entre os níveis de análise, micro e macro na perspectiva da estratégia-como-prática. Em seguida são apresentados os procedimentos metodológicos, a discussão dos resultados e as conclusões.

## 2. O mercado audiovisual e as videolocadoras

A cadeia produtiva do mercado audiovisual é constituída por atividades de produção, distribuição e exibição, sendo composta pelos estúdios ou distribuidoras, pelos cinemas e pelas videolocadoras (FIGURA 1). As distribuidoras detêm os direitos de comercialização das obras audiovisuais, algumas delas ligadas aos grandes estúdios (como a Sony, Disney e Warner). Elas são as responsáveis por disponibilizar as obras para os estabelecimentos que atuam na ponta da cadeia produtiva, como as videolocadoras, que oferecem o produto ao consumidor final (ANCINE, 2010).

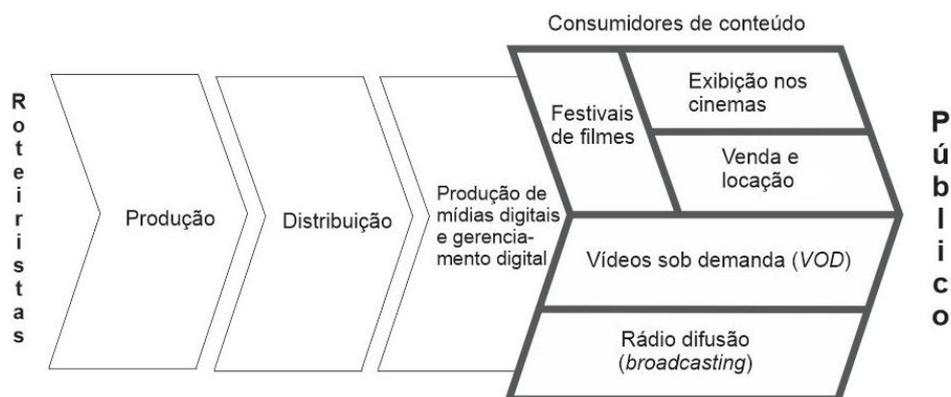


FIGURA 1 – Estrutura da cadeia do setor audiovisual.

Fonte: adaptado de ANCINE (2010) e Nordicity (2013).

De maneira geral, a exibição nos cinemas é o primeiro canal de distribuição, que em seguida passa a ser disponibilizado para locação ou compra em meios físicos (DVD ou Blu-Ray), em

canais *pay-per-view*, *video-on-demand* e em outros meios. Finalmente, a exibição é realizada em TVs por assinatura e na TV aberta (FILHO *et al.*, 2014). As videolocadoras se inserem no segmento de mercado de vídeo doméstico que “representa o conjunto de atividades encadeadas, realizadas por diversos agentes econômicos, necessários para ofertar ao consumidor final, a título oneroso, obras audiovisuais em qualquer suporte de mídia pré-gravada” (ANCINE, 2010, p. 4).

O mercado de vídeo doméstico desempenhou papel importante para os estúdios durante muitos anos. No contexto norte-americano, era possível perceber que, na década de 1980, 30% da lucratividade da indústria tinha origem nos cinemas. Por volta dos anos 2000, o cenário mudou, com o setor de *home video* dominando a fonte de lucros (CHIOU, 2006). No Brasil, as videolocadoras começaram a atuar na década de 1980 com a aquisição dos primeiros videocassetes, apresentando um rápido aumento no número de aparelhos. Por volta de 1998, o DVD substituiu as fitas VHS, as videolocadoras estavam no auge no Brasil (LIMA, 2015).

O costume de assistir vídeos alterou o comportamento dos brasileiros no que se refere à busca por entretenimento, criando novas oportunidades de negócios (SILVA; LOPES; VIEIRA, 2013). Entretanto, entre 2007 e 2014, a diminuição da locação de DVDs, a popularização da TV a cabo, o acesso a filmes e seriados pela internet com banda larga, a persistente pirataria, o custo de aluguel em locais estratégicos, o gasto com a formação de funcionários e a atual crise econômica são fatores que provocaram o fechamento de dois terços de todas as locadoras existentes no Brasil (COLOMBO, 2015; PORTAL TERRA, 2015). Para sobreviverem no mercado, as videolocadoras têm adotado estratégias para além do aluguel, como venda de filmes, estratégia de franquias, videolocadoras virtuais (telefone ou internet), e a utilização de máquinas de autoatendimento (ANCINE, 2010); serviços de conversão de antigas fitas VHS para DVD (LIMA, 2015).

Apesar do irreversível processo de virtualização e do surgimento de novos negócios que oferecem filmes, séries e produção original *online*, ainda é possível perceber a existência de mercado para que as videolocas continuem atuando. Ao realizar um estudo sobre as mudanças no comportamento dos consumidores no que se refere a “desmaterialização” dos produtos, usando o caso da empresa Netflix, Hermann (2012) verificou que ainda é possível notar motivos para que determinados consumidores não mudem hábitos cotidianos, continuando a alugar vídeos fisicamente. Ademais, conforme pesquisa realizada pelo IBGE nota-se que no ano de 2012 foi identificado que apenas 10,7% dos municípios brasileiros possuem cinema, contribuindo para que as pessoas recorram à locação de vídeos (IBGE, 2012). Outros três motivos para a longevidade das videolocadoras são: o aluguel de jogos, pois o consumidor de videogames nem sempre pode comprar os jogos que deseja; o alto preço e a baixa velocidade da banda larga no Brasil; e a possibilidade das videolocadoras se tornarem *cool* (LIMA, 2015), vistas como espaço para se encontrar raridades, gêneros de filmes desprezados pelos outros canais (TV e provedores), voltada para um público específico que rejeita a “ditadura” e a “pasteurização” do ramo (COLOMBO, 2015).

### 3. Representações sociais da estratégia

As representações individuais e coletivas emergem e orientam as ações dos indivíduos nas interações cotidianas, podem ser conceituadas, portanto, como eventos individuais, através de representações mentais, em que o social é o contexto, afirma Spink (1993), que situa as Representações Sociais (RS) no campo da psicologia social. Para Spink (1993, p. 300), as RS são fenômenos sociais, porque “mesmo acessados a partir do seu conteúdo cognitivo” esses fenômenos “têm de ser entendidos a partir do seu contexto de produção”. Desse modo, as RS são não apenas socialmente compartilhadas, mas, também, socialmente elaboradas. Ao

mesmo tempo em que as RS emergem dos indivíduos, também orientam suas ações nas interações cotidianas, por meio das "funções simbólicas e ideológicas a que servem e das formas de comunicação onde circulam" (SPINK, 1993, p. 300).

Diversos autores assumiram o papel de transpor estudos e conceitos da sociologia para a psicologia social (DURAN, 2012). Dentre esses autores, Moscovici introduziu o conceito de RS a partir da psicanálise e da sociologia (retomando os estudos de Durkheim), ao tratar do fenômeno das RS como a maneira que as pessoas partilham o conhecimento e constituem uma realidade comum, ao transformar ideias em práticas, "através da interação e comunicação" (MOSCOVICI, 2007, p. 9). As RS "nos guiam no modo de nomear e definir conjuntamente os diferentes aspectos da realidade diária, no modo de interpretar esses aspectos, tomar decisões e, eventualmente, posicionar-se frente a eles [...]" (JODELET, 2001, p. 17)

O conceito de RS permeia um campo transdisciplinar de estudos da interface dos fenômenos individual e coletivo (SPINK, 1993). Diversos autores utilizam o conceito de RS no campo dos estudos organizacionais ao pesquisarem: as representações do feminino e masculino no trabalho de garçons e garçonetes (DINIZ; CARRIERI; BARROS, 2013), o trabalho confinado na indústria petrolífera (SALLES; COSTA, 2013), as questões de gênero em jornais de circulação interna de duas empresas (CORREA *et al.*, 2007), o lucro no comércio de artigos religiosos (ENOQUE; BORGES; BORGES, 2014), a convivência de diversos grupos em um centro comercial (FIGUEIREDO; CAVEDON, 2012), a organização, o papel do administrador e as práticas de gestão em cursos de graduação em administração (BORGES; MEDEIROS; CASADO, 2011).

Nos estudos de Estratégia, Cavedon e Ferraz (2005) relacionam as RS com os estudos organizacionais e a estratégia em pequenos comércios, discorrendo sobre a dualidade que existe entre o saber institucionalizado da estratégia e as re-significações atribuídas a esse conhecimento no cotidiano organizacional de pequenos comerciantes. Guerra e Tatto (2010) relacionam a RS com a perspectiva da estratégia-como-prática no contexto gerencial de organizações familiares do ramo de hotelaria. Eles afirmam que as práticas da estratégia são influenciadas por RS que os gerentes têm sobre a própria estratégia. Carrieri *et al.* (2012) também estudam as estratégias e táticas empreendidas por pequenas organizações familiares para sobreviver às mudanças contextuais ao longo de quase um século.

O conceito de RS pode oferecer um caminho teórico-metodológico para os estudos da Estratégia como uma prática social, afirmam Silva, Carrieri e Junquillo (2011), pois, a RS é uma alternativa para compreender os limites contextuais que envolvem o fazer das pessoas, dentro e fora das organizações, o que fora denominado por Wilson e Jarzabkowski (2004) como uma visão relacional de macro e micro-práticas, visto que os níveis macro e micro "coexistem em uma tensão relacional de constituição e explicação mútua, interagindo por meio de uma gama de fatores intermediários" (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004, p. 16).

#### **4. A tensão relacional entre os níveis micro e macro**

Tradicionalmente, a estratégia tem sido tratada como uma propriedade das organizações (WHITTINGTON, 2006; JOHNSON *et al.*, 2003; JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008), com análises adotando perspectivas amplas que, por vezes, negligencia os fenômenos que ocorrem em um nível "micro", como as atividades cotidianas que permeiam as rotinas organizacionais (JOHNSON *et al.*, 2007).

Na tentativa de preencher essa lacuna, surge a abordagem da estratégia como prática, com foco nos estrategistas e no "fazer estratégia" (WHITTINGTON, 1996). Os estudos nessa perspectiva concentram sua atenção nas atividades cotidianas dos atores das organizações e como esses atores e suas atividades interagem com o contexto no qual estão inseridos

(JARZABKOWSKI, 2003). A estratégia como prática possui uma posição única no campo da gestão estratégica devido a sua habilidade de conexão entre análises de contextos micro e macro (VAARA; WHITTINGTON, 2012).

Apesar da necessidade de se considerar as microatividades desempenhadas pelos diversos atores das organizações, se torna relevante enfatizar que se estabeleça a contextualização das microações, ou seja, os microfenômenos precisam ser compreendidos em seu contexto social mais amplo, pois os atores não estão interagindo de forma isolada, mas sofrem influência das pluralidades das instituições sociais das quais eles pertencem (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Ao reconhecer a necessidade de inclusão de uma análise com uma visão mais micro, Johnson *et al.* (2003) também citam a necessidade de colocar o nível micro dentro do macro, com o intuito de descobrir relações plausíveis para o desempenho e ainda oferecer guias tangíveis para ações gerenciais.

Nessa perspectiva, Wilson e Jarzabkowski (2004) propõem a tensão relacional em que os níveis micro e macro se constituem dois polos que coexistem nessa tensão, interagindo por meio de diversos fatores intermediários. No nível da macroanálise se destacam as instituições sociais, econômicas e políticas enquanto no nível micro, podem ser citados os discursos, as práticas e os gestos. Dessa forma, considera-se que as práticas ocorrem em contextos amplos que proporcionam comunalidades de ação, mas também em micro contextos em que a ação se encontra localizada, ou seja, elas ocorrem dentro de uma interação coexistente e fluida entre os contextos micro e macro (JARZABKOWSKI, 2004).

Dentre as vantagens de se estabelecer uma conexão entre o nível micro e macro, Seidl e Whittington (2014) enfatizam uma compreensão mais holística do “fazer estratégia” e a oferta de uma base mais substancial para alegações teóricas sobre a relevância dos limites de determinadas práticas estratégicas. É necessário uma integração e um movimento alternado entre uma visão ampla e outra mais restrita. Essas combinações entre níveis possibilita melhor entender como as práticas locais participam nas grandes configurações e como elas entram com seus elementos e recursos em outras atividades (NICOLINI, 2009).

A perspectiva relacional constitui uma maneira de fazer pesquisa em estratégia foge do reducionismo. Os autores destacam que ambos os níveis são bidirecionados, já que qualquer atividade que aconteça estará relacionada tanto ao contexto macro quanto ao micro. Nessa visão, os resultados e as influências não são unidirecionados, como são geralmente considerados nas teorias institucionais e em estudos com foco no nível industrial (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004). Assim, nota-se o esforço de se estabelecer um progresso nas pesquisas da estratégia como prática em direção a propostas de conexões mais efetivas das atividades estratégicas locais e os fenômenos sociais mais amplos, ou seja, as práticas dos sujeitos e as práticas dos contextos (NICOLINI, 2009; SEIDL; WHITTINGTON, 2014).

## 5. Metodologia

Esta pesquisa foi conduzida por uma abordagem qualitativa e guiada por pressupostos ontológicos e epistemológicos do interpretativismo e da estratégia como prática (DENZIN; LINCOLN, 2010; RASCHE; CHIA, 2009), sendo caracterizada como empírica (FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011). Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas episódicas, indicadas para estudos cujo objetivo relaciona-se com o conhecimento do cotidiano, em que, através das seleções das situações, os entrevistados contam, por meio de narrativas e argumentos, o seu ponto de vista, objetivando extrair do entrevistado as definições e narrativas (FLICK, 2003).

As entrevistas foram realizadas com os proprietários de videolocadoras da cidade de Uberlândia, no decorrer de dezembro de 2015. Neste artigo, os entrevistados foram

identificados pelo símbolo *E*, como forma de garantir a confidencialidade do gestor (QUADRO 1). A seleção intencional foi aplicada para definir o público da pesquisa (SILVERMAN, 2009). Inicialmente, buscou-se identificar em catálogos as videolocadoras da cidade e o local em que elas se situavam. Posteriormente, foi feito o contato para o agendamento da entrevista com o proprietário da empresa.

| Entrevistado   | Idade | Escolaridade                     | Tempo de atuação no setor |
|----------------|-------|----------------------------------|---------------------------|
| E <sub>1</sub> | 39    | Ensino Médio Incompleto          | 10 anos                   |
| E <sub>2</sub> | 62    | Ensino Médio Incompleto          | 28 anos                   |
| E <sub>3</sub> | 60    | Ensino Médio Completo            | 14 anos                   |
| E <sub>4</sub> | 42    | Ensino Médio Completo            | 18 anos                   |
| E <sub>5</sub> | 27    | Engenheiro de Produção           | 8 anos                    |
| E <sub>6</sub> | 39    | Ensino Superior em Administração | 22 anos                   |
| E <sub>7</sub> | 31    | Técnico em Gestão e Tecnologia   | 3 anos                    |
| E <sub>8</sub> | 40    | Ensino Médio Incompleto          | 15 anos                   |
| E <sub>9</sub> | 57    | Ensino Médio Completo            | 21 anos                   |

QUADRO 1 – Perfil dos entrevistados. Fonte: elaborado pelos autores.

Além da entrevista episódica, foi utilizada a técnica projetiva de construção de desenhos, com vistas a estimular manifestações emocionais e psicológicas, pouco privilegiadas por técnicas de cunho racional (VERGARA, 2006). Métodos de coleta de material visual auxiliam na identificação de semelhanças e diferenças dos tipos de ação e interação cotidianas (SILVERMAN, 2009). Foi solicitado aos entrevistados que realizassem um desenho sobre o futuro das videolocadoras. Dos 9 entrevistados, 3 não se sentiram a vontade para fazer o desenho, mas expuseram sua representação do futuro verbalmente. Após a realização e o registro das entrevistas em áudio, estas foram transcritas e o *corpus* de pesquisa foi analisado por meio da Análise de Conteúdo (BARDIN, 1977).

## 6. Análise dos Resultados

As entrevistas mostraram que as RS são essencialmente heterogêneas (SPINK, 1993). Foi possível identificar contradições e diversidades de ideias. Entretanto, foram identificadas significados do contexto social compartilhados pelos proprietários de videolocadoras, baseados em elementos mais estáveis. Isso ocorre, porque além do consenso, o próprio senso comum é composto por diversidades “pois algo sempre sustenta uma determinada ordem social: pressupostos de natureza ideológica, epistemes historicamente localizadas ou, até mesmo, ressonâncias do imaginário social” (SPINK, 1993, p. 306).

No total de nove videolocadoras pesquisadas, não foi possível encontrar outro perfil de empresa, senão micro empreendimentos familiares gerenciados pelo proprietário. Todos os gestores entrevistados são do sexo masculino, a maioria deles estudou até o ensino médio, tinha mais de 40 anos e atuava no mercado audiovisual há mais de 10 anos, conforme Quadro 1. Quanto ao perfil dos entrevistados, foi possível identificar, também, que todos foram motivados a iniciar suas atividades nesse mercado devido a uma oportunidade de negócio que surgiu na história pessoal de cada um. Na década de 1990 e início dos anos 2000 o mercado era visto como promissor e as videolocadoras eram notadas pela grande quantidade de clientes que as frequentavam. Os entrevistados E<sub>1</sub>, E<sub>2</sub>, E<sub>3</sub>, E<sub>5</sub>, E<sub>6</sub>, E<sub>8</sub> e E<sub>9</sub> enfatizaram essa questão. O gestor E<sub>4</sub> citou que o motivo que o levou a atuar no ramo foi a sua paixão por jogos e filmes. Já o entrevistado E<sub>7</sub> explicou, diferentemente dos demais, que já possuía um negócio que

oferecia serviços de informática e apenas incluiu o serviço de locação de vídeos por ter percebido que não havia nenhuma videolocadora no bairro.

### 6.1 Análise da tensão relacional micro-macro no setor de videolocadoras

Na análise das entrevistas, as RS que emergem nos relatos dos gestores de videolocadoras mostram a construção de sentido sobre que acontece nesse mercado. As informações desse mercado são acessadas de modo cognitivo e afetivo por meio do acesso às redes sociais, consultas na internet, conversas com os clientes e acompanhamento de acontecimentos do cinema. Os entrevistados lamentam a escassez de boas revistas especializadas de outrora, pois atualmente só é possível encontrar uma quantidade pequena de conteúdo *online* e algumas revistas de fornecedores de DVDs e Blu-Ray.

Todos os entrevistados enfatizaram uma considerável queda na quantidade de locações e alguns ainda discorrem sobre as dificuldades financeiras desse tipo de comércio, o que explica o encerramento das atividades de muitas grandes redes. Os entrevistados avaliam que as videolocadoras que ainda estão ativas, o são devido aos clientes mais antigos que ainda gostam de frequentá-las para obter as informações dos filmes pessoalmente e ainda ter certa proximidade com o proprietário. Os entrevistados identificaram as seguintes macroinfluências para o seu negócio de videolocadoras:

a) internet: é destacada como um concorrente desleal, quanto ao acesso que as pessoas têm aos filmes, pois é possível encontrá-los antes de chegarem nas locadoras e, muitas vezes, sem custo, no caso de reprodução ilegal. Apesar da baixa qualidade nesses casos, existem clientes que não se importam com esse fato e trocam as videolocadoras pela internet. A fala de E2 destaca esses pontos e ainda sobre a cultura e situação política do país.

O que atrapalha e o que vai continuar atrapalhando nós até o final, que não tem retorno, é a Internet. Porque até hoje eu não entendi o que uma pessoa ganha para entrar na Internet, digamos [...] esse povo que coloca esses filmes... mal saiu do cinema, coloca lá na Internet, não ganham nem um centavo para isso, para que? (E2)

b) pirataria: foi possível identificar dois tipos de pirataria, citadas pelos entrevistados: a pirataria física, de pessoas que vendem em feiras e nas ruas; e a pirataria *online*. Para a maioria dos gestores, a pirataria física influencia pouco, principalmente devido à qualidade muito baixa. Entretanto, foi destacado dois públicos que costumam fazer uso desse tipo de produto, as pessoas com baixa condição financeira e as crianças, que não dão muito valor à qualidade. Já no caso da pirataria *online*, é unânime o impacto que traz para seus negócios, pois influencia toda a cadeia de distribuição, e com isso, as videolocadoras. Ao tratar sobre o tema, E5 menciona esse processo.

Então a pessoa, é, ela afeta toda uma cadeia né, então quando você corta esse caminho no ilegal, baixar um filme que nem saiu pra cinema ainda, é, você simplesmente corta toda uma cadeia, aí você não vai no cinema porque você já viu [...] aí que você não vai na locadora, né. (E5)

c) vídeo sob demanda (VOD) e TV a cabo: com relação ao serviço específico do VOD, a maioria dos entrevistados destaca que não impacta significativamente sobre o negócio devido ao valor ser superior ao da locação, então o cliente somente contrata em casos que realmente preza pela comodidade de não sair de casa. Sobre os canais como HBO e Telecine (*pay-per-view*), ainda possuem influência menor e em alguns casos até ajudam as videolocadoras devido aos horários que são transmitidos os filmes, como é destacado em uma das falas.

[...] a questão dos canais fechados e do Telecine, de certa forma até que ajuda para mim, porque tem muita gente que as vezes tem em casa, mas vê

um filme lá que vai passar e não tem aquele/não consegue assistir naquele horário ou não gosta de ver propaganda. Então a pessoa chega aqui [...] e aí eu consigo locar. (E7)

d) provedores de séries e filmes: esses provedores são vistos como um concorrentes, porém que não possuem interferência forte no negócio. Todos os entrevistados destacam sobre o acervo mais antigo e o foco nos seriados. Essa informação é relevante, já que foi possível perceber nas videolocadoras analisadas que a maioria dos clientes procuram por lançamentos. Além disso, um dos entrevistados destaca a empresa Netflix como concorrente, mas como uma oportunidade também, ele relata uma ação que idealizou com base na estratégia adotada por essa empresa visando fidelizar mais clientes.

[...] então a pessoa paga lá 3 meses de mensalidade e fica pegando filmes ilimitados igual Netflix [...]. O diferencial é que a gente ainda consegue receber filmes antes do que essas produtoras, o Netflix hoje. (E5)

De maneira geral, é possível perceber que algumas videolocadoras empreendem algumas ações para lidar com os desafios impostos pelo mercado, porém a maioria não acredita que seja possível combatê-los e com isso permanecem sem fortes esperanças de que o mercado consiga sobreviver em meio a essas adversidades. Apesar de a maioria acreditar no inevitável fim das videolocadoras, a presente pesquisa identificou dois tipos de gestores associados a duas formas diferentes de ação e posicionamento cognitivo-afetivo, conforme Quadro 2: manterem-se ativos no mercado, buscando ações que possam lhes proporcionar uma melhor situação – representada pela figura do gestor ativo; ou, permanecerem inertes às situações adversas, continuar apenas trabalhando como sempre trabalharam, atendendo os poucos e fidelizados clientes que possuem – representada pela figura do gestor inativo.

| Fontes da tensão micro-macro                | Gestor Inativo   | Gestor Ativo   |
|---|--|--|
| Internet                                    | Forte demais para ser combatida. Promove a pirataria e outras formas de entretenimento. Portanto, fica inerte. | Pode ajudar muito na divulgação e promoção. Portanto, utiliza redes sociais e pratica promoções.   |
| Pirataria                                   | Forte demais para combater sem ajuda do Estado. Portanto, fica inerte aguardando a ação do Estado.             | Não interfere muito porque não tem qualidade e promove riscos legais. Portanto, investe em filmes de alta qualidade e legalizados.           |
| Netflix                                     | Não interfere porque é caro e possui muitos filmes antigos. Portanto, fica inerte. Afinal, é legalizado.       | Interfere pouco devido ao acervo antigo. Portanto, investe na compra de lançamentos de alta qualidade e, por vezes, o usa como oportunidade. |
| TV por assinatura e vídeo sob demanda (VOD) | Não interfere porque o valor é mais elevado, além disso, estão dentro da lei. Portanto, fica inerte.           | Não interfere porque é mais caro. Portanto, investe na compra de lançamentos de alta qualidade.  |

QUADRO 2 – Cenário das RS e das ações dos gestores de videolocadoras frente às tensões micro e macro

Fonte: elaborado pelos próprios autores.

O perfil de gestão mais recorrente nas falas dos entrevistados realmente é oriundo do perfil de um gestor inativo, entretanto, dada a abordagem qualitativa do estudo, o objetivo não foi quantificar a fala dos gestores, e, sim, evidenciar as vozes existentes no campo de pesquisa. Ainda que o ponto de partida seja "a diversidade dos indivíduos, atitudes e fenômenos" (MOSCOVICI, 2007), visto que essas locadoras estão localizadas em bairros distintos e atendem a diferentes públicos, a pesquisa mostra que as RS da tensão relacional entre micro e macro, produzem imagens estáveis e até previsíveis desse momento experimentado pelos

proprietários-gestores de videolocadoras. Em momentos de crise, as imagens e expressões são mais vivas, porque as memórias coletivas são excitadas e o comportamento é mais espontâneo; por isso, o papel fundamental das RS como meios de recriar a realidade (MOSCOVICI, 2007) e de edificação da conduta, opinião e atitude (JODELET, 2001).

Assim, conforme sugerido por Spink (1993), depois de buscar elementos mais estáveis e compartilhados, buscou-se pelo que há de contraditório, sendo possível identificar nas falas dos entrevistados diferentes RS para cada perfil de gestor: ativo e inativo. Desse modo, as entrevistas identificaram além das RS, foi possível identificar distintas práticas situadas na tensão relacional entre o nível micro e macro do mercado de videolocadoras. Portanto, é assertivo afirmar que as RS abordadas na presente pesquisa influenciam a adoção de determinadas práticas estratégicas.

### 6.1.1 Gestor inativo

Esse perfil de gestão é caracterizado pela indiferença às adversidades oriundas do macroambiente. Esses gestores realizam as locações de obras audiovisuais e atendem seus clientes da melhor maneira possível, mas não acreditam que a situação irá mudar, por isso esperam o momento em que não terão mais possibilidade de atuar e inevitavelmente a empresa irá encerrar as atividades. Eles acreditam que os investimentos, como ligar para clientes informando sobre as novidades, participar de divulgações ou patrocínios, já não trazem mais retorno. Com isso, não realizam nenhuma ação para aumentar vendas ou atrair novos clientes.

Dentre os que acreditam que o fim das videolocadoras está próximo, um dos entrevistados enfatiza que a única solução, em sua percepção, é a mudança de setor. Ele não tem esperança de que o mercado reaqueça, até porque o próprio comportamento das pessoas mudou. As falas selecionadas abaixo retratam aspectos relacionados a essas percepções.

[...] as pessoas, perderam [...] o sentido de família. De você sentar, pra assistir um filme, conversar, até debater sobre o filme. (E6)

[...] todo mundo está desistindo. Assim, há uns 2 anos atrás, por causa da pirataria, né? Hoje a Internet está tomando conta, sabe? Tem muita TV a cabo, essas coisas também, sabe? [...] tem Netflix, tem... SKY” (E9).

O filme antes de chegar no cinema, ele já está disponível na internet. (E3)

Com relação à internet, os gestores acreditam que as pessoas não ficam mais sem o uso da mesma, então continuam gerindo seu negócio da mesma forma sem mudanças, pois para eles o real problema trazido pela internet foi promover a pirataria, mas como não é possível agir contra ela sozinhos, nada pode ser feito. Eles destacam que as denúncias não surtem efeito e esperam ações mais efetivas por parte do Estado e das autoridades responsáveis, como pode ser observado em uma das falas, do E1.

Nós queremos pedir socorro. Socorro para as autoridades, não sei quais autoridades que possam nos ajudar. Vocês que são os estudantes que vão mais além, vocês que são o futuro do Brasil aí, “tá”? Então nós pedimos socorro para vocês para que nós fiquemos de pé. Se você é aquela pessoa que não tem condições, talvez, de pagar uma TV paga aí, que está super caro, assim, uma videolocadora serve com o preço mais acessível para todo mundo aqui poder alocar um filme. Então socorro aí, gente! (E1)

A pirataria é vista, portanto, como o maior desafio e é considerado o maior vilão pelos gestores desse perfil. Já empresas como Netflix e Amazon, apesar de sua popularidade, esses gestores são indiferentes, o mesmo ocorre quanto aos serviços oferecidos pelas TVs a cabo.

Assim, as RS desse perfil de gestor estão associadas às adversidades do ambiente econômico e institucional (macro) e à impossibilidade, insuficiência ou inutilidade de qualquer ação no nível da videolocadora (micro) para reverter o processo de virtualização, os novos modelos de negócios e a mudança no comportamento dos consumidores (COLOMBO, 2015, FILHO *et al.*, 2014; HERMANN, 2012; LIMA, 2015; SILVA; LOPES; VIEIRA, 2013). As RS desse perfil mostram que as tensões entre micro e macro resultaram um rompimento entre o antigo e o novo no mercado de vídeos domésticos, e esse vazio não pode ser preenchido sem que se promova uma "revolução concreta no senso comum" (MOSCOVICI, 2007, p. 91) dos proprietários-gestores de videolocadoras. A rejeição à venda de produtos como "bichinhos de pelúcia" (PORTAL TERRA, 2015), explica-se porque tal fato é visto como uma perda de identidade social, antes compartilhada, desses indivíduos (JODELET, 2001).

### 6.1.2 Gestor Ativo

As RS das adversidades do ambiente econômico e institucional também puderam ser identificadas com base no perfil de gestão identificada como Gestor Ativo. Nesse perfil também é destacada a pirataria como o maior desafio, juntamente com a fidelização dos clientes. Todavia, essa representação da pirataria gera o investimento em ações para promover o aumento das locações e fidelizar os clientes. Para esse gestor, apesar da internet promover a pirataria *online*, ela também é vista como oportunidade para divulgar as ações da videolocadora e o próprio gestor se informar sobre o mercado. Eles acreditam e investem na inovação, na qualidade das mídias, no oferecimento de outros produtos como jogos e programas de fidelidade ou pacotes promocionais.

Então infelizmente, assim, ela tá entrando numa queda, mas você tem que...se você quer manter vivo e for a sua, é, sua intenção, você tem que inovar *né*. Tem que tentar buscar coisas novas (E5)

[...] tem a questão das redes sociais também, que eu consigo divulgar e acabo tendo um retorno maior com isso. Ao mesmo tempo que ela atrapalha um pouco, mas também beneficia. (E7)

Assim como esse perfil consegue enxergar oportunidades na internet, eles também o fazem com as empresas que trouxeram novos modelos de negócios e virtualizaram o mercado de vídeo doméstico. O que difere esse perfil do gestor ativo é que quando a concorrência é legal, como ocorre com as empresas Netflix e Amazon e dos serviços das TV a Cabo, é mais fácil de lidar e criar artifícios para superá-los, diferente da pirataria *online*, por exemplo, que é considerada desleal.

[...] não me preocupo com Netflix, eu acho que atrapalha um pouquinho, sim, mas é concorrência, então você tem.../concorrência legal você usa ela pra...pra, como uma ferramenta pra você crescer de um outro lado [...] (E5)

Sendo assim, nota-se que as ações desse perfil são mais voltadas para promoções e visões sobre o que pode ser mudado e melhorado diante das atuais circunstâncias. Esse perfil enxerga as adversidades, possivelmente, como uma oportunidade de crescimento e de reinserção na emergente dinâmica social, o que explica a especificidade dessas representações (JODELET, 2001). A RS tem como função manter a identidade social e o equilíbrio sociocognitivo a ela relacionado, por isso, após tentar evitar a novidade (elemento estranho ou desconhecido) incontornável, os indivíduos desenvolvem ações e práticas cujo objetivo é "torná-la familiar" e " integrá-la ao universo do pensamento pré-existente" no ambiente social e ideal (JODELET, 2001, p. 35). Esse perfil do gestor ativo, desenvolve uma representação da virtualização do mercado de vídeos domésticos como algo que não eliminará ou extinguirá as

videolocadoras, embora tenha reduzido a quantidade desses empreendimentos e tenha modificado a sua forma de atuação.

## 6.2 Ações heterogêneas e uma perspectiva de futuro semelhante: a morte

Na seção anterior, evidenciou-se o caráter prático das RS para o entendimento da ação e da gestão da relação entre micro e macro no ramo de vídeos domésticos. As ações apresentadas em cada um dos perfis supracitados são distintas e cada um deles age de acordo com os significados construídos, o conhecimento sobre seu negócio e sobre o mercado, as suas expectativas de inserção na nova dinâmica econômica e social. É importante ressaltar que qualquer gestor pode adotar ora ações do gestor ativo, ora ações do gestor inativo, mas o que foi verificado, de modo geral, foi a RS de um futuro semelhante, que seria a morte do setor de videolocadoras conforme ele se constituiu nos anos 1990. Por isso, a extinção desse segmento de locação de vídeos é uma possibilidade para todos os entrevistados, mas para alguns é uma certeza, conforme uma das falas transcrita abaixo.

[as videolocadoras] é um problema sem solução, não existe solução. A solução, a única solução é mudar de ramo...tanto é que eu estou mudando de ramo. (E6)

Em muitas falas foi possível observar citações sobre a quantidade de videolocadoras que fecharam ou estão fechando, por isso uma possibilidade representada seria a locação *online* (*e-commerce*), o que significa de qualquer forma, o fim das videolocadoras tradicionais. Verificou-se uma melhora na quantidade de locações após o encerramento de alguns *sites* ilegais que ofereciam filmes *online*, entretanto não foi suficiente para voltar a quantidade de clientes. Muitos estabelecimentos empregavam vários funcionários, mas hoje, os proprietários trabalham sozinhos para conseguirem manter o negócio. Dos entrevistados, apenas um ainda emprega funcionários na loja.

Enquanto alguns investem em lançamentos para manter e continuar atraindo clientes, outros não o fazem devido ao custo mais elevado. Todos afirmam que o negócio já foi muito rentável e a queda no movimento e nas locações em geral foi reduzida de maneira significativa, a ponto de fechar diversas lojas ao longo dos anos na cidade.

[...] eu fico nessa de “banho-maria” só mais para conversar e... e, digamos, seguir em frente. [...] Moro aqui, então tudo é tranquilo. [...] hoje, as locadoras estão todas fechando justamente porque não souberam esquematizar e não souberam planejar o...a parte financeira, o fluxo de caixa e tudo mais [...] (E2).

Então surgiram várias coisas para concorrer com locadora que não aguenta. Quem paga aluguel para manter a locadora hoje, está tudo fechando. Eu mantenho aqui porque o imóvel é meu e eu não pago aluguel. (E3)

Eu locava 300 filmes em um sábado, hoje eu loco 30, 40. Caiu, 90%. (E3)

Ao serem questionados sobre a possibilidade de recomendação da abertura de um negócio de locação de vídeos, houve uma unanimidade em não recomendar esse tipo de negócio devido a todas as dificuldades já expostas anteriormente. O que poderia acontecer, na avaliação de um dos entrevistados, seria a junção do negócio de locação com outro negócio (diversificação), como ele já o faz.

Para os gestores entrevistados, existem alguns acontecimentos que se fossem concretizados, beneficiariam o mercado como um todo e como consequência seu próprio negócio. Dentre eles se destacam o fim da pirataria, em todas as suas formas; uma fiscalização mais rígida por parte das autoridades responsáveis; o fechamento do Netflix; a criação de novos dispositivos, superiores ao DVD ou BluRay, já que este último não obteve sucesso e a procura é mínima; a

redução de impostos na compra dos filmes, data de lançamento mundial, pois contribuiria com o fim da pirataria *online*; e a volta do hábito de assistir filmes em casa com a família.

Dessa forma, os entrevistados foram convidados a realizar um desenho representativo do futuro das videolocadoras. Dentre os 9 entrevistados, foram obtidos 6 desenhos que em sua maioria representa o fim das videolocadoras, resultado que corrobora os dados obtidos com as entrevistas. A Figura 2 apresenta três desenhos.

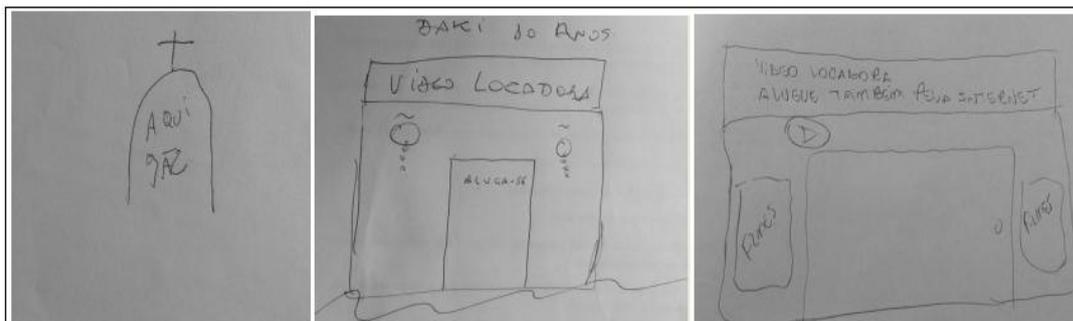


FIGURA 2 – O futuro das videolocadoras em desenhos produzidos por proprietários-gestores

Fonte: dados da pesquisa

Os entrevistados aguardam por um fim próximo para as videolocadoras tradicionais. O primeiro desenho (à esquerda) representa esse cenário que segundo E6, está em crematório. O segundo (no meio) também mostra o fim da videolocadora, com um cartaz de “aluga-se” representando o que irá ocorrer em dez anos. Nesse desenho, E9 mostra tristeza com o fato e desenha lágrimas caindo da própria videolocadora. Finalmente, em uma perspectiva um pouco diferente, no terceiro desenho (à direita), E7 representa o futuro das videolocadoras como locação *online*, enxergando uma possibilidade de continuidade dos serviços de locação. Já o entrevistado E5 relata verbalmente como representa esse futuro:

[...] um avião caindo [...] estamos na luta para chegar um avião do lado, que irá [...] dar combustível para ele começar a subir ou pelo menos estacionar [...] eu vejo como um avião querendo pousar, mas que está ali, perdeu uma turbina, mas está ali..., está insistindo para a turbina voltar a funcionar. (E5)

## 7. Conclusões

Em relação ao objetivo do artigo, foi analisado como os gestores de videolocadoras representam as tensões relacionais que surgem na relação empresa-mercado, especialmente aquelas tensões provocadas por novos concorrentes, inovações tecnológicas e mudança no comportamento do consumidor, em um cenário que parece impor a extinção às videolocadoras ou a necessidade de se reinventarem. Esta pesquisa identificou dois perfis de gestores: ativos e inativos. O estudo mostrou que as RS das tensões micro e macro de cada um desses perfis moldam o "fazer estratégia" de proprietários-gestores de videolocadoras.

Nas representações do macro ambiente econômico e institucional, verificou-se as seguintes práticas: falta de fiscalização por parte das instituições responsáveis, omissão por parte do Estado e a ação de instituições ou pessoas que desempenham atividades ilegais de produção e distribuição de obras audiovisuais. Todas essas práticas no nível macro promovem comunalidade de ação e interação (JARZABKOWSKI, 2004) com aquelas que acontecem no nível micro. As micropráticas identificadas estão relacionadas com as RS de cada gestor sobre as adversidades no nível macro e o quanto essas atravessam e rompem com identidades sociais construídas: a adoção de promoções, as práticas de melhorar substancialmente o atendimento aos clientes, a venda de novos produtos em sua videolocadora, como os jogos para videogame, chegando à diversificação de atividades comerciais.

A pesquisa sobre as RS dos gestores-proprietários de videolocadoras identificou dois perfis de ação, um do gestor ativo e outro do gestor inativo. As RS de cada perfil sobre as macroinfluências foram identificadas, mostrou-se que elas moldam de maneiras diferentes os comportamentos e as práticas dos entrevistados. Em relação ao futuro das videolocadoras, foi possível notar que a maioria dos entrevistados não espera uma reversão do processo de virtualização do setor de vídeos domésticos, e esperam uma morte anunciada do setor, alguns já vivem o luto dessa morte; já outros, representam essa morte como uma possibilidade de renascimento para um tipo de negócio diferente do modelo tradicional de videolocadoras.

O assunto trabalhado nesta pesquisa suscita várias abordagens e carrega uma variedade de significados para diferentes pessoas: proprietários e gestores, funcionários, clientes. Por isso, sugere-se futuros estudos sobre o tema, a ampliação dos entrevistados para outras regiões do país, que possivelmente podem informar sobre aspectos culturais não abordados na presente pesquisa. Essa pesquisa também mostrou a necessidade de novos estudos sobre as locadoras que conseguirão construir sua longevidade no setor, afinal, segundo dados do IBGE (2012), apenas 10,7% dos municípios brasileiros possuem cinema, o que contribui para a locação de filmes caseiros. Destaca-se, ainda, que as salas de cinema estão concentradas nas grandes cidades, dificultando o acesso a uma parcela substancial da população (FILHO et al., 2014). Paradoxalmente, as representações de morte e longevidade, neste caso, não são excludentes.

## 8. Referências

- 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: 08/12/2015.
- BARDIN, L.** **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.
- BORGES, J. F.; MEDEIROS, C. R. O.; CASADO, T.** Práticas de gestão e representações sociais do administrador: algum problema?. **Cadernos Ebape.BR**, v. 9, n. 5, p. 531-563, 2011.
- CARRIERI, A. P.; MURTA, I. B. D.; TEIXEIRA, J. C.; SOUZA, M. M. P.** Estratégias e táticas empreendidas nas organizações familiares do Mercadão de Madureira (Rio de Janeiro). **REV. ADM. MACKENZIE**, v. 13, n. 2, p. 196-226, 2012.
- CAVEDON, N. R.; FERRAZ, D. L. S.** Representações sociais e estratégia em pequenos comércios. **RAE – eletrônica**, v. 4, n. 1, art. 14, p. 1-18, 2005.
- CHIOU, L.** The Timing of movie releases: evidence from the home video industry. **International Journal of Industrial Organization**, v. 26, n. 1, p. 1059-1073, 2008.
- COLOMBO, S.** Uma ditadura cinematográfica está se impondo, diz dona da locadora 2001. **Jornal Folha de S. Paulo**, 21 dez. 2015.
- CORREA, A. M. H. et al.** Soldadinhos-de-chumbo e bonecas: representações sociais do masculino e feminino em jornais de empresas. **Rev. adm. contemp. [online]**. v.11, n.2, p. 191-211, 2007.
- DENZIN; N. K.; LINCOLN, Y.** **O planejamento da pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DINIZ, A. P.; CARRIERI, A. P.; BARROS, A. N.** Invisibilidade social e trabalho noturno: reflexões a partir de representações sociais de garçons. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 14, n. 1, p. 18-38, 2013.

- DURAN, M. C. G. Representações sociais: uma instigante leitura com Moscovici, Jodelet, Marková e Jovchelovitch. **Educação & Linguagem**, v. 15, n. 25, p. 228-243, 2012.
- ENOQUE, A. G.; BORGES, J. F.; BORGES, A. F. Representações do Lucro no Comércio de Artigos Religiosos: interpretações do sagrado e do profano no cotidiano das organizações. **RECADM**, v. 13, n. 3, p. 372-392, 2014.
- FELDMAN, M. S.; ORLIKOWSKI, W. J. Theorizing practice and practicing theory. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1240–1253, 2011.
- FIGUEIREDO, M. D.; CAVEDON, N. R. O espaço dos indesejáveis. A circularidade da representação de estigma em um centro comercial de Porto Alegre. **Civitas**, Porto Alegre, v. 12, n. 3, p. 579-594, 2012.
- FILHO, E. M. G.; BOTELHO, F. B.; REZENDE, B.; BRASIL, E.; ARASHIRO, T.; PAIVA, A.; CHIAVENATO, D. O impacto econômico do setor audiovisual brasileiro. **Motion Picture Association América Latina**, 2014. Disponível em: <[http://www.fnep.org.br/web/download/impacto\\_economico\\_do\\_av\\_bra\\_mpa\\_sicav\\_tendencias.pdf](http://www.fnep.org.br/web/download/impacto_economico_do_av_bra_mpa_sicav_tendencias.pdf)>. Acesso em: 07/12/2015.
- FLICK, U. Entrevista episódica. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs.), Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático [p. 114-136]. Petrópolis (RJ): **Editora Vozes**, 2003.
- GONÇALVES, J. E. L. A necessidade de reinventar as empresas. **RAE**, v. 38, n. 2, p. 6-17, 1998.
- GUERRA, G. C. M.; TATTO, L. As representações sociais da estratégia no ramo hoteleiro. **Revista Hospitalidade**, v. 7, n. 1, p. 79-105, 2010.
- HERMANN, L. A convergência midiática e as mudanças comportamentais no consumo do mercado de nicho: Netflix e a “desmaterialização” dos produtos. **ANIMUS – Revista Interamericana de Comunicação Midiática**, v. 11, n. 22, p. 222-245, 2012.
- IBGE – Pesquisa dos Municípios Brasileiros – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2012. Disponível em: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Perfil\\_Municipios/2012/munic2012.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Perfil_Municipios/2012/munic2012.pdf)>. Acesso em: 05/12/2015.
- JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.
- JARZABKOWSKI, P. Strategy as Practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, p. 529–560, 2004.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5–27, 2007.
- JARZABKOWSKI, P.; WHITTINGTON, R. Hard to disagree, mostly. **Strategic Organization**, v. 6, n.1, p. 101-106, 2008.
- JODELET, D. Representações sociais: um domínio em expansão. In: Jodelet, D. (Org.). **Representações sociais** [p. 17- 44]. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2001.
- JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.
- LIMA, D. I. Os últimos dos moicanos. **Jornal Folha de S. Paulo**, A18, 2 nov. 2015.

- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOSCOVICI, S. **Representações sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.
- NICOLINI, D. Zooming In and Out: Studying Practices by Switching Theoretical Lenses and Trailing Connections. **Organization Studies**, v. 30, n. 12, p. 1391–1418, 2009.
- NORDICITY**. The economic contribution of the film and television sector in Canada. 2013. Disponível em: <[http://mpa-canada.org/downloads/MPA-Canada\\_Nordicity-Report\\_July-2013\\_English.pdf](http://mpa-canada.org/downloads/MPA-Canada_Nordicity-Report_July-2013_English.pdf)>. Acesso em: 26/12/2015.
- RASCHE, A.; CHIA, R. Researching strategy practices: a genealogical social theory perspective. **Organization Studies**, v.30, n.7, p.713-734, 2009.
- SALLES, D. M.; COSTA, I. S. A. Representações do trabalho: estudo sobre confinamento na indústria petrolífera. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 3, p. 230-242, 2013.
- SEIDL; D.; WHITTINGTON, R. Enlarging the Strategy-as-Practice Research Agenda: Towards Taller and Flatter Ontologies. **Organization Studies**, p. 1-15, 2014.
- SILVA, A. R. L.; CARRIERI, A. P.; JUNQUILHO, G. S. A estratégia como prática social nas organizações: articulações entre representações sociais, estratégias e táticas cotidianas. **R.Adm.**, v. 46, n.2, p.122-134, 2011.
- SILVA, L. F.; LOPES, M. S.; OLIVEIRA, P. S. G. A mudança no mercado de videolocadoras sob a perspectiva da ecologia das populações organizacionais. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**. v. 12, n. 22, p. 1-19, 2013.
- SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos**. porto Alegre: Artmed, 2009.
- SPINK, Mary Jane P.. O conceito de representação social na abordagem psicossocial. **Cad. Saúde Pública [online]**, v. 9, n. 3, p. 300-308, 1993.
- PORTAL TERRA**. Para sobreviver, videolocadoras vendem até bicho de pelúcia. Disponível em:<<http://economia.terra.com.br/vida-de-empresario/para-sobreviver-videolocadoras-vendem-ate-bicho-de-pelucia,cf07414fce123ce19f10aff61d1ef05f0fkgRCRD.html>>. Acesso em: 08/12/2015.
- VAARA, E; WHITTINGTON, R. Strategy as practice: taking social practices seriously. **Academy of Management Annals**, v. 6, n. 1, p. 285-336. 2012.
- VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2006
- WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613–634, 2006.
- WILSON, D.C. JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **RAE**, v. 44, n. 4, p. 21-31, 2004.