

UMA ANÁLISE INTERDISCIPLINAR DO FIM DA MARCA 100% VÍDEO

Lucas Vieira de Araújo
Edgard Luiz Bernardes Valderramas

RESUMO

Após 29 anos de operação, a marca de videolocadora 100% Vídeo encerrou as atividades no Brasil sob a alegação de que a pirataria impossibilitou a continuidade do negócio. Pela representatividade da empresa durante sua vigência, assim como pela importância dela para o ramo de franquias no Brasil, é imperioso avaliar o que de fato aconteceu. Para isso, realizou-se uma pesquisa explicativa bibliográfica a partir das áreas da gestão, da comunicação e das ciências sociais, com o propósito de identificar os fatores intervenientes que levaram ao encerramento da operação. Constatou-se que o motivo divulgado pela direção da 100% Vídeo não coaduna com a realidade, haja visto aspectos como as mudanças provocadas pela tecnologia, que vêm alterando as relações empresariais, colocando em xeque a viabilidade e a continuidade de algumas atividades econômicas. **Palavras-chave:** 100% Vídeo, comunicação, gestão, ciências sociais, tecnologia.

INTRODUÇÃO

O século XXI ressaltou diversos desafios para o setor empresarial em todo o planeta. Nos últimos anos, além de questões mormente presentes na agenda das corporações, como economia e política, a tecnologia constitui aspecto fundamental na criação de estratégias, de análises de mercado e de perspectivas de futuro. O rápido crescimento e a difusão da internet pelo mundo foram os principais responsáveis por isso, haja visto o rompimento que a *web* proporcionou ao difundir a informação de forma livre e romper com padrões hierárquicos. Não por acaso, entre os setores econômicos mais atingidos por essas mudanças, estão os de mídia e de serviços de informação. (DIZARD, 2000).

Embora o impacto nessas empresas tenha sido maior, pela própria natureza do negócio, outras companhias também vêm enfrentando problemas devido às mudanças provocadas pelas tecnologias aplicadas à comunicação e ao consumo. Um deles é o setor de entretenimento, no qual os destaques mais evidentes são para o campo audiovisual. Contudo, o novo cenário também atingiu o setor de franquias ligadas a videolocadoras, objeto de estudo desse artigo.

A proposta consiste em avaliar os fatores intervenientes que levaram ao fim da marca 100% Vídeo, ocorrido no final do primeiro semestre de 2015, após 29 anos de existência. A análise será conduzida a partir de pesquisa exploratória, a partir de material bibliográfico de áreas como marketing, gestão, comunicação e ciências sociais, por tratarem de aspectos imprescindíveis para o entendimento dos fatos. Ressalte-se, ainda, que, ao final de cada subitem, haverá uma esquematização feita pelo autor. Tal recurso constitui uma forma de salientar, visualmente, as diversas correlações que existem entre as proposições feitas pelos pesquisadores utilizados nesse estudo. Como cada subitem avalia a queda da 100% Vídeo a partir de um determinado campo de estudo, a esquematização visual constituiu o artifício escolhido para demonstrar mais claramente como as áreas se correlacionam. Por conta desse fator, no final do artigo há uma figura síntese, na qual estão todas as esquematizações anteriores e também o resultado de todas as ideias estudadas em conjunto. Espera-se, com tal medida, contribuir no entendimento das diversas relações entre as muitas ideias estudadas e estabelecer um “mapa mental” do texto.

Justifica-se esse estudo em virtude da importância que a videolocadora 100% Vídeo teve ao longo dos 29 anos de existência no ramo do qual ela pertencia, que, por sua vez, vem passando por profundas mudanças nos últimos anos. Analisar o negócio de videolocadora é também uma maneira de avaliar de que forma a tecnologia altera as relações empresariais, a ponto de pôr em xeque a viabilidade econômica de companhias, com faturamento expressivo, criadas há décadas. Ademais, esse estudo avalia, mais cuidadosamente, o tipo de negócio de franquia, que cresce a taxas expressivas no Brasil, mas apresenta fragilidades a partir do desenvolvimento tecnológico e das práticas de gestão mais indicadas por especialistas.

100% VÍDEO: BREVE HISTÓRICO E SITUAÇÃO ATUAL

A marca 100% Vídeo foi escolhida para ser objeto de estudo tendo em vista que faz parte de um tipo de negócio representativo no Brasil: as franquias. Segundo dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF), maior entidade da área no país, o faturamento do setor, em 2014, foi de R\$ 128 bilhões. Outros números significativos são o de empregos gerados, acima

de 1 milhão em 2014, e o de unidades franqueadas, pouco mais de 125 mil (EVOLUÇÃO, 2015).

Segundo informações disponibilizadas no sítio da empresa na internet, a 100% Vídeo foi criada em 1986, em Campinas, no interior de São Paulo, com o propósito de oferecer, ao consumidor, o serviço de aluguel de produtos audiovisuais — principalmente filmes — armazenados, inicialmente, em fitas e, posteriormente, em discos de DVD e Blu-Ray. Em 1995, a empresa optou pelo modelo de franquia para expandir o negócio. No melhor momento da companhia, havia 96 operações em 15 estados do Brasil, o que gerou mais de mil empregos diretos. Ainda nos termos das informações colhidas pela internet, os números positivos renderam diversos prêmios a 100% Vídeo.

A empresa foi premiada por anos sucessivos com o selo de excelência de qualidade da ABF (Associação Brasileira de Franchising); premiada por 3 anos seguidos pela revista Pequenas Empresas Grandes Negócios como a melhor empresa de Franquias, no segmento entretenimento. Uma empresa reconhecida nacionalmente pela excelência no atendimento e inovação (100% VÍDEO, 2015).

Malgrado os números favoráveis e o retrospecto de sucesso, a empresa encerrou as atividades em 30 de junho de 2015. De acordo com a companhia, a razão para o malogro seria “a falta de legislação específica, antipirataria” (100% VÍDEO, 2015). O texto, assinado pelo diretor de Franchising da empresa, Carlos Augusto, afirma, ainda, que a 100% Vídeo constituiu a maior rede brasileira de videolocadoras e que, mesmo após o encerramento das atividades, um outro grupo de lojas deu continuidade ao trabalho realizado a partir de uma nova marca, chamada 100% Store. Conquanto não divulgue o número de unidades que estão em operação, o sítio da 100% Vídeo traz uma relação de 28 cidades nos estados do Paraná, de São Paulo, do Rio de Janeiro, do Mato Grosso do Sul, de Alagoas e de Minas Gerais, nas quais estão situados os estabelecimentos comerciais da 100% Store. Com grande maioria no interior de São Paulo, a nova rede presta serviços de videolocadora e revende brinquedos, presentes e livros.

COMUNICAÇÃO, NOVAS TECNOLOGIAS E NEGÓCIOS

Ademais, o setor de franchising apresenta números vultosos de negócios, o que justifica, inclusive, um estudo isolado sobre esse ramo da economia de serviços. A 100% Vídeo representava um setor afetado por mudanças econômicas, sociais e de comunicação em todo o mundo. Ao alterar a forma de consumo de cultura, de informação e de entretenimento, a internet abalou

as bases das empresas que atuam nesses setores. Nos idos dos anos 2000, quando a web ainda não estava tão presente na vida das pessoas, Dizard alertou: “a internet é o mais formidável dos novos desafios econômicos” (DIZARD, 2000, p. 29).

Embora o autor se refira mais diretamente ao *e-commerce* e às receitas de publicidade geradas na internet, a afirmação também se aplica a outros setores econômicos baseados na informação, isto é, à ação presente nas diversas relações entre seres humanos, entre homem e máquinas ou entre as próprias máquinas. Para James Gleick “a informação é aquilo que alimenta o funcionamento do nosso mundo: o sangue e o combustível, o princípio vital. Ela permeia a ciência de cima para baixo, transformando todos os ramos do conhecimento” (GLEICK, 2013, p. 16). Norbert Wiener, cientista norte-americano de grande prestígio que criou a Cibernética, acredita que: “informação é o termo que designa o conteúdo daquilo que permutamos com o mundo exterior ao ajustar-nos a ele, e que faz com que nosso ajustamento seja nele percebido” (WIENER, 1954, p. 17).

Sendo a informação, portanto, conteúdo, o qual está disponível não apenas nos meios de comunicação em forma de notícia, mas também em uma música ou em um filme, as empresas que comercializam produtos ou serviços relacionados a isso serão afetadas pela expansão da web. Se na década de 1990, quando houve a expansão da marca 100% Vídeo, a internet ainda era incipiente até nos Estados Unidos, atualmente ela constitui um fenômeno mundial de grandes proporções. Dados da Organização das Nações Unidas de 2014 mostram que 40% da população mundial, o que equivale a aproximadamente 3 bilhões de pessoas, têm acesso à rede mundial de computadores (INTERNET, 2014). No Brasil, dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) indicam que 49,4% da população com idade acima de 10 anos acessaram a internet em 2013, conforme levantamento feito pelo Programa Nacional de Amostragem Domiciliar, o PNAD (BARRUCHO, 2015).

À medida que a internet se expande, possibilita interações, compartilhamentos, buscas e multiplicação de conteúdo, notadamente entre os mais jovens. O pesquisador canadense Don Tapscott é um defensor das mudanças radicais provocadas pelas novas gerações. Ele dividiu os grupos populacionais de 1946 até o presente e criou categorias para cada um deles. Para as pessoas nascidas de 1946 a 1964, cunhou o termo Baby Boom. Chamou de Geração X aqueles que nasceram de 1965 a 1976 e de Geração Internet os homens e as mulheres nascidos de 1977 a 1997 (TAPSCOTT, 2010).

Tapscott (2010) utiliza tal termo para esse último grupo justamente por acreditar que as pessoas que fazem parte dele foram criadas e/ou alfabetizadas utilizando-se da internet, veículo que assumiu uma importância para essa

geração da mesma forma que a TV teve para os *baby boomers*, ou seja, as pessoas nascidas após a Segunda Guerra Mundial e que tiveram suas referências calcadas na televisão. No entanto, pelas próprias peculiaridades da internet, os membros da Geração Internet, ou Geração Y, criaram formas particulares de apropriação da rede. O pesquisador elenca oito normas fundamentais para entender como esse grupo se relaciona com o meio de comunicação e com as pessoas e as empresas que estão na web. São elas: liberdade; customização; investigação; integridade; entretenimento; colaboração; velocidade e inovação.

Como não é o propósito desse artigo adentar às especificidades envolvendo a internet, ressaltam-se algumas características que põem em xeque o modelo de negócio de empresas como a 100% Vídeo. A colaboração prevê que as pessoas se ajudem para encontrar aquilo que desejam. Tendo em vista que o entretenimento constitui uma das facetas da Geração Y, logo compreende-se porque filmes e músicas estão entre os produtos mais adquiridos ilegalmente pela web. Partindo do princípio de que esses produtos audiovisuais são todos digitais, o que possibilita o livre trânsito pela rede mundial de computadores sem o uso de um meio físico, criou-se a condição básica para a perda de controle sobre o conteúdo.

A integridade, a qual se refere Tapscott, diz respeito a uma cobrança dos membros da Geração Internet por princípios e por valores que as empresas devem ter em seus negócios. Todavia, esse mesmo raciocínio não se aplica à prática do compartilhamento de vídeos sob direitos autorais, por exemplo, já que a web deve ser livre, como preconiza o primeiro princípio elencado por Tapscott. Se alguém pratica um delito utilizando um material protegido por direitos autorais, isso não seria roubo: “acham que se trata de um modelo de negócios que precisa ser mudado. (...) O velho modelo de propriedade e venda de música não faz sentido para toda essa geração” (TAPSCOTT, 2010, p. 355). Para o pesquisador, a delinquência juvenil está correta: “não acho que seja roubo. Trata-se de um exemplo clássico de ruptura tecnológica. A música não deveria ser um serviço, nem um produto” (p. 356).

Por mais que a posição de Tapscott enseje críticas por empresas do setor fonográfico e de outras companhias prejudicadas pela pirataria, encontra amparo em teorias de outros pesquisadores, como o norte americano Henry Jenkins. Para ele e mais um grupo de estudiosos de mídia e informação: “algumas empresas continuam ignorando o potencial desse ambiente participativo, usando sua autoridade legal para constranger em vez de promover a participação popular, ou para se abster de ouvir os mesmos públicos com os quais deseja se comunicar” (JENKINS *et al.*, 2014, p. 18).

Conforme o estudioso, as empresas de mídia, as quais não podem ser compreendidas apenas como veículos de comunicação de massa, mas também

como comercializadoras de produtos culturais audiovisuais, como é o caso da 100% Vídeo, não podem simplesmente ignorar os apelos dos consumidores. De forma coerente, Jenkins defende que não é possível agradar a esse público apenas fazendo aquilo que era feito no passado, pois o perfil do público mudou e agora eles exigem outras demandas. No entanto, o pesquisador não aponta caminhos alternativos.

De forma categórica, o autor diz que as organizações do setor “mascaram os conflitos entre os interesses das marcas e das empresas de mídias e seus públicos” (p. 19), pois as companhias tentam angariar clientes ao mesmo tempo em que coíbem a prática do compartilhamento, por exemplo. O que seria uma prática inconsistente com a nova lógica social, no entendimento de Jenkins. Ele, porém, admite que “as mudanças tecnológicas e econômicas dramáticas romperam com as práticas normativas, mas ainda não produziram um modelo que seja satisfatório para qualquer uma das partes” (p. 78). Assim, não há um novo modelo que agrade produtores de conteúdo, distribuidores e consumidores.

Esse cenário de instabilidade reforça a mentalidade da direção da 100% Vídeo de que a pirataria contribuiu para a derrocada da empresa. No entanto, faz-se necessário ressaltar que dificilmente uma ação governamental mais incisiva, como defendeu o diretor da 100% Vídeo, resolveria o problema, já que, como afirmaram Jenkins e Tapscott, o maior entrave do setor consiste no modelo de negócio das empresas, que não supre as necessidades das novas gerações. Como se trata de uma questão cultural e tecnológica que extrapola as fronteiras nacionais, não é possível, a um governo isoladamente, mudar um panorama como esse.

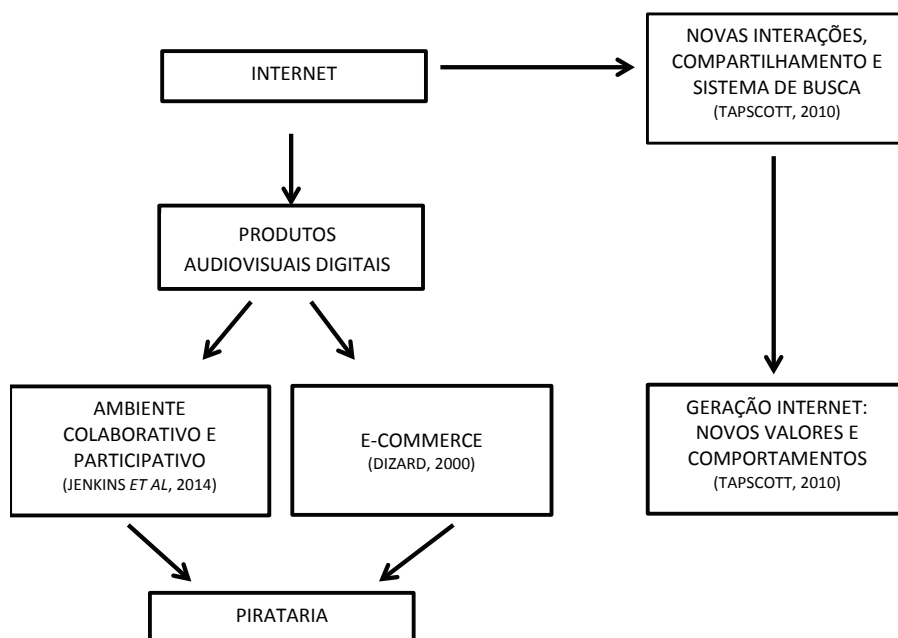
A Figura 1 resume as principais ideias discutidas nesse texto.

CIÊNCIAS SOCIAIS E CORPORAÇÕES

Assim como do ponto de vista da comunicação é preciso fazer ressalvas quanto às razões que levaram a 100% Vídeo à bancarrota do ponto de vista da própria empresa, o mesmo raciocínio se aplica às ciências sociais. Samuel Huntington faz uma discussão esclarecedora na obra *O Choque de Civilizações*, na qual ele mostra de que maneira as civilizações foram afetadas pela globalização. No livro, o autor questiona a ideia de que exista uma civilização universal, pois “a humanidade está subdividida em subgrupos — tribos, nações e entidades culturais mais amplas normalmente chamadas de civilizações” (HUNTINGTON, 1996).

Para o pesquisador, apesar de a globalização buscar a criação de padrões universais de comportamento como forma de promover o livre comércio entre as nações, há peculiaridades que precisam ser respeitadas. Essas idios-

Figura 1 – Negócios afetados pela tecnologia de comunicação



Fonte: os autores

sincrasias culturais rechaçam a mentalidade de que exista uma civilização universal, termo que pode ser considerado, segundo Huntington, apenas ao “fazer referência àquilo que as sociedades civilizadas têm em comum, como as cidades e a alfabetização, e que as distingue das sociedades primitivas e dos bárbaros” (p. 66).

Tais apontamentos poderiam ser aplicados ao caso da 100% Vídeo a partir de duas vertentes. Primeiramente, o fato de haver subgrupos indica que existe espaço para uma empresa de locação de filmes (e outras formas de entretenimento, inseridas em DVD e Blue-Ray) se manter, apesar da cultura de combate ao direito autoral prevalecente nas gerações mais jovens, como demonstrou Tapscott (2010). Ademais, esses subgrupos poderiam indicar nichos sob os quais uma determinada companhia teria condições de permanecer atuando no mercado. Essa possibilidade, por sua vez, contraria, em parte, a forma de franquia, baseada na economia de escala e na padronização de produtos e de serviços.

Assim, os subgrupos apontados por Huntington (1996) podem indicar que é possível sobreviver no mercado atual de videolocadora de mídias físicas, mas, preferencialmente, sem o modelo de franquia, já que ele dificulta a lógica de personalização dos grupos que se formam sob o manto da globalização. Deduz-se, portanto, que o fato de a 100% Vídeo estar estruturada em forma de franquias, impediu a empresa de construir soluções personalizadas que pudessem dar sobrevida ao negócio. Embora o modelo de negócio apresente problemas estruturais de manutenção da atividade econômica, poderia adequar-se melhor às idiossincrasias dos consumidores caso tivesse maior flexibilidade de atuação, o que vem de encontro ao modelo de franquia. Poder-se-ia pensar em outro cenário caso estivesse em fomento um tipo de franquia dirigido a nichos de mercado, por exemplo. Como não se trata desse estudo de caso, tal possibilidade não foi analisada.

A segunda vertente, sob a qual é possível observar as tribos que se formaram após o advento da globalização, denota outro aspecto ambíguo a 100% Vídeo. O grupo que mais consome a programação de TV, segundo Tapscott, é a Geração *Baby Boom*, cuja idade é de, no mínimo, 51 anos. Como esse grupo é essencial para uma empresa como a 100% Vídeo, que loca um filme para ser assistido em um aparelho televisor, compreende-se porque o negócio da empresa tem perspectiva de futuro, porém de curto prazo, já que as novas gerações dificilmente assistem TV.

Dados de 2015 do instituto de pesquisa Datafolha, mostram que 78% das pessoas com idade entre 16 e 24 anos têm seu próprio smartphone ou acesso a um aparelho que pertence à família. A pesquisa mostrou, ainda, que o nativo digital brasileiro, que também pertence à Geração Internet, passa nove horas por dia conectado à rede mundial de computadores (SILVA, 2015). Esses números reforçam a tese exposta por Tapscott de que as novas gerações preferem a internet à TV, pois essa última representa um modo de vida contrário àquilo que eles defendem, como a possibilidade de baixar ou assistir um vídeo *on-line* sem pagar nada por isso. “Os integrantes da Geração Internet assistem a menos tevê e, quando o fazem, a tratam como música de fundo enquanto procuram informações, jogam videogames e batem papo com os amigos na internet” (TAPSCOTT, 2010, p. 348).

O outro lado dessa discussão, daí a razão pela qual esse debate é diacrônico e ambíguo, consiste no fato de que a TV está em um momento de profundas mudanças devido às novas tecnologias e a alterações de hábito das pessoas. O principal ponto de dúvidas paira sobre o modelo de negócios, criado sob a égide da grade de programação, da venda de espaço publicitário e da unilateralidade da comunicação, aspectos que foram postos em xeque pela internet (CANNITO, 2010). Como há a possibilidade de a TV encontrar

uma forma de enfrentar esses desafios e manter-se no mercado, não se pode afirmar que, a longo prazo, a falta de perspectiva manter-se-á. No entanto, hoje, a tendência é para a mobilidade, alicerçada na internet e cada vez mais distante dos modelos tradicionais dos veículos de comunicação.

Huntington salienta, ainda, que a comunicação de massa intensificada pelas novas tecnologias e pelo comércio exterior em níveis planetários, impulsionado pela globalização, reforçaram ainda mais as identidades civilizacionais porque “as pessoas definem sua identidade pelo que não são” (1996, p. 26). Ou seja, quanto maior o apelo pela cultura planetária ou pela suposta civilização universal, maior também será o apego das pessoas àquilo que lhe é próprio.

Num mundo crescentemente globalizado –caracterizado por graus historicamente excepcionais de interdependência civilizacional, societária e de outras modalidades, e de ampla percepção delas–, há uma exacerbação da autoconsciência civilizacional, societária e étnica (p.27)

Michel Maffesoli também utiliza o termo tribos para se referir a grupos menores inseridos em contextos mais amplos. O pesquisador francês, porém, chama-os de pós-modernos, por acreditar que representam o esgotamento da modernidade, retratada pela racionalização da existência e das proibições de todos os tipos. O pós-modernismo, assim, trouxe um “retorno às tradições, religiosas ou espirituais, no exercício da solidariedade do dia a dia, na revivescência de forças primitivas. O que leva à (re) valorização dos instintos, das éticas, das etnias” (2010, p. 35).

As tribos pós-modernas, no entendimento de Maffesoli, buscam retomar o que é mais puro no ser humano, embora isso não signifique uma crítica ao que é moderno, como a tecnologia. Pelo contrário, o pós-moderno propõe “a aceitação de um mundo que não é o céu na terra e também não é o inferno na terra, mas sim a terra na terra” (p.36). Desse modo, é possível visualizar semelhanças entre as tribos pós-modernas e os nativos digitais, ou os membros da Geração Internet, pois contrariam o *status quo* capitalista ao pregarem, por exemplo, a infringência às leis de direito autoral.

Atitudes como essas poderiam ser compreendidas a partir da visão das tribos pós-modernas, visto que “a característica própria da natureza humana de modo algum se resume ao cognitivo, ao racional, mas é, antes, uma ‘*complexio oppositorum*’, que se pode traduzir como uma colagem, um tecido de coisas opostas” (p. 36). A rebeldia própria das novas gerações em relação ao rompimento com os padrões das empresas capitalistas transnacionais estaria, portanto, no bojo dessas tribos. Outro aspecto que merece ser observado,

segundo Maffesoli, consiste na tentativa de homogeneização cultural da globalização. “Reduzir tudo à unidade foi a característica da organização social da modernidade. Expelir as diferenças. Homogeneizar os modos de ser. A expressão de A. Comte —*reductio ad unum* — resume muito bem esse ideal, o de uma República una e indivisível” (p. 37).

A referência de Maffesoli ao modo de organização de um país também pode ser aplicada à busca do modo de produção capitalista pela maximização dos lucros e pela redução dos custos por meio da centralização dos processos. Prática que se aplica ao modelo de franquia, no qual baseou-se a 100% Vídeo nos últimos 20 anos. Calcada em pressupostos como a padronização de serviços, de processos e de produtos, além de demais fatores econômicos como compras, o modelo unitário de *franchising* vem de encontro à heterogeneidade das tribos pós-modernas, como a necessidade do compartilhamento de informações: “ao contrário da solidariedade puramente mecânica que foi a marca da modernidade, o ideal comunitário das tribos pós-modernas baseia-se no retorno de uma sólida e rizomática solidariedade orgânica” (p. 39).

Maffesoli, inclusive, faz críticas àqueles que ainda não se deram conta das mudanças ocorridas na sociedade: “não há mais lugar para velhos ranzinzas, obnubilados pelos ‘bons velhos tempos’ de uma Unidade fechada em si mesma” (p.40). As palavras assertivas do pesquisador partem do princípio de que “graças a internet, instala-se uma nova ordem de comunicação” (p. 40), a qual se baseia menos no poder e mais na vida comunitária, expressão usada pelo francês para referir-se à nova forma de organização da sociedade.

Jenkins acredita que esse novo agrupamento está reunido, sobretudo, nas comunidades de fãs, os quais dedicam parte considerável de seu tempo e de seu esforço produzindo e compartilhando conteúdo pela web (2014). Maffesoli não se refere especificamente aos fãs porque pensa que o maior legado da internet foi possibilitar a criação de tribos pós-modernas, para as quais existe uma sinergia entre o arcaico e o desenvolvimento tecnológico. Por mais que possa parecer obtusa a ideia de unir propostas tão díspares quanto arcaico e moderno, Maffesoli explica que “o arcaico — em seu sentido etimológico, aquilo que é o primeiro, o fundamental — vê multiplicar seus efeitos pelos novos modos de comunicação interativa” (2010, p. 40).

Assim, a comunicação, base da formação de grupos humanos ao longo da história, apropriou-se de novas tecnologias, traço da modernidade, para criar novos grupos humanos, os quais agora não mais agregam-se como no passado, isto é, para comer, por exemplo, mas sim para uma nova organização social cujo fundamento consiste no compartilhamento. A reflexão de Maffesoli está amparada na filosofia da tecnologia. Para o cientista norte-americano Val Dusek, a tecnologia não é apenas sinônimo

de ferramentas ou de máquinas, mas uma intenção humana que pode estar vinculada a um propósito (2006).

Dusek vai ainda mais longe:

Para que um artefato ou peça instrumental seja tecnologia, ele precisa ser colocado no contexto das pessoas que o usam, que o mantêm e reparam. Isso dá origem à noção de sistema tecnológico, que inclui o instrumental, assim como as habilidades e organização humanas necessárias para operá-lo e mantê-lo. (2006, p.50)

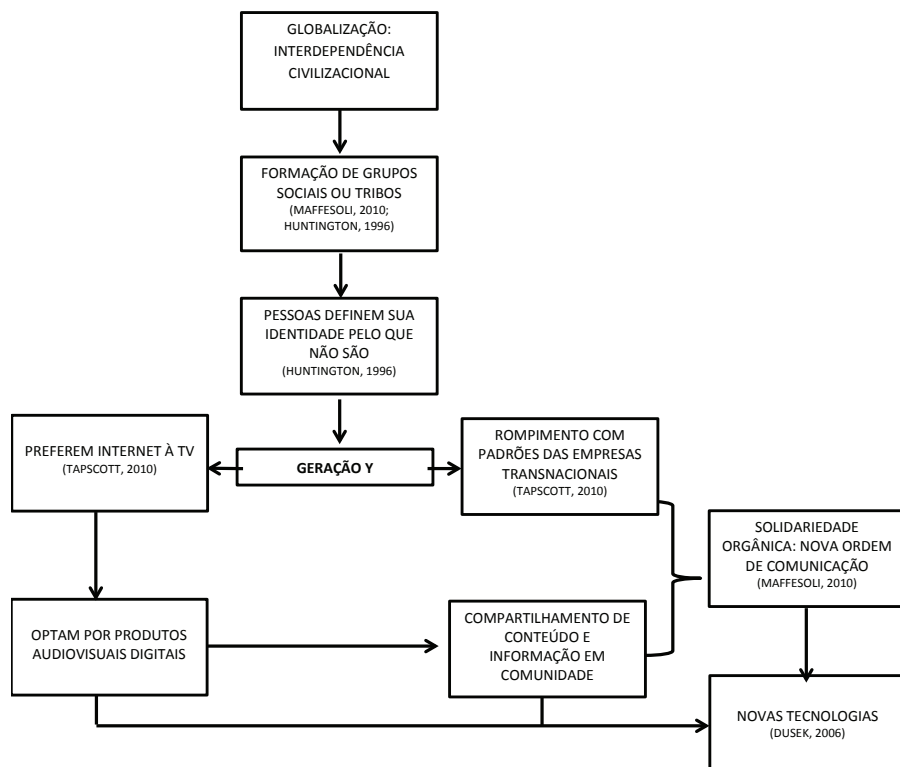
Assim, o contexto atual de compartilhamento não foi criado pela tecnologia, mas ela o intensificou e o fortaleceu à medida que trouxe condições para que as pessoas pudessem dividir suas informações em grande escala. Foi o sistema tecnológico da internet, como destacou o próprio Maffesoli, que criou uma nova ordem de comunicação. Seguindo a lógica de raciocínio de Dusek, o ser humano apropriou-se do instrumental trazido pela web por meio de suas habilidades e organizou-se, à revelia do sistema mercadológico das empresas, para suprir suas carências de troca de informação por meio de redes de criação, de divulgação e de compartilhamento de conteúdo. Tudo de forma natural e arcaica, já que traz uma mentalidade inata dos agrupamentos humanos.

Essa reflexão também vem ao encontro da proposta de Ecosofia, trazida por Markus (2012) a partir das considerações de Di Felice. Markus defende que as organizações modernas devem reconsiderar seu papel em decorrência dos prejuízos causados à sociedade em forma de agressões ao meio ambiente. Baseado na proposta das tribos pós-modernas de Maffesoli, o pesquisador brasileiro acredita em um retorno ideológico do homem às suas origens, mais especificamente à vida nas florestas tropicais, como fazem atualmente os poucos índios que resistiram às invasões bárbaras feitas pelo povo que se denomina civilizado.

Para Markus, as organizações modernas deveriam inspirar-se na condição imaculada dos índios, alheios ao modo de vida capitalista da sociedade moderna, e repensar a prática atual da busca incessante do capital por mais valia. O estudioso acredita que isso seria uma espécie de “antídoto” para as corporações que desejam, de fato, inserir-se em uma nova ordem global de consumo, porém, sem realizar práticas escusas de acumulação. Markus acredita que há espaço para as organizações ansiosas por mudanças estruturais. Por esse motivo, envereda pela discussão da Ecosofia. “há luz no fim do túnel’ com organizações que de fato estão ‘regurgitando o caldo ácido’ que herdaram do passado tecnicista” (2012, p. 5).

A Figura 2 apresenta as principais correlações entre as proposições feitas pelos pesquisadores.

Figura 2 – Novos padrões de comportamento alteram corporações



Fonte: os autores

OS 3 PUTS DA GESTÃO DE MARKETING E UMA ABORDAGEM SISTÊMICA

Se a partir das ciências sociais a insolvência da 100% Vídeo pode ser encarada como decorrente de fatores como falhas na gestão, o mesmo raciocínio se aplica ao marketing. O pesquisador e professor Mitsuro Yanaze faz ponderações importantes sobre as formas de ampliar a abrangência e a eficácia de uma empresa. Para atingir tal objetivo, ele se utiliza do modelo 3 *Puts*, o qual se baseia em três formas de organização da empresa.

A primeira são os *inputs*, recursos obtidos por meio de fornecedores externos em forma de serviços públicos, de transportes, de infraestrutura de comunicação, de matéria-prima, dentre outros elementos. A segunda são

throughputs, isto é, meios internos necessários para cumprir a finalidade da empresa. A terceira são os *outputs*. “*Input* em inglês significa o que se coloca para dentro; *Throughput* quer dizer o que se produz por intermédio de; *Output* significa o que sai, o resultado, o produto” (YANAZE, 2007, p. 46).

Yanaze salienta que existem três pré-condições para que esses elementos conjugados logrem êxito. A primeira é chamada de indispensável, pois seria o perfeito entrosamento dessas variáveis. Já a segunda é cunhada como preliminar, visto que diz respeito à disposição dos níveis hierárquicos superiores para implementar o modelo em toda a empresa, de forma indistinta. A terceira e última seria a vantagem adicional que a corporação obteria caso houvesse uma racionalização do relacionamento interdepartamental da empresa para definir o controle das atribuições, aumentando a consciência dos membros da organização em benefício de todos (YANAZE, 2007).

O pesquisador defende essa proposição porque acredita que o marketing não diz respeito apenas aos *outputs*, como a maioria dos autores da área defende. Para Yanaze, o marketing está “longe de ser uma atividade de um simples departamento, é uma responsabilidade que envolve todos os elementos que compõe a organização” (p. 47). Yanaze acredita que *inputs* e *throughputs* estão integrados porque influenciam, de alguma forma, os elementos dos *outputs*. Isso porque, como os processos de entrada e de saída de cada área dizem respeito à outra e vice-versa, não é possível, por exemplo, pensar que o marketing seja apenas os *outputs*, pois o que saiu nos *outputs* vai ser importante para os *inputs* e assim sucessivamente, como um ciclo (Ibid).

Para o pesquisador, o ciclo dos *inputs*, *throughputs* e *outputs* não é fechado, já que está sujeito às intercorrências externas à organização, tais como mudanças climáticas, de governo e de ambiente macroeconômico. Logo, é importante que ele constantemente se renove. Destarte:

Se todos os setores entenderem que suas relações verticais e horizontais dentro do organograma funcional são, na realidade, relações de marketing, ou “produto e cliente”, certamente os fluxos operacionais das organizações melhorarão, com resultados concretos na adequação dos *outputs*. Na maioria das vezes, as empresas são estruturadas e administradas para propiciar condições que geram conflito entre os diferentes setores (p. 48).

À luz dessas considerações, é importante refletir o que a 100% Vídeo poderia ter realizado para evitar a falência. Considerando-se que os três segmentos devem sempre estar integrados, faltou uma avaliação dos *inputs* para constatar que o mercado de videolocadora vinha enfrentando um cenário adverso por conta de fatores como a pirataria, elencada, pela direção

da empresa, como a única razão para o malogro da companhia. Caso essa avaliação tivesse sido realizada, a organização poderia valer-se dos *outputs*, por exemplo, para oferecer mecanismos de distribuição e de vendas diferentes do modelo vigente à época.

Uma forma seria disponibilizar a entrega ou a coleta dos DVD's e Blue-Ray's alugados na casa dos clientes, tendo em vista que o tempo do deslocamento até a videolocadora constitui um fator relevante, ainda mais em grandes cidades. Por mais simples que seja uma iniciativa como essa, ameniza um entrave a muitas pessoas com pouco tempo para transporte e ainda favorece a oferta de outros produtos, como refrigerantes, que poderiam ser entregues junto com o filme, o que geraria maior receita para a videolocadora.

O maior problema da 100% Vídeo, certamente, não diz respeito à falta de tempo para ir à locadora, mas está relacionado à comodidade do cliente. O CEO e cofundador do Netflix, Reed Hastings, acredita que a facilidade de acesso, a ampla oferta de produtos, a possibilidade de escolher o que quer assistir, além de outros benefícios ao cliente, são os grandes diferenciais do aplicativo para vencer a concorrência, a qual vai muito além de videolocadoras que ainda dependem de um sistema anacrônico de aluguel de filmes. Atualmente, o Netflix já incomoda as grandes emissoras de TV aberta e o mercado de TV paga, que vêm perdendo receita em todo o mundo para o programa de computador. (STENZEL, 2015).

Baseado na oferta de séries, de filmes e de documentários, o Netflix consiste em um aplicativo que possibilita, ao usuário conectado à internet, assistir ao conteúdo mediante uma assinatura mensal sem anúncios (NETFLIX, 2015). Como o cliente tem total liberdade para assistir o que quiser dentre as opções ofertadas, no horário que lhe convém, o software impõe barreiras ao modelo de negócio das TV's, abertas e fechadas, de grade de programação fixa e anúncios comerciais, e ao das videolocadoras.

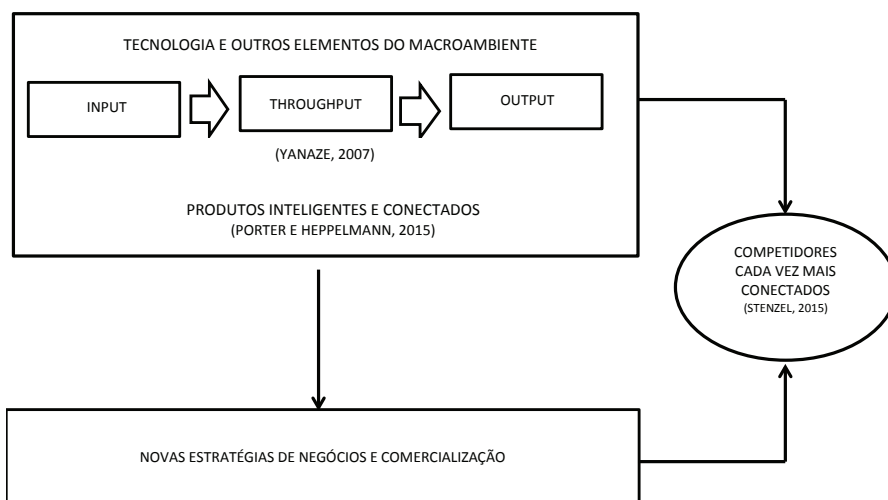
Não se questiona o limitado número de opções que a 100% Vídeo tinha à disposição para enfrentar um concorrente desse. Não se pode, porém, negar que havia uma tendência de enfraquecimento do modelo de negócio da organização a partir do *input* de que o mercado está mudando radicalmente. Até porque, anos antes da quebra da 100% Vídeo, o maior conglomerado de videolocadoras do mundo faliu e diversos empresários do setor no Brasil anunciaram mudanças profundas na gestão do negócio devido às transformações no mercado (MIRANDA; RODRIGUES, 2013).

Mais que um problema de pirataria, como afirmou o diretor da companhia, o que contribuiu de forma sintomática para a insolvência da 100% Vídeo foi a ruptura de um modelo de negócio obsoleto diante das novas tecnologias e da mudança de comportamento do consumidor. O que ocorreu não

apenas com a empresa brasileira, mas também com as outras companhias do setor, visto que o problema atingiu a todas de forma irrestrita, com possíveis exceções em mercados mais fechados comercialmente ou com menor oferta de infraestrutura de telecomunicações, o que foge do escopo desse trabalho.

A Figura 3 ilustra algumas importantes dimensões ressaltadas no texto.

Figura 3 – Marketing para tecnologias digitais



Fonte: os autores

MODELO DE FRANQUILA

Outrossim, a estrutura hierárquica rígida e centralizadora do ramo de *franchising* contribuiu para o desmantelamento comercial da 100% Vídeo. Definidas como “licença de uso de marca, de comercialização de produtos ou serviços e, em muitos casos, de acesso a todo um sistema de negócios já desenvolvido e testado” (DE SALLES VANCE, 2008, p. 60), as franquias funcionam a partir de um sistema no qual uma determinada empresa detém a marca e/ou o formato das operações do negócio e ainda permite a cessão onerosa dos direitos de uso à outra empresa. Esse papel cabe à franqueadora, enquanto aquela que adquire os direitos é a franqueada (FOSTER, 1994; SANTOS, 1997 apud DE SALLES VANCE, 2008). DE SALLES VANCE cita Nathan (2003) para lembrar que, da relação franqueador/franqueado surgem conflitos, gerados pelos mais variados motivos, dentre os quais “a existência de diferenças significativas nas percepções de uma ou ambas as partes, que poderão ser minimizadas a partir do conhecimento e entendimento das premissas e crenças da outra parte” (2008, p. 61).

Isto é, caso um franqueado tivesse a percepção de que o mercado de videolocadora estivesse em colapso, dificilmente teria condições de realizar mudanças significativas na gestão da companhia para solucionar o problema ou, ao menos, minimizá-lo. Por mais que houvesse uma predisposição ao diálogo entre as partes, as diferentes percepções certamente trariam um imbróglio de difícil resolução.

Até porque, caso a franqueadora tivesse aberto conversações francas com seus franqueados, provavelmente a empresa não teria resistido até junho de 2015, haja vista as fortes pressões que o setor vem enfrentando há anos (MIRANDA; RODRIGUES, 2013). Ademais, DE SALLES VANCE cita a “falta de consulta ao franqueado sobre as decisões que afetam o negócio por parte do franqueador” (2008, p. 62) como outro possível foco de tensões entre as partes.

Se do ponto de vista dos 3 *Puts* houve falhas na gestão da 100% Vídeo, a ausência de uma análise macroambiental também contribuiu para a derrocada da companhia. Um dos mais prestigiados estudiosos do marketing no mundo, o norte-americano Philip Kotler, ressalta a importância de os profissionais, sobretudo os que atuam com marketing, avaliarem sempre e, com muito cuidado, os sinais do mercado, o que parece ter faltado a 100% Vídeo: “muitas empresas não conseguem ver as mudanças como oportunidades. Suas estratégias, estruturas, sistemas e sua cultura organizacional ficam cada vez mais obsoletos e disfuncionais” (2000, p. 158).

Kotler afirma que as empresas poderiam aumentar os lucros e obter a liderança em seus segmentos caso soubessem avaliar tendências e necessidades do mercado. Essa poderia ser apontada como uma das razões para o término da marca 100% Vídeo. Em 2010, o You Tube, criado em 2005, já tinha 2 bilhões de visualizações por dia (LANDIM, 2010). Nesse período, a TV já discutia os problemas do modelo de negócio baseado em grade de programação e em propaganda há pelo menos duas décadas (CANNITO, 2010). Outro aspecto ignorado pela empresa consiste no fato de que o consumidor sempre buscou mais praticidade no seu dia a dia. Logo, uma análise de tendências por parte dos gestores da 100% Vídeo, mormente os franqueadores que tomam decisões em nível estratégico, poderia evitar dissabores aos franqueados ou, ao menos, atenuar os problemas.

Kotler ressalta, ainda, que além de fazer uma análise do macroambiente de negócios, é preciso criar estratégias para atacar as ameaças. Ele cita um estudo de 1984 de John Naisbitt, no qual o pesquisador aponta diversas megatendências, definidas como “grandes mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que se formam lentamente e, uma vez estabelecidas, nos influenciam por algum tempo — de sete a dez anos ou mais” (NAISBITT,

apud Kotler, 2000, p. 159). Dentre essas megatendências, Naisbitt identificou o advento de novas tecnologias, as quais chamou de *high tech/high touch*. O grupo do pesquisador concluiu “que sempre que uma nova tecnologia é introduzida, tem de haver uma resposta humana contrabalançando — isto é, alta adesão — ou a nova tecnologia é rejeitada” (1984, p. 30).

Essa constatação de Naisbitt evidencia falhas na gestão da 100% Vídeo, não apenas sobre a análise de macroambiente proposta por Kotler, mas também pela proposição dos 3 *Putts* de Yanaze, pois as megatendências podem ser vislumbradas como *inputs* do mercado consumidor. Por mais distante que o estudo de Naisbitt estivesse da realidade brasileira — ele foi divulgado nos Estados Unidos, em 1984 — ocorreram diversos fatos importantes que evidenciavam mudanças de rumo na economia e nos hábitos de consumo da população. Entre eles, a ampla reforma no setor de telecomunicações, ocorrida no final da década de 1990. A privatização de empresas expandiu o número de linhas telefônicas e o conseqüente acesso à internet. Em 2007, o Brasil movimentava cerca de 114 bilhões de dólares em comércio eletrônico e possuía uma base de 40 milhões de computadores instalados no país. De acordo com o Ibope/NetRatings, havia cerca de 18 milhões de internautas residenciais (ARRUDA, 2011).

Além disso, cabe aos gestores, como apontou Kotler, fazer as análises apropriadas e, quando necessárias, pesquisas de mercado para identificar os sinais emitidos por consumidores, fornecedores e outros *stakeholders* da empresa. “Um novo produto ou programa de marketing provavelmente terá mais sucesso se estiver de acordo com as fortes tendências e não contra elas” (2000, p. 159).

O resultado da pesquisa conduzida por De Salles Vance e outros (2008) corrobora a tese de que houve graves problemas da gestão de marketing na 100% Vídeo. Realizada com o propósito de “entender melhor como estão caracterizadas as relações entre franqueadores e franqueados no país” (p. 62), a pesquisa demonstrou, por meio da análise de dados estatísticos:

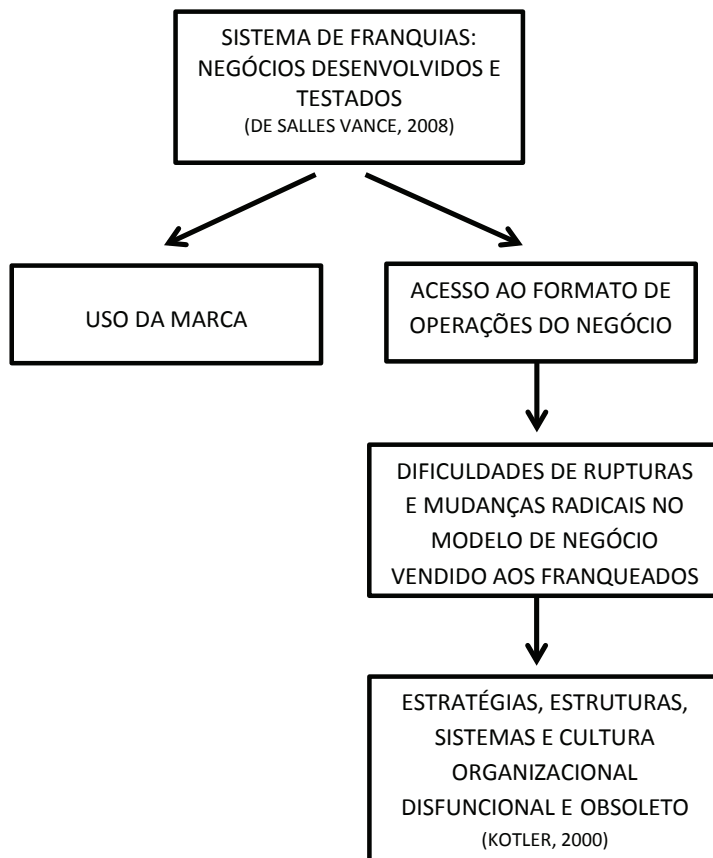
um distanciamento entre as respostas dadas por franqueados e franqueadores para características da gestão da franquia empresarial no País. Entre aquelas localizadas mais distantes de ambos os grupos, destacaram-se as associadas à gestão de marketing (p. 69).

Embora seja importante ressaltar a colocação dos próprios autores de que o estudo foi “uma pesquisa apenas preliminar diante das possibilidades de trabalhos que podem e precisam ser realizados no campo da franquia empresarial, ficando seus resultados impossibilitados de serem generalizados

para todo o universo de franquias do País” (p. 70), os problemas identificados foram endossados pelas teses de autores como Kotler e Yanaze acerca de avaliações macro sobre o ambiente de negócios do setor de videolocadoras, algo inquestionável para a sobrevivência de qualquer empresa em qualquer circunstância de livre mercado, que é o caso brasileiro.

A Figura 4 ilustra alguns aspectos do assunto abordado.

Figura 4 – Modelo de franquia em debate



Fonte: os autores

CONSIDERAÇÕES FINAIS

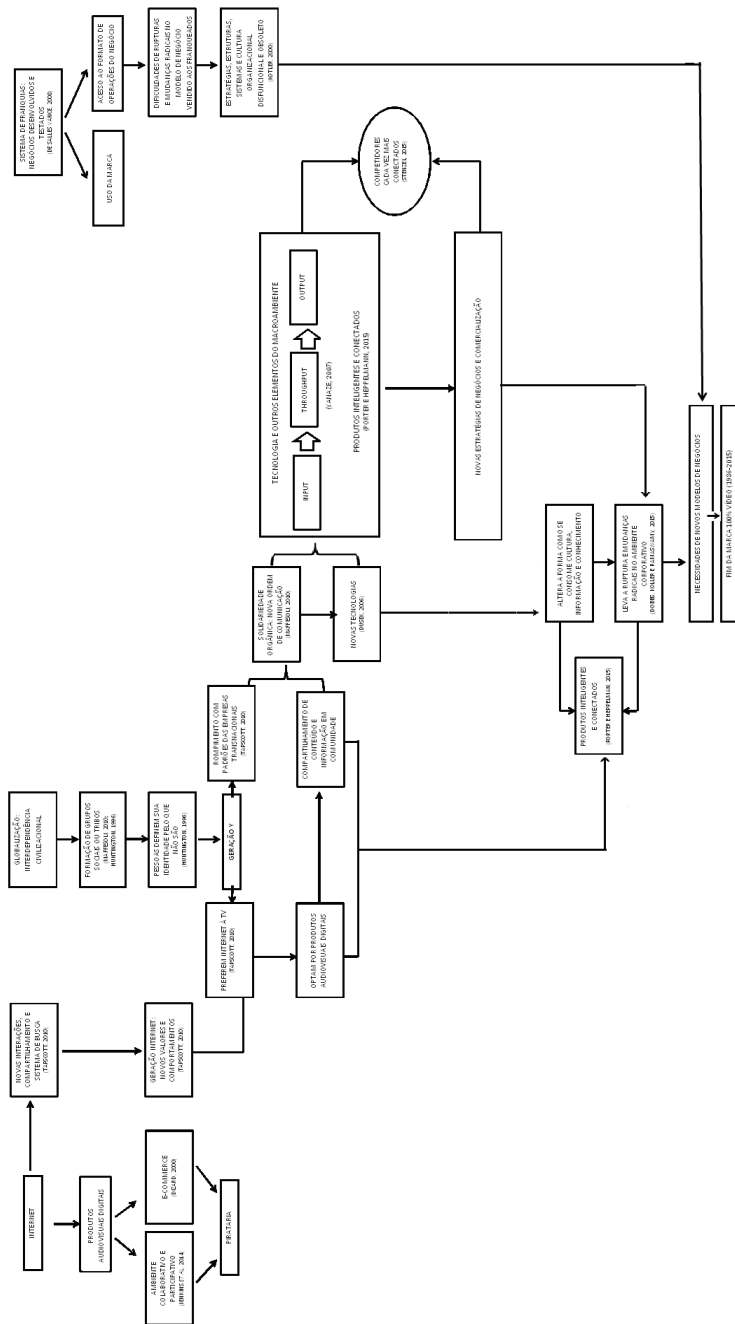
Durante seus melhores anos, a 100% Vídeo empregou mais de mil pessoas em 96 lojas espalhadas pelo Brasil. Após 29 anos de existência, o fim da marca não representou apenas prejuízo econômico aos trabalhadores que

perderam o emprego, mas também às dezenas de franqueados que perderam economias de anos de esforço com o encerramento das atividades. Mesmo os que resistiram acumulam perdas, já que nenhuma marca se extingue sem provocar consequências.

O estudo mostrou que o argumento da direção da 100% Vídeo não explica as razões que levaram à bancarrota da companhia. Mais do que se lamentar pela prática da pirataria, a qual deve ser combatida peremptoriamente, a direção da 100% Vídeo deveria ter seguido as palavras do economista austro-americano Joseph Schumpeter. Considerado o pai da inovação, Schumpeter defendia a autodestruição criativa, processo sob o qual o capitalismo se renovaria constantemente como forma de manter-se, já que suas práticas são, geralmente, insustentáveis a longo prazo (1961). Tal prerrogativa corrobora as proposições de diversos pesquisadores elencados nesse artigo no que tange à necessidade de as corporações reverem constantemente suas práticas, notadamente nesse século XXI, influenciado pelo uso intensivo de tecnologias nos processos produtivos das empresas e no consumo individual e de massa (DOBBS *et al.*, 2015).

Como mostram Porter e Heppelmann, “a evolução de produtos em dispositivos inteligentes e conectados — que estão cada vez mais incorporados em sistemas maiores — está reformulando radicalmente as empresas e a competição” (2015, p. 66). Assim, não há espaço para explicações simples de problemas complexos, nos quais inúmeras variáveis interferem no resultado final, conforme buscou-se condensar na Figura 5. Mitchel (2009) afirma que um sistema complexo não tem uma central de controle, pois cada parte é interoperável. Por conta dessa característica, elas podem interferir ou não no todo, já que as frações têm funções próprias. Certamente, um dos equívocos do franqueador da 100% Vídeo consistiu em desconsiderar a complexidade das relações entre a empresa, o mercado, o consumidor, a tecnologia e a sociedade. Todas elas integrantes de um grande sistema cujas relações vão muito além de fatores isolados.

Figura 5 – Fatores que interferiram no fim da marca 100% Vídeo



Fonte: os autores

REFERÊNCIAS

- 100% VÍDEO. Disponível em: <http://www.100video.com.br/>. Acesso em: 8 de outubro de 2015.
- ARRUDA, F. 20 anos de internet no Brasil: aonde chegamos?. *Techmundo*, 4 mar. 2011. Disponível em: <http://www.tecmundo.com.br/internet/8949-20-anos-de-internet-no-brasil-aonde-chegamos-htm>. Acesso em 29 de outubro de 2015.
- BARRUCHO, L. G. IBGE: Metade dos brasileiros estão conectados à internet; Norte lidera em acesso pelo celular. *BBC Brasil*, 29 abr 2015. Disponível em: http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/04/150429_divulgacao_pnad_ibge_lgb. Acesso em: 9 de outubro de 2015.
- CANNITO, N. *A televisão na era digital: interatividade, convergência e novos modelos de negócio*. São Paulo: Summus, 2010.
- DE SALLES VANCE, P. e outros. Franquia empresarial: um estudo das características do relacionamento entre franqueadores e franqueados no Brasil. In: *Revista de Administração*, v. 43, n. 1, p. 59-71, 2008.
- DIZARD, W. *A nova mídia: a comunicação de massa na era da informação*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.
- DOBBS, R., TIM K., RAMASWAMY, S. Como sobreviver no futuro: lucros corporativos começam a sinalizar um longo declínio; prepare-se para tempos difíceis. *Harvard Business Review Brasil*, v. 93, nº 10, out. 2015, p. 24-36.
- DUSEK, V. *Filosofia da tecnologia*. São Paulo: Edições Loyola, 2006.
- EVOLUÇÃO do setor 2003-2014. *Associação Brasileira de Franchising*. Disponível em: <https://www.portal-dofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-2003-2014>. Acesso em: 8 de outubro de 2015.
- GLEICK, J. *A informação: uma história, uma teoria, uma enxurrada*. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.
- HENRY, J. e outros. *Cultura da Conexão: criando valor e significado por meio da mídia propagável*. São Paulo: Aleph, 2014.
- HUNTINGTON, S. *O Choque de Civilizações*. São Paulo: Objetiva, 1996.
- INTERNET já tem quase 3 bilhões de usuários no mundo, diz ONU. *Folha de S. Paulo*, 25 nov 2014. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/tec/2014/11/1553088-internet-ja-tem-quase-3-bilhoes-de-usuarios-no-mundo-diz-onu.shtml>. Acesso em: 8 de outubro de 2015.
- KOTLER, P. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LANDIM, W. O You Tube em números. *Techmundo*, 7 out 2010. Disponível em: <http://www.tecmundo.com.br/youtube/5810-o-youtube-em-numeros.htm>. Acesso em: 10 de outubro de 2015.
- MAFFESOLI, M. *Saturação*. São Paulo: Iluminuras, 2010.
- MITCHEL, M. *Complexity: a guided tour*. New York: Oxford University Press, 2009.
- MIRANDA, A., RODRIGUES, E. O fim do império. *O Globo*, 17 nov 2013. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/cultura/o-fim-do-imperio-10797101>. Acesso em: 7 de outubro de 2015.
- NAISBITT, J., CRACKNELL, J. *Megatrends: Ten new directions transforming our lives*. New York: Warner Books, 1984.
- NETFLIX. Disponível em: <https://help.netflix.com/pt/node/412>. Acesso em 1 de outubro de 2015.

- PORTER, M.; HEPPELMANN, J. Como produtos inteligentes e conectados estão transformando as empresas. *Harvard Business Review Brasil*, v. 93, n.º 10, out., p. 64-83, 2015.
- SILVA, C. E. L. Nativos digitais apontam rumo móvel. In: *Revista ESPM*, ano 4, n.º 14, jul/set, p. 8. 2015.
- TAPSCOTT, D. *A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos*. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.
- SCHUMPETER, J. *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.
- STENZEL, F. CEO do Netflix fala sobre a televisão do futuro. *Techinsider*, 5 mai 2015. Disponível em: <http://www.techinsider.com.br/2015/05/ceo-da-netflix-faz-previsao-sobre-a-televisao-do-futuro/>. Acesso em: 10 de outubro de 2015.
- WIENER, N. *Cibernética e sociedade: o uso humano de seres humanos*. São Paulo: Cultrix, 1954.
- YANAZE, M. *Gestão de Marketing e Comunicação*. São Paulo: Saraiva, 2007.