

## **Uma análise interdisciplinar do fim da marca 100% Vídeo**

Un análisis interdisciplinario del fin de la marca 100% Vídeo

An interdisciplinary analysis of the end of the brand 100% Vídeo

### **Lucas Vieira de Araujo**

Mestre em Literatura pela Universidade Estadual de Londrina (UEL). Aluno de doutorado em Comunicação, com bolsa Capes, pela Universidade Metodista de São Paulo - Brasil

Contato: professorlucasaraujo@gmail.com

### **Lilian Aligleri**

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo (USP), mestre em Administração pela Universidade Estadual de Londrina (UEL) – Brasil

Contato: lilian.aligleri@sercomtel.com.br

## 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, foi realizada 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 vem alterando as relações empresariais, colocando em xeque a viabilidade e continuidade de algumas atividades econômicas.

**Palavras-chave:** 100% Vídeo, comunicação, gestão, ciências sociais, tecnologia.

## Resumen

Después de 29 años de operación de la marca *Videolocadora* 100% Video cerró sus actividades en Brasil sobre la alegación de que la piratería imposibilitó la continuidad del negocio. Por la representatividad de la empresa durante su vigencia, así como su importancia para el ramo de franquias en Brasil, es imperativo evaluar lo que realmente ocurrió. Para ello, fue realizada una investigación explicativa de la literatura a partir de las áreas de la gestión, de la comunicación y de las ciencias sociales con el objetivo de identificar los factores intervenientes que llevaron al cierre de las operaciones. Se contactó que el motivo comunicado por la dirección de la 100% Video no es coherente con la realidad, habiendo aspectos como los cambios provocados por las tecnologías que vienen alterando las relaciones empresariales, poniendo en peligro la viabilidad y la continuidad de algunas actividades económicas.

**Palabras clave:** 100% Vídeo, comunicación, gestión, ciencias sociales, tecnología.

## Abstract

After 29 years of operation the video store brand 100% Video closed down on the grounds that piracy prevented the continuity of work. The representative of the company during its term, as well as the importance of it to the branch franchise in Brazil, it is imperative to assess what actually happened. For this, an literature explanatory research from the areas of management was carried out, communication and social sciences with the purpose of identifying the intervening factors that led to the closing. It was found that the reason part listed by the direction of 100% Video for bankruptcy does not fit with the reality, there are aspects seen as the changes brought about by technology.

**KeyWords:** 100% Video, communication, management, social sciences, technology.

## Introdução

O século XXI ressaltou diversos desafios para o setor empresarial em todo o planeta. Além de questões mormente presentes na agenda das corporações, como economia e política, nos últimos anos a tecnologia tornou-se aspecto fundamental na criação de estratégias, análises de mercado e perspectivas de futuro. O rápido crescimento e difusão da internet pelo mundo foi um dos 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 vem 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 deste artigo.

A proposta é avaliar os fatores intervenientes que levaram ao fim da marca 100% Vídeo, ocorrido no fim do primeiro semestre de 2015 após 29 anos de existência. A análise será conduzida a partir de pesquisa exploratória na qual será utilizado material bibliográfico de áreas como o marketing, a gestão, a comunicação e as 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 em forma de figura. Tal recurso é 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 foi o artifício escolhido para demonstrar mais claramente como as áreas correlacionam-se. Por conta deste fator, ao final do artigo há uma figura síntese na qual estão todas as esquematizações anteriores e ainda 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 ainda servir como 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 carreira 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 forma de avaliar de que forma a tecnologia vem alterando as relações empresariais a ponto de por em xeque a viabilidade econômica de companhias criadas há décadas e com faturamento expressivo. Ademais, este estudo pauta-se pela necessidade de avaliar 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 de números de empregos gerados, acima de 1 milhão em 2014, e 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 ou Blu-Ray. Em 1995 optou pelo modelo de franquia como forma de expandir o negócio. No melhor momento da companhia, havia 96 operações em 15 estados do Brasil, o que gerou mais de 1 mil empregos diretos. Ainda nos termos das informações colhidas pela internet, os números positivos renderam diversos prêmios à 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 no dia 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 foi 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, São Paulo, Rio de Janeiro, Mato Grosso do Sul, Alagoas e Minas Gerais nas quais estão situados os estabelecimentos comerciais da 100% Store. Com grande maioria no interior de São Paulo, a nova rede revela-se como videolocadora e ainda revendedora de brinquedos, presentes e livros.


## Comunicação, novas tecnologias e negócios

Ademais o setor de franchising apresente 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 como se consome cultura, informação e entretenimento no mundo, a internet abalou as bases das empresas que atuam nesses setores. Nos idos do anos 2000, quando a web ainda não estava tão presente na vida das pessoas em muitos países como o Brasil, Dizard alertou: "A internet é o mais formidável dos novos desafios econômicos" (DIZARD, 2000, p. 29).

Conquanto o autor referia-se 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, a 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 criador da Cibernética, disse: "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 filme, as empresas que comercializam produtos ou serviços relacionados a isso serão afetados 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 é 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, tem 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 -PNAD (BARRUCHO, 2015).

À medida que a internet se expande, ela possibilita novas interações, compartilhamentos, buscas e multiplicação de conteúdo, notadamente entre as pessoas 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 ele cunhou o termo Baby Boom. Chamou de Geração X aquelas que nasceram de 1965 a 1976 e de Geração Internet os homens e mulheres nascidos de 1977 a 1997 (TAPSCOTT, 2010).



Tapscott (2010) utiliza esse termo para esse último grupo justamente porque acredita que eles foram criados e/ou alfabetizados utilizando-se da internet, veículo que assumiu uma importância para essa geração da mesma forma que a TV foi para os *baby boomers*, ou seja, as pessoas nascidas após a Segunda Guerra Mundial e que tiveram suas referências calcadas no meio de comunicação 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 que são fundamentais para entender como esse grupo relaciona-se com o meio de comunicação e as pessoas e empresas que estão na web. São elas: liberdade; customização; investigação; integridade; entretenimento; colaboração; velocidade e inovação.

Como não é o propósito deste artigo adentrar às especificidades envolvendo a internet, ressaltasse algumas características que põe em xeque o modelo de negócio de empresas como a 100% Vídeo. A colaboração prevê que as pessoas ajudem-se mutuamente a encontrar aquilo que desejam. Tendo em vista que o entretenimento é uma das facetas da Geração Y, logo compreende-se porque filmes e músicas estão entre os produtos mais adquiridos ilegalmente pela web. Partindo-se 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 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 colocando 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 da pirataria, ela encontra amparo em 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 qualquer outra companhia que comercialize produtos culturais audiovisuais, como é o caso da 100% Vídeo,

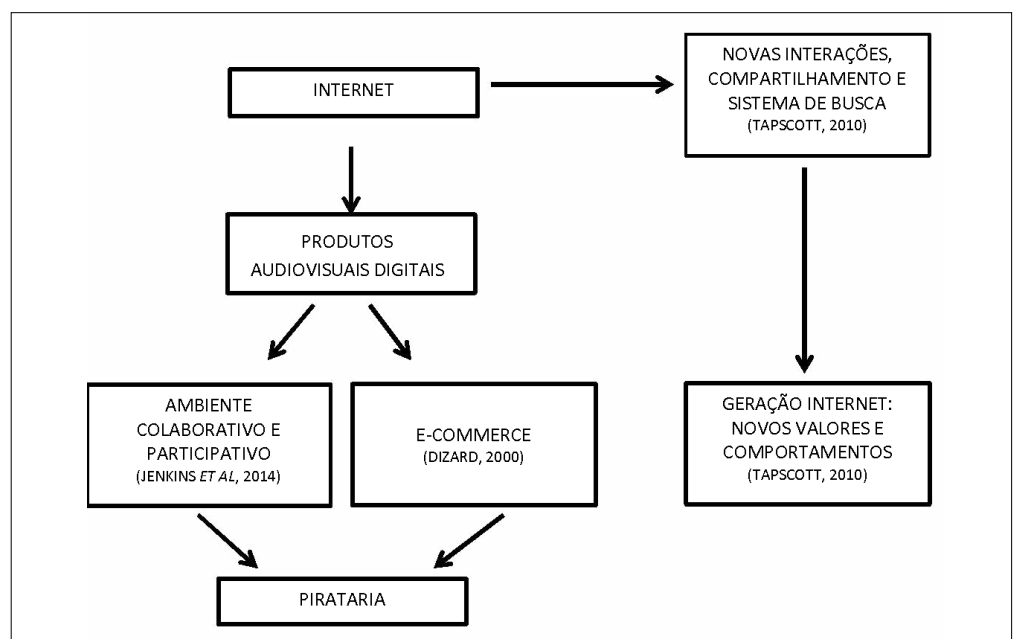
não podem simplesmente ignorar os apelos dos consumidores. De forma coerente, Jenkins defende que não é possível agradar a esse público apenas fazendo aquilo que era feito no passado, pois o perfil do público mudou e agora eles exigem outras demandas. No entanto, o pesquisador não aponta caminhos alternativos levando em consideração a forma de monetização dessas companhias privadas.

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 ou 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, é importante ressaltar que dificilmente uma ação governamental mais incisiva, como defendeu o diretor da 100% Vídeo, resolveria o problema, já que, como afirmou Jenkins e Tapscott, o maior entrave do setor encontra-se no modelo de negócio das empresas em conflito com 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.

**Figura 1: Negócios afetados pela tecnologia de comunicação**



Fonte: os autores.

## 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 trata, dentre outros, de como as civilizações foram afetadas pela globalização. No livro, ele questiona a ideia de que exista uma civilização universal porque “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 nações, há peculiaridades que precisam ser respeitadas. Estas idiosincrasias culturais rechaçam a mentalidade de que exista uma civilização universal, termo que pode ser considerado por 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 há espaço para uma empresa de locação de filmes, e outras formas de entretenimento, em forma de DVD e Blue-Ray manter-se, apesar da cultura de combate ao direito autoral prevaiente 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. Esta possibilidade, por sua vez, contraria em parte a forma de franquia, baseada na economia de escala e na padronização de produtos e serviços.

Assim, os subgrupos apontados por Huntington (1996) podem indicar que é possível sobreviver no mercado atual de videolocadora de mídias físicas, mas preferencialmente sob forma que não sejam de franquia, pois essa dificulta a lógica de personalização dos grupos que se formam sob o manto da globalização. Deduz-se, portanto, que à luz das ciências sociais o fato da 100% Vídeo estar estruturada em forma de franquias alijou a empresa de soluções personalizadas que pudessem dar sobrevida ao negócio. Embora o modelo de negócio apresente problemas estruturais de manutenção da atividade econômica, ele poderia adequar-se melhor às idiosincrasias dos consumidores caso tivesse maior flexibilidade de atuação, o que vem de encontro ao modelo de franquia utilizado pela 100% Vídeo. Poder-se-ia pensar em outro cenário caso estivesse em comento um tipo de franquia dirigido a nichos de mercado, por exemplo. Como não se trata deste estudo de caso, tal possibilidade não foi considerada para efeito desta análise.

A segunda vertente sob a qual é possível observar as tribos que se formaram após o advento da globalização, denota outro aspecto ambíguo à 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 televisivo, compreende-se porque o negócio da empresa tem perspectiva de futuro, porém de curto prazo, já que as novas gerações dificilmente assistem TV.

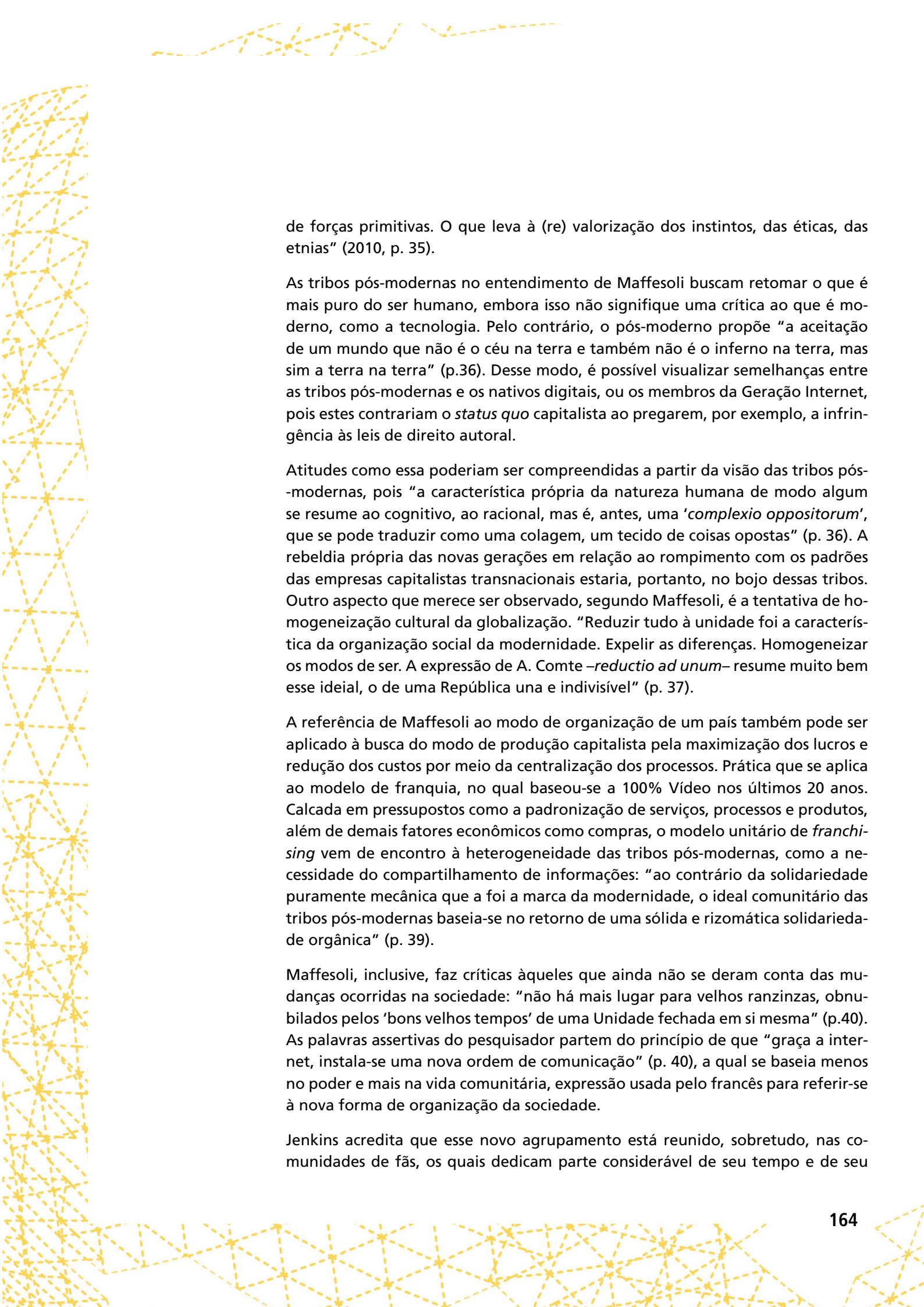
Dados de 2015 do instituto de pesquisa Datafolha mostram que 78% das pessoas com idade entre 16 e 24 anos tem seu próprio smartphone ou tem acesso a um aparelho que pertença à família. A pesquisa também mostrou que o nativo digital brasileiro, que também pertence à Geração Internet, passa nove horas por dia conectado à internet (SILVA, 2015). Esses números reforça a tese exposta por Tapscott de que as novas gerações preferem a internet à TV, pois esta representa um modo de vida contrário àquilo que eles defendem e que está presente na internet, 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 é diacrônico e ambíguo esse debate, é 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 da TV encontrar uma forma de enfrentar esse 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 o 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 referir-se a grupos menores inseridos em contextos mais amplos. O pesquisador francês, porém, chama-os de pós-modernas por acreditar que eles representam o esgotamento da modernidade, retratada, entre outros, 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).

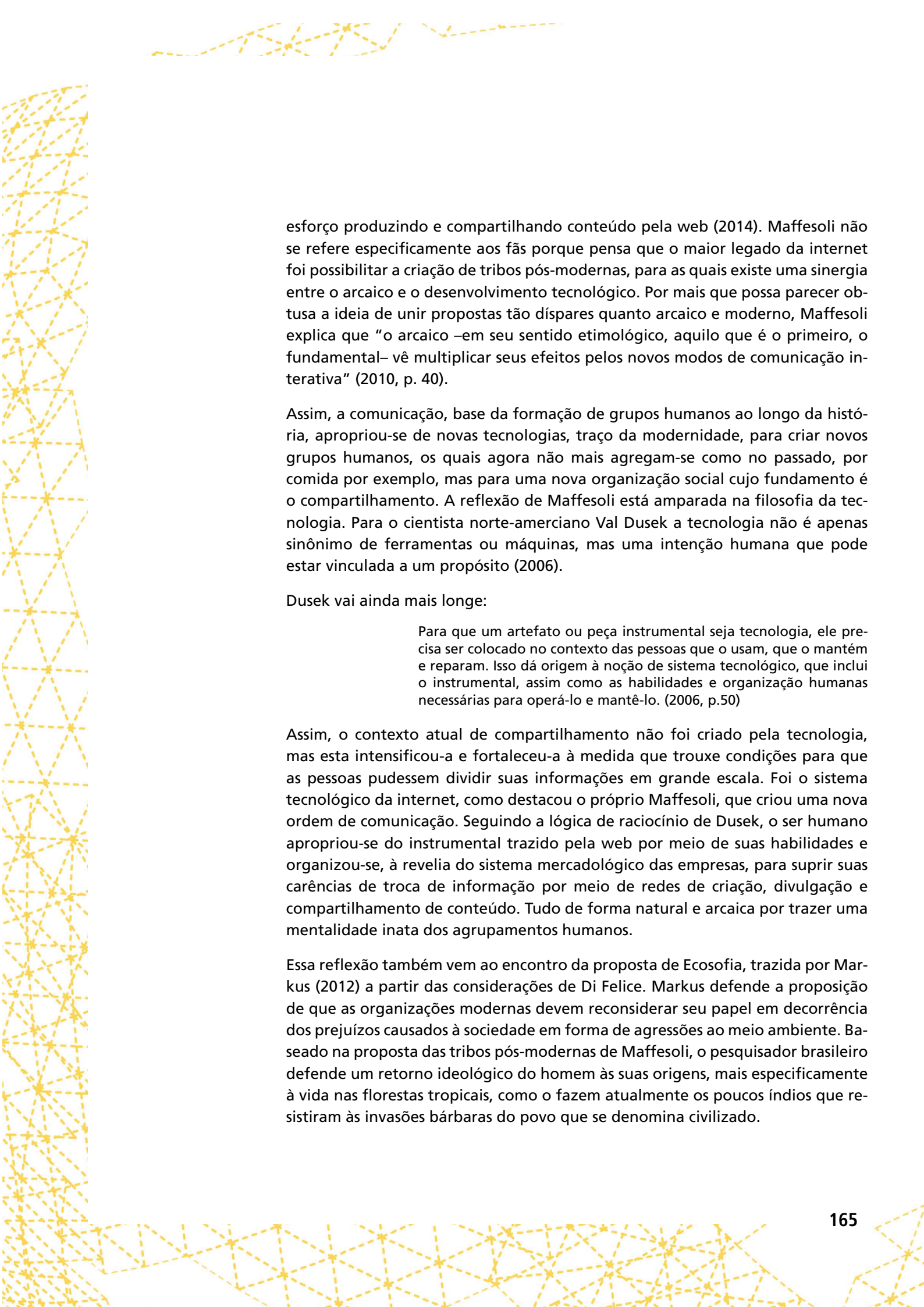
As tribos pós-modernas no entendimento de Maffesoli buscam retomar o que é mais puro do ser humano, embora isso não signifique uma crítica ao que é moderno, como a tecnologia. Pelo contrário, o pós-moderno propõe “a aceitação de um mundo que não é o céu na terra e também não é o inferno na terra, mas 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 estes contrariam o *status quo* capitalista ao pregarem, por exemplo, a infringência às leis de direito autoral.

Atitudes como essa poderiam ser compreendidas a partir da visão das tribos pós-modernas, pois “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, é a 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 aplicado à busca do modo de produção capitalista pela maximização dos lucros e 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, processos e 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 a 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 ranzinhas, obnubilados pelos ‘bons velhos tempos’ de uma Unidade fechada em si mesma” (p.40). As palavras assertivas do pesquisador partem do princípio de que “graça 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 óbvia 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, por comida por exemplo, mas para uma nova organização social cujo fundamento é o 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 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)

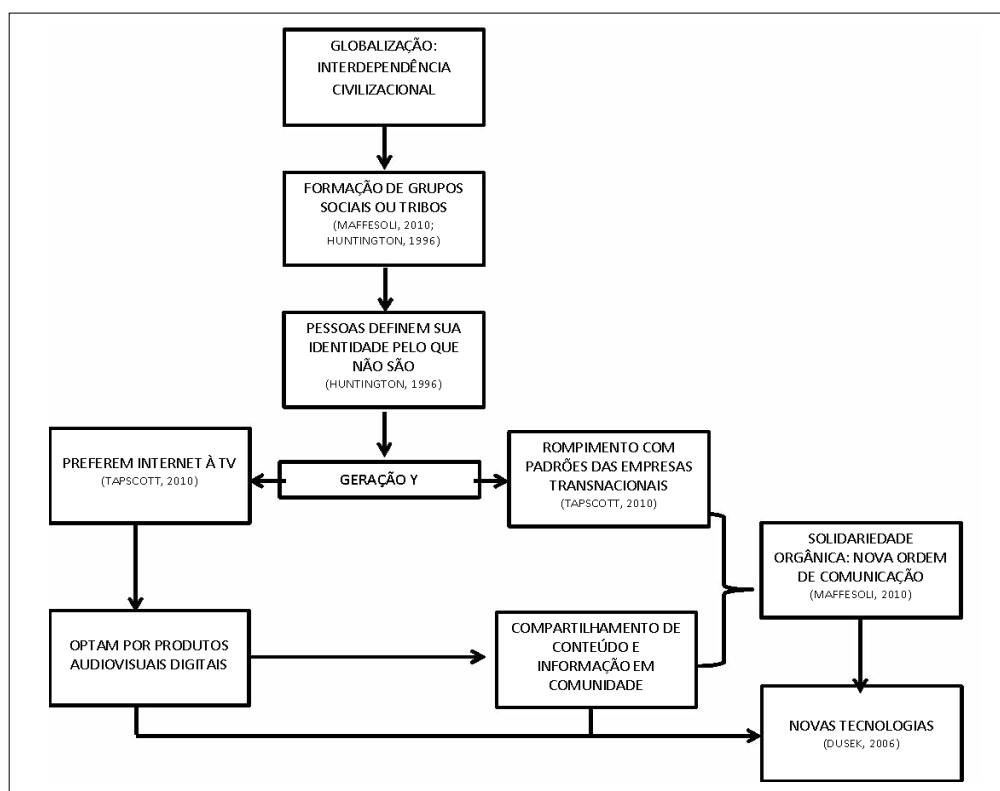
Assim, o contexto atual de compartilhamento não foi criado pela tecnologia, mas esta intensificou-a e fortaleceu-a à medida que trouxe condições para que as pessoas pudessem dividir suas informações em grande escala. Foi o sistema tecnológico da internet, como destacou o próprio Maffesoli, que criou 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, divulgação e compartilhamento de conteúdo. Tudo de forma natural e arcaica por trazer 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 a proposição de 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 defende um retorno ideológico do homem às suas origens, mais especificamente à vida nas florestas tropicais, como o fazem atualmente os poucos índios que resistiram às invasões bárbaras do 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, daí a razão pela qual 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.

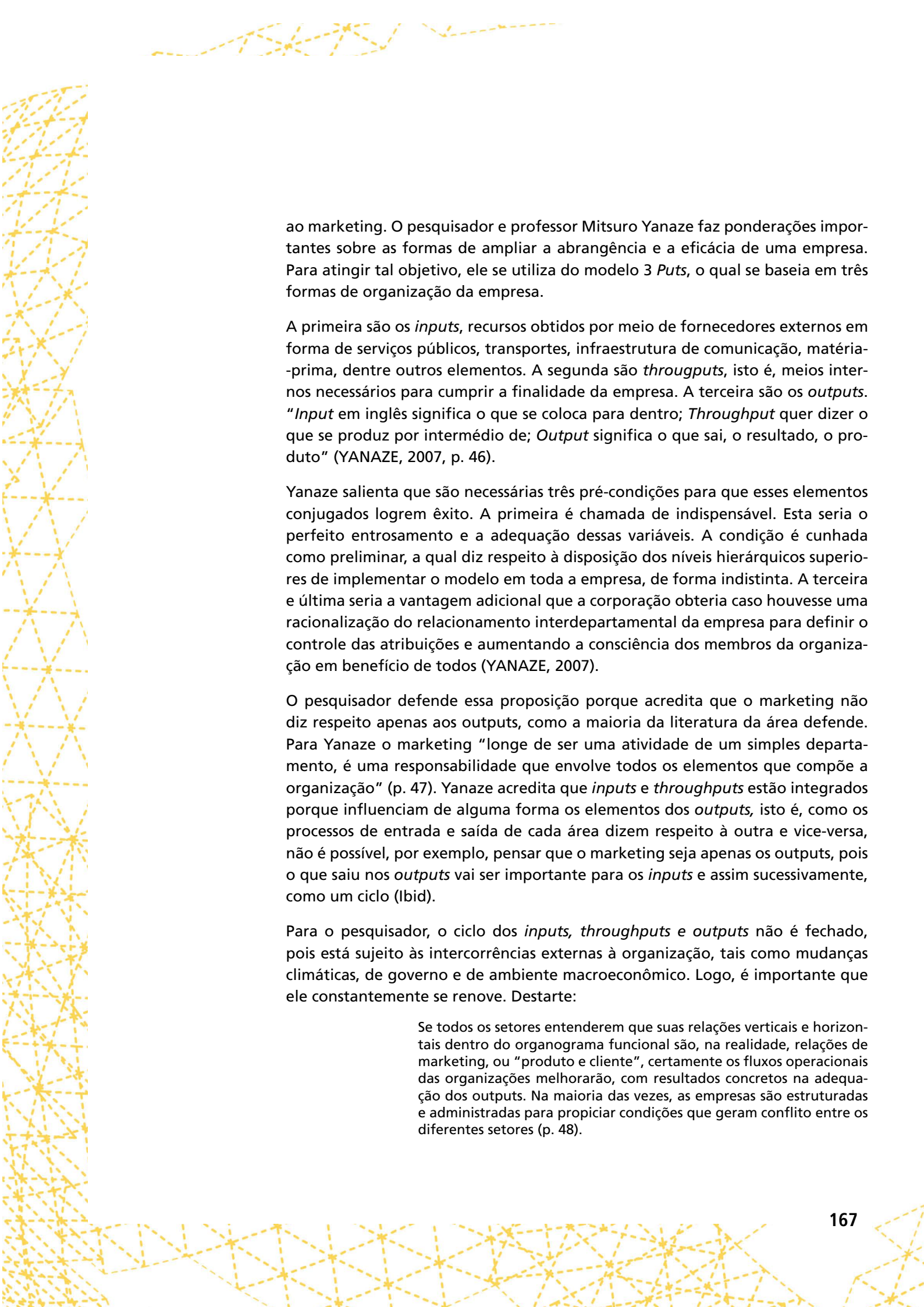
**Figura 2: Novos padrões de comportamento alteram corporações**



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, transportes, infraestrutura de comunicação, matéria-prima, dentre outros elementos. A segunda são *throughputs*, isto é, meios 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 são necessárias três pré-condições para que esses elementos conjugados logrem êxito. A primeira é chamada de indispensável. Esta seria o perfeito entrosamento e a adequação dessas variáveis. A condição é cunhada como preliminar, a qual diz respeito à disposição dos níveis hierárquicos superiores de 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 e 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 da literatura da área defende. Para Yanaze o marketing “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*, isto é, como os processos de entrada e 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, pois 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 como uma única razão para o malogro da companhia pela direção da empresa. Caso essa avaliação tivesse sido realizada, a organização poderia valer-se dos *outputs*, por exemplo, para oferecer mecanismos de distribuição e vendas diferentes do modelo vigente na época.

Uma forma seria disponibilizar a entrega ou a coleta dos DVD's ou Blue-Ray's alugados na casa dos clientes, tendo em vista que o tempo do deslocamento até a videolocadora é um fator relevante, ainda mais em grandes cidades. Por mais simples que seja uma iniciativa como essa, ela 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 e 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 em forma de DVD. Atualmente o Netflix já incomoda as grandes emissoras de TV aberta e o mercado de TV paga, que vem perdendo receita em todo o mundo para o programa de computador. (STENZEL, 2015).

Baseado na oferta de séries, filmes e documentários, o Netflix é 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, e no horário que lhe convém, o software impôs barreiras ao modelo de negócio das TV's, abertas e fechadas, de grade de programação fixa e anúncios comerciais, e das videolocadoras.

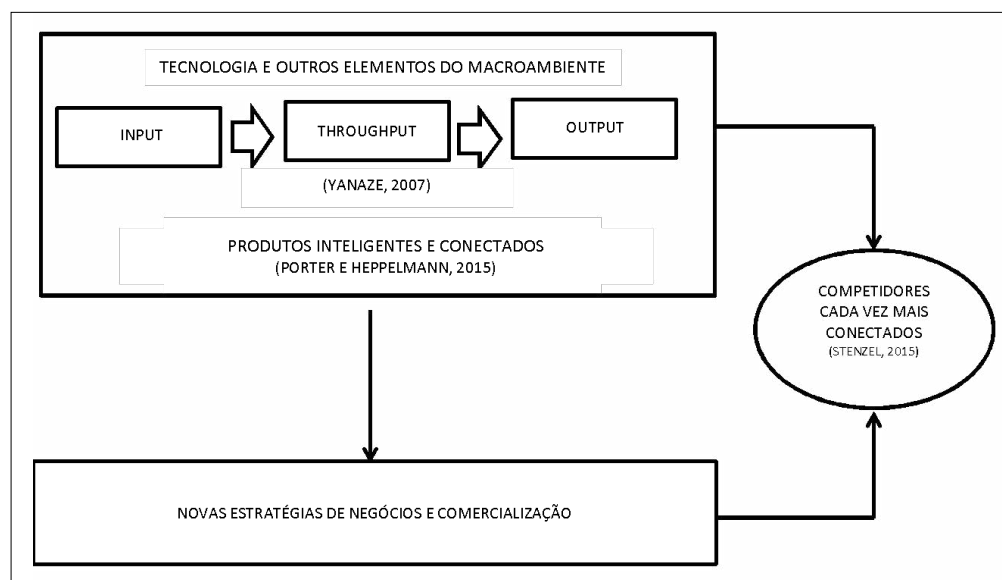
Não se questiona o limitado número de opções que a 100% Vídeo tinha à disposição para enfrentar um concorrente desse. Não se pode, porém, negar que havia uma tendência de enfraquecimento do modelo de negócio da organização a partir do *input* de que o mercado está mudando radicalmente. Até porque anos 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, portanto, de pirataria, como afirmou o diretor da companhia no comunicado oficial ao mercado no sítio da empresa na internet, 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 decorrente desse fato. O que ocorreu não apenas com a empresa brasileira, mas também com as outras companhias do setor, pois 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 deste trabalho.

A Figura 3 ilustra algumas importantes dimensões ressaltadas no texto.

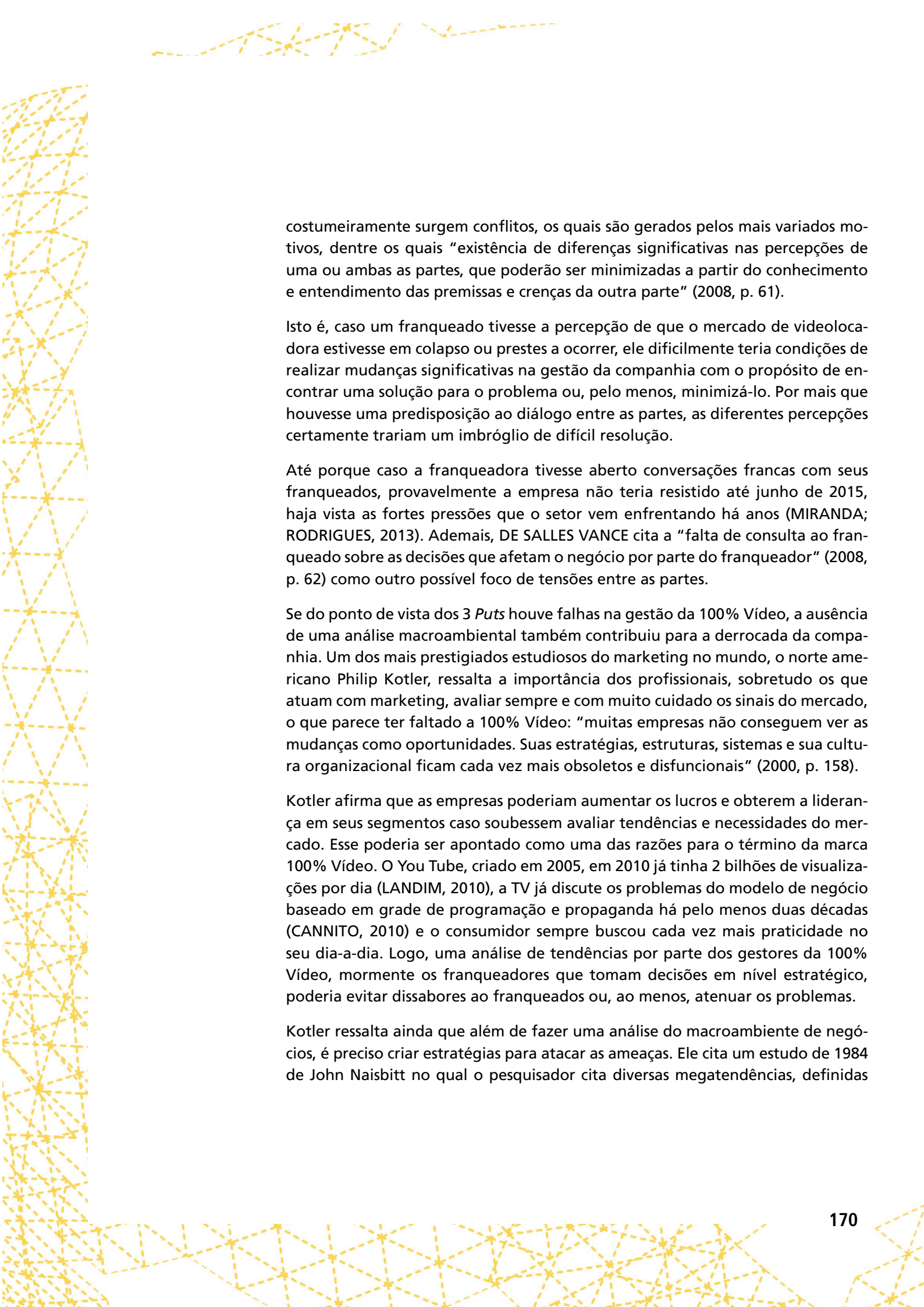
**Figura 3: Marketing para tecnologias digitais**



Fonte: os autores.

### Modelo de Franquia

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 destacam-se por serem 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 a outra empresa. Este 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



costumeiramente surgem conflitos, os quais são gerados pelos mais variados motivos, dentre os quais “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 ou prestes a ocorrer, ele dificilmente teria condições de realizar mudanças significativas na gestão da companhia com o propósito de encontrar uma solução para o problema ou, pelo menos, minimizá-lo. Por mais que houvesse uma predisposição ao diálogo entre as partes, as diferentes percepções certamente trariam um imbróglcio de difícil resolução.

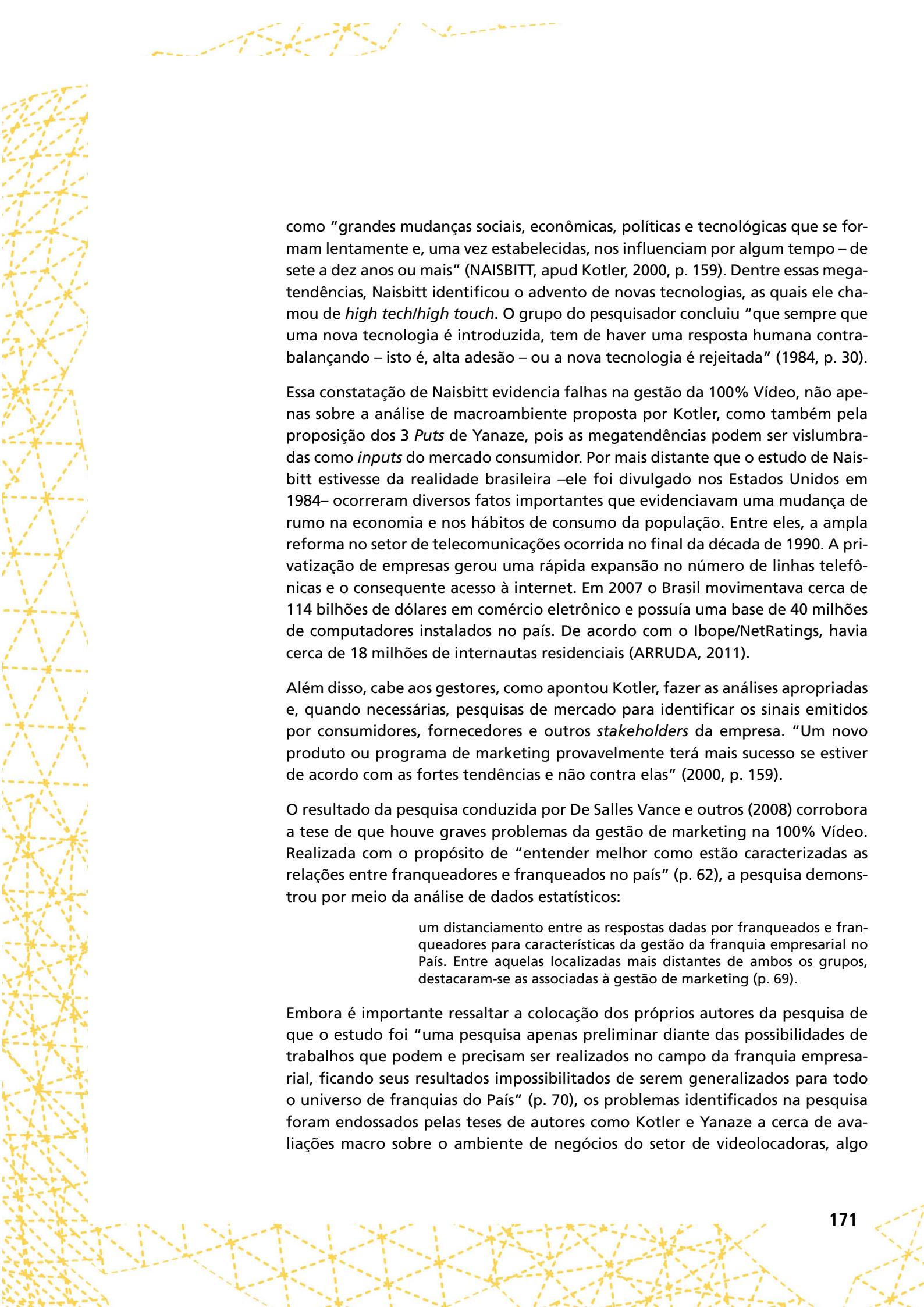
Até porque caso a franqueadora tivesse aberto conversações francas com seus franqueados, provavelmente a empresa não teria resistido até junho de 2015, haja vista as fortes pressões que o setor vem enfrentando há anos (MIRANDA; RODRIGUES, 2013). Ademais, DE SALLES VANCE cita a “falta de consulta ao franqueado 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 dos profissionais, sobretudo os que atuam com marketing, avaliar 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 obterem a liderança em seus segmentos caso soubessem avaliar tendências e necessidades do mercado. Esse poderia ser apontado como uma das razões para o término da marca 100% Vídeo. O You Tube, criado em 2005, em 2010 já tinha 2 bilhões de visualizações por dia (LANDIM, 2010), a TV já discute os problemas do modelo de negócio baseado em grade de programação e propaganda há pelo menos duas décadas (CANNITO, 2010) e o consumidor sempre buscou cada vez 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 ao 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 cita 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 ele 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, como também pela proposição dos 3 *Puts* 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 uma mudança 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 gerou uma rápida expansão no número de linhas telefônicas e o consequente 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:

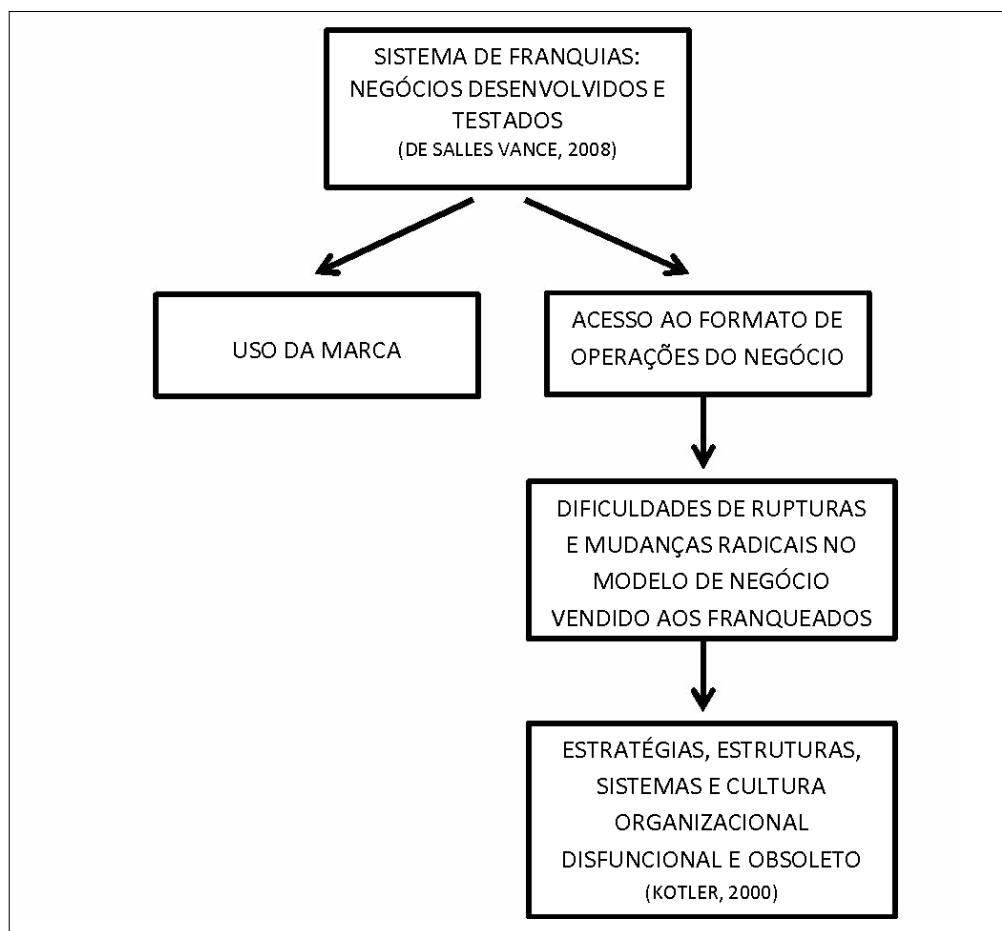
um distanciamento entre as respostas dadas por franqueados e franqueadores para características da gestão da franquia empresarial no País. Entre aquelas localizadas mais distantes de ambos os grupos, destacaram-se as associadas à gestão de marketing (p. 69).

Embora é importante ressaltar a colocação dos próprios autores da pesquisa 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 na pesquisa foram endossados pelas teses de autores como Kotler e Yanaze a cerca 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.

Na Figura 4 ilustram-se alguns aspectos do assunto abordado.

**Figura 4: Modelo de franquia em debate**



Fonte: os autores.

### Considerações Finais

Durante os melhores anos de existência, 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. Como a empresa atuava no setor de franquias, dezenas de franqueados perderam economias de anos de esforço com o encerramento das atividades. Mesmo os que resistiram acumulam perdas porque nenhuma marca se extingue sem provocar perdas.



## 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](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.portaldofranchising.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.