

Departamento de História

O Modelo de Negócio do Rock in Rio – Uma Perspetiva Exploratória

Tatiana Dinis Ribeiro

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão e  
Estudos da Cultura

Orientadora:

Doutora Maria João Vaz, Professora Auxiliar,  
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Coorientador:

Mestre Pedro António de Sousa Ferreira, Assistente Convidado,  
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2015

Departamento de História

O Modelo de Negócio do Rock in Rio – Uma Perspetiva Exploratória

Tatiana Dinis Ribeiro

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão e  
Estudos da Cultura

Orientadora:

Doutora Maria João Vaz, Professora Auxiliar,  
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Coorientador:

Mestre Pedro António de Sousa Ferreira, Assistente Convidado,  
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2015

“Ter sucesso é falhar repetidamente, mas sem perder o entusiasmo,”

Winston Churchill

## **Agradecimentos**

Um especial agradecimento aos meus pais, que sempre me apoiaram nas minhas decisões, com alguns conselhos, palavras de consolo e apoio incondicional. Como ao meu irmão e à minha cunhada por toda a ajuda tanto em apoio moral bem como fornecimento de material crucial para a realização deste trabalho.

Um agradecimento muito sentido ao meu irmão mais velho, que infelizmente não está presente para me apoiar nesta altura tão especial. Agradeço a educação, o sentido de responsabilidade inculcado.

Agradeço especialmente ao André Vitória do Carmo, meu namorado e companheiro de tardes de desespero e de felicidade na concretização deste trabalho.

Ao Professor Pedro Ferreira que foi um mentor, que me guiou e transmitiu conhecimentos fundamentais e fez com que nunca desistisse nem mesmo nos momentos de maior desalento.

À Professora Maria João Vaz por toda a ajuda ao longo do mestrado e principalmente nesta fase final.

Ao Laboratório de Ciências da Comunicação do ISCTE-IUL um grande obrigada por todo o apoio. Décio Telo, Lethycia Wust, Rute Oliveira um grande obrigada.

Filipa Moreira, Joana Vitorino, Elisabete Inácio, Marina Polo, Sofia Garcia, Inês Joaquim, Teresa Pereira, Rúben Gonçalves, Micael Paulo e Sara Moreira um grande obrigada pelos últimos dois anos, pelas tardes sem fim perdidas na realização de trabalhos de grupo, que sem vós não ficaríamos iguais.

Termino assim agradecendo de um modo geral a todos que nos últimos anos da minha vida me têm apoiado, bem como aqueles que me têm chamado a atenção e repreendido quando é necessário.

## Índice

Agradecimentos .....	IV
Índice .....	V
Índice de Quadros .....	VII
Índice de Figuras .....	VII
Glossário de Siglas .....	IX
Sumário executivo .....	X
Executive Summary .....	XI
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tema .....	1
Problemática .....	1
Delimitação do tema .....	2
Questões de investigação .....	2
Objetivos .....	2
Estrutura .....	3
<b>CAPÍTULO I - REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>5</b>
1.1. Festivais de Música .....	5
1.1.1. Definição de Festival .....	5
1.1.2. Festivais de Música em Portugal .....	6
1.1.3. Modelos de Negócios em Festivais de Música .....	12
1.2. Modelos de Negócio .....	14
1.2.1. Definição de Modelo de Negócio .....	16
1.2.2. Modelo de Negócio de Osterwalder e Pigneur .....	20
1.3. Criação de Valor Partilhado .....	37
1.3.1. História e Definição do Conceito .....	37
1.3.2. Análise Crítica do Conceito de Criação de Valor Partilhado .....	44
<b>CAPÍTULO II – METODOLOGIA .....</b>	<b>53</b>
2.1. Tipo de Estudo .....	53
2.2. Instrumentos .....	53
2.3. Procedimentos .....	54
2.4. Desenho de Análise de Dados .....	58
<b>CAPÍTULO III – HISTÓRIA DO ROCK IN RIO .....</b>	<b>59</b>
<b>CAPÍTULO IV - MODELO DE NEGÓCIO DO ROCK IN RIO .....</b>	<b>69</b>
4.1. Construção do Modelo de Negócio .....	71
4.2. Relação entre Blocos do Modelo de Negócio do RIR .....	90
4.3. Inserção da Criação de Valor Partilhado no Modelo de Negócio .....	94
<b>CAPÍTULO V - CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES .....</b>	<b>97</b>
<b>FONTES .....</b>	<b>1</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>VII</b>



## Índice de Quadros

Quadro 1.1 – Preferências de Estilo Musical dos Festivaleiros. ....	9
Quadro 1.2 - Número de festivais frequentados em 2014 .....	10
Quadro 1.3 – Lista de autores de Modelos de Negócios. ....	15
Quadro 1.4 – Quadro de Design de Sistemas de atividade.....	20
Quadro 1.5 - Elementos do Modelo de negócio de Osterwalder (2002) .....	21
Quadro 1.6 – Os Nove blocos de construção do Modelo de Negócio.....	24
Quadro 1.7 - Ontologia de Modelo de Negócio com Blocos do MN, Elementos, Atributos e Componentes do Produto. ....	25
Quadro 1.8 - Ontologia de Modelo de Negócio com Blocos do MN, Elementos, Atributos e Componentes do Interface com o Cliente .....	26
Quadro 1.9 - Ontologia de Modelo de Negócio com Blocos do MN, Elementos, Atributos e Componentes da Gestão de Infraestruturas.....	28
Quadro 1.10 - Ontologia de Modelo de Negócio com Blocos do MN, Elementos, Atributos e Componentes da Gestão de Infraestruturas.....	29
Quadro 1.11 – Forças e Fraquezas do conceito de Criação de Valor Partilhado.....	44
Quadro 2.1 - Documentos <i>online</i> escritos analisados.....	56
Quadro 2.2 - Documentos vídeo <i>online</i> analisados.....	57
Quadro 2.3 - Tabela de análise de entrevistas / notícias dos media. ....	58
Quadro 3.1 – Cronologia dos Eventos do Rock in Rio .....	60
Quadro 5.1 – Grau de concretização dos objetivos.....	97

## Índice de Figuras

Figura 1.1 - Mapa de Festivais de Música em Portugal entre 1985 e 1999.....	7
Figura 1.2 - Mapa dos Festivais de Música em Portugal. ....	8
Figura 1.3 - Razão mais relevante para participação num festival .....	10
Figura 1.4 - Onde se encontra mais facilmente informações sobre o festival. ....	11
Figura 1.5 - Festivais de preferência. ....	11
Figura 1.6 - Vendas de bilhetes esperada na América do Norte.....	12
Figura 1.7 - Preferências das marcas nos festivais.....	13
Figura 1.8 - Artigos de modelos de negócio na área de gestão. ....	14
Figura 1.9 - Conceito de Hierarquia nos Modelos de Negócio. ....	15
Figura 1.10 - Elementos do design Modelos de Negócio.....	19
Figura 1.11. Ontologia do Modelo de Negócio.....	24
Figura 1.12 - Tela do Modelo de Negócio Canvas.....	30
Figura 1.13 - Onde estão os recursos? Total de receita por <i>stakeholder</i> nos Estados Unidos da América. ....	38
Figura 1.14 - Convergência de interesses.....	39
Figura 1.15 - Os quatro elementos do contexto competitivo.....	40
Figura 1.16 - Blocos necessários para a implementação do CVP .....	42
Figura 1.17 - Diferenças entre Responsabilidade Social e Criação de Valor Partilhado.....	42
Figura 1.18 - Um ciclo virtuoso de criação de valor partilhado .....	46
Figura 1.19 - Processo de estratégia de missão híbrida: Gestão estratégica de paradoxo. ....	47

Figura 1.20 - Urgência de consciencialização nas empresas.....	48
Figura 1.21 - Visão geral das três dimensões do valor criado pelas empresas da amostra.....	50
Figura 4.1. Tela do modelo de negócio do Rock in Rio.....	70



## **Glossário de Siglas**

BM – Business Model

CO<sub>2</sub>- Dióxido de Carbono

CSV – Creating Shared Value

CVP – Criação de Valor Partilhado

DJ – *Disco Jockey*

EUA- Estados Unidos da América

FEE – Fundação Espaço Eco

FSG – *Foundation Strategy Group*

L3C - *Low-Profit Limited Liability Company*

MN – Modelo de Negócio

ONG – Organização Não Governamental

RIR – Rock in Rio

VIP – *Very Important Person*

## **Sumário executivo**

**Tema:** Modelo de Negócio e Criação de Valor Partilhado.

**Âmbito:** Construção do modelo de negócio do Rock in Rio. O conceito da criação de valor partilhado é integrada nesta dissertação para compreensão da abordagem da sustentabilidade do Rock in Rio.

**Objetivos:** O objetivo principal deste trabalho é a construção do modelo de negócio do Rock in Rio com base no modelo canvas. Os objetivos secundários são análise do funcionamento do modelo de negócio, verificar de existência de políticas de criação de valor partilhado e a sua inserção no modelo de negócio.

**Metodologia:** A presente dissertação é um estudo de caso, sendo realizada a análise de conteúdo de meios de comunicação social.

**Conclusões:** O modelo de negócio do Rock in Rio é consistente, contudo dependente da realização de parcerias. A plataforma de comunicação da empresa é fundamental para o funcionamento do modelo de negócio. Os blocos do modelo de negócio com maior relevância são o segmento de clientes, proposta de valor e parcerias-chave. Não foram recolhidas evidências de utilização do conceito de criação de valor partilhado nas políticas de sustentabilidade da empresa.

**Limitações:** A principal limitação registada na elaboração da dissertação foi a falta de informação direta, devido à falta de resposta em tempo útil da entrevista semiestruturada enviada ao Rock in Rio.

**Palavras-Chave:** Modelo de negócio; Modelo de Negócio Canvas; Rock In Rio; Criação de Valor Partilhado.

## **Executive Summary**

**Theme:** Business Model and Creating Shared Value.

**Scope:** The scope of this thesis is the construction of Rock in Rio's business model. The concept of creating shared value is integrated in this master thesis for a better understanding about sustainability in Rock in Rio.

**Goals:** The main goal of this academic work is the construction of Rock in Rio's business model based on business model canvas. The secondary goals are the analysis of the way the business model works; examine if Rock in Rio apply policies of creating shared value; and if it does, where to place it on the business model.

**Methodology:** This master thesis is a case study and the methodology used to get the results was the application. It was used content analysis to evaluate the interviews from the media.

**Conclusions:** Rock in Rio's business model is consistent, although it is quite dependent of the creation of partnerships. Its communication platform is critical for the success of their business model. The business model building blocks with greater relevance are the customer segments, value proposition and key partnerships. It was not found any evidence of the use of creating shared value in the company's sustainability policies.

**Limitations:** The main limitation found during the investigation was the lack of direct information since the absence of timely response from the interview sent to the Rock in Rio.

**Keywords:** Business Model; Canvas Business Model; Rock in Rio; Creating Shared Value.

## INTRODUÇÃO

### **Tema**

O tema da presente dissertação é o conceito de modelo de negócio (MN), concretamente a construção do modelo de negócio de um festival de música, o Rock in Rio (RIR).

### **Problemática**

O mercado da música é hoje em dia um mercado em expansão. Com a facilidade de comunicação através da utilização da *internet* a divulgação e crescimento de artistas é cada vez maior, tornando este mercado cada vez mais competitivo tendo em conta o crescimento e diversidade da oferta. Apesar destes fatores importantes para o crescimento do mercado musical o aparecimento da *internet*, veio trazer benesses mas também obstáculos para este tipo de negócio. Devido à divulgação ilícita dos seus conteúdos, os artistas sofreram com a quebra de vendas de discografias que fez com que as atuações ao vivo se tornassem a sua principal fonte de rendimento dos artistas e produtores (AA.VV., 2013).

Com a evolução da sociedade a nível de mercado de trabalho, passando do sector primário (agrícola) ou secundário (indústria) para ser maioritariamente focada no sector terciário (serviços), permitiu também a possibilidade de as pessoas terem mais tempo livre e dedicarem-se a atividades culturais com mais frequência.

Com a conjugação destes fatores, mercado da música tem conseguido não só subsistir como crescer. Tradicionalmente, os artistas competiam entre si, através de concertos independentes. O público, por sua vez, tinha que optar pelos concertos que desejava assistir e de acordo com as suas escolhas pessoais. Hoje em dia, e devido ao grande volume mundial de festivais, o público tem a possibilidade de assistir dentro do mesmo festival, a variados artistas da sua preferência num só dia, por um valor economicamente acessível.

Neste contexto, o RIR é um evento musical mundialmente reconhecido, que ao longo dos anos tem contado com o crescimento exponencial, alargando os seus horizontes a diversos continentes. Este evento, que se realizou primeiramente no Brasil, na cidade do Rio de Janeiro no ano de 1985, já se alastrou pela Europa, com a realização de eventos em Portugal, na cidade de Lisboa desde 2004 e em Espanha, na cidade de Madrid desde 2008 bem como no presente ano para os Estados Unidos da América na cidade de Las Vegas em 2015.

Dada a expansão deste evento bem como a sua exportação para diferentes continentes, e apesar da enorme concorrência que tem em todas as geografias onde se apresenta, seria interessante compreender, através da construção do MN quais os fatores que impulsionam este crescimento.

## **Delimitação do tema**

O tema circunscreve-se à construção do MN do RIR, desenhando o modelo atual com o intuito de o compreender e explicitar. Não se pretende apreciar a bondade nem avaliar o grau de sucesso do MN do RIR. O tema também não abarca a quantificação, a rendibilidade e/ou viabilidade do negócio nem a elaboração do *business plan*.

A abordagem da criação de valor partilhado (CVP) é introduzida nesta investigação de um modo acessório, com o intuito de verificar e compreender a sua eventual aplicabilidade nas políticas de sustentabilidade da empresa. Esta inserção justifica-se devido ao seu carácter inovador e ao interesse que está a despertar como uma nova abordagem à temática da sustentabilidade corporativa.

## **Questões de investigação**

A questão de investigação da presente dissertação é a seguinte:

- Como caracterizar o MN do RIR, através do modelo tendo como referência o modelo canvas de Alexander Osterwalder?

As questões secundárias são:

- Qual/Quais o(s) bloco(s) com mais relevância para o funcionamento do RIR?
- Como se explica a interação entre os blocos do MN do RIR?

Esta dissertação aborda o conceito de CVP como temática secundária. Neste ponto as questões secundárias são:

- Em que medida o programa de sustentabilidade do RIR se enquadra numa política de CVP?
- Em que área(s) do MN se poderia inserir a temática da CVP?

## **Objetivos**

Os objetivos principais deste trabalho passam por:

- Construir o MN do RIR utilizando o modelo canvas de Alexandre Osterwalder;
- Compreender o funcionamento dos componentes do MN;

Os objetivos secundários têm como propósito facilitar a concretização da construção do MN, passando estes por:

- Verificar se o conceito de CVP se é utilizado nas políticas de sustentabilidade do RIR;
- Enquadrar esta temática num dos blocos do MN construído.

## **Estrutura**

A dissertação segue a seguinte estrutura:

Introdução, onde é apresentado o tema, bem como a problemática onde está inserido, as suas delimitações, questões de investigação, objetivos e estrutura da dissertação.

No primeiro capítulo é realizada a revisão da literatura para que haja um enquadramento teórico das matérias a tratar e demonstrar os prós e contras da pesquisa empírica realizada onde consta a análise de documentos relativos a festivais de música bem como os estudos realizados relativamente a MN e por fim estudos realizados abordando a criação de valor partilhado.

Numa segunda fase será descrita a metodologia implementada. O objetivo inicial era a análise de entrevistas enviadas ao RIR usando a análise documental como complemento da informação. Contudo, não foi possível manter esta estrutura dada a falta de resposta em tempo útil das entrevistas. Foi então reforçada a análise documental, de forma a obter todas as informações necessárias para a realização da dissertação.

No terceiro capítulo trata-se da história do evento, demonstrando a evolução da mesma de forma a compreender a sua expansão bem como identificar os aspetos mais marcantes da história do festival.

Em seguida a investigação passa pela construção do MN do RIR, com base na investigação realizada e nos dados obtidos através da análise documental. O MN a utilizar será o modelo canvas de Alexander Osterwalder (2010), sendo o mais apropriado para a área cultural tendo em conta a sua fácil visualização, perceção e dinamismo.

Dentro do capítulo reservado à construção do MN pretende-se tratar a temática da criação de valor partilhado. Esta forma de gestão implica a interação entre a sociedade e as empresas para obterem benefícios mútuos, e através da investigação da inserção de políticas de criação de valor partilhado nas políticas de sustentabilidade da empresa e, caso se verifique, em que bloco do MN este se insere.

Por fim serão apresentadas as conclusões do estudo do MN do RIR depois da análise à empresa verificando assim o funcionamento do MN da mesma. Serão expostas também as limitações do evento com a devida explicação do que poderia ter sido melhor concretizado e o que poderá ter falhado. Ainda serão referidas as devidas sugestões para continuidade do estudo em causa.



## CAPÍTULO I - REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo da presente dissertação o que se pretende é fazer o enquadramento teórico necessário para que seja possível prosseguir com os objetivos da pesquisa. Primeiramente será apresentada a definição de festival, para melhor compreensão do tipo de evento que é tratado na investigação. De seguida é apresentada a evolução da história dos festivais de música em Portugal onde será descrita a sua principal localização geográfica, o seu público e as suas características específicas. Por fim é explicado o funcionamento dos MN's dos festivais de música, apresentando as suas principais fontes de rendimento.

No segundo ponto deste capítulo será abordado o MN. Nesta fase será apresentada uma visão geral das definições de MN's apresentados por vários autores ao longo dos últimos anos. No ponto seguinte será apresentado o MN de Osterwalder (2010), que será utilizado para representar o MN do RIR. Este modelo foi escolhido devido às suas características, sendo um dos mais apropriados para negócios na área da cultura tendo em conta a sua flexibilidade e fácil compreensão.

Em último lugar, neste capítulo, será dado a conhecer o conceito de Porter e Kramer relativo à CVP. Esta teoria explica uma tática de gestão que pretende aliar o mundo empresarial à sociedade, para que, possam ambos usufruir de benefícios. Será realizada também uma análise crítica ao conceito apresentando pontos de vista de outros autores relativamente ao conceito de CVP.

### 1.1. Festivais de Música

#### 1.1.1. Definição de Festival

A existência de festivais é registada desde os primórdios da humanidade, sendo uma prática comum em quase todas as culturas, contudo, houve modificações não só do sentido da palavra bem como na tipologia dos eventos desta espécie (Falassi, 1987).

Falassi (1987) apresenta duas origens do latim para eventos festivos. *Feria* que está ligada à “abstinência de trabalho em honra dos deuses”, que hoje podem traduzir-se nos feriados religiosos; e *festum*, a que mais se adequa neste caso, que tinha como significado felicidade pública, diversão e folia. Ao longo dos anos houve uma evolução do termo, sendo considerado como uma época de celebração religiosa ou profana (Falassi, 1987; 2). Este tipo de festividade ainda é comum em Portugal, sendo representada essencialmente por festas regionais típicas de cada zona do país ou festas dedicadas aos Santos Padroeiros de determinadas cidades ou aldeias.

Um festival pode ser ainda entendido como uma *performance* cultural. Singer (1972) apresenta como principais características de um espetáculo deste tipo:

- Um período de tempo limitado, com começo, meio e fim;
- Com programação de atividades organizado;



- Um conjunto de *performances*;
- Uma audiência;
- Um lugar e ocasião de desempenho.

De forma semelhante a Singer, Getz (2009) apresenta a sua definição de evento, que em linhas gerais, se enquadra também na definição de festival:

Events, by definition, have a beginning and an end. They are a temporal phenomena, and with planned events the event programme or schedule is generally planned in detail and well publicized in advance (...) planned events are also usually confined to particular places, although the space involved might be a specific facility, a very large open space, or many locations. (Getz, 2009; 37).

Esta definição de evento é próxima da definição concebida de festival atualmente, na medida em que indica a periodicidade dos mesmo, bem como a referência a planeamento, programação e alinhamento de acontecimentos, localizado num local específico e envolvendo publicidade ou alguma forma de divulgação ao público.

Janiskee (1980) apresenta uma definição mais específica e direcionada para o tipo de evento aqui analisado: “Formal periods or programs of pleasurable activities, entertainment, or events having a festive character and publicly celebrating some concept, happening or fact” (Janiskee, 1980; 97).

Os festivais de música como hoje os conhecemos ganharam maior expressão com a era da digitalização. Este fenómeno deveu-se essencialmente à rutura da venda de discografias, colocando em causa as receitas para os artistas. Assim, os espetáculos ao vivo passaram a ser a principal fonte de receita dos artistas, abrindo um novo e revitalizado segmento de mercado (AA.VV., 2013).

No ponto seguinte será analisado a evolução do mercado dos festivais de música em Portugal. Será analisado o aumento de número de festivais ao longo dos anos, a sua expansão a nível geográfico e o aumento de público associado a esta prática cultural.

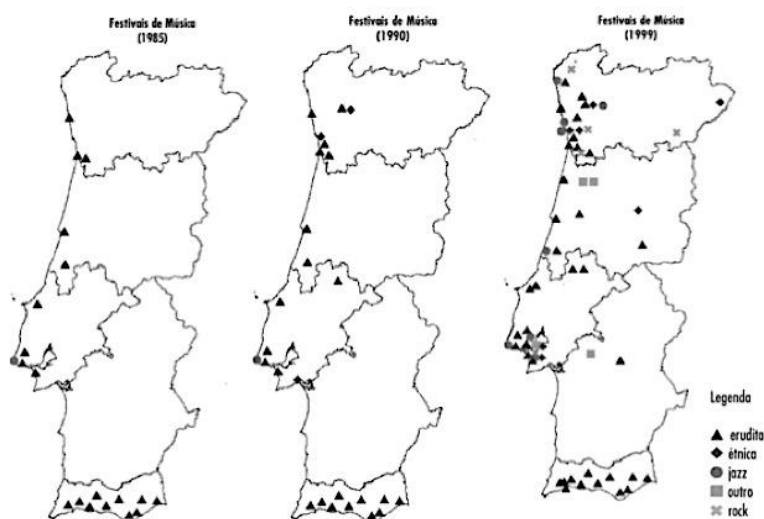
### **1.1.2. Festivais de Música em Portugal**

Os festivais de música são já uma prática cultural comum entre os portugueses, contudo, os estudos dedicados a este tipo de espetáculo são escassos. As estatísticas relativas à cultura são pouco específicas, distinguindo apenas números relativos a espetáculos de música ao vivo, dividindo por tipos de música, não considerando a tipologia dos eventos (Carvalho, 2011). Existe ainda alguma literatura que abrange a temática dos festivais de música, sendo a mais comum, estudos de caso de festivais específicos em Portugal, com maior ênfase no estudo de públicos.

O primeiro estudo geral sobre este tipo de evento em Portugal surgiu em 1999 e foi realizado pelo Observatório de Actividades Culturais. Este estudo descreve a evolução dos festivais de música em Portugal no período entre 1985 e 1999, descrevendo as suas áreas e as datas de maior incidência, os promotores e os apoios na tutela da cultura (Martinho & Neves, 1999). Através da análise dos mapas

abaixo apresentados, podemos verificar o crescimento do número de festivais bem como o aumento de abrangência da sua localização geográfica.

Figura 1.1 - Mapa de Festivais de Música em Portugal entre 1985 e 1999.



Fonte: Martinho, T. D., & Neves, J. S. (1999). *Festivais de Música em Portugal. Folha OBS, 1.*

Como Martinho e Neves (1999) referem “deste retrato faseado pode retirar-se principalmente a impressão de um universo em expansão no sentido de quantidade de eventos e da diversidade de géneros a que se dedicam” (Martinho & Neves, 1999) Pode verificar-se a tendência em 1985 da realização destes eventos no sul do país e no litoral centro, havendo poucos festivais no norte sendo que os que existiam ocorriam no litoral.

Em 1990, pode verificar-se o aumento do número de festivais no litoral norte, mantendo-se os restantes resultados e finalmente em 1999, para além de um novo aumento de festivais no norte, verifica-se ainda uma dispersão dos eventos do litoral passando também a aparecer festivais no interior do país. É neste ano, que se começa a verificar a tendência de aglomeração de festivais na zona de Grande Lisboa e Grande Porto.

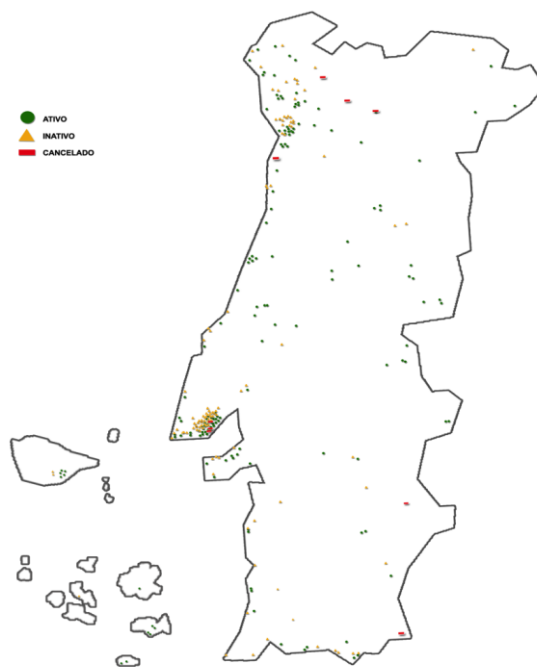
Os estilos de música que, à época, eram tocados em festivais passavam essencialmente por música erudita, música étnica, jazz e rock entre outros e as estações do ano mais frequentes para acolher estes espetáculos era entre a primavera e o verão havendo ainda alguns outros festivais durante o outono, sendo estes principalmente eventos de *Jazz* (Martinho & Neves, 1999).

Recentemente a APORFEST<sup>1</sup> e o Talk fest<sup>2</sup> decidiram voltar a apostar no estudo de festivais. O estudo foi assim desenvolvido através de um questionário, onde se tentou definir “o perfil do festivaleiro português”. Neste estudo são apresentadas as seguintes informações:

- O perfil do festivaleiro;
- Análise geral;
- Festivais de música em geral;
- Comunicar em festivais;
- Presenças das marcas;
- Pontos de análises do estudo.

Neste estudo apresentado numa conferência realizada no Talk Fest 2015, podemos verificar que no ano de 2013, foram realizados cerca de 127 festivais. Em 2014 ocorreram 156 festivais de música (Bramão & Azevedo, 2015b). Ricardo Bramão e Marta Azevedo (2015) apresentam no mapa representado na figura 1.2 podem verificar-se os festivais ativos, inativos e cancelados em Portugal (Bramão & Azevedo, Festivais de música em Portugal, 2015a).

Figura 1.2 - Mapa dos Festivais de Música em Portugal.



Fonte: Bramão, R., & Azevedo, M. (2015). *Festivais de música em Portugal*. Lisboa: Chiado Editora, 17.

---

<sup>1</sup>APORFEST - Associação Portuguesa de Festivais de Música. Disponível em <http://www.aporfest.pt/>. Consultado a 08-07-2015.

<sup>2</sup>Talk Fest – Fórum sobre o Futuro dos Festivais de Música em Portugal. Disponível em: <http://talkfest.eu/>. Consultado a 08-07-2015.

Comparativamente ao estudo anteriormente apresentado pode verificar-se o *boom* de festivais de música em Portugal. É notável o aumento destes eventos no interior sul, norte e centro do país bem como nas ilhas, contudo, continua a existir a maior concentração de festivais no litoral do país e com tendência acentuada na zona da Grande Lisboa e Grande Porto.

Segundo o inquérito realizado pelo *Talk fest* e a *APORFEST*, onde participaram cerca de 1779 indivíduos, o público de festivais é caracterizado por 50% de indivíduos do sexo feminino e 50% do sexo masculino, sendo que 90% destes são solteiros. A faixa etária predominante (31%) é entre os 17 e os 20 anos de idade, sendo também que a maior parte do público de festivais são licenciados ou com frequência universitária (48%). A ocupação predominante dos indivíduos inquiridos é estudante, sendo seguida de empregado com pouca diferença. Quanto ao rendimento médio do festivaleiro, 39% dos participantes do inquérito respondeu não aplicável, depreendendo-se que são ainda indivíduos dependentes de outrem. Contudo 25% têm um rendimento entre os 500 e os 1000 euros (Bramão & Azevedo, 2015b).

Relativamente à tipologias de música apresentadas hoje em dia podemos verificar estilos de música diversificados, dentro do mesmo festival. Abaixo pode verificar-se os estilos de música existentes e a percentagem referente às escolhas dos festivaleiros.

Quadro 1.1 – Preferências de Estilo Musical dos Festivaleiros.

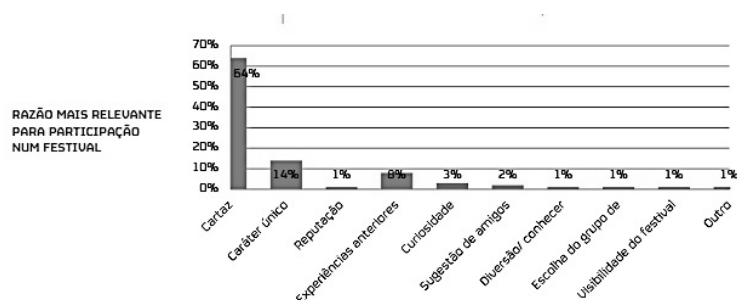
ESTILO MUSICAL	
<b>Rock</b>	<b>27%</b>
<b>Alternativa</b>	<b>20%</b>
<b>Indie</b>	<b>17%</b>
Eletrónica	11%
Pop	6%
Jazz	6%
Metal	6%
Hip Hop	3%
Outro	3%
Rap	1%

Fonte: R., & Azevedo, M. (2015b). Questionário "Perfil do Festivaleiro e Ambiente social nos festivais de música em Portugal". *Talkfest - fórum sobre o futuro dos Festivais de Música em Portugal*. Apresentação pública, 5.

Desde 1985 até aos dias de hoje, houve o aumento da diversidade musical, bem como a mudança dos estilos de música escolhidos pelo público. Enquanto, antigamente a música erudita predominava nos festivais de música, hoje em dia podemos apurar que não há um tipo de música massivamente predileto do público. Como na tabela acima podemos verificar, o rock é o tipo de música mais escolhido, mas com uma percentagem inferior a 30%. Este facto pode ser explicado pela existência de uma população mais eclética e com gostos de música variados, não determinando um estilo de música favorito, mas sim vários. Com a quantidade de festivais a ocorrer, por vezes, simultaneamente torna-se difícil a escolha

por parte do público. Segundo o estudo do *Talkfest* e da *APORFEST*, as escolhas são feitas com base nos seguintes fatores:

Figura 1.3 - Razão mais relevante para participação num festival



Fonte: Imagem retirada de Bramão, R., & Azevedo, M. (2015b). Questionário "Perfil do Festivaleiro e Ambiente social nos festivais de música em Portugal". *Talkfest - fórum sobre o futuro dos Festivais de Música em Portugal*. Apresentação pública, 8.

Notoriamente, o cartaz apresentado é a razão predominante para a escolha do festival, representando cerca de 64% da decisão. O seguinte fatores são menos relevantes, sendo apresentados o carácter único (14%) e experiências anteriores (8%) como os mais relevantes.

Podemos ainda analisar, segundo a tabela apresentada abaixo, que no ano de 2014, 28% dos festivaleiros inquiridos alegam ter participado em dois festivais e 26% participaram em três.

Quadro 1.2 - Número de festivais frequentados em 2014

NÚMERO DE FESTIVALS FREQUENTADOS EM 2014	
1	18%
<b>2</b>	<b>28%</b>
<b>3</b>	<b>26%</b>
4	12%
5	6%
6 ou mais	9%

Fonte: Imagem retirada de Bramão, R., & Azevedo, M. (2015b). Questionário "Perfil do Festivaleiro e Ambiente social nos festivais de música em Portugal". *Talkfest - fórum sobre o futuro dos Festivais de Música em Portugal*. Apresentação pública, 8.

Ao analisar o gráfico apresentado abaixo, podemos concluir que os festivaleiros recorrem maioritariamente a *sites online* para obter informação sobre os festivais, sendo a sua principal escolha o *site* oficial do festival. A segunda escolha são as redes sociais e em terceiro lugar, são *sites* especializados.

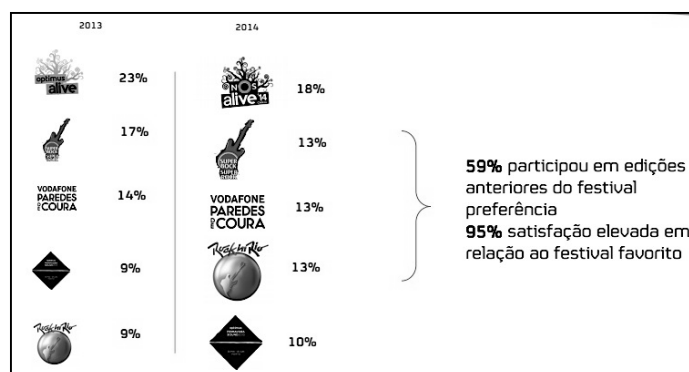
Figura 1.4 - Onde se encontra mais facilmente informações sobre o festival.



Fonte: Imagem retirada de Bramão, R., & Azevedo, M. (2015b). Questionário "Perfil do Festivaleiro e Ambiente social nos festivais de música em Portugal". *Talkfest - fórum sobre o futuro dos Festivais de Música em Portugal*. Apresentação pública, 9.

Por fim no *top 5* dos festivais entre 2013 e 2014 encontramos o Optimus Alive/NOS Alive; Super Bock Super Rock; Vodafone Paredes de Coura; Optimus Primavera Sound e RIR. O Optimus Alive/NOS Alive, em ambos os anos analisados, encontra-se no topo da lista de preferências (23% em 2013 e 18% em 2014), seguindo-se o Super Bock Super Rock igualmente em ambos os anos (17% em 2013 e 13% em 2014), em terceiro está o Vodafone Paredes de Coura também em ambos os anos (14% em 2013 e 13% em 2014). Nos últimos lugares dos eventos preferidos há uma troca de posições entre os anos analisados neste questionário que pode ter que ver com a ocorrência do RIR em Portugal no ano de 2014. Em 2013 o Optimus Primavera Sound estava posicionado como quarto predileto, com a mesma percentagem que o quinto, o RIR (9%). Em 2014, o RIR passa para quarto posicionado (13%), ficando o Optimus Primavera Sound em quinto (10%) como abaixo se pode verificar.

Figura 1.5 - Festivais de preferência.



Fonte: Imagem retirada de Bramão, R., & Azevedo, M. (2015b). Questionário "Perfil do Festivaleiro e Ambiente social nos festivais de música em Portugal". *Talkfest - fórum sobre o futuro dos Festivais de Música em Portugal*. Apresentação pública, 14.

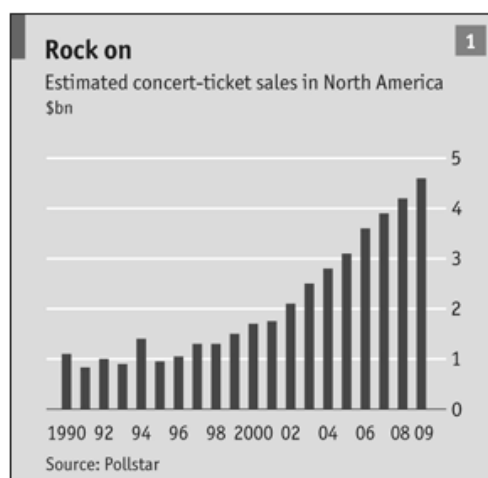
Com os números apresentados neste ponto é perceptível o crescente interesse dos portugueses por festivais deste tipo. Deste modo é importante compreender o funcionamento dos mesmos a nível económico. No ponto seguinte, relativo aos modelos de negócio em festivais de música, apresentando as principais fontes de receita dos mesmos.

### 1.1.3. Modelos de Negócios em Festivais de Música

Como foi referido anteriormente, os artistas estão hoje em dia mais dispostos à realização de *tours* internacionais devido à quebra da venda de discos (AA.VV., 2013). Assim, a participação em festivais de música, principalmente durante do verão representa cada vez mais a sua fonte de receita. Apesar da facilidade hoje em dia na contratação de bandas, o número de festivais de verão é imenso. A competição entre festivais para a obtenção dos melhores cartazes começa com cerca de um ano e meio de antecedência segundo Álvaro Covões, dono da Everything Is New (Fernandes, 2015). Esta antecedência de negociações deve-se ao facto de o cartaz ter incomensurável peso na escolha o festival a frequentar pelos festivaleiros como se pode apurar como na figura 1.3.

Entre 1990 e 2009 existia a tendência de aumento das receitas de bilheteira na indústria norte-americana de espetáculos ao vivo. As receitas triplicaram em concertos ao vivo, passando de 1.5 biliões para 4.6 biliões de dólares durante este período de tempo (*The Economist*, 2010).

Figura 1.6 - Vendas de bilhetes esperada na América do Norte



Fonte - *The Economist*. (2010). What's working in music: Having a ball. Disponível em *The Economist*: <http://www.economist.com/node/17199460>. Consultado a 31-08-2015.

Apesar dos dados acima referidos, “a receita de bilheteira não chega para cobrir os custos de um cartaz de luxo a preços acessíveis para o contexto português (cerca de 50 euros por dia)” (Fernandes, 2015).

Como alternativa ao aumento dos preços dos bilhetes, que por ventura acabariam por fazer com que muitos festivaleiros desistissem da frequência deste tipo de eventos, os festivais passaram a socorrer-se de patrocínios. As receitas obtidas em patrocínios têm um grande peso no orçamento dos

festivais. O RIR obtém cerca de 50% do orçamento através de patrocínios; no caso do NOS Alive e do Vodafone Paredes de Coura as marcas asseguram mais de 20% do financiamento (Fernandes, 2015). Segundo o estudo do Talkfest e APORFEST as marcas para patrocínios preferidas pelos portugueses são as abaixo representadas.

Figura 1.7 - Preferências das marcas nos festivais.



Fonte: Imagem retirada de Bramão, R., & Azevedo, M. (2015b). Questionário "Perfil do Festivaleiro e Ambiente social nos festivais de música em Portugal". *Talkfest - fórum sobre o futuro dos Festivais de Música em Portugal*. Apresentação pública, 15.

Os apoios dos municípios onde o festival se aloca também contribuem para o orçamento dos festivais. Muitas vezes as autarquias cedem os espaços para realização dos festivais durante determinado período de tempo, fator importante para a redução de custos no orçamento do mesmo. O RIR por exemplo, tem a cedência de espaço a custo zero pela Câmara Municipal de Lisboa até ao ano de 2018, segundo a Proposta 189/2014<sup>3</sup>. Assim os apoios camarários constituem também uma forte redução de custos do evento, sendo que a cidade em questão recebe contrapartidas benéficas para o dinamismo e reconhecimento da mesma.

A variedade de escolha entre festivais, principalmente durante o verão, torna a concorrência muito forte e a inovação constante passa a ser uma necessidade. Os festivais de música não se podem restringir apenas à qualidade dos cartazes, passando a apostar também na diversidade de atividades dentro dos recintos (AA.VV., 2013; 8). Assim, este tipo de eventos sente a necessidade cada vez maior de ser visto como uma experiência de entretenimento e não só apenas um ou diversos concertos juntos no mesmo local.

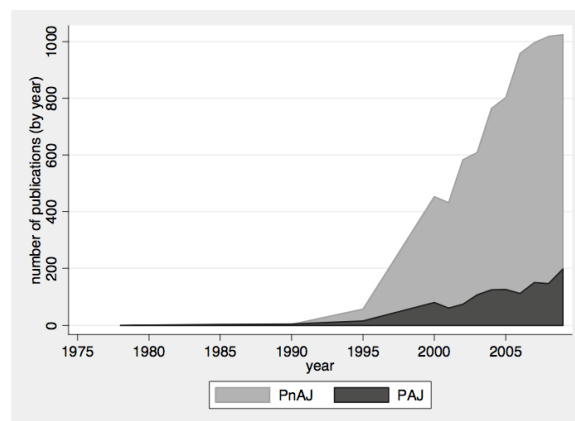
<sup>3</sup>Proposta n° 189/2014. Disponível em: <http://www.am-lisboa.pt/documentos/1410866651T6zQN4my1Ua16TP5.pdf>. Consultado a 31-08-2015.



## 1.2. Modelos de Negócio

As trocas comerciais são conhecidas na história mundial desde o neolítico, altura em que o homem se passou a fixar em locais e cultivar os seus alimentos, contudo, o conceito de MN é relativamente recente, aparecendo pela primeira vez de forma escrita em 1960 no título de um artigo sobre contabilidade (Osterwalder, 2004). Foi verificada a utilização deste termo com maior intensidade a partir da década de 90, com o aparecimento da internet e de muitos negócios a ela associados. Na figura 1.8, pode verificar-se a evolução da frequência de artigos que citam o conceito de MN.

Figura 1.8 - Artigos de modelos de negócio na área de gestão.



Zott, C., Raphael Amit, Lorenzo Massa. (2010). *The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research*. Barcelona: Universidade de Navarra, 5.

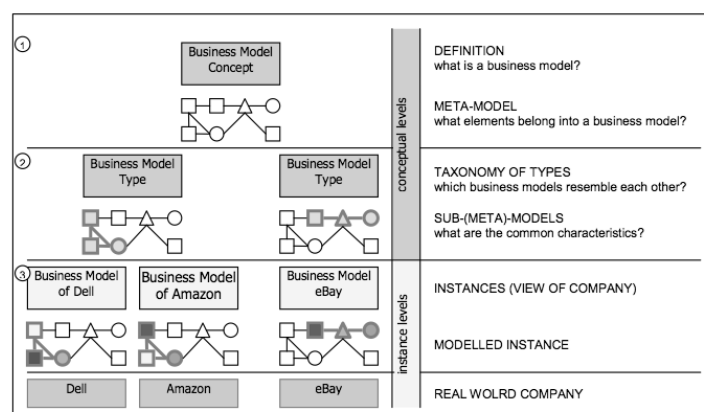
A legenda PnAG quantifica os artigos públicos em jornais não académicos, enquanto a legenda PAJ identifica os artigos científicos e académicos. Fonte: Business Source Complete EBSCOhost database, January 1975–December 2009 (Zott, Amit, Massa, 2010).

Ao longo dos anos foram desenvolvidas algumas abordagens de MN's, descritas por diversos autores que são diferenciada e importantes para a compreensão a nível empírico e que podem melhorar o entendimento da literatura relativa a MN's (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005; 9). Poder-se-á fazer uma divisão em três categorias:

1. Autores que descrevem um MN de forma abrangente, falando principalmente do conceito em si e do que este trata, podendo ser aplicado a qualquer tipo de empresa;
2. Autores que descrevem um número de diferentes tipos abstratos de MN's (ou seja, utilizando um sistema de classificação), cada um descrevendo um conjunto de empresas com características comuns.
3. Autores que apresentam aspetos detalhados de um modelo concetual ou de um MN já existente e presente numa empresa real.

No seguinte gráfico é possível verificar como funciona:

Figura 1.9 - Conceito de Hierarquia nos Modelos de Negócio.



Fonte: Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Claryfing Business Models: Origins, Present and Future. *Communication of the Association for Information System*, 15, 9.

Na literatura relativa a MN's, os autores dividem-se na escolha das temáticas que abordam na discussão deste tema (Osterwalder, 2004). Estas temáticas são apresentadas no quadro 1.3, onde se demonstram os autores e a respetiva tipologia de estudo dos mesmos (Osterwalder, 2004).

Quadro 1.3 – Lista de autores de Modelos de Negócios.

Authors	Definition	Taxonomy	Components	Representation Tool	Ontological Modeling	Change Methodology	Evaluation Measures
(Afuah and Tucci 2001; 2003)	X		X				X
(Alt and Zimmermann 2001)		X	X				
(Amit and Zott 2001)	X						
(Applegate 2001)	X	X					
(Bagchi and Tulske 2000)							
(Chesbrough and Rosenbloom 2000)			X				
(Gordijn 2002)				X	X	X	X
(Hamel 2000)			X				X
(Hawkins 2001)	X						
(Linder and Cantrell 2000)	X	X	X			X	
(Magretta 2002)	X		X				
(Mahadevan 2000)			X				
(Maitland and Van de Kar 2002)			X				
(Papakiriakopoulos and Poulmenakou 2001)						X	
(Peterovic, Kittl et al. 2001)	X		X			X	
(Rappa 2001)	X	X					
(Stähler 2002)			X				
(Tapscott, Ticoll et al. 2000)	X	X		X		X	
(Timmers 1998)	X	X					
(Weill and Vitale 2001)	X	X	X	X			

Fonte: Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology a Proposition in a Design Cience Approach*. Universite de Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Lausanne, 24.

Verificamos que existe bastante diversidade nas tipologias de estudos. É possível observar neste quadro que a maior parte dos autores arriscam uma definição do modelo, a sua taxonomia e os seus

componentes. Nos restantes pontos a abordagem já se torna mais escassa. No próximo ponto apresenta-se a comparação entre as diversas definições, as suas diferenças e pontos em comum.

### **1.2.1. Definição de Modelo de Negócio**

Devido ao recente aparecimento deste termo, a sua definição é ainda pouco consensual, contudo vários autores já deram o seu contributo para a evolução deste conceito. De modo geral, todos os intervenientes tocam em pontos em comum para a definição deste conceito, contudo existem também pontos distintos entre as mesmas. Timmers (1998) foi dos primeiros a tentar definir um MN apresentando a seguinte descrição (Timmers, 1998):

- Uma arquitetura para o produto, serviço e os fluxos de informação, incluindo uma descrição dos vários atores de negócios e seus papéis;
- Uma descrição dos benefícios potenciais para os vários atores de negócios;
- Uma descrição das fontes de receitas.

Rappa (2009) apresenta uma definição mais voltada para a vertente económica, definindo um MN como o método utilizado pela empresa pelo qual se consegue sustentar e obter lucros. Este explicita como a empresa ganha dinheiro e onde esta se posiciona na cadeia de valor (Rappa, 2000). Este divide a sua definição em diversas categorias, sendo estas voltadas essencialmente para os MN's *online*.

Mahadevan (2000) refere-se ao MN como a mistura de três pontos essenciais e críticos para a execução de um negócio. Estes processos, são o fluxo de valor proporcionado para parceiros e clientes bem como o fluxo de receita gerado e por fim, o fluxo logístico (Mahadevan, 2000). Mahadevan apresenta as componentes essenciais, a seu ver, para a estruturação de um MN defendendo a importância da proposta de valor demonstrando o valor a entregar a clientes e parceiros. A proposta de valor relaciona-se diretamente com o fluxo de receitas, considerando que quanto melhor for a proposta de valor, à partida, mais receita vai gerar. Finalmente, o fluxo logístico é fundamental considerando a necessidade de organização das operações a realizar para a obtenção de um fluxo de receitas favorável.

Afuah e Tucci (2001) definem MN de uma forma mais operacional, e referem-se a este conceito como o método pelo qual uma empresa constrói e usa os seus recursos para oferecer aos seus clientes a melhor proposta de valor relativamente à concorrência de forma a gerar lucro com isso. Isto detalha como uma empresa gera receitas no presente e como planeia fazê-lo a longo prazo. O modelo é o que permite uma empresa ser sustentável e ter vantagem competitiva para fazer melhor que os seus concorrentes a longo prazo (Afuah & Tucci, 2001;3-4). Nesta definição verifica-se também a preocupação com a proposta de valor e os mecanismos utilizados para que seja possível a sua entrega ao cliente.

Amit e Zott (2001) consideram o MN, independentemente do conteúdo, estrutura e governo de transações desenhado para criar valor através da exploração de oportunidades de negócio (Zott, Amit,

Massa, 2010; 511). Esta definição demonstra-se assim menos preocupada com o valor económico e mais virada para a exploração de oportunidades.

Trapscott (2001) explica que um MN refere-se à arquitetura central de uma empresa, especificamente como ela utiliza todos os recursos relevantes (e não apenas aqueles dentro de seus limites corporativos) para criar valor diferenciado para os clientes (Trapscott, 2001). Esta definição assemelha-se à apresentada por Timmers, verificando a preocupação com a com a estrutura e otimização de recursos de forma a criar valor para o cliente.

Chesbrough e Rosenbloom (2002), definem como MN uma estrutura coerente que utiliza o potencial tecnológico e transforma-o em valor para os clientes e o mercado económico. Os autores explicam ainda, que o MN serve como um plano para mediar o desenvolvimento tecnológico e a criação de valor económico (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; 532-533). Assim, é possível compreender que esta definição passa essencialmente por MN's ligados à tecnologia e *internet*. Os autores referem que o MN deve enunciar como obtêm receitas posicionado a empresa na cadeia de valor. Mais tarde, em 2006, Chesbrough apresenta outra definição, aprimorando o conceito. Este divide-o em duas funções essenciais, a criação e captura de valor (Chesbrough, 2006).

Morris, Schindehutte, Richardson e Allen (2005) descrevem o MN como uma representação de um conjunto de decisões que envolvem várias áreas como a estratégia, a economia e arquitetura, de forma a criar a competitividade necessária para ter vantagem no mercado (Morris, Schindehutte, & Allen, 2005). Estes autores aplicam já uma visão geral do negócio com várias áreas de abrangência e de planeamento, contudo é ainda muito focada em valores um pouco abstratos sendo difícil a materialização do mesmo e a sua aplicação. Shafer, Smith e Linder (2005) apresentam uma definição semelhante, que implica uma representação da lógica de uma empresa e escolhas estratégicas para criar e capturar valor (Shafer, Smith, & Linder, 2005). Os autores explicam que um MN é algo diferenciado de estratégia, e apresentando quatro problemas existentes com MN's.

As definições acima apresentadas são ainda muito concentradas para o modelo concetual teórico, mas recentemente foram trabalhados cada vez mais os elementos pertencentes ao MN e a sua aplicabilidade. Alguns autores contribuíram positivamente para o desenvolvimento das componentes de aplicabilidade do MN apresentando alguns modelos concetuais que ajudam os gestores no visionamento do plano de negócios das empresas, ajudando assim na interpretação de resultados e melhorias significativas nas técnicas de gestão.

Johnson, Christensen e Kagermann (2008) explicam que o MN é constituído por quatro elementos fundamentais que juntos ajudam a criar valor e fazê-lo chegar ao cliente. Esses elementos são a proposta de valor, as forma de gerar lucro, recursos-chave e processos chave. Estes componentes do MN já surgiram anteriormente como importantes para o desenvolvimento de um negócio, contudo são aqui aprimorados pelos autores que lhes dão outra relevância. Os autores explicam a necessidade de

compreensão das necessidades dos clientes para depois criar um produto que satisfaça essas necessidades de forma mais completa. Identificam ainda na estrutura de custos as atividades necessárias para uma boa gestão da empresa que passam por:

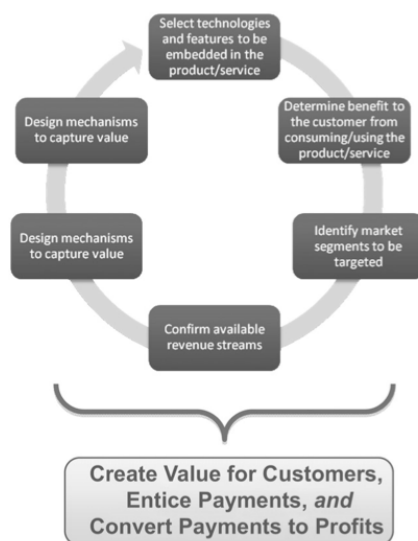
- Modelo de receitas (Preço x Volume);
- Estrutura de custos – Custo direto e indireto, economias de escala. Os custos são diretamente relacionados com os recursos-chave necessários para a criação de valor para o cliente;
- Modelo de Margem – Considerando o valor espectável de receitas e de custos, pretende-se calcular a contribuição necessária de cada transação para obter lucros desejados;
- Velocidade de recursos – Determina qual velocidade necessária para entrega/reposição de inventários, ativos fixos e variáveis. Determina ainda como temos de utilizar os recursos de forma a alcançar o volume esperado bem como os lucros esperados.

Os recursos-chave podem passar por pessoas, tecnologia, materiais, entre outras, dependendo de qual a atividade desenvolvida pela empresa. Já os processos chave tratam de técnicas utilizadas pela empresa para garantir a entrega de valor ao cliente e que podem aumentar facilmente garantindo lucros à empresa interveniente (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008).

Demil e Lecocq (2010) definem um MN como a definição de articulação de um conjunto de componentes ou blocos, *building blocks*, necessárias para a criação de uma proposta que pode gerar valor para o cliente e depois para a própria organização (Demil & Lecocq, 2010). Os autores dividem o MN em duas abordagens distintas: abordagem estática e abordagem transformacional. A primeira refere-se principalmente à receita que poderá fazer o negócio funcionar, utilizando a descrição e classificação das atividades desenvolvidas. A segunda abordagem refere-se à utilização prática do MN, utilizando-o como um conceito ou ferramenta para implementação de mudanças e inovação na empresa. Esta divisão é importante na medida em que separa a parte concetual vertente prática da empresa a nível funcional, contudo, no final a empresa acaba por beneficiar das duas vertentes. Para ilustração deste modelo, os autores apresentam ainda casos práticos que facilitam a perçetibilidade.

Teece (2010) argumenta que o MN é a ferramenta que define como uma empresa cria e entrega valor ao cliente e desta forma converte os pagamentos recebidos em lucros. Este, argumenta ainda que o MN não é mais de que uma arquitetura organizacional de um negócio, explicando que esta ferramenta é, acima de tudo um modelo concetual. Na imagem abaixo é possível visualizar os elementos dos quais é composto um MN segundo o autor e a sua ordem natural de acontecimentos (Teece, 2010).

Figura 1.10 - Elementos do *design* Modelos de Negócio.



Fonte: Teece, D. J. (2010). “Business Models, Business Strategy and Innovation”. *Long Range Planning*, 43, 173.

Aqui são possíveis visualizar componentes importantes para a criação de valor e geração de lucros, contudo, como o autor refere, estas características são um pouco palpáveis considerando que não se tratam de medidas definitivas e passíveis de implementação. Apesar disso, continuam a ter importância para que haja foco nos objetivos gerais da empresa.

Zott e Amit (2010) reforçam a sua visualização de MN desta vez com uma conceção mais prática da sua utilização. Assim os autores caracterizam o MN como um sistema de atividades interdependentes, que transcende o foco da empresa e expande os seus horizontes, de forma a que as suas atividades possam ser melhoradas. Existem dois conjuntos de parâmetros que estes consideram de maior relevância, imprescindíveis para a obtenção de um modelo completo. Estes são o *design* de elementos, onde de enquadram o conteúdo, a estrutura e a administração e os temas de *design* que implicam a novidade, complementaridade de eficiência que descreve as fontes de criação de valor do sistema de atividade. Os autores referem ainda que um MN pode ser visto segundo um modelo de como a empresa é conduzida, da forma pelo qual o valor é entregue aos intervenientes no negócio (por exemplo: acionistas, parceiros e clientes) e qual o processo de vinculação dos fatores e dos produtos no mercado. Segundo os autores a perspetiva de sistema de atividades aborda todos estes fatores essenciais para realização e manutenção de um negócio (Zott & Amit, 2010). O seguinte quadro demonstra a descrição de Zott e Amit (2010) do Sistema de atividades que estes caracterizam.

#### Quadro 1.4 – Quadro de *Design* de Sistemas de atividade.

---

<b>Framework provides insight by:</b>	
Giving Business Model Design a language, concepts, and tools	
Highlighting Business Model Design as a key managerial/entrepreneurial task	
Emphasising system-level design over partial optimisation	
<b>Design Elements</b>	
Content	What activities should be performed?
Structure	How should they be linked and sequenced?
Governance	Who should perform them, and Where?
<b>Design Themes</b>	
Novelty	Adopt innovative content, structure or governance
Lock-In	Build in elements to retain business model stakeholders, e.g., customers
Complementarities	Bundle activities to generate more value
Efficiency	Reorganise activities to reduce transaction costs

---

Fonte: Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation . *Long Range Planning* , 43, 222.

Por fim, Osterwalder (2010) argumenta que “Um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor” (Osterwalder & Pigneur, 2010). Osterwalder (2010) não utiliza somente esta definição, mas divide ainda o modelo em nove blocos que podem ser utilizados para descrever a funcionalidade do modelo como vai ser pormenorizado no seguinte ponto.

Esta teorização foi a escolhida para a abordagem do MN do RIR considerando que hoje em dia este modelo é utilizado por diversas empresas multinacionais bem como *startups* como uma ferramenta relevante para percepção da sua evolução e necessidades das mesmas. Este modelo foi o escolhido dado a sua fácil visualização e compreensão, sendo uma forma de unificação dos objetivos da empresa entre todos os seus intervenientes, mesmo os que não estão familiarizados com técnicas avançadas de gestão. Nos pontos abaixo é demonstrada a evolução da concetualização de MN de Osterwalder (2010), até chegar ao modelo recentemente criado.

A escolha dos autores a tratar nesta parte do trabalho deu-se à sua notoriedade bem como à diversidade de aspetos do MN apresentado. Sendo que Osterwalder (2010), apresenta uma mistura de todos os MN’s apresentados, estes foram considerados relevantes para análise nesta fase da dissertação.

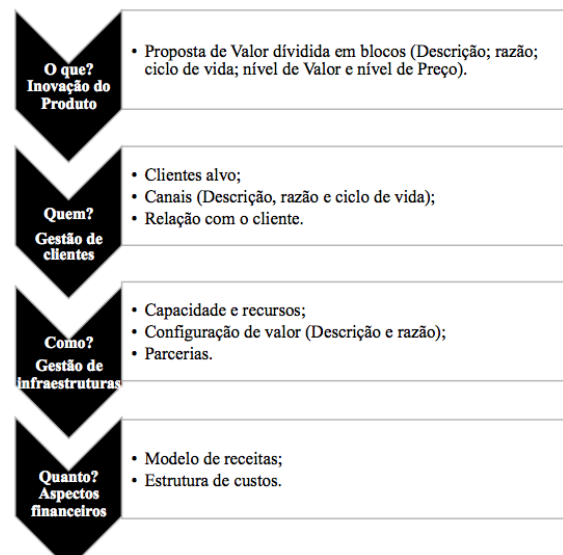
#### **1.2.2. Modelo de Negócio de Osterwalder e Pigneur**

Um MN é tratado por Osterwalder e Pigneur (2002) como uma ferramenta concetual que contém no seu núcleo uma panóplia de elementos interrelacionados que permitem explicar a lógica de um negócio de uma determinada empresa. Esta definição é resultado do estudo comparativo de vários autores, utilizando como referência principal Slywotzky (1995), que explica que o MN passa pela forma como a empresa seleciona o seu tipo de clientes, define o seu produto e as suas características diferenciadoras. É ainda imprescindível definir as tarefas que devem ser realizadas internamente e as que têm de ser contratualizar via *outsourcing* bem como a gestão de recursos, verificação do mercado (concorrência) e principalmente criação de valor para os seus clientes ou potenciais clientes. O culminar deste processo deverá ser a obtenção de receita suficiente para a geração de lucro.

Slywotzky (1995) defende que existem três pilares imprescindíveis para a criação e implementação de um MN (Slywotzky, 1995). Osterwalder e Pigneur (2002) subscrevem esta teoria acrescentando ainda um pilar que consideram pertinente. Esses pilares são formados por quatro questões essenciais, “o quê?”; “quem?”; “como?” e por fim “quanto?”. Estas questões são cruciais para a realização de um MN, considerando que é importante compreender o que oferecemos, quem é o nosso público-alvo, como podemos realizar as tarefas a que nos propomos chegando ao cliente e quanto pode ser ganho nas transações efetuadas pela empresa.

Estas questões são a base dos pilares contudo, são ligadas a conceitos que são mais abrangentes e conseguem delinear todos os aspetos dentro do MN de uma entidade como é possível verificar no quadro apresentado abaixo.

Quadro 1.5 - Elementos do Modelo de negócio de Osterwalder (2002)



Fonte: Elaboração da autora, baseado em Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). Business Models and their Elements . *International Workshop on Business Models*. Lausanne.

### Inovação do Produto (o quê?)

O modelo concetual acima apresentado facilita a perceção do modelo concebido por Osterwalder e Pigneur (2002). É contudo importante especificar as características que cada um dos pontos referidos. Assim, a inovação do produto (o quê?) trata aspetos relacionados com a proposta de valor, que é dividida em cinco pontos. A descrição, que é essencialmente, como o próprio termo indica, a descrição do produto e/ou serviços oferecidos pela empresa. A razão que explica porque é que a proposta de valor apresentada é um benefício para o cliente. O ciclo de vida de determinado produto. Este é dividido nos seguintes pontos: Criação; Obtenção do produto; Utilização e/ou consumo; Renovação e por fim transferência. O nível de valor onde é comparado o valor inerente da proposta de valor de uma empresa relativamente ao da concorrência. Esta comparação é medida com uma escala, que poderá ir de *me-too*, imitação, inovação e finalmente a perfeição. Por último, o nível de preço o objetivo que compara



o preço do produto de determinada empresa com o da concorrência, existindo também uma escala associada que vai desde grátis, económico, de mercado e de luxo.

#### Gestão de clientes (Quem?)

A gestão de clientes abrange todos os pontos relacionados com o cliente, desde a escolha do tipo de cliente (clientes-alvo), aos canais para chegar aos mesmos, até às estratégias utilizadas para captação, manutenção e angariação de novos clientes que são descritas pela relação com o cliente. Os canais são o ponto mais complexo e são divididos pela descrição, no qual são definidos os segmentos de clientes e canais a abranger por uma empresa. De seguida surge a razão onde são explicados os motivos e vantagens das escolhas feitas, passando depois ao ciclo de vida que é descrito em quatro fases, o conhecimento do produto (publicidade), a avaliação do produto (comparação com produtos similares), a compra (obtenção do produto) e finalmente o atendimento pós-venda (atendimento em loja após a aquisição do produto).

#### Gestão de Infraestruturas (Como?)

A gestão de infraestruturas passa pela distribuição de recursos e organização de tarefas. Este ponto é dividido em capacidade de recursos que trata os mesmos que a empresa precisa para a entrega da proposta de valor. A configuração de valor passa pela gestão dos recursos, distribuindo as tarefas entre tarefas ou materiais próprios e contratação de *outsourcings*. Este ponto é dividido em descrição onde é orientada a distribuição destes recursos e a razão onde são explicados os motivos pelos quais está organizado de determinada forma. Por fim existe o ponto relativo às parcerias onde são descritos os parceiros (caso existam) da empresa e quais são os benefícios obtidos pela empresa com essas parcerias e as suas contrapartidas. Com as parcerias é possível às empresas baixarem os custos do produto e melhorar a sua posição de mercado.

#### Aspetos Financeiros (Quanto?)

Este ponto abrange essencialmente o modelo de receitas e a estrutura de custos e foram adicionados por Osterwalder e Pigneur (2002) à teoria já existente de Slywotzky (1995). O modelo de receitas pretende explicitar como uma empresa pretende gerar receitas através da proposta de valor. Podem haver diversos mecanismos onde são definidos preços dependentes do produto ou do cliente. A estrutura de custos, demonstra todos os tipos de custos pelos quais a empresa tem de incorrer para a geração do produto e proposta de valor. Ao obter os valores deste dois pontos, poderá compreender-se quais os lucros de determinada empresa subtraindo ao modelo de receitas a estrutura de custos. O conhecimento dos aspetos financeiros de uma empresa é extremamente importante, dado que, é com esta perspectiva que os sócios ou donos da mesma podem verificar o estado do negócio, o seu crescimento ou decréscimo sendo também crucial para atrair potenciais investidores.

Osterwalder e Pigneur (2002), utilizaram ainda, este modelo de forma a descrever uma melhoria na realização de MN's *online*. Em 2004, Osterwalder realizou mais um estudo relativo à ontologia de um MN onde propõe uma abordagem científica do *design* desta ferramenta. Nesta abordagem a questão de partida passou por:

Como é que os modelos de negócios podem ser descritos e representados de forma a construir bases para subsequentes conceitos e ferramentas baseados em modelos computacionais? (Osterwalder, 2004; 2)

Para que fosse possível tratar o MN numa abordagem ontológica e providenciar a base para uma nova ferramenta de gestão foram delineados os seguintes objetivos:

- Identificação dos conceitos chave e as relações estabelecida entre estes;
- Criação de definições precisas e inequívocas para estes conceitos e relações;
- Identificação de termos para referir estes conceitos e relações;
- Concordância de todos os aspetos acima referidos.

Com o propósito de criação de uma nova ferramenta de gestão, Alexander Osterwalder (2004) executou uma análise da literatura relativa a MN's, onde comparou todos os tipos de abordagens realizadas ao longo dos anos, e dividiu-as, como é possível verificar no quadro 1.3, em:

- Definição – Contribuições para a definição do conceito de MN;
- Taxonomia – Propostas para classificação de MN's;
- Componentes – Apresentação de uma abordagem concetual sobre o MN que vai para além da definição e classificação, acrescentando também componentes;
- Ferramentas de Representação – Neste ponto são apontados os autores que apresentam ferramentas gráficas que permitem a visualização e mais fácil perceção do MN;
- Modelação Ontológica – Abordagem rigorosa da modelação em MN's. Apresentação de definição do MN, a sua classificação, os seus componentes e a relações entre eles;
- Mudança de Metodologia – Incluem as mudanças realizadas ao longo do tempo nas teorias abordadas bem como dos componentes descritos;
- Avaliação das medidas – Tentativas de definição de indicadores para medir o sucesso do MN.

Para realizar a ontologia do MN o autor utiliza as questões acima apresentadas no quadro 1.5 e divide-os em nove blocos de construção como abaixo se pode verificar:

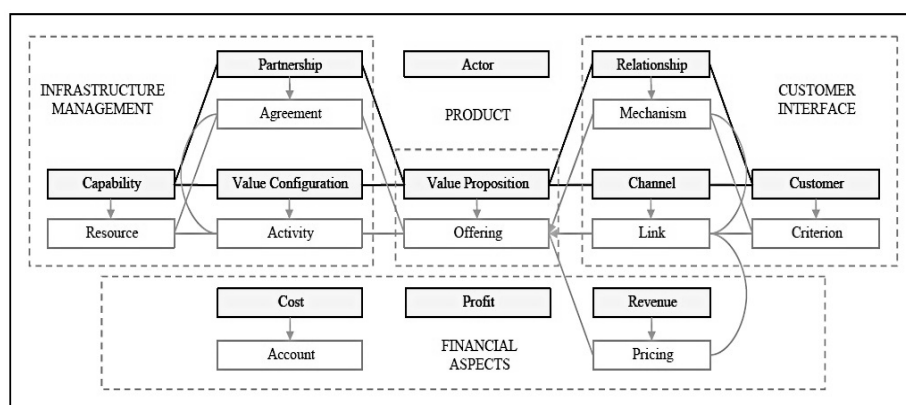
Quadro 1.6 – Os Nove blocos de construção do Modelo de Negócio.

Pillar	Building Block of Business Model	Description
Product	Value Proposition	A Value Proposition is an overall view of a company's bundle of products and services that are of value to the customer.
Customer Interface	Target Customer	The Target Customer is a segment of customers a company wants to offer value to.
	Distribution Channel	A Distribution Channel is a means of getting in touch with the customer.
	Relationship	The Relationship describes the kind of link a company establishes between itself and the customer.
Infrastructure Management	Value Configuration	The Value Configuration describes the arrangement of activities and resources that are necessary to create value for the customer.
	Capability	A capability is the ability to execute a repeatable pattern of actions that is necessary in order to create value for the customer.
	Partnership	A Partnership is a voluntarily initiated cooperative agreement between two or more companies in order to create value for the customer.
Financial Aspects	Cost Structure	The Cost Structure is the representation in money of all the means employed in the business model.
	Revenue Model	The Revenue Model describes the way a company makes money through a variety of revenue flows.

Fonte: Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology a Proposition in a Design Cience Approach. Universite de Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Lausanne, 43.

Estes modelos relacionam-se assim da seguinte forma:

Figura 1.11. Ontologia do Modelo de Negócio.



Fonte: Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology a Proposition in a Design Cience Approach. Universite de Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Lausanne, 44.

Os blocos estão associados a elementos, atributos e componentes específicos. A proposta de valor passa por uma oferta de um produto que se deve destacar da concorrência para que seja mais competitiva e atrair mais consumidores. A proposta de valor está diretamente ligada ao relacionamento, que funciona através de mecanismos que são geridos através dos canais até chegarem ao cliente. Os canais têm como elemento os *links* que definem estratégias de como chegar aos clientes, que são definidos por critérios específicos de escolha e devem ser respeitados para que o consumidor seja atingido e o produto de determinada marca seja escolhido em detrimento de qualquer outro da concorrência (Osterwalder, 2004).

As receitas estão diretamente ligadas à proposta de valor devido à necessidade de fixação de preços da oferta e também aos clientes através dos critérios de escolha dos clientes. Desta forma já se verifica a ligação entre três dos blocos apresentados. Os produtos estão inicialmente ligados ao interface com o cliente e depois aos aspetos financeiros (Osterwalder, 2004).

Finalmente, a gestão de infraestrutura liga-se ao produto, dada a relação entre a proposta de valor liga-se às parcerias através de acordos. As parcerias, estão ligadas depois à capacidade, através de recursos que são necessários para a configuração de valor que se manifestam através da atividade. Como em qualquer negócio as atividades da empresa têm um custo associado, e que deve ser medido e relacionado com os rendimentos, através das contas, por forma a verificar se a empresa gera lucro (Osterwalder, 2004).

Segundo Osterwalder (2004), a cada um dos blocos correspondem ainda atributos específicos bem como componentes que a estes se associam. Estes são distribuídos da seguinte forma:

Quadro 1.7 - Ontologia de Modelo de Negócio com Blocos do MN, Elementos, Atributos e Componentes do Produto.

Pilares	Blocos de Construção do modelo de negócios	Elementos	Atributos	Componentes
Produto	Proposta de Valor	Ofertas	Nome	
			Descrição	
			Raciocínio	Uso
				Risco
				Esforço
			Nível de valor	<i>Me-too</i>
				Inovação inovadora
				Excelência
				Inovação
			Nível de Preço	Grátis
				Economia
				Mercado
				Alta Qualidade
			Ciclo de Vida	Criação
				Compra
				Uso
Renovação				
Transferência				

Fonte: Quadro de realização da autora, inspirada em Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach. Université de Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Lausanne.

A oferta está dividida em diversos atributos relacionados com os elementos. A divisão processa-se como apresentado no quadro acima, em nome e descrição da oferta, dependendo do produto apresentado e da área de atividade da empresa. Em raciocínio que se subdivide-se nos Componentes uso, risco e esforço aos quais o produto se submete (Osterwalder, 2004).

O nível de valor que se divide em *mee-too*; inovação inovadora; excelência e inovação. O nível de valor é associado à qualidade do produto apresentado pela empresa e à inovação apresentada pelo

mesmo. O nível de preço pode também ser definido por diversas formas: grátis; economia; mercado e alta qualidade. Estas podem ser as estratégias implementadas pela empresa. O produto pode ser oferecido (Grátis), sendo os rendimentos obtidos através de outros mecanismos. O preço pode ainda ser nivelado consoante o estado da economia bem como pelos preços fixados pela concorrência sendo gerido pelo mercado. Por fim, a empresa pode conseguir fixar os preços do seu produto sem preocupações externas devido à alta qualidade do mesmo (Osterwalder, 2004).

O produto tem ainda um ciclo de vida que passa pelas fases de criação; compra; uso e transferência. Este ciclo é muito variável de indústria para indústria. Por exemplo, os telemóveis hoje em dia em quase toda a parte do mundo, têm um ciclo de vida curto, devido à quantidade de oferta e constante inovação, fazendo com que o cliente esteja em constante necessidade de aquisição de novos produtos com tecnologias mais avançadas (Osterwalder, 2004). O quadro apresentado demonstra o pilar de interface com o cliente composto pelos clientes-alvo; canais de distribuição e relacionamento com o cliente:

Quadro 1.8 - Ontologia de Modelo de Negócio com Blocos do MN, Elementos, Atributos e Componentes do Interface com o Cliente

Pilares	Blocos de Construção do modelo de negócios	Elementos	Atributos	Componentes	
Interface de clientes	Cliente-Alvo	Critério	Nome		
			Descrição		
	Canais de distribuição	Conexão ( <i>Link</i> )	Ciclo de consumo dos clientes		Consciencialização
					Avaliação
					Compra
					Depois da Compra
	Relacionamento com o Cliente	Relacionamento	Equidade dos Clientes		Aquisição
					Retenção
	Mecanismos	Funções			Vendas adicionais
					Personalização
					Confiança
					Marca

Fonte: Quadro de realização da autora, inspirada em Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach. Université de Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Lausanne.

Como é possível verificar no quadro 1.8, os Clientes-Alvo têm como elemento, o Critério que é apenas explicado por nome e descrição. É importante definir possíveis critérios de escolha do cliente para que se compreenda o que o consumidor-alvo quer, para que se possa desenhar o produto ideal para esse mesmo cliente (Osterwalder, 2004).

Nos canais de distribuição existem conexões que se estabelecem com o cliente. Estas conexões estão divididas em ciclo de consumo do cliente que se processa em quatro etapas: A consciencialização

e conhecimento do produto e de todas as suas especificações; A avaliação que é uma fase de comparação com outros produtos, de forma a compreender qual deles será o mais indicado, dadas as necessidades a satisfazer; a compra onde já foi realizada a tomada de decisão; o atendimento pós-compra, que pode passar por atendimento nas lojas ou assistência técnica. É ainda importante ter em conta as estratégias a implementar no canal, bem como os conflitos que podem surgir dada a utilização de diversos canais simultaneamente que se possam tornar concorrentes (Osterwalder, 2004).

O bloco relacionamento com o cliente é dividido em relacionamento e mecanismos. O relacionamento tem como atributo a equidade dos clientes e subdivide-se em aquisição, que é o momento em que se capta a atenção do cliente e se consegue que este adquira determinado produto; a retenção ocorre quando o cliente gosta desse produto e passa a ser fixo; e as vendas adicionais que é descrito pela aquisição de clientes novos em relação aos habituais. Os mecanismos são descritos pelas funções oferecidas ao cliente para melhorar a experiência relativa à obtenção do produto. Estas funções passam pela personalização do produto onde o cliente pode interagir com a empresa por forma a tornar o seu produto único; a confiança, que é relacionado com a qualidade do produto e daí advém a confiança na marca. A marca está associada também à confiança bem como ao *status* conferido a determinada pessoa pela utilização, seja pela qualidade ou somente pela popularidade da mesma (Osterwalder, 2004).

Como se pode verificar na quadro 1.9, a gestão de infraestruturas é dividida em: configuração de valor, capacidade e parcerias. A configuração de valor é dividida entre os elementos valor de configuração e atividades. O valor de configuração tem como atributo de configuração e componentes a cadeia de valor, loja de valor e rede de valor. (Osterwalder, 2004)

A cadeia de valor é constituída por ofertas diferenciadas que a empresa exerce por forma a entregar produtos diferenciados ou *low-cost*. A loja de valores está relacionada com a resolução de problemas, escolha, execução, controle de qualidade e avaliação do produto. A rede de valor é criada ao conectar os clientes entre eles de forma a trocarem experiências do produto como forma de promoção, gestão de contratos, aprovisionamento de serviços e operações de infraestruturas (Osterwalder, 2004).

Quadro 1.9 - Ontologia de Modelo de Negócio com Blocos do MN, Elementos, Atributos e Componentes da Gestão de Infraestruturas.

Pilares	Blocos de Construção do modelo de negócios	Elementos	Atributos	Componentes			
Gestão de Infraestrutura	Configuração de Valor	Valor de Configuração	Tipo de Configuração	Cadeia de Valor			
				Loja de Valor			
				Rede de Valor			
		Atividade	Nome	Descrição	Nível de Atividade	Atividade Primária	
						Atividade de Apoio	
			Natureza da Atividade	Formulado a partir de Recursos	Nome	Descrição	Logística de entrada
							Operações
							Logísticas de saída
							Marketing e vendas
							Serviços
	Capacidade	Capacidade	Ator	Nome	Descrição		
						Recursos	Nome
		Intangíveis					
		Humanos					
		Recursos Tipo					
		Parcerias	Parcerias (Rede de Parcerias)	Acordo	Formulado a partir de Acordo	Nome	
							Raciocínio
			Importância Estratégica	Nome	Descrição	Redução de Risco e Incerteza	
	Aquisição de Recursos						

Fonte: Quadro de realização da autora, inspirada em Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach. Université de Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Lausanne.

A atividade, divide-se em nome e descrição, nível de atividade e natureza da atividade. Considerando que uma empresa pode ter mais que uma atividade, Osterwalder (2004) divide estas operações em atividades primárias que são consideradas o *core-business* da empresa e a atividade de apoio é o produto que complementa a oferta principal. As atividades podem ainda ter diferentes naturezas, que estão associadas aos componentes dos tipos de configuração. Estes podem ser logística de entrada que são “atividades de recepção, armazenamento e divulgação de produtos ou materiais de entrada para o uso” (Osterwalder, 2004; 85); operações, que trata atividade de transformação de produtos; logística de saída, que trata “a movimentação de material relacionado com armazenamento, transporte e distribuição de bens aos seus clientes” (Osterwalder, 2004; 85). As atividades relacionadas com o marketing e vendas é o meio pelo qual as empresas chegam ao cliente e o induzem à compra de determinado produto. Por fim, os serviços são atividades associadas com a prestação de serviço para melhorar ou manter o valor do produto.

A capacidade é dividida em três elementos. O elemento capacidade, que está relacionado com os recursos que será explicado mais à frente. O ator dividido em nome, descrição e recursos. Os recursos têm como atributo os recursos tipo, que se dividem em tangíveis que são recursos de cariz físico (por exemplo carro); Intangíveis propriedades não físicas (por exemplo patentes de produtos) e recursos humanos (por exemplo funcionários) (Osterwalder, 2004).

As parceiras têm como elementos a rede de parcerias (que é formulado a partir dos acordos) e os acordos que é dividida entre o nome, descrição, raciocínio e importância estratégica. O raciocínio divide-se em otimização de economias em escala que pretende o avanço (a vários níveis) de determinada empresa e pode ser realizado através de *outsourcing* ou infraestrutura comum; redução de risco e incertezas que pretende a otimização de ambas as empresas ao mesmo tempo que evita riscos, tornando-as mais fortes; podem também ser realizados acordos por forma a ter aquisição de Recursos que esta pode fornecer, com menos custos e vantagens para ambas as empresas (Osterwalder, 2004).

Por fim Osterwalder (2004) apresenta os aspetos financeiros como constituintes do modelo de negócio com características específicas como se pode verificar no quadro 1.10:

Quadro 1.10 - Ontologia de Modelo de Negócio com Blocos do MN, Elementos, Atributos e Componentes da Gestão de Infraestruturas.

Pilares	Blocos de Construção do modelo de negócios	Elementos	Atributos	Componentes	
Aspectos Financeiros	Estrutura de Custos	Estrutura de Custos	Formulada a partir do elemento Conta		
			Nome		
		Conta	Descrição		
			Soma		
	Modelo de Receitas	Fluxo de Receitas e Fixação Preços	Tipo de Fluxo	Percentagem	
				Vendas	
				Empréstimos	
				Licenciamento	
				Corte de Transação	
				Publicidade	
			Metodologia de fixação de preços	Percentagens	
				Fixo	
				Diferencial	
			Mercado		

Fonte: Quadro de realização da autora, inspirada em Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach. Université de Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Lausanne.

Os aspetos financeiros ramificam-se em estrutura de custos e modelo de receitas. A estrutura de custos subdividem-se em estrutura de custos que é formulada a partir da conta. Os elementos deste bloco são o nome, a descrição, a soma e a percentagem. Por fim o modelo de receitas é constituído pelo fluxo de receitas e fixação de preços. Este elemento divide-se em tipo de fluxos, percentagens e metodologia de fixação de preços. Os tipos de fluxo são compostos pela forma como a empresa gera lucro. Neste caso, o lucro pode ser gerado através de vendas, empréstimos (com retorno material e

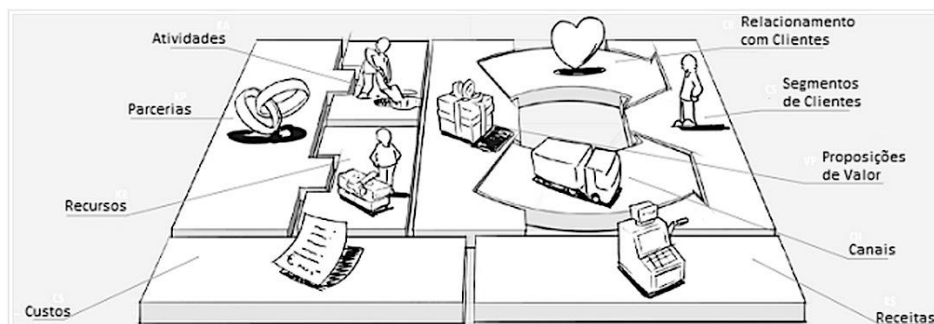


monetário/contrapartidas), licenciamento (por exemplo de patentes), corte de transação (Comissões) e publicidade (fluxo monetário recebido através da atividade de publicitar algo) (Osterwalder, 2004).

Em 2010, com o intuito de facilitar a visualização de como determinada empresa opera, foi criada uma ferramenta de visualização de MN's, o modelo de negócio canvas. Este, tem como principal objetivo a demonstração de como a empresa cria valor e quais são os meios necessários para o fazer como foi acima referido. Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2004) revitalizaram o conceito e tornaram-no mais simples e de fácil compreensão. Desta forma o modelo de negócio canvas é de fácil elaboração e assimilação para qualquer um. É ainda um instrumento fundamental para empreendedores, sendo ainda muito útil para empresas já existentes, como forma de revisão do que pode ser melhorado.

Osterwalder e Pigneur (2010) elaboraram este modelo de negócio dividido em nove blocos fundamentais para o funcionamento de uma empresa, melhorando a sua primeira abordagem apresentada na ontologia, acrescentando novos pontos importantes para qualquer empresa. Na imagem abaixo podemos visualizar a divisão realizada. Estes nove blocos distribuem-se assim em: segmento de clientes; proposta de valor; canais; relações com os clientes; fluxos de rendimentos; recursos-chave; atividades-chave; parcerias-chave e estrutura de custos.

Figura 1.12 - Tela do Modelo de Negócio Canvas



Fonte: Modelo de Negócio Canvas construído por Alexander Osterwalder. Disponível em <https://neigrando.wordpress.com/2011/05/05/a-importancia-da-modelagem-de-negocios/>. Consultado a 30-09-2015.

A ordem acima utilizada na descrição dos nove blocos não é indiferente e muito menos ocasional, como foi demonstrado na ontologia e representado na Figura 1.12. Interessa desta forma descrever cada um dos blocos, interligando-os de forma a compreender a sua lógica, passando por um processo de relação causal.

### Segmento de Clientes

Este é o primeiro e um dos pontos mais importantes do modelo de negócio. Neste ponto é onde nasce o negócio. É identificada uma necessidade do mercado, e criada uma oportunidade. Aqui, devemos descrever o público-alvo consumidor. É importante que neste bloco sejam realizadas perspetivas realistas de quem poderá estar interessado num determinado produto ou conteúdo a oferecer. Para que

isso seja possível, deve realizar-se um estudo de mercado e que seja definido um ou vários segmentos de público, sejam indivíduos particulares ou empresas, que estejam dispostos a pagar pelo produto oferecido.

Existem diversos tipos de segmentos de clientes. A empresa poderá assim escolher um ou vários segmentos para o qual direcionar o seu produto. Abaixo apresenta-se os segmentos existentes no modelo segundo Osterwalder e Pigneur (2010):

- Mercado de Massas – Pretensão de abrangência de qualquer tipo de público indiscriminadamente / não distinção entre diferentes segmentos de mercado;
- Nicho de Mercado – Mercado restrito com uma oferta muito específica, que pretende atingir um segmento muito característico de cliente-alvo;
- Mercado Segmentado – Pretensão de atingir um ou mais segmentos de mercado, criando canais e relacionamentos diferenciados para atingir cada um deles de formas distintas;
- Mercado Diversificado – Prestação de serviços a dois tipos de mercado completamente dissociados, com necessidades completamente distintas;
- Plataformas multifacetadas – Oferta de serviços a dois ou mais mercados que são interrelacionados.

#### Proposta de Valor

No bloco relativo à proposta de valor pretende-se demonstrar as vantagens competitivas de um produto em detrimento de todos os outros concorrentes. A proposta de valor pode surgir em diversas especificações do produto como a qualidade, o preço, ser uma nova tecnologia entre outros. Assim este ponto é importante para demonstrar o melhor potencial de um produto relativamente a outro, demonstrando o porquê da preferência do cliente.

Segundo Osterwalder (2010) existem já pré-concebidos alguns grupos onde determinado produto se pode enquadrar na proposta de valor. São eles:

- Novidade – Destaque do produto pela sua novidade e falta de competição direta;
- Desempenho – Melhoria do desempenho do produto relativamente ao apresentado pela concorrência;
- Adaptação ao cliente / *Customization* – Desenho de produtos especificamente para clientes singulares (permissão de participação do cliente na personalização do produto a adquirir);
- “Fazer o trabalho” – Valor pode ser criado simplesmente pela concretização de determinada tarefa que o cliente pretende;
- *Design* – Destaque do produto relativamente a outro pelo seu *design*;
- Marca / Estatuto Social – Como referido na ontologia, é o estatuto conferido pela utilização de determinada marca que é o valor acrescentado para o cliente;

- Preço – Baixo preço é um fator atrativo para os clientes;
- Redução de custos – Produtos que permitam a redução de custos ao longo do tempo são uma proposta de valor interessante para os clientes (por exemplo software);
- Redução de Risco – Criando o valor para o cliente reduzindo os riscos do seu investimento em determinado produto (por exemplo garantia na compra de carro usados);
- Acessibilidade – Criação de valor para o cliente através de tornar acessível a maior parte dos clientes um produto que seria antes impossível pelo seu preço ou pela tecnologia envolvida no desenvolvimento do mesmo;
- Conveniência / Facilidade de uso – Pode ser criar valor para o cliente a melhoria de um produto, tornando-o mais fácil de utilizar ou mais acessível no sentido geográfico (Por exemplo o iPod e o iTunes, que passou a utilizar um sistema de compra de música mais prático).

## Canais

Os canais descrevem a forma de como se comunica e alcança determinado segmento de clientes. Assim é desta forma que se dá a conhecer o produto e a proposta de valor. Este ponto é fundamental tendo em conta que se trata da forma como a empresa chega ao cliente, fazendo a ligação entre o produto e o mercado. Faz assim a ponte entre os canais de distribuição, a comunicação e o cliente.

Existem cinco tipos diferentes de canais. Pode distinguir-se entre canais dos parceiros, canais próprios, mistos e ainda canais diretos ou indiretos. A escolha entre o tipo de canal a utilizar depende da estratégia da empresa. Os canais próprios poderão ser mais rentáveis, contudo, dependendo da visibilidade da empresa, poderá haver mais despesas inerentes a este canal e menos visibilidade. Pelo contrário, os canais dos parceiros poderão alcançar maior visibilidade incorrendo em menores custos, contudo, com margens menores de rentabilidade. Poderá ainda, optar-se por canais mistos fazendo um equilíbrio entre os pontos acima referidos. Os canais próprios dividem-se em canais diretos e indiretos. Os diretos poderão ser as forças de vendas e as vendas na Internet enquanto os indiretos serão vendas em lojas próprias. Os canais dos parceiros serão sempre canais indiretos e poderão tratar-se de vendas nas lojas dos parceiros ou no mercado grossista.

Existem ainda cinco fases nos canais. Estas passam por:

1. Consciência – Consciencialização do cliente da oferta apresentada pela empresa;
2. Avaliação – Comparação entre produtos da mesma gama, avaliando os prós e contras de cada um;
3. Aquisição – Momento da tomada de decisão e escolha de um produto ou serviço em detrimento de outro;
4. Entrega – Após a aquisição como se pode entregar valor ao cliente;

5. Pós-venda – Relacionado com os serviços prestados após a aquisição que podem ser o atendimento em loja.

#### Relação com o Cliente

Neste ponto pretende-se verificar o tipo de relação que é estabelecido com os clientes. O tipo de relação a estabelecer pode variar dependendo do segmento de clientes a abranger. As relações com os clientes podem ser guiadas por três objetivos: aquisição de clientes; retenção de clientes ou aumento de vendas. Este ponto é diretamente relacionado com o segmento de clientes, tendo em conta que as estratégias a aplicar vão depender muito do tipo de cliente que captamos.

Os diferentes tipos de relação com o cliente são identificados, segundo Osterwalder e Pigneur (2010) como:

- Assistência pessoal – Baseado na interação pessoal entre o cliente e a empresa, como um assistente da marca;
- Assistência pessoal dedicada – Atendimento específico a determinado cliente adereçando e respondendo rápida e eficazmente às suas necessidades específicas;
- Autoserviço (*self-service*) – Não existência de relação direta com o cliente. Oferta de todas as ferramentas que o cliente necessita para resolução dos seus próprios problemas;
- Serviços automatizados – Mistura entre serviço self-service com tecnologia. Criação de perfis de clientes, de forma personalizada para satisfazer as necessidades dos mesmos de forma mais eficiente;
- Comunidades – Criação de comunidades de clientes que se ajudam mutuamente através de uma rede de contacto com outros clientes;
- Cocriação – Criação de valor para o cliente através do contacto direto com o mesmo.

#### Fluxo de Rendimentos

Os fluxos de rendimento são as fontes de rendimento obtidas através de cada segmento de clientes. Este bloco não poderá ser confundido com os lucros da empresa. Para obter este resulta deve subtrair-se ao fluxo de rendimentos a estrutura de custos.

A empresa pode envolver-se com o cliente de duas formas distintas. Pode obter rendimentos de uma só vez através de uma compra direta, ou optar por obter rendimentos recorrentes através de pagamentos continuados através de melhoramento de serviços aumentando a proposta de valor ou serviço pós-venda.

Existem assim diversas formas para gerar fluxo de rendimentos, Osterwalder e Pigneur (2010) sugerem os seguintes:

- Venda de ativos – Obtenção de receitas através da venda de produtos físicos;

- Taxa de utilização – Obtenção de receitas através da venda de permissões de utilização de determinado produto ou serviço. Quanto mais o cliente utilizar o produto mais este paga;
- Assinaturas – Obtenção de receitas através da venda da permissão de utilização de um produto durante de determinado período de tempo (geralmente mensal ou anual);
- Empréstimo / arrendamento / *Leasing* – Obtenção de receitas através do pagamento de determinada taxa pela utilização exclusiva de um produto que é cedido ao cliente através de um empréstimo;
- Licenciamento – Obtenção de receitas através da permissão ao cliente de utilização de determinado produto de propriedade intelectual através de licenças;
- Comissões de intermediação - Obtenção de receitas através da intermediação de serviços prestados entre uma ou mais partes (Por exemplo: Taxas cobradas pelo banco na utilização de um cartão de crédito);
- Publicidade - Obtenção de receitas através da cobrança de taxas por publicitar determinado produto.

Subsistem ainda diversas formas de fixação de preços. Os mais conhecidos são: Preços fixos e fixação de preços dinâmica. Este mecanismo poderá fazer uma diferença substancial no fluxo de rendimentos.

#### Recursos-Chave

Os recursos-chave são os ativos da empresa que permitem que esta crie e distribua a proposta de valor de forma a que esta chegue aos clientes. Dependendo do tipo de negócio estes recursos podem variar. Eles poderão ainda referir-se de recursos próprios ou ainda recursos dos parceiros.

Os recursos-chave poderão ser:

- Físicos – Recursos físicos podem ser ativos necessários para a realização da atividade como um armazém, uma máquina específica, etc;
- Intelectuais – Recursos intelectuais são por exemplo marcas, patentes, etc;
- Humanos – Recursos humanos são os funcionários;
- Financeiros – Recursos financeiros podem ser dinheiro, acesso a linhas de crédito.

#### Atividades-Chave

As atividades-chave correspondem ao *core-business* da empresa. Assim este ponto entende-se pela atividade que a empresa desenvolve de forma a operar com êxito. Bem como os recursos-chave, as atividades-chave são fundamentais para a criação e entrega da proposta de valor, de forma a atingir o mercado e obter rendimentos. Estas atividades são diretamente ligadas ao tipo de negócio que a empresa exerce.

Como diferentes tipos de atividade-chave, Osterwalder e Pigneur (2010) sugere três tipos diferentes:

- Produção – Desenho, criação e venda de determinado produto;
- Resolução de problemas – Atividade relacionada com a busca de soluções de problemas;
- Plataforma / Rede – Uma plataforma ou uma rede como negócio base da empresa (Por exemplo o *Ebay*).

#### Parcerias-Chave

As parcerias-chave são relações entre diferentes empresas de forma a criar valor para ambas as empresas, com fim último de benefício mútuo para ambos os MN's. Com as alianças certas entre empresas pode ser verificada a redução de riscos e expansão do mercado.

Existem quatro tipos de parcerias comuns:

1. Alianças estratégicas entre não-concorrentes;
2. Cooperação: Parcerias estratégicas entre concorrentes;
3. Empreendimentos conjuntos para desenvolver novos negócios;
4. Relação comprador-fornecedor para garantir fornecimentos.

Existem ainda três principais motivações para a criação deste tipo de parcerias:

- Otimização de economias em escala – Parcerias com o propósito de melhoria do crescimento de ambas as empresas através da otimização da alocação de recursos e atividades
- Redução de risco e da incerteza - Parcerias realizadas com o objetivo de crescimento de ambas as partes envolvidas e redução de riscos através de maior segurança;
- Aquisição de recurso e atividades específicas - Parcerias com o propósito de realização de cedências de recursos parte a parte;

#### Estrutura de Custos

A estrutura de custos é o último bloco do modelo negócio canvas, contudo, uma das mais importantes. Neste bloco são explicados os custos inerentes à criação e desenvolvimento de valor, à manutenção de clientes e à forma de gerar lucros. Este tipo de operações tem sempre um custo associado que é definido aqui. Após a constituição deste bloco é possível verificar o lucro que a empresa irá gerar, subtraindo à estrutura de rendimentos a estrutura de custos e verificando assim a viabilidade do negócio.

Existem assim dois tipos de estrutura de custos:

- Motivada pelos custos – Foco na minimização dos custos onde é possível;
- Motivada pelo valor – Foco na maximização de valor em qualquer das atividades desenvolvidas.

Esta distinção depende do tipo de negócio a desenvolver, isto é, a empresa pretende oferecer o produto ao melhor preço, ou seja, *low-cost*, ou pelo contrário o *core-business* está diretamente relacionado com a qualidade do produto, sendo assim motivada pela entrega de valor.

A estrutura de custos pode ainda ter as seguintes características:

- Custos fixos – Manutenção de custos independentemente da quantidade de produtos criados;
- Custos variáveis – Variação proporcional de custos consoante o volume de produtos criados;
- Economias em escala – Custo desce à medida que a empresa cresce e adquire maior quantidade de produtos. Benefício de taxas mais vantajosas à medida que se expande;
- Economias de âmbito – Redução de custos devido à quantidade e tamanho de transações realizadas. Este tipo de economia é normalmente associado a grandes empresas, devido ao capital disponível.

Ao comparar o modelo de negócio proposto por Osterwalder e Pigneurs em 2002, 2004 e 2010 é possível verificar que houve algumas alterações significativas não somente no *design* mas também nas ideias basilares. Contudo, é possível verificar as suas semelhanças, com o acréscimo de variadas melhorias. Hoje em dia, o modelo de negócio canvas é utilizado em todo mundo, e os seus utilizadores vão desde os empreendedores que pretendem começar o seu negócio, a multinacionais conceituadas. Assim, foi considerado pertinente que na construção do MN do RIR fosse este o modelo a utilizar.

A escolha da utilização deste modelo para descrição das atividades do RIR está relacionada com a facilidade de perceção do funcionamento da empresa mas também pelo facto de ser um negócio relacionado com produtos culturais, que por vezes torna-se mais complexo de descrever e analisar do que uma empresa ligada à indústria ou comércio. Osterwalder realizou também o estudo de caso de empresas com negócios deste tipo de produtos como o *Cirque du Soleil*<sup>4</sup>, Festival de *Jazz* de Montreux<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup>*Cirque du Soleil* é uma empresa sediada em Quebec, reconhecida mundialmente por seu entretenimento artístico de alta qualidade, com mais de 4.000 funcionários e artistas de mais de quarenta países. Anon. (S.A). Sobre nós. Disponível em Página Oficial do *Cirque du Soleil*: <http://m.cirquedusoleil.com/pt/about/intro.aspx>. Consultado a: 27-10-2015.

<sup>5</sup>Festival de *Jazz* de Montreux- Tornou-se um dos mais importantes eventos culturais do mundo, com 250.000 visitantes anualmente. Música Jazz pode ter constituído raízes históricas do Festival, mas outros estilos musicais rapidamente encontrou o seu lugar dentro do Festival, a partilha de um elo comum de curiosidade musical, a mistura de gêneros, e os eventos espontâneos que estão no cerne da experiência de Montreux. Anon. (S.A). *Le Montreux Jazz Festival*. Disponível em Montreux Jazz Festival: <http://www.montreuxjazzfestival.com/en/about-montreux-jazz#montreuxjazzfestival>. Consultado a 27-10-2015.

bem como o do clube de futebol inglês Manchester United<sup>6</sup>. Ao realizar estudos de caso destas entidades, com estruturas, escala, financiamento e atividades tão diversificadas, comprovou a sua eficiência.

Como o autor refere, este modelo serve para visualização do funcionamento de uma empresa, contudo, não é o suficiente para tornar um negócio infalível. Um bom modelo de negócio pode nunca ter êxito, bem como um mau modelo de negócio pode florescer, tudo depende de um conjunto de fatores, decisões e estratégias implementadas. O modelo de negócio deve ser bem definido e complementado com um plano de negócios detalhado com estratégias a implementar para melhoria do desempenho da empresa.

### **1.3. Criação de Valor Partilhado**

#### **1.3.1. História e Definição do Conceito**

Desde a existência do ser humano que é possível identificar problemas sociais, que por vezes parecem intermináveis e sem resolução aparente. Durante muitos anos havia pouco conhecimento para além da realidade que estava próxima de nós, contudo, hoje em dia, com a sociedade em rede, todos os problemas existentes no mundo entram-nos pelo ecrã da televisão, pelo ecrã do nosso computador, através da rádio ou até mesmo nas capas dos jornais (Castells, 2002). Assim a diferença da preocupação com a fome em África, com a poluição, com o aquecimento global, entre muitas outras questões é cada vez maior e existe cada vez mais a consciencialização das pessoas.

A solução que tem sido apresentada, passa pela criação de Organizações Não Governamentais (ONG's) de forma a combater as questões sociais a nível mundial, apoios governamentais, campanhas de caridade, filantropia ou até mesmo políticas de responsabilidade social nas empresas, contudo, estas soluções não têm sido suficientemente eficazes. O principal problema da ineficiência destas medidas é a escala, que é interminável e ainda a escassez de recursos para resolução de questões com uma tão grande dimensão.

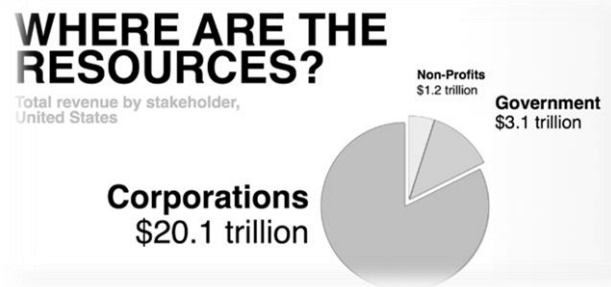
As entidades com recursos suficientes para fazer alguma diferença face ao número infinito de problemas sociais que existem pelo mundo fora são as empresas como é possível verificar na figura 1.13, com o exemplo dos Estados Unidos da América.

---

<sup>6</sup>*Manchester United* – Um dos clube de futebol inglês mais populares, sediado em Trafford, na zona metropolitana da cidade de Manchester. Anon. (S.A). *History: The great football story ever told*. Disponível em Página Oficial do Manchester United: <http://www.manutd.com/en/History.aspx>. Consultado a 27-10-2015.



Figura 1.13 - Onde estão os recursos? Total de receita por *stakeholder* nos Estados Unidos da América.



Fonte: Michael Porter: *Why business can be good at solving social problems*. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=0iIh5YYDR2o>. Consultado a 09-09-2015.

Surge então uma questão pertinente, a imagem das empresas ainda é muito associada, não à resolução de problemas sociais, mas precisamente o oposto, à sua criação. Contudo a consciência das empresas também está em fase de mutação. Esta mudança de atitude não se deve apenas à consciencialização das empresas dos problemas sociais por parte das empresas, mas sim ao lucro que advém de atitudes responsáveis relativamente à sociedade. Como Michael Porter (2013) refere na conferência que realizou para o TEDx, se uma empresa não assegura os cuidados de saúde a um trabalhador, este vai ficar mais vezes doente, provavelmente vai faltar ao trabalho por motivo de doença e a empresa tem prejuízo com essa falta. As empresas estão cada vez mais a aperceber-se que ao proporcionarem boas condições aos seus trabalhadores, vão ter trabalhadores mais motivados e eficientes e vão aumentar o seu lucro desta forma<sup>7</sup>.

Esta ajuda pode ser medida na aplicação de políticas de Responsabilidade Social como há muito tempo acontece através de doações a instituições, ONG's ou fundações. No entanto, segundo Porter e Kramer (2002), estas doações são pouco eficientes na medida em que são desfocadas e têm falta de organização. Para além disso, as empresas não têm controlo de como a doação que efetuaram será investida, ou seja poderá ser aplicada de forma imprudente ou pouco viável (Porter & Kramer, 2002; 6).

Porter e Kramer (2002) criticam ainda estas políticas, pois muitas empresas agem sob estas políticas com o objetivo de obtenção de lucros superiores, e utilizam-nas como estratégia para obtenção de maior visibilidade e marketing positivo bem como fim de obtenção de benefícios fiscais (Porter & Kramer, 2002; 5).

Inicialmente os autores abordaram a solução destes problemas através da filantropia. Nesta altura os autores pretendiam demonstrar como num contexto focado, podiam ser gerados benefícios sociais e económicos através da filantropia. Como exemplo deste caso, os autores utilizaram a Cisco, que ao necessitar de administradores de rede realizou parcerias estratégicas com escolas secundárias e

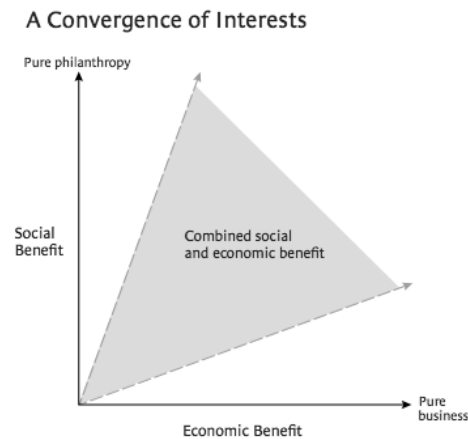
---

<sup>7</sup>Michael Porter: Por que os negócios podem ser úteis em resolver problemas sociais. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=0iIh5YYDR2o>. Consultado a 25-10-2015

universidades para a formação de novos administradores e que com este programa conseguiram obter profissionais qualificados e ao mesmo tempo melhorar os níveis de educação dos locais onde operavam (Porter & Kramer, 2002: 6).

Na figura 1.14, pode verificar-se a relação entre o benefício social e o benefício económico, demonstrando a convergência de interesses. Nesta abordagem Porter e Kramer (2002) falavam ainda de filantropia como vantagem competitiva nos mercados.

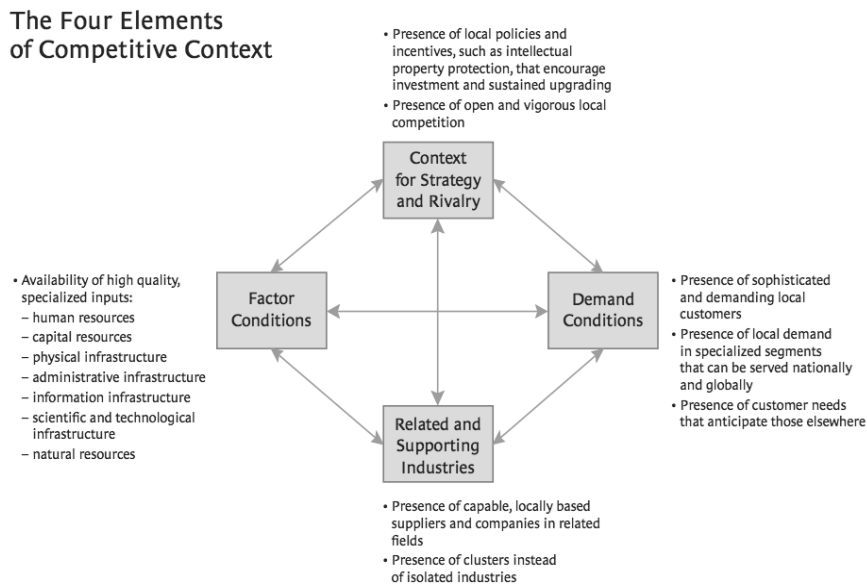
Figura 1.14 - Convergência de interesses.



Fonte: Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). "The competitive Advantage of corporate philanthropy". *Harvard Business Review*, 5.

Para que este conceito demonstre resultados na sua aplicação é extremamente importante que a empresa tenha produtos competitivos. Para o tornar possível, Porter e Kramer (2002) apresentam na figura 1.15, onde são demonstrados os quatro fatores mais importantes para o contexto competitivo (Contexto de estratégia e rivalidade; Condições da procura; Indústrias relacionadas de apoio e condições de apoio). Ao analisar atentamente estes fatores, uma empresa pode ter áreas comuns entre o benefício social e económico de forma a aumentar a sua própria competitividade e da sociedade na localização geográfica onde se encontra (Porter & Kramer, 2002; 5).

Figura 1.15 - Os quatro elementos do contexto competitivo.



Fonte: Porter, M. E., & Kramer, M. R. (Dezembro de 2002). The competitive Advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 6.

Passados nove anos desta pesquisa no sentido de evolução do capitalismo, surge o conceito de CVP. Este conceito passa pela “abordagem de um problema social com um modelo de negócio” e desta forma aproximar as empresas com a sociedade em seu redor, de forma a beneficiar as duas vertentes, o tecido empresarial e social. Este conceito pode ser definido como políticas e práticas operacionais que melhoram a competitividade de uma empresa enquanto ao mesmo tempo provoca progresso na economia e nas condições sociais nas comunidades onde opera (Porter & Kramer, 2011). Para que isto seja possível, as empresas têm que dar o primeiro passo, e podem fazê-lo de três formas:

1. Procurar resolver as necessidades sociais através dos seus produtos;
2. Utilizar recursos, fornecedores, logística e funcionários de forma mais produtiva, reconfigurando a cadeia de valor;
3. Melhorar o mercado local, estabelecendo *clusters*<sup>8</sup> e locais de desenvolvimento.

De forma a explicitar em que medida é que cada um destes passos tem impacto é importante dar alguns exemplos práticos de como estes poderão ser cruciais na melhoria de condições para a sociedade ou ambiente envolvente.

A Adidas é um exemplo de resolução de uma questão social para a população do Bangladeche através do seu produto. Esta marca uniu-se com a organização do Prémio Nobel da Paz e principal

<sup>8</sup>Definição de *Clusters* - *Clusters* são concentrações geográficas interligadas com empresas e instituições no campo particular. *Clusters* abrangem uma série de indústrias relacionadas e outras entidades importantes da concorrência. Porter, M. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*.

acionista do Grameen Bank, Muhammad Yunus, para fabricar calçado *low-cost* para as pessoas desfavorecidas neste país. Segundo Muhammad Yunus “The shoes will be cheap and affordable for the poor, besides it will protect people from diseases”<sup>9</sup>. Este facto representa uma mudança fundamental para a população do Bangladesh, bem como um ato responsável por parte da *Adidas*, que a longo prazo vai beneficiar e criar um novo mercado para os seus produtos.

Para exemplificar a melhoria na utilização de recurso, analisemos o caso da Coca-Cola que conseguiu reduzir o seu consumo de água potável em 9% em 2004, quase metade dos seus objetivos que deveriam concluir-se em 2012 (Porter & Kramer, 2011).

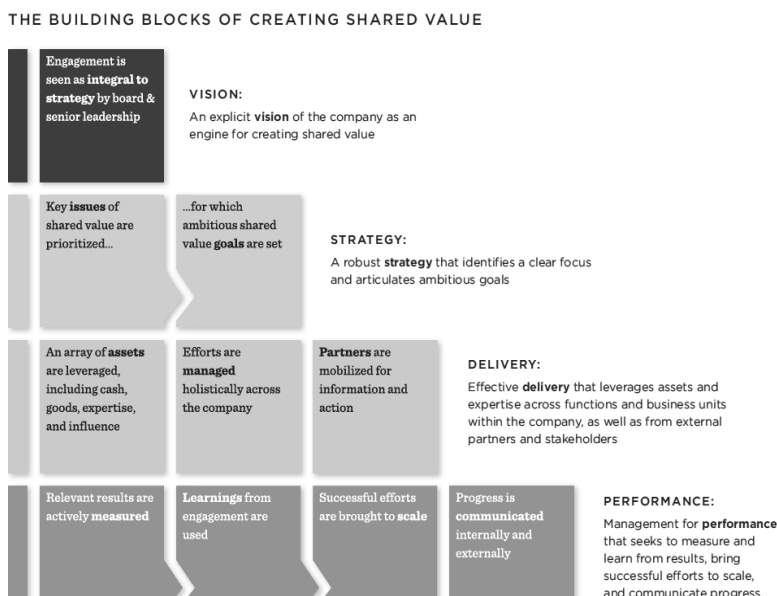
Relativamente à melhoria do mercado local de forma a estabelecer *clusters* locais de desenvolvimento, pode apresentar-se o exemplo da Nestlé através da sua marca Nespresso. Esta redefiniu os processos de concessão de contratos relativamente à compra de café, passando a trabalhar diretamente com pequenos agricultores de zonas pobres, que não conseguiam fazer evoluir a sua produtividade. A empresa passou a conceder pequenos créditos, dar formação e aconselhamento aos produtores de café sobre práticas agrícolas, fornecendo fertilizantes passando a pagar-lhes diretamente pelo melhor produto (grão de café) (Porter & Kramer, 2011).

Porter e Kramer (2011) sugerem blocos para a aplicação do CVP como abaixo se pode verificar (Bockstette & Stamp, 2011):

---

<sup>9</sup>Klein, P. (2011). *Three Great Examples of Shared Value in Action*. Disponível em Forbes: <http://www.forbes.com/sites/csr/2011/06/14/three-great-examples-of-shared-value-in-action/>. Consultado a 10 de Setembro de 2015.

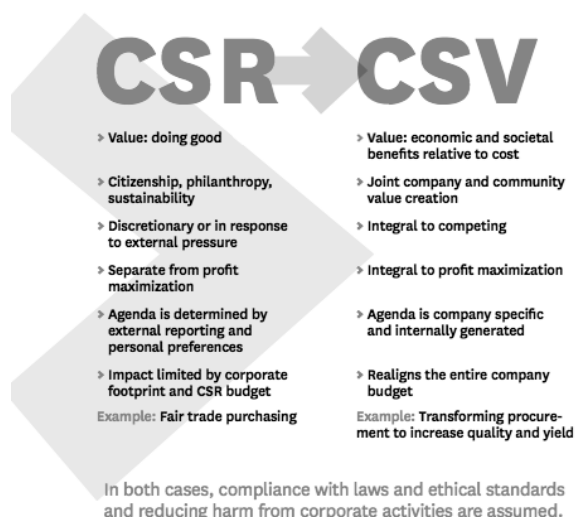
Figura 1.16 - Blocos necessários para a implementação do CVP



Fonte: Bockstette, V., & Stamp, M. (2011). *Creating SharedValue: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution*, 9. Disponível em: [https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Shared\\_Value\\_Guide.pdf](https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Shared_Value_Guide.pdf). Consultado a 10-09-2015.

Podem de imediato verificar-se as vantagens na aplicação deste conceito, com inúmeros casos de sucesso apresentados, contudo, um risco para aceitação do mesmo é o tempo de retorno do capital investido. A curto prazo, os resultados não são animadores, no entanto, a longo prazo o retorno é muito favorável. Porter e Kramer (2011) desmarcam este conceito da prática de *Corporate Social Responsibility* (CSR), apresentando as suas diferenças, como se pode verificar na imagem que se segue.

Figura 1.17 - Diferenças entre Responsabilidade Social e Criação de Valor Partilhado



Fonte: Porter, M., & Kramer, M. (2011). *Creating Shared Value*. *Harvard Business Review*, 89 (1/2), 16.

As principais diferenças entre estes dois conceitos, segundo Porter e Kramer (2011), passam pelo envolvimento da empresa na aplicação das políticas necessárias para o desenvolvimento da sociedade. Enquanto a responsabilidade social simplesmente apoia causas e tenta minimizar o impacto

dos problemas sociais no mundo, através de doações produzindo um impacto limitado, o CVP coopera com a sociedade para um bem comum ao mesmo tempo que aumenta a sua competitividade através de uma agenda partilhada entre a empresa e instituições sociais de forma a aumentar o seu próprio lucro ao mesmo tempo que produz benefício na sociedade onde está integrada.

O conceito de CVP é muitas vezes equiparado ao conceito de sustentabilidade nas empresas<sup>10</sup>. Contudo, segundo Kramer, estes não tratam as mesmas coisas. Este apresenta duas vertentes da sustentabilidade:

1. A vertente estritamente ligada ao impacto ambiental;
2. A vertente que representa a mudança na forma de ver e pensar no capitalismo, um novo modelo de como o mundo pode funcionar de forma de forma a garantir a segurança das pessoas e do planeta enquanto a população continua a crescer.

Kramer refere ainda que o conceito de CVP não é totalmente novo sendo uma mistura dos programas que já existem de filantropia, responsabilidade social e sustentabilidade, desmarcando-o dos mesmos na medida em que<sup>11</sup>:

- A filantropia pretende devolver à sociedade;
- A responsabilidade social pretende atenuar danos feitos na sociedade;
- O CVP sobrepõe-se por vezes à sustentabilidade, mas esta visa essencialmente problemas relativos ao ambiente e pegada ambiental.
- O conceito de CVP diferencia-se na medida em que procura encontrar novas oportunidades para obtenção de vantagem competitiva através da resolução de problemas sociais, integrando estes problemas na estratégia empresarial das mesmas.

Como foi possível demonstrar acima, inúmeras multinacionais aderiram a este conceito e já há provas do seu sucesso tanto a nível empresarial, como no desenvolvimento dos locais onde estas operam. Como refere Richard Florida na sua teoria dos 3 T's, para o desenvolvimento de uma determinada localização é importante haver tolerância, talento e tecnologia (Florida, 2002). Mas para que todas estas características se reúnam, também é necessário haver desenvolvimento suficiente para atração de pessoas com estas valências. Assim o CVP vem como uma proposta inovadora neste sentido.

---

<sup>10</sup>Mark Kramer: Creating Shared Value. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=eNFceI7Rj1s>. Consultado a 13-09-2015.

<sup>11</sup>Mark Kramer: Creating Shared Value. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=eNFceI7Rj1s>. Consultado a 13-09-2015.

### 1.3.2. Análise Crítica do Conceito de Criação de Valor Partilhado

Após a publicação da série de artigos de Porter e Kramer na *Harvard Business Review*, surgiram várias reações por parte de outros autores. Existem diversos tipos de artigos, divididos essencialmente da seguinte forma (Rocchi & Ferrero, 2014):

1. Artigos do Porter e Kramer;
2. Artigos cujos autores são diretamente relacionados com o Porter e o Kramer (Foundation Strategy Group; *Harvard Business Review*);
3. Apoiantes (artigos positivos; estudos de caso de sucesso);
4. Críticas.

Neste ponto é pretendido apresentar os prós e contras deste conceito. Para tal, são demonstradas as forças e fraquezas do mesmo publicadas no artigo que Andrew Crane (Crane, Palazzo, Spence, & Matten, 2014). O autor apresenta uma das críticas mais estruturadas e desenvolvidas ao conceito de CVP. Todos os pontos descritos no quadro abaixo são bem fundamentados de acordo com a literatura na área.

Quadro 1.11 – Forças e Fraquezas do conceito de Criação de Valor Partilhado

Strengths	Weaknesses
CSV successfully appeals to practitioners and scholars CSV elevates social goals to a strategic level	CSV is unoriginal CSV ignores the tensions between social and economic goals
CSV articulates a clear role for governments in responsible behavior CSV adds rigor to ideas of "conscious capitalism" and provides an umbrella construct for loosely connected concepts	CSV is naive about the challenges of business compliance CSV is based on a shallow conception of the corporation's role in society

Fonte: Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the Value of "Creating Shared Value". *University of California*, 56 (2), 132.

O argumento relativo à falta de originalidade do CVP é utilizado em vários autores, sendo a mais comum das críticas relativamente ao conceito. A vasta literatura existente relativa a políticas de Responsabilidade Social, desenvolvida durante décadas, apresenta soluções na mesma linha de pensamento à que Porter e Kramer (2011) como por exemplo de Lee Burke e Longsdon (1996) que argumentam que "a responsabilidade social das empresas responde de forma estratégica quando gera benefícios substanciais, relacionados com os negócios, nomeadamente através do apoio de atividades fulcrais para a mesma" (Burke & Longsdon, 1996). Spitzeck e Chapman (2012) apresentam um argumento semelhante, explicando que este conceito surgiu na década de 80 na definição de cultura empresarial (Spitzeck & Chapman, 2012). Nessa definição os valores partilhados eram vistos como "valores organizacionais claramente articulados que fazem uma diferença significativa na vida dos trabalhadores bem como na *performance* da organização." (Posner, Kouzes, & Schmidt, 1985).

Porter e Kramer não só se tentam demarcar da teoria anteriormente desenvolvida, como lhe dirigem duras críticas. Crane (2014) chega mesmo a acusar Porter e Kramer de “caricaturar da responsabilidade social empresarial” no seu artigo apresentando apenas os seus pontos negativos e maximizando-os (Crane, Palazzo, Spence, & Matten, 2014; 173). Bem como Wilburn (2014) refere que Porter e Kramer não compreendem devidamente a noção de responsabilidade considerando que a única razão pela qual decidem abordar os problemas sócias é a maximização de lucros (Wilburn & Wilburn, 2014).

Crane (2014) refere ainda, a forma como Porter e Kramer ignoram a tensão entre os objetivos sociais e económicos. Este ponto é fundamental na medida em que todas as empresas se podem deparar com esta situação após a aplicação do CVP ou qualquer outra medida relativa à sustentabilidade ou responsabilidade social. Apesar dos riscos nas duas últimas políticas, o CVP apresenta-se mais vulnerável a este perigo sendo que é uma política interna da empresa. Crane (2014) argumenta que Porter e Kramer se preocupam demasiado em obter situações de ganho mútuo, contudo, não oferecem qualquer tipo de orientação para resolução de situações de conflito quando os benefícios tendem mais para os resultados a nível social ou a nível económico (Crane, Palazzo, Spence, & Matten, 2014). Este tipo de situações pode ocorrer quando uma empresa tem duas missões, sendo difícil focar a atenção em ambas com o mesmo peso e a mesma medida (Pirson, 2012). Apesar da sua visão positiva relativamente ao CVP, Maltz e Schein (2012) também indicam como ponto fraco do conceito o facto do predomínio do interesse económico sobre interesses sociais (Maltz & Schein, 2012).

Crane (2014) alega ainda que Porter e Kramer são ingénuos relativamente à resolução de desafios que impliquem forças externas para manter a conformidade dos negócios (Crane, Palazzo, Spence, & Matten, 2014;139). Desta forma, o autor critica o facto de o CVP não integrar mecanismos de regulação no próprio conceito, acreditando que esta é uma questão de bom senso e que deve partir do Governo ou da empresa para se obter a regulamentação imprescindível para a aplicação e funcionamento do CVP. A conformidade com a lei vinculativa ou não vinculativa é difícil de manter para várias empresas e em muitas indústrias, mesmo em empresas que estão muito ligadas à resolução de problemas sociais (Crane, Palazzo, Spence, & Matten, 2014;140).

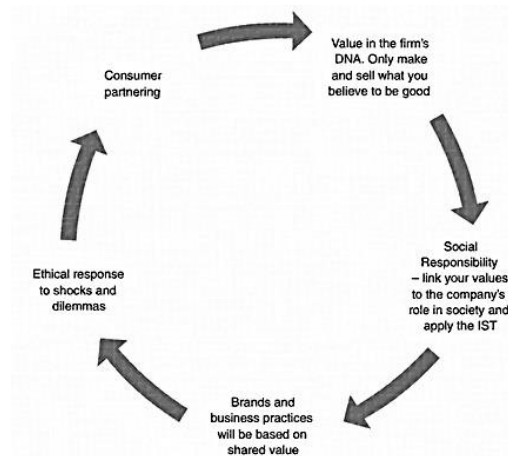
É ainda argumentado que o “CVP é baseado numa conceção superficial do papel das empresas na sociedade” (Crane, Palazzo, Spence, & Matten, 2014). Crane (2014) alega que Porter e Kramer pretendem resolver os problemas globais (a nível macro) do capitalismo, fazendo pequenas mudanças (a nível micro) do comportamento das empresas. Também Beschorner (2013) critica o modelo concetual, considerando-o demasiado generalista, fazendo assunções simplistas. O autor afirma que Porter e Kramer têm uma visão estreita relativamente à *responsabilidade social corporativa* desvirtuando as suas proposta e explica que o CVP é uma forma desadequada para repensar o capitalismo (Beschorner, 2013).



Na mesma linha de pensamento apresenta-se Denning (2011) que explica porque é que o CVP não consegue mudar o capitalismo. A mudança de pensamento relativamente ao capitalismo não pode ser feita através do modelo concetual abordado por Porter e Kramer tendo em conta que este, está um passo atrás da verdadeira evolução encontrando-se no estado de evolução “capitalismo 2.0”, quando atualmente encontramos-nos já numa nova era de desenvolvimento “capitalismo 3.0” (Denning, 2011). O autor explica que a verdadeira terceira era do capitalismo se move em torno do “deslumbramento do cliente”, redefinindo o papel da gestão, coordenações e mecanismos valores e comunicação de forma a toda a empresa estar voltada para a concretização de um objetivo (Denning, 2011).

Existem ainda artigos que aprovam o conceito como uma estratégia de gestão a implementar, realçando alguns dos pontos fracos do mesmo e apresentando algumas das possíveis soluções para as mesmas. Szimigin e Rutherford (2013) sugerem, a implementação do *Impartial Spectator Test* (IST) em combinação com o CVP para obtenção de melhores resultados. Este teste baseia-se na teoria de Adam Smith, e sugere um elemento regulador que funciona como uma “mão invisível” (Szmigin & Rutherford, 2013). Os autores vão além da tradicional responsabilidade social corporativa e da CVP com o intuito de criar um modelo concetual com soluções eficientes e adicionar decisões racionais aos processos dos agentes como um guia de ética para os mesmos. Para tal demonstram o seguinte ciclo que deve ser seguido pelas empresas:

Figura 1.18 - Um ciclo virtuoso de criação de valor partilhado



Fonte: Szimigin, I., & Rutherford, R. (2013). Shared Value and the Impartial Spectator Test. *Journal of Business Ethics*, 114 (1), 180.

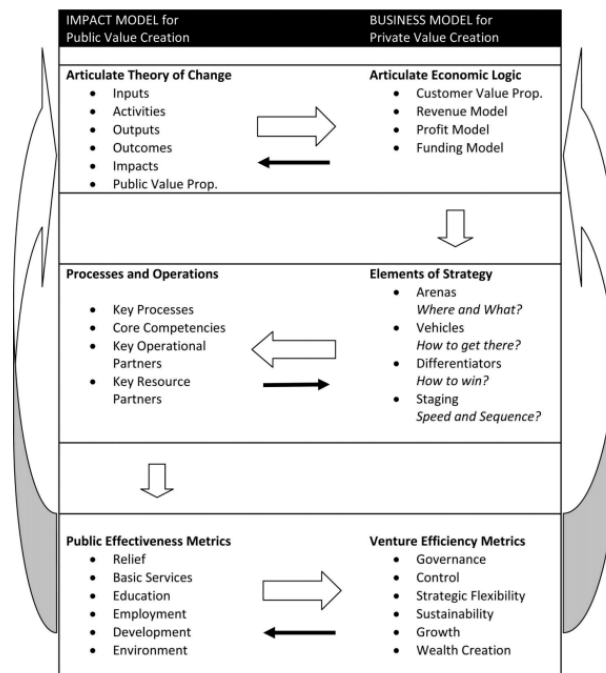
Neste gráfico é possível perceber o ciclo apresentado pelos autores e a necessidade de integrar na genética da empresa bem como dos seus empregados valores propícios ao benefício da sociedade e a sua implementação através dos produtos vendidos. Depois a aplicação de *responsabilidade social* através do IST, passando depois pela utilização do CVP na marca e nas práticas da empresa. Só assim se pode obter depois a resposta ética aos dilemas que poderão ocorrer nos processos anteriores de forma a existirem parcerias com o consumidor.

Florin e Schimdt (2013) apresentam o seu artigo relativo ao CVP, na perspectiva de um MN inovador. Assim, o conceito é abordado não apenas como uma estratégia a implementar mas como um MN (Florin & Schimdt, 2013).

Os autores sugerem as L3C's (*Low-Profit Limited Liability Company*) como modelos a seguir. Este tipo de empresa assemelha-se às organizações sem fins lucrativos, contudo, permite que o lucro seja distribuído pelos sócios. Florin e Schimdt (2013) apresentam estudos de caso onde o sucesso foi comprovado onde foram verificadas melhorias significativas na qualidade de vida das populações onde este tipo de empresas se implementaram.

Estes apresentam ainda duas dimensões de valor partilhado: Proposta de valor para o cliente, que adquirem um produto que para eles é valioso e proposta de valor pública direcionado para comunidades e entidades que recebem benefícios sociais ou ambientais. Na figura 1.19 são apresentados os impactos para a CVP pública e privada respetivamente, demonstrando como estes se interrelacionam, articulam e complementam.

Figura 1.19 - Processo de estratégia de missão híbrida: Gestão estratégica de paradoxo.



Fonte: Florin, J., & Schmidt, E. (2011). Creating Shared Values in the Hybrid Arena: A Business Model Innovation Prepective. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2 (2), 171.

Rocchi e Ferrero (2014) sugerem ainda um desenvolvimento do conceito de CVP, sugerindo valor partilhado sistemático (Rocchi & Ferrero, 2014). No ponto de vista dos autores, o modelo concetual apresentado por Porter e Kramer está incompleto. Assim, estes sugerem uma definição mais alargada do mesmo. Estes sugerem algumas modificações dos três processos que Porter e Kramer

apresentam, acrescentando-lhe um ponto extra. Desta forma os processos pelos quais o CVP poderia ser implementado passariam por:

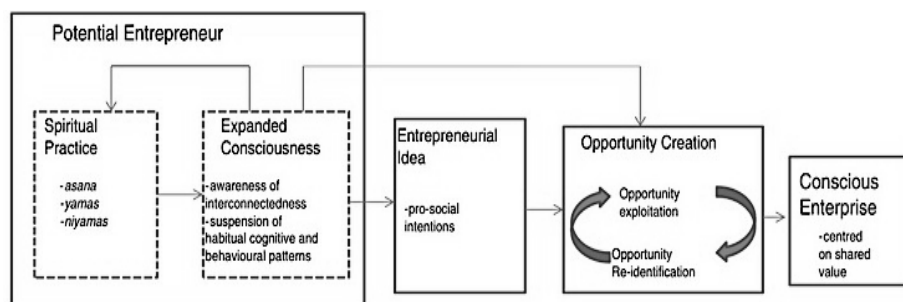
1. Reconceber produtos e mercados;
2. Reconexão entre as finanças e a economia real;
3. Permitir o desenvolvimento local;
4. Desenvolver virtudes pessoais.

Os fatores a ter em consideração para a criação de valor sistemático passariam pela produção; bens na cadeia de valor; normas e virtudes. Com a avaliação do ponto acrescentado pelos autores, torna-se possível a preocupação não só da sociedade fora da empresa e a economia da mesma serem beneficiados do CVP mas também as pessoas dentro da empresa (trabalhadores). Os autores sugerem ainda que as finanças e a economia real deviam voltar a conectar-se de forma a focar os instrumentos financeiros de forma a melhorar a economia real (Rocchi & Ferrero, 2014).

Rocchi e Ferrero (2014) apoiam a teoria de Porter e Kramer (2011) mas realizam alguns ajustes de forma a tornar a empresa mais centrada nas pessoas e não nos processos. Sugerem a utilização de intermediários financeiros de forma a contribuir para o bem da sociedade (Rocchi & Ferrero, 2014).

Para terminar, é importante salientar os casos de sucesso de implementação apresentados em diversos casos. Assim, Pavlovich e Corner (2014) apresentam como exemplo positivo da empresa WE'Ar Yoga, que explica como a implementação de técnicas de gestão, em conjugação com o CVP melhoraram a *performance* da empresa. Neste artigo, é possível compreender como uma prática espiritual pode, através do tempo, aumentar a consciencialização. As autoras consideram que a expansão da consciência relativa aos problemas sociais é a chave para o CVP (Pavlovich & Corner, 2014). Para explicação dos processos de implementação pode verificar-se na figura 1.20:

Figura 1.20 - Urgência de consciencialização nas empresas.



Fonte: Pavlovich, K., & Corner, P. D. (2014). Conscious Enterprise Emergence: Shared Value Creation Through Expanded Conscious Awareness. *Journal of Business Ethics*, 121 (3), 348

Com esta atitude a empresa conseguiu tornar-se numa empresa sustentável a nível económico, através da redefinição da cadeia de valor e cumprindo a sua missão de consciencialização (Pavlovich & Corner, 2014).

Christiansen (2014) realiza um estudo de caso da Nestlé, relativo à produção de leite. A empresa criou uma fábrica de leite na cidade de Moga, onde a cultura de venda de leite não era uma prática habitual. A Nestlé teve que criar as condições ideais para a mudança de mentalidade, ganhando a confiança dos pequenos agricultores da região. Assim aos poucos conseguiu implementar-se, corrigindo diversos problemas relativos à qualidade do leite, através de formação aos seus fornecedores. Com o passar do tempo começou a notar-se a melhoria das condições de vida das mulheres dessa região, sendo que eram elas a fornecer o leite enquanto os homens trabalhavam na produção de cereais. Começou ainda a notar-se também a melhoria da educação das crianças tendo em conta que passou a haver condições para que estas frequentassem a escola. A Nestlé beneficiou deste processo com a obtenção de fornecedores de confiança, bem como a longo prazo conseguiu obter leite com elevada qualidade e quantidade (Christiansen, 2014).

Spitzeck e Chapman (2012), apresentam também um estudo de caso no Brasil, que relaciona a BASF<sup>12</sup>, Fundação Espaço Eco (FEE)<sup>13</sup> e o Grupo André Maggi<sup>14</sup>. Ambas as empresas demonstravam interesse em causas sociais mesmo antes da sua parceria. A BASF apoia os pequenos agricultores a aumentar a sua produtividade e a exportar os seus produtos para mercados mais competitivos, bem como expõe o seu cliente aos desafios impostos pela sustentabilidade de forma a evitar o trabalho infantil, desflorestação de florestas tropicais, entre outras. Já o Grupo André Maggi também contribui para o desenvolvimento agrícola no Brasil, criar valor ao mesmo tempo que respeita o ambiente e melhorar as condições de vida das comunidades. A empresa tem diversas certificações que demonstram o seu interesse nestas causas. A colaboração entre estas duas empresas tem como principais objetivos (Spitzeck, 2014):

1. Promover a segurança alimentar, saúde e nutrição.
2. Ser ambientalmente responsável.
3. Garantir viabilidade econômica e compartilhar valores.
4. Respeitar os direitos humanos, criar trabalho digno e ajudar as comunidades rurais a prosperarem.
5. Incentivar a boa governança e a responsabilidade.

---

<sup>12</sup>BASF - Fábrica - Químicos Industriais no Brasil. Disponível em: <https://www.basf.com/br/pt.html>. Consultado a 20-09-2015.

<sup>13</sup>Fundação Espaço Eco – “(...)é um Centro de Excelência em Educação e Socioeficiência, que mede e avalia a sustentabilidade por meio de metodologias científicas desenvolvidas e reconhecidas internacionalmente.”. Disponível em: <http://www.espacoeco.org.br/institucional/quem-somos.aspx>. Consultado a 01-06-2015

<sup>14</sup>Grupo André Maggi (AMAGGI) - As principais atividades da AMAGGI estão nas áreas de criação, comercialização de grãos; produção agrícola e de sementes de soja; operações portuárias, transporte fluvial e geração e comercialização de energia elétrica. Disponível em: <http://amaggi.com.br/sobre/atividades/>. Consultado a 01-06-2015.

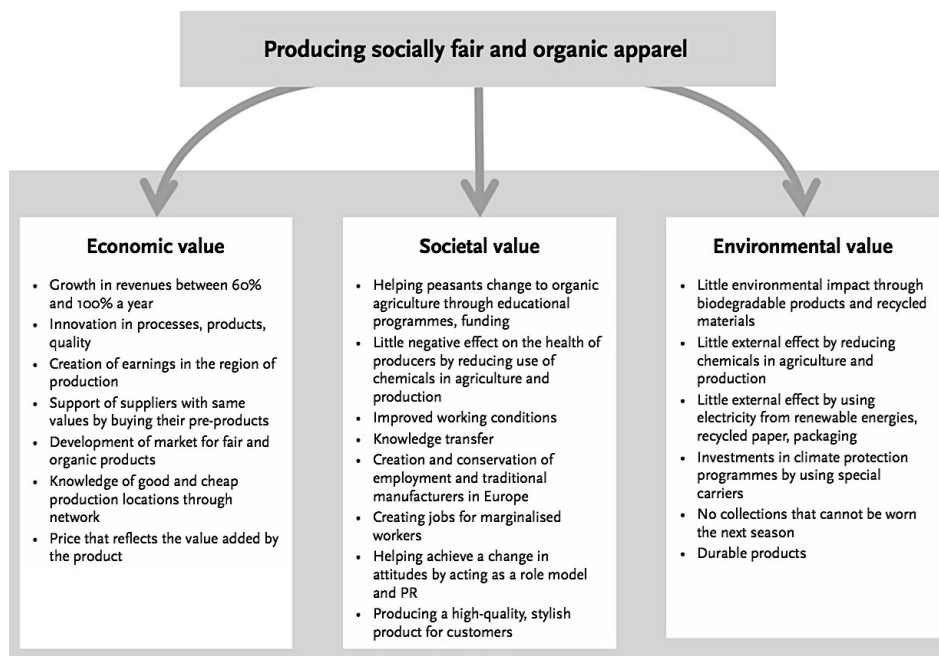
6. Aprimorar o acesso e a transferência de conhecimento, habilidades e tecnologia.

Os resultados obtidos no presente estudo de caso influenciaram o impacto ambiental, a ecoeficiência de ambas as empresas bem como o impacto social relativo às condições dos trabalhadores, à comunidade internacional, às gerações futuras, ao consumidor e à comunidade local e nacional. A análise dos fatores relativos à sócio-eco-eficiência foi realizada pela FEE criando uma estratégia diferenciada para a BASF Brasil (Spitzeck & Chapman, 2012).

Foi verificada a aplicação do CVP tendo em conta que as empresas redesenharam o produto na cadeia de valor, apoiadas pelas estratégias propostas pela FEE que “permitem aos seus clientes tomar decisões mais sustentáveis, com impacto positivo na *performance* nos indicadores do Tripé da Sustentabilidade bem como enfrentar os desafios da sustentabilidade na sociedade brasileira” (Spitzeck & Chapman, 2012: 508).

Schmitt e Renken realizaram um estudo de caso na indústria do vestuário na Alemanha, cuja principal questão de partida era “Como é que a aplicação da estratégia de valor partilhado pode levar ao sucesso económico?” (Schmitt & Reken, 2012; 82). Este foi realizado através de questionários/entrevistas a sócios em 62 empresas de comércio justo e de moda orgânica (Schmitt & Reken, 2012). As autoras apresentam os resultados das três dimensões do valor criado nas empresas entrevistadas sendo estas o valor económico, social e ambiental como demonstra a imagem abaixo:

Figura 1.21 - Visão geral das três dimensões do valor criado pelas empresas da amostra.



Fonte: Schmitt, J., & Reken, U. (2012). How to Earn Money by Doing Good! Shared Value in the Apparel Industry. *The Journal of Corporate Citizenship*, 45, 86.

Através das respostas às entrevistas realizadas foi possível compreender diversas técnicas implementadas para o sucesso económico das empresas coexistindo com melhorias a nível social e ambiental. Foi possível verificar a aplicação dos três pontos apresentados por Porter e Kramer (2011) (Redesenhar produtos e mercados; redefinindo a produtividade e cadeia de valor; permitindo o desenvolvimento da comunidade local) através de estratégias específicas de cada uma das empresas.

Assim as autoras chegaram à conclusão que “CVP, como uma estratégia de diferenciação, oferece oportunidades de negócio valiosas principalmente para as pequenas e médias empresas (PME)” acrescentando que para o sucesso da implementação deste conceito é crucial dar atenção aos seguintes pontos (Schmitt & Reken, 2012; 95):

1. Orientação de valores – Não perder o foco na missão e valores da empresa;
2. Inovação e Conhecimento – A empresa deve manter-se atualizada no mercado de forma a evitar imprevisto ou mudança de direcionamento da procura;
3. Relação com o cliente – Comunicação aberta de forma a manter a credibilidade perante os clientes (ser transparente, honesto);
4. Empregados – Manter as boas condições de trabalho, permitir o crescimento dos empregados juntamente com a empresa;
5. Produção.- A produção realizada em poucos locais (mais concentrada) de forma a manter relações mais próximas com os fornecedores e evitar emissões de dióxido de carbono.

O conceito de CVP tem vindo a gerar controvérsia na área da gestão. As críticas prevalecem principalmente no que toca ao esclarecimento de formas específicas de implementação do conceito e da preocupação com o conflito que pode gerar a coexistência de duas missões na empresa. Estas observações são legítimas contudo, dado as diferenças de génese das empresas bem como das suas missões e objetivos, é difícil apresentar linhas específicas de ação, sendo necessário deixar com cada empresa o desenho da estratégia a aplicar. Porter e Kramer têm contudo feito esforços no sentido de resolução destes problemas com a criação de guias práticos através da Foundation Strategy Group (FSG).

Existem, já diversos casos de sucesso que apresentam grande impacto positivo não só no lucro das empresas mas sim com o desenvolvimento sócio ambiental como a Nestlé, concluindo desta forma que esta estratégia é relevante para o desenvolvimento do capitalismo. Deve, no entanto, ser aprofundado a nível teórico para que a sua aplicação seja mais perceptível para todo o tipo de indústrias. Porter e Kramer oferecem já algum apoio através da FSG que presta consultadoria para empresas que pretendem obter mudanças com grande impacto a nível social e ambiental. O estudo desta estratégia é importante na medida em que é um conceito recente, mas com potencial para mudar o mundo empresarial e o capitalismo. Desta forma, é importante oferecer mais um contributo para o desenvolvimento do conceito. No capítulo IV será analisado o MN do RIR onde se procura compreender

se a empresa utiliza esta estratégia de gestão, e caso se verifique de que forma esta cria valor tanto para a sociedade como para a empresa.

Este conceito foi escolhido para esta investigação devido ao facto de ser uma novidade e uma tentativa de modificação do pensamento capitalista. Por outro lado, também foi considerada esta abordagem relevante na medida em que o RIR aplica diversas políticas de sustentabilidade, sendo possível que também já aplique o CVP dado às vantagens que este conceito traz à sociedade e às empresas. No capítulo seguinte será averiguada a existência deste conceito nas políticas de atuação do RIR.

## **CAPÍTULO II – METODOLOGIA**

### **2.1. Tipo de Estudo**

A presente investigação é um estudo de caso do RIR. A escolha da utilização desta metodologia deve-se à necessidade explicativa do MN do festival, de forma a caracterizar o funcionamento do mesmo. Segundo Yin (1988) um estudo de caso passa pela “investigação um fenómeno atual no seu contexto real quando, os limites entre determinados fenómenos e o seu contexto não são claramente evidentes e no qual são utilizadas muitas fontes de dados” (Yin, 1988; 23). Com esta definição e tendo em conta os objetivos delineados para a investigação considera-se que esta metodologia foi a mais indicada a colocar em prática.

### **2.2. Instrumentos**

Considerando os objetivos acima discriminados, foram utilizados três tipos de instrumentos para a realização do estudo. A investigação de literatura adequada, que permitiu a realização da contextualização das temáticas exploradas, presentes no capítulo I referente à revisão da literatura. Inicialmente estava planeada a elaboração de uma entrevista semiestruturada/questionário de forma a obter informações da empresa, contudo não foi possível a obtenção desta informação em tempo útil. Assim sendo o formulário das entrevistas passou a ser utilizado como protocolo orientador análise documental. Então, de forma a obter a informação necessária foi reforçada a análise documental de entrevistas e notícias disponibilizadas em diversos formatos (vídeo, *online* e impresso).

#### Investigação de literatura

A investigação da literatura teve por base a procura de artigos académicos, livros e artigos e de jornais sustentada nas três temáticas abordadas na presente dissertação. A busca de informação relativa à definição de festival, festivais de música e MN's para festivais teve por base pesquisa *online*, consulta de dissertações de mestrado, livros da área e a APORFEST, que disponibilizou informações relevantes, permitindo a análise desejada. A literatura disponível não foi abundante, dado que maior parte dos



estudos encontrados eram direcionados a casos específicos não contemplando a informação generalizada que era pretendida. A literatura recolhida de MN's foi obtida principalmente através artigo de jornais reconhecidos da área, artigos científicos e de dissertações de mestrado e doutoramento na área. Nesta temática a literatura encontrada foi abundante, e foram escolhidos os autores considerados mais relevantes para a aquisição de informação. Por último, a literatura conseguida relativa ao conceito de CVP foi adquirida em artigos académicos e científicos bem como de artigos de jornais da área. Não se revelou dificuldade alguma na aquisição destas informações. Foi possível obter opiniões de diversas ordens, dada a crescente polémica relativa ao valor e novidade do tema.

#### Protocolo Orientador da Análise Documental

O protocolo orientador da análise documental contem 42 questões. Deste protocolo constam questões de resposta fechada e de resposta aberta (Anexo A)<sup>15</sup>. As questões são divididas em doze grupos. Os primeiros nove grupos (do grupo A até ao I) contemplam questões relativa ao funcionamento da empresa e ao seu MN, tendo por base a divisão dos nove blocos do modelo canvas de Alexander Osterwalder (2010). Com estas questões pretende-se a elaboração do modelo de negócio do RIR.

No grupo J, constam questões relativas ao conceito de CVP onde se pretende verificar a existência ou não deste tipo de políticas no festival em estudo. O grupo K trata das questões relativas às informações gerais da empresa. Por fim o grupo L é relativo à identificação do respondente.

#### Análise Documental

A análise documental assentou maioritariamente na pesquisa *online* de entrevistas e notícias que abordassem o Rock in Rio como foco. Foi possível encontrar diversas fontes, sendo estas tratadas de forma a obter a informação necessária como será explicado no ponto que se segue.

### **2.3. Procedimentos**

As entrevistas foram enviadas por *e-mail* devido à ausência do país de maior parte da equipa do RIR, vistos serem realizadas duas edições do evento nos EUA e no Brasil. Dada a complexidade do protocolo de entrevista realizado, era esperada apenas a obtenção de uma resposta por parte da empresa. Contudo a informação não foi disponibilizada em tempo útil e a investigação foi baseada análise documental através do método de análise de conteúdo como que tem as seguintes características.

#### Análise de Conteúdo

---

<sup>15</sup> Anexo A: Questionário Semifechado / Entrevista por Escrito.

Esta técnica define-se como "uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tendo por objetivo interpretá-las" (Grawitz, 1986; 588). Esta definição deve-se ao facto dos pontos acima apresentados serem cruciais para a correta análise da informação obtida. Passando a explicar, a análise de conteúdo deve ser:

- **Objetiva:** Considerando que a análise deve seguir regras claras e precisas para que, no caso de existência de mais que um investigador, os resultados da análise sejam iguais para ambos os indivíduos. Para isso existe a definição prévia de categorias consoante os objetivos da investigação acordados pelos investigadores. Neste caso não se verifica esta dificuldade tendo em conta que será apenas uma pessoa a tratar os dados obtidos.
- **Sistemática:** O conteúdo deve ser ordenado e dividido por categorias previamente definidas conforme os objetivos do investigador.
- **Quantitativa:** na medida em que na generalidade é considerada, como o próprio nome indica, a frequência de vezes que determinado facto ocorre. Contudo é necessário ressaltar que no presente estudo esta característica não se verifica, utilizando a análise qualitativa tendo em conta que o propósito da dissertação não requer a análise quantitativa para obtenção de resultados.

Existem ainda outras definições como a de Grawitz (1993), que deixa de lado o ênfase no conteúdo e na descrição quantitativa (Grawitz, 1993). Bardin (1977) defende ainda que a análise de conteúdo não pode passar apenas por descrição dos resultados obtidos (Bardin, 1977).

#### Procedimentos para a análise documental

A análise documental a entrevistas que surgiram nos *media* foram realizadas da seguinte forma:

1. Busca em diversos meios de comunicação de artigos, entrevistas e notícias;
2. Realização de ficha técnica de meio encontrados;
3. Transcrição das entrevistas áudio (*Youtube* e *Sapo*);
4. Construção de quadros de análise;
5. Análise das entrevistas uma a uma;
6. Apresentação de resultados.

O quadro 2.1 onde se demonstram os meios analisados para a construção do modelo de negócio do RIR.

Quadro 2.1 - Documentos *online* escritos analisados.

URL	Data	Suporte consultado	Nome do vídeo / Documento	Nome do suporte	Conteúdo (Resumo em Palavras-Chave)	Interesse para a Tese
<a href="http://www.blogdelg.es/ig-patrocinador-oficial-de-rock-in-rio-madrid-2010/">http://www.blogdelg.es/ig-patrocinador-oficial-de-rock-in-rio-madrid-2010/</a>	27/12/2009	Blog	LG, patrocinador oficial de Rock in Rio-Madrid 2010	Blog da LG	Patrocínios	Construção do Modelo de Negócio
<a href="http://gq.globo.com/Cultura/noticia/2013/09/roberto-medina-o-homem-por-tras-do-rock-rio.html">http://gq.globo.com/Cultura/noticia/2013/09/roberto-medina-o-homem-por-tras-do-rock-rio.html</a>	08/09/2013	Notícia de Jornal online	Roberto Medina, o homem por trás do Rock in Rio	GQ, Globo	Carrreira de Roberto Medina / Desenvolvimento do festival	História do Rock in Rio
<a href="http://www.elmundo.es/elmundo/2008/07/06/cultura/1215372033.html">http://www.elmundo.es/elmundo/2008/07/06/cultura/1215372033.html</a>	06/07/2008	Notícia de Jornal online	Rock in Rio volverá a Madrid en 2010	El Mundo	História do RIR	História do RIR
<a href="http://g1.globo.com/rock-in-rio/2011/noticia/2011/10/g1-elege-os-momentos-marcantes-do-rock-rio-2011.html">http://g1.globo.com/rock-in-rio/2011/noticia/2011/10/g1-elege-os-momentos-marcantes-do-rock-rio-2011.html</a>	03/10/2011	Notícia de Jornal online	G1 elege os momentos marcantes do Rock in Rio 2011	GQ, Globo	História do RIR	História do RIR
<a href="http://cultura.elpais.com/cultura/2012/06/15/actualidad/1339773533_939346.html">http://cultura.elpais.com/cultura/2012/06/15/actualidad/1339773533_939346.html</a>	15/06/2012	Notícia de Jornal online	El canto de las niñas olvidadas	El Pais	Por um mundo melhor - projeto em Espanha: Direitos das crianças	Criação de Valor Partilhado / Sustentabilidade
<a href="http://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/2013/09/ocupacao-de-hoteis-durante-rock-rio-em-2013-foi-menor-que-em-2011.html">http://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/2013/09/ocupacao-de-hoteis-durante-rock-rio-em-2013-foi-menor-que-em-2011.html</a>	24/09/2013	Notícia de Jornal online	Ocupação de hotéis durante Rock in Rio em 2013 foi menor que em 2011	GQ, Globo	Desenvolvimento da economia local por causa do RIR: Ocupação Hoteleira no Rio de Janeiro	Construção do Modelo de Negócio
<a href="http://g1.globo.com/musica/rock-in-rio/2013/noticia/2013/09/rock-rio-deve-movimentar-quase-500-milhoes-de-dolares-diz-riotur.html">http://g1.globo.com/musica/rock-in-rio/2013/noticia/2013/09/rock-rio-deve-movimentar-quase-500-milhoes-de-dolares-diz-riotur.html</a>	05/09/2013	Notícia de Jornal online	Atualizado em 05/09/2013 19h48 Rock in Rio deve movimentar quase US\$ 500 milhões na cidade, diz Riotur	GQ, Globo	Desenvolvimento da economia local por causa do RIR: - Taxa de turismo; - Ocupação Hoteleira; Dinheiro injetado na economia do Rio	Construção do Modelo de Negócio
<a href="http://musica.terra.com.br/rock-in-rio-2014-em-buenos-aires-e-madri-e-cancelado-devido-a- crise,41c7a2a6eb3d3410VgnCLD2000000ec6eb0aRCRD.html">http://musica.terra.com.br/rock-in-rio-2014-em-buenos-aires-e-madri-e-cancelado-devido-a- crise,41c7a2a6eb3d3410VgnCLD2000000ec6eb0aRCRD.html</a>	29/01/2014	Notícia de Jornal online	Rock in Rio 2014 em Buenos Aires e Madri é cancelado devido a crise	Terra	Futuras edições do RIR (Planeamento) e cancelamentos: Edições planeadas para Buenos Aires Cancelamento em Madrid	História do RIR
<a href="http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/noticias/2015/06/17/Rock-in-Rio--recorde-no-licenciamento.html">http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/noticias/2015/06/17/Rock-in-Rio--recorde-no-licenciamento.html</a>	17/06/2015	Notícia de Jornal online	Rock in Rio: recorde no licenciamento	Meio&Mensagem	Fluxo de rendimentos	Modelo de negocios
<a href="http://portal.comunique-se.com.br/especiais/75873-rock-in-rio-investe-em-comunicacao-integrada-para-comemorar-30-anos">http://portal.comunique-se.com.br/especiais/75873-rock-in-rio-investe-em-comunicacao-integrada-para-comemorar-30-anos</a>	05/12/2014	Notícia de Jornal online	Rock in Rio investe em comunicação integrada para comemorar 30 anos	Comunique-se	Comunicação	Construção do modelo de negocio
<a href="http://upnews.com.pt/Noticia/balanco-final-do-rock-in-rio-lisboa-2012">http://upnews.com.pt/Noticia/balanco-final-do-rock-in-rio-lisboa-2012</a>	08/06/2012	Notícia de Jornal online	Balanco Final do Rock in Rio-Lisboa 2012	Up News	Media Partners	Construção do modelo de negocios
<a href="http://ultimosegundo.ig.com.br/rockinrio/diretor-do-rock-in-rio-caches-cresceram-200-em-10-anos/n1597218325608.html">http://ultimosegundo.ig.com.br/rockinrio/diretor-do-rock-in-rio-caches-cresceram-200-em-10-anos/n1597218325608.html</a>	20/09/2011	Notícia de Jornal online	Diretor do Rock in Rio: 'Cachês cresceram 200% em 10 anos'	Último Segundo	Contratação de artistas	Construção do modelo de negocio
<a href="http://www.artesonora.pt/breves/30-anos-de-rock-in-rio-em-numeros/">http://www.artesonora.pt/breves/30-anos-de-rock-in-rio-em-numeros/</a>	21/10/2015	Notícia em Website	30 anos de Rock in Rio em números	Arte Sonora	Números do RIR	Contração do MN
<a href="http://www.temposemovimentos.com.br/noticia/rock-in-rio-hoje--2069">http://www.temposemovimentos.com.br/noticia/rock-in-rio-hoje--2069</a>	23/09/2011	Notícia em Website	Rock in Rio hoje!	Tempos e Movimentos	Fornecedores	Construção do Modelo de Negócios
<a href="http://rockinriolisboa.sapo.pt/sobre-o-rock-in-rio/historia/">http://rockinriolisboa.sapo.pt/sobre-o-rock-in-rio/historia/</a>	Sem data	Página do Site Oficial	História do Rock in Rio	Site Oficial do Rock In Rio	História do RIR (Todos os anos)	História do RIR
<a href="http://rockinrio.com/usa/great-artists-make-history-a-ha/">http://rockinrio.com/usa/great-artists-make-history-a-ha/</a>	04/04/2014	Página do Site Oficial	GREAT ARTISTS MAKE HISTORY: A-HA	Site Oficial do Rock In Rio	História do RIR (Todos os anos)	História do RIR

Fonte: Quadro de realização da autora.

Quadro 2.2 - Documentos vídeo *online* analisados.

URL	Data	Suporte consultado	Nome do vídeo / Documento	Nome do suporte	Conteúdo (Resumo em Palavras-Chave)	Interesse para a Tese
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=DavEeOihwRI">https://www.youtube.com/watch?v=DavEeOihwRI</a>	10/02/2010	Vídeo	História do Rock in Rio (Português do Brasil)	Youtube - Canal de Bruno Moreira	História e funcionamento do RIR	História do RIR / Construção do Modelo de Negócios
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=AmaxD59s8e8">https://www.youtube.com/watch?v=AmaxD59s8e8</a>	16/12/2013	Vídeo	13 12 13 Pergunta o que quiseres Roberta Medina 1ª parte	Youtube - Canal do Curto Circuito	História e funcionamento do RIR	História do RIR / Construção do Modelo de Negócios
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=cxqKP0m6Cd4">https://www.youtube.com/watch?v=cxqKP0m6Cd4</a>	16/12/2013	Vídeo	13 12 13 Pergunta o que quiseres Roberta Medina 2ª parte	Youtube - Canal do Curto Circuito	História e funcionamento do RIR	História do RIR / Construção do Modelo de Negócios
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=2KD-RIUHils">https://www.youtube.com/watch?v=2KD-RIUHils</a>	13/05/2011	Vídeo	Roberto Medina conta como surgiu o Rock in Rio	Youtube: Canal Rock in Rio	História e funcionamento do RIR	História do RIR / Construção do Modelo de Negócios
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=vexdR2PpC0">https://www.youtube.com/watch?v=vexdR2PpC0</a>	09/11/2010	Vídeo	Roberto Medina fala sobre a história do Rock in Rio - Parte 1	Youtube: Canal Rock in Rio	História e funcionamento do RIR	História do RIR / Construção do Modelo de Negócios
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=4Dxlpf7DKFc">https://www.youtube.com/watch?v=4Dxlpf7DKFc</a>	10/11/2010	Vídeo	Roberto Medina fala sobre a história do Rock in Rio - Parte 2	Youtube: Canal Rock in Rio	História e funcionamento do RIR	História do RIR / Construção do Modelo de Negócios
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=aB1JPOF2MG8">https://www.youtube.com/watch?v=aB1JPOF2MG8</a>	28/09/2010	Vídeo	Contratação artística no Rock in Rio 2011	Youtube: Canal Rock in Rio	Contratação de artistas	Construção do modelo de negocio
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=013F6o_Crtg">https://www.youtube.com/watch?v=013F6o_Crtg</a>	08/10/2013	Vídeo	Aula Nacional Estácio - Roberta Medina	Youtube: Canal Estácio	Sustentabilidade	Por um mundo melhor – modelo de negócios
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=4vbJ0yGQ1HI">https://www.youtube.com/watch?v=4vbJ0yGQ1HI</a>	29/11/2010	Vídeo	O festival, que custa R\$ 60 milhões, não é feito para os	Youtube: Canal Veja	Organização do festival	Construção do modelo de negocio
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=p74jtAAK8tk">https://www.youtube.com/watch?v=p74jtAAK8tk</a>	29/11/2010	Vídeo	Roberta Medina fala da venda de ingressos para festival e cr -	Youtube: Canal Veja	Organização do festival	Construção do modelo de negocio
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=hcMLtjJezyI">https://www.youtube.com/watch?v=hcMLtjJezyI</a>	03/11/2010	Vídeo	Rock in Rio - Por Um Mundo Melhor	Youtube: Canal Rock in Rio	Sustentabilidade	Por um mundo melhor – modelo de negócios
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=_293MxuQisA">https://www.youtube.com/watch?v=_293MxuQisA</a>	04/03/2015	Vídeo	Interview with Roberta Medina of Rock in Rio on The Ed Bernstein Show	Youtube - Canal de Ed Bernstein	Antevisão do RIR Las Vegas	Modelo de negocios
<a href="http://videos.sapo.pt/fhPnUhgVmsPZ63JEiMWm">http://videos.sapo.pt/fhPnUhgVmsPZ63JEiMWm</a>	25/03/2010	Vídeo	A equipa de Assessoria de Imprensa	Sapo	Comunicação	Construção do modelo de negocio
<a href="http://videos.sapo.pt/z5OQfAVKW3MzC1h1VBJM">http://videos.sapo.pt/z5OQfAVKW3MzC1h1VBJM</a>	09/04/2010	Vídeo	Nos Bastidores do Rock in Rio-Lisboa: Voluntariado	Sapo	Voluntariado	Construção do modelo de negocio
<a href="http://videos.sapo.pt/CSZuvcCkKUZdeblrGfM2">http://videos.sapo.pt/CSZuvcCkKUZdeblrGfM2</a>	19/02/2010	Vídeo	Nos bastidores do Rock in Rio-Lisboa: Marketing	Sapo	Patrocínios	Construção do modelo de negocio
<a href="http://www.jornalinside.com/entrevista.php?eid=43">http://www.jornalinside.com/entrevista.php?eid=43</a>	01/05/2006	Vídeo	ENTREVISTA COM ROBERTA MEDINA – DIRECTORA DO ROCK IN RIO LISBOA 2006	Jornal Inside	Sustetabilidade	Construção do Modelo de Negócio

Fonte: Quadro de realização da autora.

## 2.4. Desenho de Análise de Dados

Os dados recolhidos nas tabelas acima (2.1 e 2.2) foram analisados com recurso ao uso de um quadro com as características do abaixo apresentado.

Quadro 2.3 - Tabela de análise de entrevistas / notícias dos *media*.

Data	Quem Publicou?	URL	Nome do Artigo	Tipo de artigo	Ator	Blocos do Modelo de Negócio	Relações com outros Blocos do MN	Citações	Qualidade no Modelo e negócios
						Segmento de Clientes			
						Proposta de Valor			
						Canais			
						Relação com o cliente			
						Fluxo de Rendimentos			
						Recursos-Chave			
						Atividades-Chave			
						Parcerias-Chave			
						Estrutura de Custos			

Fonte: Quadro realizado pela autora.

O quadro de análise foi construído de forma a ser possível a identificação do material utilizado bem como o individuo que proferiu determinada citação. As primeiras seis colunas foram utilizadas para catalogar as fontes utilizadas. Para separação de informação foram considerados os nove blocos do MN do Osterwalder (2010) para a organizar a informação disponível. Foi criada ainda a coluna da relação com outros blocos do MN para poder identificar se determinada citação pode apresentar-se relevante para mais do que um bloco simultaneamente. Na sétima coluna são colocadas as citações referentes a cada bloco do MN separadamente, e por último a coluna da qualidade no MN é utilizada para descrever as características dos pontos encontrados de forma a inserir na tela do canvas<sup>16</sup>. Para perceção da prática de CVP na empresa, foram utilizadas citações referentes ao projeto “Por um mundo melhor” bem como as iniciativas, políticas ou ações ligadas à sustentabilidade da empresa.

<sup>16</sup> No anexo B consta um exemplar de análise realizada para a construção do MN.

### CAPÍTULO III – HISTÓRIA DO ROCK IN RIO

Neste capítulo o que se pretende é fazer um resumo da história do evento em análise, demonstrando o seu crescimento exponencial com o propósito de identificar potenciais fatores do sucesso do mesmo. O RIR celebra no presente ano de 2015 trinta anos de existência, ao longo dos quais se tem afirmado como o maior festival de música do mundo. Com provas dadas ao longo das 12 edições realizadas, este evento obteve no total cerca de 6 milhões de assistências<sup>17</sup>.

A ideia de criar este evento surgiu em 1984, quando Roberto Medina ponderava o seu futuro e da sua família. Inicialmente o plano seria uma mudança da família Medina para os Estados Unidos da América, tendo em conta a insegurança que se fazia sentir no Brasil devido a uma fase de transição entre a ditadura militar e a atual democracia. Roberto Medina não se sentia totalmente satisfeito com esta ideia considerando que era apaixonado pela terra que o vira nascer e estava disposto a dar-lhe uma nova oportunidade<sup>18</sup>.

Então surgiu o plano para um evento musical, com diversos estilos de música, muito diferenciada que pudesse chamar pessoas para o Rio de Janeiro, que por um lado daria a conhecer os seus encantos e melhorando a sua visibilidade mundial, e que por outro afastaria a violência e melhoraria a sociedade ali existente.

Assim surgiu o Rock In Rio. O nome escolhido para o evento foi também pensado para que fosse acessível a todos e de grande visibilidade. Então, Medina pensou na palavra *rock* vinda do *Rock-and-Roll* do inglês, e terminando na palavra *Rio* vinda de Rio de Janeiro. Foi assim que se fundou o maior evento de música do mundo.

Apesar da mediatização do evento hoje em dia, a sua implementação não foi fácil. Surgiram diversos obstáculos, mas apesar de tudo, o evento não só vingou como se tornou um evento de renome internacional.

A primeira edição do RIR surgiu no contexto político atribulado como já havia sido explicado acima. Nesta altura a América do Sul vivia tempos conturbados. Contudo, não foi este o maior entrave para a realização do evento. Primeiramente a contratação das bandas foi extremamente difícil. Roberto Medina deslocou-se aos Estados Unidos da América para apresentar o evento e contratar músicos para a primeira edição. O Brasil não era bem visto a nível internacional por inúmeros casos de furto de material para não falar da violência. Em 45 dias o empresário realizou cerca de 70 reuniões para conseguir o tão desejado cartaz para o seu evento. Após essas reuniões percebeu que não havia uma banda que quisesse trabalhar com ele devido aos problemas acima referidos. Então recorreu a Frank

---

<sup>17</sup>História do Rock in Rio: Disponível em <http://rockinriolisboa.sapo.pt/sobre-o-rock-in-rio/historia/>. Consultado a 20-02-2015.

<sup>18</sup>Rock In Rio, a história da primeira edição do maior festival de música do mundo. Disponível em: <http://cwblive.com/rock-in-rio-a-historia-da-primeira-edicao-do-maior-festival-de-musica-do-mundo/>. Consultado a 25-10-2015.

Sinatra, com quem já havia trabalhado anteriormente e que o ajudou a publicitar o evento. Assim passados dias o RIR já havia assinado todos os contratos necessários e tinha o cartaz definido (Texeira, 2013).

No quadro abaixo apresenta-se a cronologia dos eventos realizados do *RIR*:

#### Quadro 3.1 – Cronologia dos Eventos do Rock in Rio

---

<b><u>1985</u></b>
<b>Datas do evento:</b> 11 a 20 de janeiro de 1985
<b>Descrição:</b> Rock in Rio – I, Jacarepaguá, Cidade do Rock, 250 mil m <sup>2</sup> , 2 <i>fast foods</i> , 2 <i>Shoppings</i> , 50 lojas, 2 postos médicos, 1.380 milhões de visitantes.
<b><u>1991</u></b>
<b>Datas do evento:</b> 18 a 26 de janeiro de 1991
<b>Descrição:</b> Rock in Rio – II, Estádio do Maracanã, 700 mil visitantes
<b><u>2001</u></b>
<b>Datas do evento:</b> 12 a 14 e 18 a 21 de janeiro de 2001
<b>Descrição:</b> Rock in Rio – III, Jacarepaguá (segunda) Cidade do Rock, 250 mil espectadores/dia, além do Palco Mundo, Tenda Brasil, Tenda Raízes, Tenda Eletrônica e Tenda Mundo Melhor, início com 3 minutos de silêncio, em 3 mil rádios e 522 televisões “Por um mundo melhor”.
<b><u>2004</u></b>
<b>Datas do evento:</b> 28 a 30 de maio e 4 a 6 de junho de 2004
<b>Descrição:</b> Rock in Rio – Lisboa, Parque da Bela Vista, 200 mil m <sup>2</sup> , 70 artistas, 385 mil espectadores, Palco do Mundo, Tenda Raízes, Tenda Mundo Melhor, Tenda Eletrônica, pista de neve, slide.
<b><u>2006</u></b>
<b>Datas do evento:</b> 26 a 27 de maio e 2 a 4 de junho de 2006
<b>Descrição:</b> Rock in Rio - Lisboa – II, novo Hot Stage.
<b><u>2008</u></b>
<b>Datas do evento:</b> 30 a 31 de maio e 1, 5 e 6 de junho de 2008
<b>Descrição:</b> Rock in Rio – Lisboa – III, Novo <i>Palco Sunset</i> Rock in Rio, para <i>jam sessions</i> , Espaço Fashion.
<b>Datas do evento:</b> 27 e 28 de junho e 4 a 6 de julho de 2008
<b>Descrição:</b> Rock in Rio Madrid, Arganda del Rey, Madrid.
<b><u>2010</u></b>
<b>Datas do evento:</b> 21, 22, 27, 29 e 30 de maio de 2010
<b>Descrição:</b> Rock in Rio – Lisboa – IV, Palco Mundo, <i>Palco Sunset</i> , Tenda Eletrônica, Espaço <i>Fashion</i> , Roda Gigante, <i>Free Fall</i> , Slide, Montanha Russa.
<b>Datas do evento:</b> 4 a 6 e 11 a 14 de junho de 2010
<b>Descrição:</b> Rock in Rio Madrid – II, Palco Mundo, Tenda Eletrônica, <i>Palco Sunset</i> .
<b><u>2011</u></b>
<b>Datas do evento:</b> 23 a 25, 29, 30 de setembro e 1 e 2 de outubro de 2011
<b>Descrição:</b> Rock in Rio – IV, Rio de Janeiro.
<b><u>2012</u></b>
<b>Datas do evento:</b> 25 e 26 de maio e 1 a 3 de junho de 2012
<b>Descrição:</b> Rock in Rio – Lisboa – V
<b>Datas do evento:</b> 29 e 30 de junho e 5 e 7 de julho de 2012
<b>Descrição:</b> Rock in Rio Madrid – III

### 2013

**Datas do evento:** 13 a 15 e 19 a 22 de setembro de 2013

**Descrição:** Rock in Rio – V Rio de Janeiro

### Datas a anunciar

**Descrição:** Rock in Rio Buenos Aires, Argentina.

### 2014

**Datas do evento:** 25, 29 a 1 de junho de 2014

**Descrição:** Rock in Rio – Lisboa – VI

### 2015

**Datas do evento:** 8 a 9 e 15 e 16 de maio;

**Descrição:** Rock in Rio – Las Vegas - I

**Datas do evento:** 18 a 20 e 24 a 27 de setembro de 2015

**Descrição:** Rock in Rio VI – Rio de Janeiro

### 2016

**Datas do evento:** 20 a 21 e 26 a 26 de maio

**Descrição:** Rock in Rio – Lisboa – VII – A realizar

---

Fonte: Quadro retirada parcialmente de AA. VV. (2012). *Rock in Rio Lisboa: Eu Fui. As Histórias do Rock in Rio por Quem as Viveu*. Lisboa: Clube do Livro SIC.

Assim, veio a realizar-se a primeira edição do maior evento de música do mundo no Rio de Janeiro, no bairro de Jacarepaguá, que veio mais tarde a ser reconhecido como a Cidade do Rock. O local escolhido tinha grande dimensão e era perfeitamente adequado para o alojamento de um festival com as características que Medina pretendia. Porém, as obras a realizar no local foram de difícil implementação e o empresário brasileiro esteve prestes a desistir do projeto, tendo em conta que o tempo escasseava e, como ele próprio diz em algumas entrevistas realizadas na imprensa, já não tinha mais dinheiro para continuar. O seu sonho estava condenado ao fracasso, quando a caminho do seu carro, é abordado por três jovens que o felicitam pelo projeto e o elogiam pela sua criação, este muito desapontado desabafa sobre os problemas e é no final desta conversa que decide que o seu sonho não pode terminar ali. Contacta assim com a empresa de forma a reunir todos os reforços possíveis para que a Cidade do Rock se erga e se concretize o maior festival de música do mundo. O evento contou com um espaço de 250 mil metros quadrados. Este espaço foi mais tarde doado ao Município como espaços multifunções com o propósito de realização de outro tipo de atividades<sup>19</sup>.

Do cartaz da primeira edição constaram vinte e oito bandas de renome nacional e internacional. O festival marcou a história do país, criando um evento inédito e típico do Brasil, melhorando a imagem

---

<sup>19</sup>História do Rock in Rio. Disponível em <http://rockinriolisboa.sapo.pt/sobre-o-rock-in-rio/historia/>. Consultado a 21-03-2015.



do país, atraindo o turismo principalmente para a cidade do Rio de Janeiro. A primeira edição contou com cerca de 1 380 000 pessoas em dez dias de festival<sup>20</sup>.

Apesar do sucesso incontestável da primeira edição do maior festival do mundo, a sua segunda edição só foi possível concretizar em 1991, passados seis anos da conquista da cidade maravilhosa. O palco desta vez foi o Estádio do Maracanã, e recebeu de novo um cartaz incomparável com o tipo de festivais realizados no Brasil, misturando novamente nomes nacionais e internacionais. Este evento foi marcado por um record de assistências que veio a constar do *Guinness Book of Records* com uma assistência de 198 mil pessoas ao espetáculo da banda norueguesa *A-HA*, sendo ainda batido o record de maior público pagante num evento musical<sup>21</sup>.

O ano de 2001, na terceira edição, foi marcado pelo regresso à inicial Cidade do Rock no Jacarepaguá, tendo sido reconstruída e desta vez com a capacidade total para 250 mil pessoas por dia. Para esta edição existe ainda uma novidade, Roberta Medina com apenas 21 anos entra na organização do evento, passando a tomar o controlo da produção do RIR.

Nesta edição surgiu ainda a campanha “Por um Mundo Melhor”, harmonizando a música e os concertos com espaços preparados para realização de debates com temas deveras importantes para a sociedade como questões como o ambiente, cidadania e educação. Esta edição foi marcada ainda por mais um record de bilheteira, 1 235 000 pessoas passaram pela Cidade do Rock ao longo de 7 dias de concertos e muita animação.

Roberta Medina numa entrevista fala sobre a criação da campanha “Por um mundo melhor”:

Por um Mundo Melhor sai de uma crença muito pessoal, e nasce mesmo antes do marketing social, até porque eu como filha muitas vezes antes de ir dormir, ficava a filosofar com o meu pai sobre o mundo. O mundo está a reclamar atenção urgente e todos têm de olhar para ele e pensar no que poderão fazer por um mundo melhor, porque um mundo doente não serve para ninguém. Se as pessoas virem um cartaz a dizer *Rock in Rio – Por um Mundo Melhor*, e se não souberem do que se trata, vão ficar curiosos. Se o festival se chamasse Maçã, as pessoas ficariam curiosas também. O que eu quero é que as pessoas se questionem acerca de que mundo melhor é esse que pode existir. Eu sinto orgulho de ser a pessoa que está à frente deste projeto e ter a possibilidade de fazer a minha parte por um mundo melhor<sup>22</sup>.

A introdução da temática da sustentabilidade e do projeto “Por um Mundo melhor” deu uma nova vida e um novo rumo ao *RIR*, pelo menos no ponto de vista dos gestores. Em entrevista à SIC Radical, Roberta Medina explica contudo que se apercebe que do ponto de vista dos festivaleiros esta temática ainda hoje não é completamente conhecida, sendo que os trabalhos desenvolvidos nesta área

---

<sup>20</sup>História do Rock in Rio (Português do Brasil). Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=DavEeOihwRI>. Consultado a 31-07-2015.

<sup>21</sup>*Great Artists Make History: A-HA*. Disponível em <http://rockinrio.com/usa/great-artists-make-history-a-ha/>. Consultado a 07-04-2015.

<sup>22</sup>Entrevista com Roberta Medina – Diretora do Rock in Rio Lisboa 2006. Disponível em: <http://www.jornalinside.com/entrevista.php?eid=43>. Consultado a 25-10-2015.

não têm a visibilidade necessária. Mas como ela própria refere, o que importa são os frutos deste trabalho e o esforço que se faz para tornar o mundo um pouco melhor<sup>23</sup>.

A quarta edição do RIR foi marcada pela sua internacionalização, a Europa foi o continente escolhido, tendo como ponto de partida Portugal. A primeira edição portuguesa foi marcada também por grandes nomes da música nacional e internacional, e houve ainda, como nas edições anteriores, um grande ênfase sobre a responsabilidade social com o projeto “Por um mundo melhor”. Os concertos desta edição foram transmitidos em cerca de 80 países. Para a equipa do RIR foi um momento marcante que vem a proporcionar ao evento uma maior dimensão e visibilidade. Roberto Medina adiou a vinda do evento para Portugal como ele próprio confessa por algum desconhecimento do mercado e do próprio país, no entanto, quando visitou o Portugal rendeu-se e decidiu finalmente começar as negociações necessárias para a expansão do projeto ao país irmão<sup>24</sup>.

Em 2006, Portugal voltou a ser palco do festival, confirmando a sua presença bianual durante os próximos anos. Lisboa passa a ser a segunda casa confirmada do evento e o Parque da Bela Vista continua assim a manter-se o palco do maior evento musical do mundo. Esta edição fica marcada pela diversidade uma vez mais, com um cartaz diversificado, para vários públicos de diversas gerações. Houve ainda melhorias a nível tecnológico contando com mudanças nos sistemas de luz e diversões espalhadas pela Cidade do Rock portuguesa. Como não podia deixar de ser, a campanha “Por um mundo melhor” voltou a ter lugar nesta edição e foi possível angariar cerca de 553 mil euros, que foram distribuídos entre as instituições parceiras<sup>25</sup>.

No ano de 2008 o evento foi realizado em dois locais distintos, Lisboa, como já havia sucedido nos anos anteriores e Madrid como novo palco do festival. Em Lisboa foi possível verificar o seu crescimento e novas apostas, desta vez com o investimento em *design* e uma “união entre a música e a moda”<sup>26</sup>. O evento não só foi um sucesso, como cada vez mais consegue captar a atenção dos portugueses sendo que, pela primeira vez na Europa, houve dias com bilhetes esgotados. Com este feito, é possível verificar o crescimento do evento e que a sua expansão trouxe frutos muito positivos. O aliar de grandes nomes da música nacional e internacional com excelentes campanhas de comunicação e uma organização irrepreensível tornou este evento dos mais reconhecidos a nível mundial.

---

<sup>23</sup>Entrevista a Roberta Medina no Programa da *SIC Radical Curto Circuito* - 13 12 13 Pergunta o que quiseres Roberta Medina 2ª parte. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=cxqKP0m6Cd4>. Consultado a 02-03-2015.

<sup>24</sup> Roberto Medina conta como surgiu o Rock in Rio. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=2KD-RIUHils>. Consultado a 01-06-2015.

<sup>25</sup> História do Rock in Rio. Disponível em <http://rockinriolisboa.sapo.pt/sobre-o-rock-in-rio/historia/>. Consultado a 21-03-2015.

<sup>26</sup> História do Rock in Rio. Disponível em <http://rockinriolisboa.sapo.pt/sobre-o-rock-in-rio/historia/>. Consultado a 21-03-2015.

Madrid viu a Cidade do Rock ser montada em Arganda Del Rey, perto do centro da cidade espanhola. Mais uma vez o evento focou-se na inovação e em grandes nomes da música internacional. Como não podia deixar de ser houve um foco na sustentabilidade, no ambiente e na cidadania. Como cita o jornal *El Mundo* o evento conseguiu juntar cerca de 300.000 pessoas em 5 dias de evento, num local concebido propositadamente para o evento com muita diversidade de música e atividades para todas as idades (García A. , 2008). Após o sucesso do festival em Madrid ficou confirmada desde logo nova edição em 2010. Devido ao sucesso da nova expansão da marca, o fundador do RIR atreve-se a comparar a popularidade do festival com a da Formula 1 no país. Estes dados foram obtidos através de um estudo encomendado pelo RIR a uma empresa alemã de pesquisa<sup>27</sup>.

Em 2010, a Cidade do Rock em Lisboa voltou a abrir portas, com um perfil renovado, transformado num autêntico parque de diversões. A música sempre será o foco principal do evento, contudo foram acrescentadas novas comodidades para a transformação da ida ao evento num momento único e inesquecível para todos os públicos. No que toca à música, foram selecionados mais uma vez grandes cabeças de cartaz como Elton John, Rammstein, John Mayer, Snow Patrol, Motörhead e Megadeth. A infraestrutura foi montada com todos os cuidados não só relativos à segurança mas também à estética. Foram realizados desfiles de moda para agradar os diferentes gostos e ainda foi possível montar um hotel na cidade do rock para maior conforto dos festivaleiros. O projeto “Por um mundo melhor” trouxe ainda algumas novidades com a temática das mudanças climáticas associadas ao evento durante este ano<sup>28</sup>.

Para além de Lisboa, Madrid também acolheu o RIR em 2010. Como prometido em 2008, a cidade do rock voltou a ser montada na capital espanhola com mais um evento de sucesso. Neste ano surgiu uma nova temática tentando unir a família à volta de um evento cultural, partilhando de uma experiência única. Houve ainda uma forte aposta em artistas conhecidos do público jovem, bem como na música eletrónica. Miley Cyrus, Rage Against The Machine e Jane's Addiction foram alguns dos nomes que animaram esta grande festa da música internacional<sup>29</sup>.

Nesta edição do festival foi possível contar ainda com uma “fonte inteligente”. Esta fonte tinha a particularidade de dançar ao som da música, tornando-se numa das principais atrações da Cidade do Rock no presente ano<sup>30</sup>.

---

<sup>27</sup>Roberto Medina fala sobre a história do Rock in Rio - Parte 1. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=vexdR2PSpC0> . Consultado a 21-05-2015

<sup>28</sup>História do Rock in Rio. Disponível em <http://rockinriolisboa.sapo.pt/sobre-o-rock-in-rio/historia/>. Consultado a 21-03-2015.

<sup>29</sup>História do Rock in Rio. Disponível em: <http://rockinriolisboa.sapo.pt/sobre-o-rock-in-rio/historia/>. Consultado a 21-03-2015.

<sup>30</sup>História do Rock in Rio. Disponível em: <http://rockinriolisboa.sapo.pt/sobre-o-rock-in-rio/historia/>. Consultado a 21-03-2015.

Em 2011, o RIR volta ao Brasil, passados 10 anos da sua última edição. A frequência de edições na cidade natal do evento deve-se sobretudo à complexidade e dificuldade de preparação dos trabalhos para a organização de eventos no Brasil. Roberta Medina em entrevista ao programa “Curto-circuito” na SIC Radical, admite a facilidade de trabalho e negociação com os parceiros europeus que, contudo, não se verifica no Brasil. Desde modo a organização do evento no Brasil é mais demorada e o tempo que é necessário para a organização é superior. Este tipo de transtorno, hoje em dia, é cada vez menor devido à construção de uma equipa sólida, que na sua maioria é constituída principalmente por portugueses que facilitam a mobilidade e o trabalho em diversos projetos em simultâneo<sup>31</sup>

Ainda assim, com todas as dificuldades sentidas na organização o evento foi um sucesso, batendo novos records de vendas e participações. As bilheteiras esgotaram em 4 dias e houve ainda a atração de 350 mil turistas ao Rio de Janeiro. Não só presencialmente mas também via *Web* houve novos recordes. O *Youtube* e as redes sociais renderam-se, tornando-o “o evento musical com a maior plataforma digital”.

Como não podia deixar de ser, mais uma vez o projeto “Por um Mundo Melhor”, voltou a estar presente, desta vez com o tema da sustentabilidade e projetos sociais. A moda esteve mais uma vez presente com desfiles a animar e dar vida ao evento. Como relata a *Globo*, em apenas 7 dias de festival, estiveram presentes cerca de 700 mil pessoas, com 160 atrações musicais. “Houve de apresentações memoráveis a exageros performáticos, de personagens inesperados a imagens de encher os olhos.”<sup>32</sup>

Entre os diversos nomes presentes no cartaz, estiveram em palco Stevie Wonder, Cold Play, Shakira, Guns N’ Roses, Red Hot Chili Peppers, Maroon 5, Katy Perry e Rihanna. Foi assim proporcionado mais um momento mágico no Rio de Janeiro com a Cidade do Rock repleta de estrelas e a animação que nunca pode faltar,

Em 2012, de volta a Lisboa, o evento não desiludiu e conseguiu que mais de 350 mil pessoas se juntassem mais uma vez a um grande festival. Novamente com um cartaz imperdível, com grandes nomes e um grande festival de música, participando nesse ano Metallica, Linkin Park, Smashing Pumpkins, Lenny Kravitz, Stevie Wonder e Bruce Springsteen como cabeças de cartaz.

Em 2012, o maior festival de música do mundo voltou à Europa, concretizando dois eventos, em Lisboa e Madrid prometendo muitos dias de animação e diversão.

---

<sup>31</sup>Entrevista a Roberta Medina no Programa da *SIC Radical Curto Circuito* - 13 12 13 Pergunta o que quiseres Roberta Medina 1ª parte. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=cxqKP0m6Cd4>. Consultado a 21-03-2015.

<sup>32</sup>G1 elege os momentos marcantes do Rock in Rio 2011. Disponível em: <http://g1.globo.com/rock-in-rio/2011/noticia/2011/10/g1-elege-os-momentos-marcantes-do-rock-rio-2011.html>. Consultado a 04-04-2015.

Mais novidades se avizinharam em mais um ano de RIR Lisboa, com a estreia da Rock Street e o Palco Sunset e Eletrónica a fechar os dias do evento. Foi ainda adicionado um novo conceito, a Street Dance “inspirado na cultura de dança de rua, promoveu a disputa entre os melhores do estilo”<sup>33</sup>.

Mais uma vez em Madrid a diversidade foi palavra de ordem, com palcos diferenciados para todos os gostos e idades. O Pop, Rock, música eletrónica foram destacados mais uma vez. Como sempre a excelência nos nomes nacionais e internacionais reinou no festival podendo este contar com grandes cabeças de cartaz como Red Hot Chili Peppers, Lenny Kravitz, Incubus, Luciano e Deadmau5; de Carl Cox e a Swedish House Mafia e Gogol Bordello. Verificou-se também de novo a presença do RIR nos meios de comunicação como a web e a televisão.

“Por um mundo melhor” focou-se este ano nos direitos das crianças com iniciativas inéditas. Roberto Medina explicou esta iniciativa na apresentação da campanha ao *El País*: “Aprovechar la capacidad de movilización de la música para dar vida a proyectos sociales es una de las misiones más importantes de Rock in Rio”<sup>34</sup> (*El País*, 2012).

A organização do RIR tinha uma nova missão, conseguir realizar um evento bianual no Brasil e foi em 2013 que começou o ciclo deste objetivo. Após a longa história do evento foi finalmente possível a realização do maior festival de música do mundo num período regular. Como não podia deixar de ser, o festival contou com imensas novidades totalmente inesperadas. Situações inéditas como um casamento na Cidade do Rock, a existência de um beijo entre uma fã e Jon Bon Jovi, convidados a cantar no palco com artistas.

O cartaz como não podia deixar de ser, foi surpreendente com Beyoncé, David Guetta, Justin Timberlake, Florence and The Machine, Metallica, Slayer, Avenged Sevenfold e Iron Maiden entre muitos outros. Ainda como prometido o conceito da Street Dance chegou também ao Brasil.

Neste ano houve uma taxa de ocupação hoteleira um pouco inferior ao ano de 2011, contudo, obteve cerca de 86% de ocupação no Rio de Janeiro, o que apesar de tudo é um bom sinal, tendo em conta que tem bastante impacto na economia da cidade (Globo, 2013b). O canal Globo dá a conhecer também que no ano de 2013 está previsto que o RIR movimentará cerca de 500 milhões de dólares americanos na cidade, gerando cerca de 180 mil postos de trabalho e atraindo cerca de 300 mil turistas. Assim o evento cumpre o sonho do seu criador em proporcionar à sua cidade uma melhoria de vida e das condições, trazendo turistas e melhorando assim a economia local (Globo, 2013a).

Em 2014, o RIR comemora o seu décimo aniversário em Portugal com mais uma festa inesquecível, muitas surpresas e principalmente muita música de qualidade! O cartaz desta vez contou

---

<sup>33</sup>História do Rock in Rio. Disponível em <http://rockinriolisboa.sapo.pt/sobre-o-rock-in-rio/historia/>. Consultado a 21-03-2015.

<sup>34</sup>Tradução livre da autora: “Aproveitar a capacidade de mobilização da música para dar vida a projetos sociais é uma das missões mais importantes do Rock in Rio”

com um dia especial em que os The Rolling Stones atuaram, Linkin Park, Robbie Williams, Lorde e Queens of the Stone Age não faltaram a esta grande festa da música bem como Justin Timberlake.

Como referido, mais episódios inéditos ocorreram neste ano de evento como a participação especial de Bruce Springsteen que subiu ao palco e cantou juntamente com os Rolling Stones e presença de Bill Clinton, ex-Presidente dos Estados Unidos da América na Cidade do Rock. *Lorde* ainda confessou que “talvez (este tenha sido) o maior concerto da minha carreira”<sup>35</sup>.

A festa foi grande, contudo não foi para todos. Infelizmente, a sucessão bianual do RIR em Madrid foi quebrada. Neste ano foi impossível apostar no evento na cidade espanhola e este foi cancelado (Terra, 2014). Argentina era também um plano de expansão devido a problemas com a transição de dinheiro para fora do país que impediam o pagamento às bandas e organização do festival. Era também prevista a expansão para a Polónia que também não foi possível de concretizar, pelo menos para já<sup>36</sup>.

Em 2014 o RIR comemorou 30 anos de existência, com mais uma festa à medida do evento. A comemoração realizou-se na Times Square em Nova Iorque, com a atuação de grandes nomes da música internacional.

Cerca de 50 telões da avenida foram tomados por mensagens e imagens do Rock in Rio. Além de coquetel no prédio do Nasdaq para 200 convidados, entre clientes e imprensa dos Estados Unidos, Brasil e Portugal, e a divulgação das primeiras atrações das edições de 2015<sup>37</sup>.

A estreia nos Estados Unidos da América, na cidade de Las Vegas e de volta ao Brasil no Rio de Janeiro. Em Las Vegas o evento realizar-se-á em maio em dois fins-de-semana nos dias 8, 9, 15 e 16 de maio. O evento foi dividido entre o estilo de música *Rock*, no primeiro fim-de-semana, e *Pop* no segundo<sup>38</sup>. Apesar do sucesso do festival perante o público e dos grandes nomes dos patrocinadores como o *Cirque du Soleil* e a MGM, o festival verificou um prejuízo avultado. Contudo, segundo responsável pelas contratações do palco principal e CEO da Global Entertainment o prejuízo foi menor do que se esperava e sabia-se à priori que os lucros não superariam o investimento realizado<sup>39</sup>.

---

<sup>35</sup>História do Rock in Rio. Disponível em <http://rockinriolisboa.sapo.pt/sobre-o-rock-in-rio/historia/>. Consultado a 21-03-2015.

<sup>36</sup>Entrevista a Roberta Medina no Programa da *SIC Radical Curto Circuito* - 13 12 13 Pergunta o que quiseres Roberta Medina 1ª parte Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=cxqKP0m6Cd4> Consultado a 21-01-2015.

<sup>37</sup>Rock in Rio inicia comemorações por seus 30 anos com mega ação em Times Square: Fuch, Fabiana, Disponível em <https://rockinrio.com/rio/wp-content/uploads/sites/12/2014/09/30-anos-Rock-in-Rio.pdf>. Consultado a 15-10-2015

<sup>38</sup>“Interview with Roberta Medina of Rock in Rio on The Ed Bernstein Show”. Disponível em [https://www.youtube.com/watch?v=\\_293MxuQisA](https://www.youtube.com/watch?v=_293MxuQisA). Consultado a 15-10-2015.

<sup>39</sup>Primeira Edição do Rock in Rio Las Vegas deu Prejuízo. Disponível em <http://buzztv.pt/primeira-edicao-do-rock-in-rio-las-vegas-deu-prejuizo/>. Consultado a 15-10-2015.

A edição no Brasil em setembro de 2015 trouxe também novidades com a associação da marca à HSM Educação Executiva, criando o Rock in Rio Academy. Este evento ocorreu na Cidade do Rock, no dia 22 de setembro, com aulas, palestras, *workshops* sobre gestão e organização de eventos com a equipa do RIR e outros oradores da HSM. A marca do RIR associa-se agora à também a educação superior com o objetivo de partilhar as ideias e experiências de 30 anos de existência<sup>40</sup>. Mais uma vez o festival foi um sucesso, com grandes nomes da música e muitas atrações como o público está habituado.

Em 2016 o RIR volta a Lisboa e já tem as datas confirmadas para dia 20 a 21 e 26 a 26 de maio, com a projeção de mais um grande evento.

---

<sup>40</sup>Rock in Rio Academy. Disponível em: <http://rockinrioacademy.com/> Consultado a 15-10-2015.

## CAPÍTULO IV - MODELO DE NEGÓCIO DO ROCK IN RIO

Neste capítulo pretende-se apresentar o modelo de negócio construído através da análise documental de artigo disponíveis na *web*.

Pretende-se apresentar cada elemento do MN do RIR e demonstrar como estes se relacionam com os restantes componentes e forma a perceber o funcionamento da empresa como um todo.

Desta forma, a construção do MN segue a seguinte ordem:

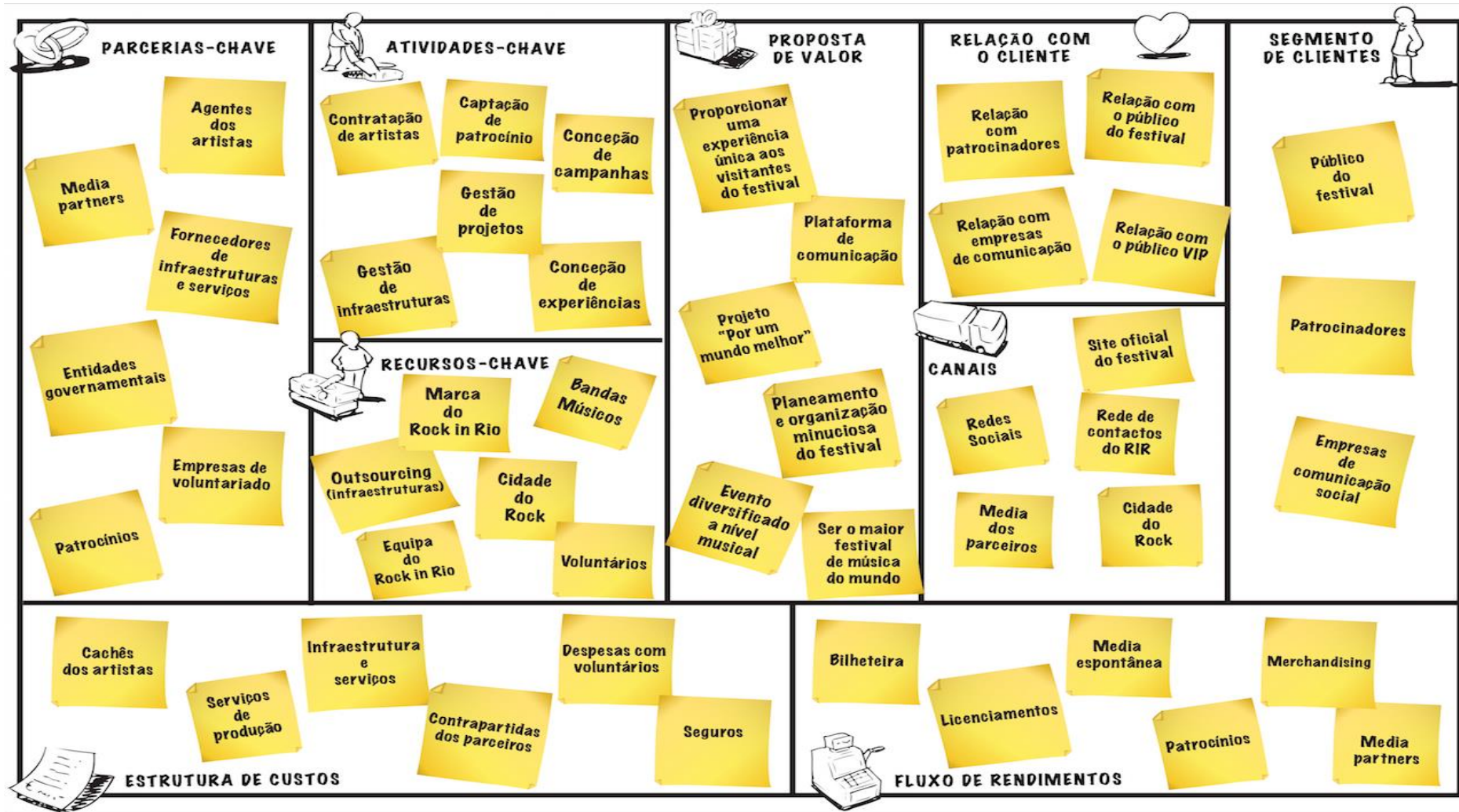
1. Segmento de clientes;
2. Proposta de Valor;
3. Canais;
4. Relação com o cliente;
5. Fluxo de rendimentos;
6. Recursos-chave;
7. Atividades-chave;
8. Parcerias-chave;
9. Estrutura de custos.

Em cada um dos pontos serão colocadas citações referentes à análise documental, descritas pelos intervenientes nas entrevistas nos *media* e artigos de jornal de forma a comprovar a consideração dos elementos no MN.

Abaixo apresenta-se a tela relativa ao modelo de negócio:



Figura 4.1. Tela do modelo de negócio do Rock in Rio



Fonte: Imagem de elaboração própria baseada em Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.

#### 4.1. Construção do Modelo de Negócio

##### Segmento de clientes

O RIR pretende abranger o mercado segmentado. Desta forma a empresa tem como objetivo atingir vários segmentos de mercado, utilizando canais e relacionamentos diferentes para atingir cada um deles (Osterwalder, 2004). Desta forma, o bloco relativo ao segmento de clientes é repartido em três principais grupos, sendo estes divididos entre o público do festival, os patrocinadores e as empresas com atividade ligada a comunicação social.

O público do festival é dividido em três grupos de atuação, mediante as suas necessidades e a sua procura de valor no festival. Os fatores a considerar nesta divisão são:

- Demográfico – Tendo em conta essencialmente a idade;
- Estilos de Música – Sendo a principal divisão considerada pelos estilos Pop e Rock.
- Perfil Geracional (*Baby boomers*, Geração X, Geração Y).<sup>41</sup>
- VIP's (Clientes com prestígio e reconhecimento da sociedade, patrocinadores, entidades governamentais, etc)

Roberta Medina, numa entrevista ao *The Ed Bernstein Show*, a propósito da realização do RIR Las Vegas 2015, afirmou: “(...) Our public goes from 15 to 50 years old”<sup>42</sup>.

Comparativamente a outros festivais é possível notar que o RIR tem a pretensão de chamar a atenção de públicos de quase todas as idades, demarcando-se dos seus concorrentes através das diferentes propostas de valor apresentadas para cada um distintamente.

Existe ainda geralmente uma distribuição a nível de gostos musicais, sendo escolhidas as datas de evento de forma temática. Como aconteceu no RIR Las Vegas no presente ano, o evento foi dividido entre um fim-de-semana dedicado à música *Pop* e outro dedicado à música *Rock*.

We are going to find the best act, I mean, two weekends in May, May 8, 9 and 15 and 16. First weekend dedicated to Rock, second weekend dedicated to POP (...) If you better like Rock, you have Rock all day in the Rock Street UK, if you better like dancing you have the street dance stadium or the Rock Street US, if you better like electronic music you have the electronic tend.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup>Perfil geracional (Baby boomers, Geração X, Geração Y): O perfil geracional está relacionado com a época em que determinada pessoa nasceu. Cada geração está associada a determinadas características sociais ligadas ao estilo de vida e valores. Disponível em: <http://www.coisaetale.com.br/2012/04/as-geracoes-baby-boomer-x-y-e-z/>. Consultado a 20-09-2015.

<sup>42</sup>Interview with Roberta Medina of Rock in Rio on The Ed Bernstein Show. Disponível em [https://www.youtube.com/watch?v=\\_293MxuQisA](https://www.youtube.com/watch?v=_293MxuQisA). Consultado a 11-10-2015

<sup>43</sup>Interview with Roberta Medina of Rock in Rio on The Ed Bernstein Show. Disponível em [https://www.youtube.com/watch?v=\\_293MxuQisA](https://www.youtube.com/watch?v=_293MxuQisA). Consultado a 11-10-2015.

Existe ainda música eletrônica na tenda dedicada a este tipo de música, pequenos concertos de jazz durante o dia nas ruas da Cidade do Rock entre outros.

A gente foi no limite da ideia de você viver a experiência de todo o tipo de música, você vai ter a Rock Street que é uma reprodução de uma quadra de New Orleans com jazz o dia inteiro, a tenda eletrônica com os maiores Dj's do mundo vão estar ali, alguns dias vão encerrar o palco principal para a envergadura dos DJ's que estão indo. O Palco do Mundo e o que vocês, é um pouco o que eu busco aqui eu tenho tido reuniões com os a gentes, o que eu busco aqui é ir de encontro ao anseio que a pesquisa mostra, não entra a minha escolha pessoal<sup>44</sup>.

Também é possível identificar segmentação relativa com o perfil geracional, relacionada principalmente com o público do evento no Brasil. Isto deve-se ao facto das primeiras gerações a frequentar o evento em 1985, ainda hoje quererem fazer parte da experiência devido ao marco histórico que este teve nas suas vidas e partilharem essa experiência com as gerações mais recentes.

Para os brasileiros o RIR é já um ícone de uma geração como explica Roberta Medina:

So Brazil you can't compare because for Brazilians Rock in Rio is like a icon, it's a symbol for whole generation, so the value the brand has... for Brazilians it is like ah, I mean it's like the Woodstock to that generation so we sell out tickets in 4 hours, 600.000 tickets, people want to be there whatever band is going there so it's a different move<sup>45</sup>.

O público VIP também faz parte dos segmentos de mercado que o RIR pretende atingir, oferecendo condições especiais, como acesso a uma área restrita do evento, com oferta de um serviço mais atencioso com os mesmos como refere Roberta Medina:

VIP tend with conditions for 4.000 people per day all included, free and open bar, I mean great view for the stage there are a few things that are really different here in Vegas and I cant wait to see the America audience getting inside of the city of Rock<sup>46</sup>.

Os patrocinadores são também clientes na medida em que o RIR tem interesse em atrair os melhores e maiores patrocinadores, com imagem positiva. Este interesse deve-se à relevância do investimento destas empresas na realização do festival, bem como a atração de públicos a que estas estão ligadas.

As empresas de *media* fazem parte do segmento de clientes do RIR considerando que estas procuram informação para redação de notícias bem como têm interesse na divulgação em direto do

---

<sup>44</sup>Roberto Medina fala sobre a história do Rock in Rio - Parte 2. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=4DxIpf7DKFc>. Consultado a 05-09-2015

<sup>45</sup>Interview with Roberta Medina of Rock in Rio on The Ed Bernstein Show. Consultado a 11-10-2015. Disponível em [https://www.youtube.com/watch?v=\\_293MxuQisA](https://www.youtube.com/watch?v=_293MxuQisA)

<sup>46</sup>Interview with Roberta Medina of Rock in Rio on The Ed Bernstein Show. Consultado a 11-10-2015. Disponível em [https://www.youtube.com/watch?v=\\_293MxuQisA](https://www.youtube.com/watch?v=_293MxuQisA)

festival. Tendo em conta estes fatores, é do interesse destas empresas terem exclusivos e informações privilegiadas por parte do RIR, o que os torna clientes do festival.

Em Lisboa a audiência da SIC Radical aumentou 300%. Em Madrid as notícias ocuparam 182.167 segundos nas rádios, 240.367 segundos na TV, e se fossem colocadas lado a lado as notícias na *media* impressa ocupariam a área de 91 mil cm<sup>2</sup>. Mais de 9 milhões de telespectadores assistiram à transmissão do Rock in Rio Madrid pela TV espanhola<sup>47</sup>.

### Proposta de Valor

As propostas de valor do RIR enquadra-se essencialmente em dois fatores destacados por Alexander Osterwalder (2004), a melhoria do desempenho do produto relativamente à concorrência e pelo estatuto conferido a quem frequenta o festival. O objetivo da marca é ainda criar valor para o cliente, de forma a reduzir o risco do investimento na concretização do evento (Osterwalder, 2004). O RIR apresenta seis principais propostas de valor direcionadas clientes, sendo que todas são relevantes para todos os segmentos de mercado que a empresa quer atingir.

Desta forma o RIR pretende destacar-se dos seus concorrentes com as seguintes premissas:

- Proporcionar uma experiência única aos visitantes do festival;
- Plataforma de comunicação;
- Projeto “Por um mundo melhor”;
- Planeamento e organização minuciosa do festival;
- Evento diversificado a nível musical;
- Ser o maior festival de música do mundo.

O RIR não pretende ser visto como um conjunto de concertos, no mesmo espaço físico, mas sim como uma experiência única com diversas atividades das quais todo o tipo de pessoas pode desfrutar.

It is a really unique experience (...) because there are so many things to do and the atmosphere and the care we have for the cleaning of the space the prices that you're going to be paying inside for food and drinks all the little details.

What we are proposing to the audience is coming to have fun, to spend time with your friend and family (...) the end to have dinner, to watch the concerts so it's a very family friend event and with this proposal, creating a place where people can be happy.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup>História do Rock in Rio (Português do Brasil). Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=DavEeOihwRI>. Consultado a 10-09-2015.

<sup>48</sup>Interview with Roberta Medina of Rock in Rio on The Ed Bernstein Show. Consultado a 11-10-2015. Disponível em [https://www.youtube.com/watch?v=\\_293MxuQisA](https://www.youtube.com/watch?v=_293MxuQisA)

Desta forma, o evento consegue destacar-se da concorrência. A variedade oferecida aos clientes atrai públicos mais diversificados e permite que cada indivíduo possa ter uma percepção diferente do evento, mediante o planeamento do seu dia.

A plataforma de comunicação utilizada é um factor de extrema importância para o desempenho positivo que este tem vindo a demonstrar ano após ano. Desde 1985 que esta é uma base fundamental do negócio e que o torna dos mais conhecidos a nível mundial.

O projeto “Por um mundo melhor” apresenta-se como proposta de valor do festival na medida que o destaca relativamente aos outros através da preocupação com a sociedade e o meio ambiente. Conforme explica Roberto Medina:

Hoje temos que optar pelo seguinte, a economia é uma economia de mercado, você pode simplesmente vender o seu produto, ou criar uma relação do produto com o consumidor maior, fruto de uma ação social, de um ingrediente social que você acrescenta a esse produto, nós estamos vivendo num mundo que você tem grandes discrepâncias sociais, principalmente pelo próprio capital da oportunidades de novos consumidores venham aumentar a sua marca, não é uma questão de filantropia e uma questão de inteligência das grandes empresas as empresas devem de ir e um grande negócio elas ganham dinheiro com isso, eu nunca fiz anuncio a empresa que vamos ajudar, para a empresa eu faço o discurso que é bom porque vamos ajudar, para a empresa digo que é bom porque você vai ganhar mais. Você tem tantas *commodities* no mercado. Por exemplo o posto de gasolina é igual neste posto e no outro posto, aquele posto que tiver contribuindo para um projeto efetivo, claro que você vai dar preferência, pelo mesmo preço, e em alguns produtos o *design* pode ser uma coisa relevante e a qualidade técnica mas basicamente se você agrega um valor de relação com a sociedade você vai ter preferência do publico, portanto eu acho que é bom para todo o mundo, é bom para o negócio, é bom para o produto, e é bom para o festival.<sup>49</sup>

O planeamento e organização minuciosa do festival é para os gestores do evento um ponto essencial do qual não estão dispostos a abdicar em prol de qualquer outro benefício. Os pormenores, segundo Roberta Medina, são fundamentais para o desempenho do festival.

(...) the care we have for the cleaning of the space the prices that you are going to be paying inside for food and drinks all the little details. (...) we work with the authorities the local authorities alone and for the time because it is not that everything has to work well inside of the city of rock it has to work well to Las Vegas as a city so we are doing a big management traffic plan, so we are taking care of all the details so we make sure that people get there easily, they will find transportation or they will find parking lots and they don't have to be in lines and if they want to buy a drink they don't have to be in lines, it's going to be easy and calm a very nice...<sup>50</sup>

O RIR também pretende apresentar-se ao seu público como um evento eclético, com diversos tipos de música apropriados a todos os gostos de forma a conseguir uma abrangência de clientes alargada. Desde a primeira edição do festival que Roberto Medina preza pela diversidade musical como refere:

---

<sup>49</sup>Roberto Medina fala sobre a história do Rock in Rio - Parte 2. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=4DxIpf7DKFc>. Consultado a 01-10-2015

<sup>50</sup>Interview with Roberta Medina of Rock in Rio on The Ed Bernstein Show. Consultado a 11-10-2015. Disponível em [https://www.youtube.com/watch?v=\\_293MxuQisA](https://www.youtube.com/watch?v=_293MxuQisA)

A gente vai dividir ele como sempre desde o Rock in Rio I, você tinha o dia de um pouco de música popular brasileira, tinha jazz tinha *heavy*, tinha *pop*, *new wave* é a mesma filosofia que a gente trouxe para fora.<sup>51</sup>

O RIR apresenta-se ainda aos seus clientes como o maior festival de música do mundo, sendo este um fator atrativo para quem entra em contacto com o evento pela primeira vez.

O Rock in Rio é o maior festival de música do mundo. Ao longo de quase 30 anos, tornou-se dono de uma história de destaque no cenário musical, com 12 edições realizadas, e mais de 6 milhões de pessoas reunidas e um dos mais contundentes em presença digital.<sup>52</sup>

Desta forma, o festival apresenta o valor aos seus potenciais clientes de forma a atrair público para o evento, ao mesmo tempo que atrai patrocinadores para financiamento do projeto e a atenção dos *media*.

### Canais

Os canais utilizados pelo RIR para chegar aos clientes passam essencialmente por:

- *Site* oficial do festival;
- Redes Sociais;
- *Media* dos parceiros;
- Cidade do Rock;
- Rede de contactos do RIR.

O *site* oficial do evento contém diversos tipos de informação úteis ao potencial público do evento. Este canal aborda a fase de consciencialização e avaliação do produto (Osterwalder, 2004).

O *line up* do evento é apresentado e atualizado continuamente, o que permite ao público que percepcione as bandas e músicos disponíveis antecipadamente, criando consciencialização da oferta que o RIR dispõe para cada edição (Osterwalder, 2004).

Existe ainda diversos tipos de informação como a história do evento, dividida pelas edições do evento que proporciona muitas informações sobre o que aconteceu noutros anos, de forma a proporcionar ao seu público o que o evento faz e como foi evoluindo. São apresentados também os números do festival anterior, as novidades sobre os que se seguem, os passatempos a decorrer, notícias da imprensa sobre o evento, bem como informação sobre o projeto “Por um mundo melhor”.

---

<sup>51</sup>Roberto Medina fala sobre a história do Rock in Rio - Parte 1. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=4DxIpf7DKFc>. Consultado a 01-10-2015

<sup>52</sup>História do Rock in Rio. Disponível em <http://rockinriolisboa.sapo.pt/sobre-o-rock-in-rio/historia/>. Consultado a 21-03-2015.

Com todas as informações disponíveis, quem consulta o *site* fica com a ideia base da dimensão e qualidade do evento, de forma a ficar com a imagem geral, proporcionando ao potencial cliente a avaliação da mesmo (Osterwalder & Pigneur, 2010).

As redes sociais passam essencialmente pelo *Facebook*<sup>53</sup>, *LinkedIn*<sup>54</sup>, *Twitter*<sup>55</sup>, *Instagram*<sup>56</sup>, *Google +*<sup>57</sup>, *Youtube*<sup>58</sup>, *Flickr*<sup>59</sup> entre outras. Como o *site* oficial, estes canais são essenciais abrangendo as fases de consciencialização e avaliação do produto (Osterwalder & Pigneur, 2010). Nas redes sociais são divulgadas novidades sobre a cidade do rock, *line up*, passatempos entre outras. Em particular o *Facebook*, o *Instagram* e o *Twitter* oficial do evento fazem parte também da fase de entrega, onde os participantes do evento podem disponibilizar fotos nestas plataformas, identificando-as com *hashtags*<sup>60</sup> do RIR.

Os *media* dos parceiros são essenciais para as duas primeiras fases dos canais enunciadas acima através dos jornais, televisão e rádio. Estes meios divulgam o cartaz do festival e publicam notícias a este associadas, bem como as atividades da presente edição, novidades e passatempos para obtenção de bilhetes gratuitos. Para além disso são também fundamentais para a aquisição do produto, através dos pontos de venda que passam essencialmente por meios dos parceiros do festival (por exemplo em Portugal FNAC, Caixa Geral de Depósitos, BP entre outros)<sup>61</sup> (Osterwalder & Pigneur, 2010).

---

<sup>53</sup>Página de *Facebook* oficial do Rock in Rio. Disponível em: <https://www.facebook.com/RockInRio?fref=ts>. Consultado a 21-10-2015.

<sup>54</sup>Página de *LinkedIn* oficial do Rock in Rio. Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/588618?trk=tyah&trkInfo=clickedVertical%3Acompany%2CclickedEntityId%3A588618%2Cidx%3A2-1-2%2CtarId%3A1445439848184%2Ctas%3ARock%20in%20Rio>. Consultado a 21-10-2015.

<sup>55</sup>Página de *Twitter* oficial do Rock in Rio. Disponível em: <https://twitter.com/rockinrio>. Consultado a 21-10-2015.

<sup>56</sup>Página de *Instagram* oficial do Rock in Rio. Disponível em: <https://instagram.com/rockinrio/>. Consultado a 21-10-2015.

<sup>57</sup>Página de *Google +* oficial do Rock in Rio. Disponível em: <https://plus.google.com/+rockinriolisboa/>. Consultado a 21-10-2015.

<sup>58</sup>Página de *Youtube* oficial do Rock in Rio. Disponível em: <https://www.youtube.com/user/RockinRioLx>. Consultado a 21-10-2015.

<sup>59</sup>Página de *Flickr* oficial do Rock in Rio. Disponível em: <https://www.flickr.com/photos/rockinriolisboa/>. Consultado a 21-10-2015.

<sup>60</sup>*Hashtag* é simplesmente uma maneira das pessoas procurarem publicações que têm um tema comum e para começar uma conversa. Disponível em: <http://www.urbandictionary.com/define.php?term=Hashtag>. Consultado a 21-10-2015.

<sup>61</sup>Pontos de venda de bilhetes. Disponível em <http://rockinriolisboa.sapo.pt/bilheteira/venda-de-bilhetes-2/pontos-de-venda-2/>. Consultado a 21-10-2015.

Relativamente à fase pós-venda, segundo a pesquisa realizada, a marca consegue *feedback* dos participantes do evento. Contudo não é identificado o processo utilizado na obtenção do mesmo. Segundo Roberta Medina relativamente à venda antecipada de bilhetes (Rock Card):

E eu acho que é muito isso, essa confiança de que o que vem é bom e com essa vontade que na verdade o que o Rock in Rio faz, permite que você escolha o dia depois, então você sabe que quer fazer parte, sabe que quer estar lá e isso é o que a gente tem de feedback do público e depois eles vão escolher qual é o dia que tem as bandas que eles mais gostam<sup>62</sup>.

A Cidade do Rock que reflete a entrega do produto, onde o público desfruta da experiência dos concertos, das atrações e onde finalmente percebem as propostas de valor que a marca oferece, sem intermediários.

A rede de contactos do RIR é um canal importante para que seja possível efetuar os contactos necessários para contratualização de patrocínios e parcerias com as empresas de comunicação e necessários para a realização do festival. Este canal é utilizado ao longo da organização do evento, com cerca de um ano de antecedência da ocorrência do festival. Como refere Vivian Toller, coordenadora de contas do departamento de marketing em 2010:

Nessa altura do campeonato em que nós estamos tão perto do evento, os telefonemas dos patrocinadores começam mesmo em casa muitas vezes, no carro sem dúvida eu estou falando com alguém, eu estou chegando aqui estou estacionando e estou sempre com o auricular (...) Com todos os acontecimentos que nós temos agora, todos os comunicados que nós temos tido todos os patrocinadores vêm agora com todas as novidades...<sup>63</sup>

Todos os meios de comunicação enunciados, relacionam-se com a proposta de valor, através da plataforma de comunicação do festival, atingindo todos os segmentos de clientes.

#### Relação com o Cliente

A relação com os clientes é dividida em quatro grupos:

- Relação com patrocinadores;
- Relação com o público do festival;
- Relação com o público VIP;
- Relação com empresas de comunicação.

O RIR estabelece a relação com os patrocinadores fomentada muito antes do decorrer do festival, sendo efetuados contactos com bastante antecedência de forma a garantir que as negociações

---

<sup>62</sup>Roberta Medina fala da venda de ingressos para festival e cr. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=p74jtAAK8tk>. Consultado a 21-10-2015.

<sup>63</sup>Nos bastidores do Rock in Rio-Lisboa: Marketing. <http://videos.sapo.pt/OESoEj664Amt01OQUb72>. Consultado a 25-10-2015



com estas empresas e o RIR decorre dentro da normalidade e obtenção de mais-valias para ambos. Esta tem de ser uma relação de confiança entre ambas as partes, para todos os processos decorram dentro da normalidade. Como explica Agatha Arêas, Diretora de Marketing do RIR Lisboa em 2010:

As fases de trabalho começam a partir do momento em que a gente inicia o contacto com o mercado seja para renovação dos patrocínios seja para a captação de novos patrocínios. Existe um departamento comercial com o qual a gente trabalha em conjunto e a nossa primeira função logo quando a gente termina uma edição, ou seja, logo depois que terminou 2008, a gente começou a criar ideias, a fazer *brainstormings* internos para enriquecer as propostas que o nosso departamento comercial apresenta ao mercado. Uma vez passada a fase de captação de patrocínios a gente passa a trabalhar paralelamente a comunicação do festival e o atendimento aos patrocinadores. É aí então que as nossas duas grandes áreas entram a todo o vapor no trabalho diário. A área de atendimento (...) (passa a) atender diariamente as necessidades e vontades dos patrocinadores tentando descobrir em conjunto com eles novas oportunidades de exploração da marca Rock in Rio e é um relacionamento que todos nós vivemos muito intensamente<sup>64</sup>.

A relação que o RIR estabelece com o público do festival é muito baseada na confiança que o consumidor tem na marca, mantendo ou aumentando a qualidade a cada festival como explica Roberta Medina:

A surpresa foi grande, era para durar até perto do natal os 100 mil, foi muito rápido mas sem dúvida nenhuma isso tem a ver com 25 anos de história, com credibilidade, com uma garantia em termos de qualidade, de entrega de evento e de produção e de um *line up* que as pessoas têm parâmetros de 9 edições e já sabem ao que vão<sup>65</sup>.

Ao longo do evento é realizada pelos canais enunciados no ponto anterior, onde estes têm acesso a toda a informação sobre o evento, antes e após a sua ocorrência. Durante o evento, o RIR funciona com o sistema de *self-service*, sendo que cada festivaleiro pode fazer o seu próprio roteiro do festival, escolhendo as atividades que mais lhe interessam, criando ele a sua própria experiência do festival sendo isto possível dado a variedade de atrações disponíveis. No *site* oficial USA do evento está disponível o mapa do evento para que o festivaleiro possa desenhar o seu roteiro pela Cidade do Rock<sup>66</sup>.

O RIR cria também a relação de comunidade entre os seus diversos clientes durante o festival na Cidade do Rock, onde os festivaleiros se ajudam mutuamente.

A relação com o público VIP é diferenciadas, sendo proporcionadas melhores condições do que ao público regular, com mais conforto para que a experiência seja maximizada para este tipo de audiência dentro da cidade do Rock. Roberta Medina afirma que:

---

<sup>64</sup>Nos bastidores do Rock in Rio-Lisboa: Marketing. Disponível em: <http://videos.sapo.pt/CSZuvcCkKUzdeblrGfM2>. Consultado a 25-10-2015.

<sup>65</sup>Roberta Medina fala da venda de ingressos para festival e cr. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=p74jtAAK8tk>. Consultado a 21-10-2015.

<sup>66</sup> *Create your itinerary*. Disponível em: <http://rockinrio.com/usa/map-directions/>. Consultado a 25-10-2015.

VIP tend with condicions for 4.000 people per day all included, free and open bar, I mean great view for the stage there are a few things that are really different here in Vegas and I can't wait to see the America audience getting inside of the city of Rock<sup>67</sup>.

Por fim, a relação com os três segmentos de clientes abrangidos é realizada através da exportação do evento e aumento da visibilidade da marca. Considerando o cuidado que o RIR tem ao estabelecer a lotação razoável de pessoas por dia de evento e que o festival consegue já em muitos dias esgotar os bilhetes que tem disponíveis como Roberto Medina explica:

Eu acho que dessas vez a cidade do rock vai ser menor, ela vai ter muito mais qualidade do ponto de vista de acabamento mas vai ser menor, o terreno que abriga as pessoas vai ser menor, vai ter um público máximo de 100mil pessoas por dia<sup>68</sup>.

O foco da marca neste momento passa pela exportação do evento para outros países como aconteceu no presente ano, em que o destino foi Las Vegas nos Estados Unidos da América. A exportação do festival tem como principal interesse não só a expansão do negócio, mas também a expansão do reconhecimento da marca a nível internacional como explica Roberto Medina.

Eu estou aqui há 10 anos, trouxemos pela primeira vez, a gente exporta entretenimento, o Brasil sempre foi um país importador de entretenimento agora está exportando<sup>69</sup>.

(...) trazer essa marca para fora e eu acho que assim olhando para o horizonte eu acho que isso vai ser... sabe como a copa do mundo de futebol a música não tem esse espaço eu acho que na medida que o Rock in Rio poder ganhar fronteiras e é difícil, mas ganhar mais fronteiras e mais fronteiras eu acho que a gente consegue colocar um projeto global e que em algum momento dessa história que a gente possa fazer uma chamada da população<sup>70</sup>

## Fluxo de Rendimentos

O fluxo de rendimentos do RIR é obtido através da venda de ativos fixos, licenciamento e publicidade (Osterwalder & Pigneur, 2010). As cinco principais fontes de receita são:

- Bilheteira;
- Patrocínios;
- Licenciamentos;

---

<sup>67</sup>“Interview with Roberta Medina of Rock in Rio on The Ed Bernstein Show”. Disponível em [https://www.youtube.com/watch?v=\\_293MxuQisA](https://www.youtube.com/watch?v=_293MxuQisA). Consultado a 15-10-2015.

<sup>68</sup>Roberto Medina fala sobre a história do Rock in Rio - Parte 2. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=4DxIpf7DKFc>. Consultado a 01-10-2015

<sup>69</sup>Roberto Medina fala sobre a história do Rock in Rio - Parte 1. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=4DxIpf7DKFc>. Consultado a 01-10-2015

<sup>70</sup>Roberto Medina fala sobre a história do Rock in Rio - Parte 1. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=4DxIpf7DKFc>. Consultado a 01-10-2015

- *Merchandising*;
- *Media* espontânea;
- *Media partners*.

A venda de ativos é realizada através do *merchandising*, o licenciamento a partir da permissão de utilização da marca em produtos de outras empresa e por fim de publicidade relacionada os patrocínios e os com o retorno de *media* espontâneos (Osterwalder & Pigneur, 2010).

A bilheteira é uma das principais fontes de rendimento do festival representando um peso significativo nas receitas do festival sendo que 7.451.600 pessoas já participaram no evento desde 1985<sup>71</sup>.

Os patrocinadores fazem também são também grande parte das receitas do festival. Estes representam grande parte das suas receitas. Numa entrevista, Roberta Medina explica a importância da contribuição destas entidades no financiamento do festival.

É uma questão de economia, o Rock in Rio é um investimento muito alto, estou falando nessa edição são 60 milhões de Reais só para a produção, mais 30 milhões de Reais em comunicação, você com uma economia não estável é muito difícil, porque é que a gente tinha para viabilizar o projeto em anos anteriores como o poder aquisitivo das pessoas era mais baixo o ingresso tinha de ser mais barato, então isso passava uma responsabilidade financeira para os patrocinadores muito grande. Então a gente tinha de começar um evento, só podia começar um evento com 80% da conta paga pelo patrocinador e você ia para o risco em 20%, ainda assim era um risco elevado<sup>72</sup>.

Os licenciamentos são as cedências da marca do RIR a outras empresas para utilização da marca em determinados produtos. Esta atividade tem uma forte representação nas receitas do evento. Como Rodolfo Medina afirma ao jornal *Meio&Mensagem*:

Isso reforça o poder agregador que o festival traz. As empresas que associam seus produtos a uma marca aspiracional e de grande impacto no consumidor final, como o Rock in Rio, usufruem de um grande poder de comunicação na mídia e participam de uma história de sucesso de licenciamento e de grande potencial de faturamento<sup>73</sup>.

---

<sup>71</sup>Rock in Rio by the numbers. Disponível em <http://rockinrio.com/usa/meet-the-giant/>. Consultado a 21-10-2015.

<sup>72</sup>O festival, que custa R\$ 60 milhões, não é feito para os. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=4vbj0yGQ1HI>. Consultado a 21-10-2015.

<sup>73</sup>Rock in Rio: recorde no licenciamento. Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/noticias/2015/06/17/Rock-in-Rio--recorde-no-licenciamento.html>. Consultado a: 21-10-2015.

Os produtos de *merchandising* são vendidos durante o evento ou em pontos oficiais de venda, sendo produtos com o logótipo do festival, com slogans relacionados, como se pode verificar no *site* do festival<sup>74</sup>:

Seu produto é a nossa estrela principal. Do chaveiro ao automóvel, os artigos comercializados com a marca Rock in Rio atendem às mais diversas categorias de produtos. Só na última edição foram mais de 600 itens diferentes licenciados. E o volume de vendas foi superior a 70% com relação à edição anterior. E esse número só cresce... Uma oportunidade assim, não dá pra deixar passar. Aproveite e coloque a sua marca no nosso palco.

O RIR beneficia ainda de receita através dos *media* espontâneos que consideram importante reportar acontecimentos do festival. Segundo Roberta Medina:

O desafio era aqui isto não pode ir além, a gente não pode usar um projeto que tem tanta atenção da media estamos a falar de 480 milhões de Reais de retorno de media espontâneo, aquilo que sai na televisão, nos jornais, nas rádios que a gente não paga por aquilo. O que esses veículos de comunicação falam por interesse<sup>75</sup>.

Os *media partners* fazem parte dos fluxos de rendimentos do festival sendo que o RIR obtém receitas através das empresas de comunicação com as quais efetua contratos. Assim o RIR beneficia da visibilidade que estes parceiros lhes proporcionam ao mesmo tempo que tem usufruto do pagamento de percentagem dos seus lucros. Os *media partners* representam parte significativa do fluxo de rendimentos do RIR. Como refere o vídeo de introdução da Conferência que Roberta Medina deu na universidade brasileira Estácio:

When you sign your name close to the largest music festival brand it gains immense visibility. In 2011 alone the communication of Rock in Rio reach 91.5% of the Brazilian population. Rio's name reaches 168 million inhabitants in the whole country. In the same edition the festival generation rated 240.000.000 dollars in spontaneous media and its broad casted in 200 countries<sup>76</sup>.

#### Recursos-Chave

O RIR requer para o seu funcionamento de recursos, que podem ser classificados como recursos físicos, intelectuais, humanos e financeiros. Existem seis recursos, que são imprescindíveis para a realização do festival:

- Bandas / músicos ;
- Cidade do Rock;
- Equipa do RIR;
- Marca RIR.
- *Outsourcing* (Infraestruturas);

---

<sup>74</sup>Produtos Oficiais do Rock in Rio. Disponível em: <http://rockinrio.com/rio/produtos-oficiais-2015/>. Consultado a 21-10-2015

<sup>75</sup>Aula Nacional Estácio - Roberta Medina. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=013F6o\\_Crtg](https://www.youtube.com/watch?v=013F6o_Crtg). Consultado a 21-10-2015.

<sup>76</sup>Aula Nacional Estácio - Roberta Medina. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=013F6o\\_Crtg](https://www.youtube.com/watch?v=013F6o_Crtg). Consultado a 21-10-2015.

- Voluntários.

As bandas / músicos são consideradas recursos humanos necessários para a realização do festival (Osterwalder & Pigneur, 2010). Este é um recurso indispensável, sem o qual não seria possível a realização do evento. Quanto melhor forem as bandas / músicos, maior deverá ser a procura do produto pelo seu público. Roberta Medina:

(...)You are going to spend the day with the big names of music Pop and Rock. It's a total different experience you go there not only for music but to entertain yourself, your family, friends and have fun!

A Cidade do Rock é um recurso físico, na medida que é o espaço onde o evento acontece (Osterwalder & Pigneur, 2010). Este recurso é fundamental caso contrário sem ele o evento não se concretiza. Este recurso geralmente não é propriedade da empresa, mas sim conseguida através de acordos com as autarquias dos locais onde o evento acontece como é possível verificar no caso de Lisboa no Proposta nº 189/2014<sup>77</sup>. Roberta Medina explica a situação no Brasil, numa conferência na Estácio<sup>78</sup>.

Existe e na verdade o Rock in Rio só voltou para o Brasil porque a prefeitura, 1º passo existe um protocolo assinado entre a empresa que faz o Rock in Rio e a prefeitura. Esse protocolo prevê todo o suporte logístico para que o evento aconteça na cidade e prevê a viabilidade de uma arena que seja capaz de suportar o evento, então o motivo do Rock in Rio e aí o próprio prefeitura, quando a gente começou a negociar a vinda do Rock in Rio para cá em 2010 para acontecer em 2011(...) <sup>79</sup>.

A equipa do RIR é um recurso humano, sendo que é dos mais importantes para a realização do evento (Osterwalder & Pigneur, 2010). A equipa é responsável pelas atividades de produção do festival, contratação de músicos entre outras. Desta forma é fundamental a contratação de profissionais altamente qualificados para que toda a organização seja pensada ao pormenor. Roberta Medina explica a importância da consolidação da equipa ao exporta o evento para a Europa:

(...) a gente pode começar a investir na equipe, tem um evento ele normalmente trabalha com contratação temporária então é muito efêmero, você contrata o grupo e as pessoas se vão, e no próximo você não tem aquelas mesmas pessoas, porque as pessoas estão comprometidas com uma outra coisa, então foi aí que a gente começou a ter essa grande mais valia de ter equipa permanente, e a gente crescer junto com a equipa, e a equipa *know how*, e dividir a responsabilidade do conhecimento daquele produto e eu hoje a equipa que viaja pelo mundo fora a procura de outros mercados, é a equipa portuguesa na sua maioria <sup>80</sup>.

---

<sup>77</sup>Proposta nº 189/2014. Disponível em: <http://www.am-lisboa.pt/documentos/1410866651T6zQN4my1Ua16TP5.pdf>. Consultado a 31-08-2015.

<sup>78</sup>Estácio – Universidade brasileira situada no Rio de Janeiro. Disponível em: <http://portal.estacio.br/>. Consultado a 22-10-2015.

<sup>79</sup>Aula Nacional Estácio - Roberta Medina. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=013F6o\\_Crtg](https://www.youtube.com/watch?v=013F6o_Crtg). Consultado a 22-10-2015.

<sup>80</sup>13 12 13 Pergunta o que quiseres Roberta Medina 1ªparte. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=AmaxD59s8e8>. Consultado a 22-10-2015.

Para o RIR a marca é um recurso intelectual que tem de estar devidamente registada para evitar cópias ilegais e proteger os detentores do registo. Assim é possível garantir o uso exclusivo da marca à empresa que possui o registo bem como a empresas licenciadas a comercializar produtos da mesma. A marca RIR tem bastante valor comercial, sendo um ponto essencial do fluxo de rendimentos que são conseguidos através de *merchandising* e dos licenciamentos a outras empresas. Roberta Medina explica ainda a importância da marca para a visibilidade do festival, tendo em conta a comunicação gerada devido ao reconhecimento nacional e internacional da mesma.

When you sign your name close to the largest music festival brand it gains immense visibility. In 2011 alone the communication of Rock in Rio reach 91.5% of the Brazilian population. Rio's name reaches 168 million inhabitants in the whole country. In the same edition the festival generation rated 240.000.000 dollars in spontaneous media and its broad casted in 200 countries<sup>81</sup>.

Para o evento a infraestrutura é um recurso físico fundamental bem como o planeamento de luzes e som. Este é conseguido através de contratação empresas externas, poupando desta forma recursos financeiros, logísticos, e humanos, obtendo desta forma uma maior eficiência na gestão destes recursos-chave. Roberta Medina refere a importância destes recursos para o funcionamento e sucesso do festival.

(...)That's our challenge to tell people what Rock in Rio is about, that is not a traditional fest and because of the high-level infrastructure that we are delivering all the experience of the City of Rock (...)We have the best companies in the world working with us, that's really relevant for us because lightening and sound has to be the best ones so we can manage to have, I mean, if you are really far from the stage you will listen perfect quality of sound any rued from the other stages, it is really a must in Rock in Rio we have been very happy with that<sup>82</sup>.

Por fim, os voluntários são também um recurso humano indispensável para o RIR. Todos os anos há cerca de 400 vagas para participação no projeto. Em contrapartida pela colaboração prestada os voluntários recebem como compensação da participação, um certificado de participação, uma T-Shirt diária, seguro de acidentes pessoais durante o evento, ajuda para alimentação e transportes para o recinto. Estes têm ainda a permissão para frequentar os concertos no final dos seus turnos<sup>83</sup>. Roberta Medina fala sobre a importância dos voluntários para a realização do evento:

Desde 2004, ano da primeira edição portuguesa, recebemos voluntários que são uma ajuda fundamental na realização do Rock in Rio porque melhoram a capacidade e qualidade de entrega do evento ao público. O Projeto de Voluntariado desenvolvido em Lisboa tem vindo a revelar-se um sucesso cada vez maior,

---

<sup>81</sup>“Interview with Roberta Medina of Rock in Rio on The Ed Bernstein Show”. Disponível em [https://www.youtube.com/watch?v=\\_293MxuQisA](https://www.youtube.com/watch?v=_293MxuQisA). Consultado a 15-10-2015.

<sup>82</sup> “Interview with Roberta Medina of Rock in Rio on The Ed Bernstein Show”. Disponível em [https://www.youtube.com/watch?v=\\_293MxuQisA](https://www.youtube.com/watch?v=_293MxuQisA). Consultado a 15-10-2015.

<sup>83</sup>Voluntariado Rock in Rio: Perguntas frequentes. Disponível em: <http://rockinriolisboa.sapo.pt/voluntariado/perguntas-frequentes-voluntariado/>. Consultado em 22-10-2015.

comprovado pelo aumento do número de inscrições a cada edição, e tem servido de modelo às edições de Madrid e do Rio de Janeiro<sup>84</sup>.

#### Atividades-Chave

O RIR é uma empresa de produção de festivais, que desenha, desenvolve e vende o seu produto (Osterwalder & Pigneur, 2010). As principais atividades desenvolvidas pelo RIR são:

- Contratação de artistas;
- Conceção de experiências;
- Conceção campanhas;
- Gestão de projetos;
- Gestão de infraestruturas;
- Captação de patrocínios.

O RIR tem como grande atividade a contratação de artistas, que começa cerca de um ano e meio antes da concretização do evento. Isto, deve-se essencialmente, à necessidade de tempo para negociações com os agentes dos artistas.

Segundo Paulo Fellin, da Direção Geral e Contratação Artística do RIR em 2010, os processos de contratação dividem-se em três fases: o levantamento de disponibilidade dos artistas no festival anterior bem como em agências internacionais; estudo de mercado dos artistas requeridos pelo público por empresas especializadas e estudo de mercado dos artistas requeridos pelo público nas redes sociais. Após a conclusão destes processos verificam-se as tendências da procura e começam a existir os contactos com os empresários dos artistas, as negociações até que se chegue a um entendimento e consequente contratação<sup>85</sup>.

A conceção de campanha de marketing e publicidade é provavelmente a atividade mais importante no RIR. Como os próprios gestores do festival referem, o RIR não é apenas um projeto de música, é um projeto de comunicação. A comunicação do festival é concretizada a partir de meios próprios como, o site oficial e redes sociais do evento, a Artplan, empresa de comunicação de Roberto Medina bem como, meios dos patrocinadores e parceiros, através grandes campanhas de publicidade e

---

<sup>84</sup> Voluntariado Rock in Rio. Disponível em: <http://rockinriolisboa.sapo.pt/voluntariado/>. Consultado a 22-10-2015.

<sup>85</sup> Contratação artística no Rock in Rio 2011. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=aB1JPOF2MG8>. Consultado a 22-10-2015.

marketing. Rodrigo Medina, diretor da Artplan, disse ao Jornal *Comunique-se*: “A comunicação é fundamental para garantir o sucesso desse evento”<sup>86</sup>.

Segundo o programa Imagem de Marca da SIC:

Para a organização do Rock in Rio, o apoio de patrocinadores e parceiros tem sido muito importante ao longo dos anos para o sucesso e crescimento do festival, afirmando mesmo que sem o investimento dos patrocinadores não seria possível ter um festival com a dimensão que este tem<sup>87</sup>.

A produção do RIR exige a gestão de diversos tipos de projetos nos quais o festival está envolvido. Entre estes devem incluir-se o projeto “Por um mundo melhor”, projetos de exportação do festival para outras geografias, Rock in Rio Academy, entre outros. Roberta Medina fala sobre o Rock in Rio Academy:

Ao longo dos anos, o Rock in Rio tem sido benchmark de Excelência em Gestão, sendo os nossos executivos frequentemente convidados a partilharem as suas experiências e processos com as mais diversas áreas de atuação do mercado. E encontramos na HSM Educação Executiva o parceiro ideal para estruturar didaticamente as nossas vivências, levando a nossa visão e estratégias a organizações e líderes, inspirando criatividade e empreendedorismo - características fundamentais para o sucesso do negócio Rock in Rio e, cremos, para resultados excelentes em qualquer setor da Economia<sup>88</sup>.

O RIR tem como atividade a gestão de infraestruturas. Nestas atividades estão incluídas a gestão da Cidade do Rock durante o evento, gestão das empresas de montagem de palcos, luzes e som. Esta atividade é fundamental não apenas para a concretização do festival, bem como para a sua imagem. A organização da Cidade do Rock é um dos fatores mais importantes para o sucesso de todas as operações no decorrer do evento. São exemplos da organização do festival a prestação de primeiros socorros, policiamento e controlo de trânsito como refere Roberta Medina:

(...)We work with the authorities the local authorities alone and for the time because it is not that everything has to work well inside of the city of rock it has to work well to Las Vegas as a city so we are doing a big management traffic plan, so we are taking care of all the details so we make sure that people get there easily, they will find transportation or they will find parking lots and they don't have to be in lines and if they want to buy a drink they don't have to be in lines, it's going to be easy and calm a very nice<sup>89</sup>.

---

<sup>86</sup>Rock in Rio investe em comunicação integrada para comemorar 30 anos. Disponível em <http://portal.comunique-se.com.br/index.php/especiais/75873-rock-in-rio-investe-em-comunicacao-integrada-para-comemorar-30-anos>. Consultado a 22-10-2015.

<sup>87</sup>Estratégias de comunicação das Marcas para o Rock in Rio. Disponível em: <http://imagensdemarca.sapo.pt/emissoes/sicnoticias/pecas/estrategias-de-comunicacao-das-marcas-para-o-rock-in-rio/>. Consultado a 22-10-2015

<sup>88</sup>Rock in Rio vai ter um laboratório de gestão. <http://rockinriolisboa.sapo.pt/blog/rock-in-rio-brasil-vai-ter-laboratorio-de-gestao/>. Consultado a 22-10-2015.

<sup>89</sup>Interview with Roberta Medina of Rock in Rio on The Ed Bernstein Show. Disponível em [https://www.youtube.com/watch?v=\\_293MxuQisA](https://www.youtube.com/watch?v=_293MxuQisA). Consultado a 15-10-2015.



A captação de patrocínios é uma atividade imprescindível para o funcionamento do RIR, sendo que são estes, em grande parte os responsáveis pela concretização do evento. Os patrocínios são um meio de alavancagem do evento, disponibilizando recursos físicos e financeiros cruciais para o seu sucesso. Segundo a revista Sábado os patrocinadores representam 50% das receitas do festival, daí a necessidade de captação dos melhores patrocínios de forma a proporcionar a entrega do melhor produto possível (Fernandes, 2015).

#### Parcerias-Chave

As parcerias que o RIR estabelece, passam essencialmente por alianças estratégicas, cujas partes intervenientes não são concorrentes e cria-se uma relação entre comprador-fornecedor para garantias de fornecimento de produtos. O que motiva o RIR a criar este tipo de parcerias é o seu interesse na otimização da economia de ambas as partes, com vista a aquisição de recursos e atividades específicas. O RIR tem seis principais tipos de parcerias-chave (Osterwalder & Pigneur, 2010).

- Agentes dos artistas;
- *Media partners*;
- Fornecedores de infraestruturas e serviços;
- Entidades governamentais;
- Empresas de voluntariado;
- Patrocínios.

Os agentes dos artistas são parceiros do festival na medida em que são entidades facilitadoras para o contacto com os artistas e realização de contratos. O contacto entre a organização do evento e os agentes é realizado através de agências internacionais de artistas em Londres, Los Angeles e Nova Iorque como explica Paulo Fellin, da Direção Geral e Contratação Artística do RIR em 2010<sup>90</sup>.

Os *media partners* são as empresas de comunicação que estão associadas ao evento. Estas parcerias beneficiam ambas as partes sendo que o festival obtém publicidade e visibilidade junto da população, ao mesmo tempo que os meios de comunicação recebem mediatização ao obterem maiores audiências a nível televisivo, mais jornais vendidos no caso dos jornais ou mais visualizações na internet. Segundo Roberta Medina:

---

<sup>90</sup>Contratação artística no Rock in Rio 2011. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=aB1JPOF2MG8>. Consultado a 22-10-2015.

Mais de um milhão de telespetadores assistiu ao Rock in Rio-Lisboa 2012 a partir das emissões da SIC Radical. No segundo dia do evento, a SIC Radical bateu o seu recorde de sempre de audiências, tendo registado quase duzentos mil telespetadores ao concerto de Linkin Park<sup>91</sup>.

Os fornecedores são parte fundamental para a realização do festival na medida em que são necessários em várias áreas do funcionamento do evento, tais como no abastecimento de alimentos e bebidas, montagem de palcos, luzes e som, entre muitos outros. Assim sendo, a colaboração com os fornecedores destes serviços é imprescindível de forma a garantir o conforto e a satisfação de todas as necessidades do público do festival. As empresas que fornecem estes serviços são também beneficiadas ao colaborar com o evento dada a visibilidade que atingem perante diversos tipos de público bem como o volume de vendas que conseguem atingir no decorrer do RIR.

O mercado como um todo, desde empresas, agências de eventos e fornecedores, elevaram o seu padrão de trabalho com equipamentos de ponta e infraestrutura de primeiro mundo. Alguns produtores de grandes espetáculos chegam a dizer que tudo pode ser produzido por aqui, ponto que diminui o custo e facilita os tramites<sup>92</sup>.

As entidades governamentais são indispensável para a concretização devido à necessidade de diversos acordos com as autarquias onde o evento se situa. Desta forma o RIR beneficia de um conjunto de garantias, mas também de obrigações perante a Câmara Municipal, enquanto esta entidade recebe estímulo da economia local bem como visibilidade no país onde se insere. Como refere Roberta Medina:

Existe e na verdade o Rock in Rio só voltou para o Brasil porque a prefeitura, 1º passo existe um protocolo assinado entre a empresa que faz o Rock in Rio e a prefeitura. Esse protocolo prevê todo o suporte logístico para que o evento aconteça na cidade e prevê a viabilidade de uma arena que seja capaz de suportar o evento, então o motivo do Rock in Rio e aí o próprio prefeitura, quando a gente começou a negociar a vinda do Rock in Rio para cá em 2010 para acontecer em 2011<sup>93</sup>.

As empresas de voluntariado são também parceiros do festival e ajudam no recrutamento e formação destes voluntários, preparando-os para as funções a exercer nos dias do evento. Miguel Lopes, coordenador de voluntariado do RIR 2010, explica como funciona a organização das equipas de voluntariado bem como as parcerias:

Temos duas fases de formação dada normalmente pelos nossos parceiros o IPDJ e a Movijovem que insiste mais no que é ser voluntário, nos deveres do voluntário, no que é que o voluntário também vai receber quando está no Rock in Rio e depois temos uma formação já mais específica, já na Cidade do Rock em que

---

<sup>91</sup>Balanço Final do Rock in Rio-Lisboa 2012. Disponível em: <http://upnews.com.pt/Noticia/balanco-final-do-rock-in-rio-lisboa-2012>. Consultado a 22-10-2015.

<sup>92</sup>Rock in Rio hoje! Disponível em: <http://www.temposemovimentos.com.br/noticia/rock-in-rio-hoje--2069>. Consultado a 23-10-2015.

<sup>93</sup>Aula Nacional Estácio - Roberta Medina. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=013F6o\\_Crtg](https://www.youtube.com/watch?v=013F6o_Crtg). Consultado a 21-10-2015.

cada responsável da equipa do Rock in Rio de cada área vai dizer exatamente o que é que o voluntário vai fazer<sup>94</sup>.

Os patrocínios são essenciais para a realização do RIR na área de divulgação, visibilidade do evento bem como para o seu financiamento do festival. Na revista GQ é divulgada parte da história do evento e notícia que em 1985: “Medina propôs o patrocínio ao RIR. Saiu com um cheque de mais de US\$ 20 milhões.”<sup>95</sup>.

### Estrutura de Custos

A estrutura de custos do RIR é motivada pela criação de valor das atividades desenvolvidas e tem as características típicas de um negócio regido por uma estrutura de custos variáveis tendo em conta a periodicidade do evento. O valor produzido do evento está dependente da quantidade de eventos realizados. O evento abarca seis despesas principais:

- Cachês dos artistas;
- Infraestrutura e serviços;
- Serviços de produção;
- Contrapartidas dos parceiros;
- Seguros;
- Despesas com voluntários.

Os cachês dos artistas constituem um dos principais custos do festival. Este custo é variável, tendo em conta que depende das bandas ou músicos contratados. O custo de contratação de artistas é uma parte relevante nos custos totais do festival. Todos os anos o RIR procura a obtenção do melhor cartaz possível, dividido de forma temática ao longo do evento, o que poderá traduzir-se em custos bastante significativos. Apesar destes custos serem elevados, os artistas são também um fator atrativo para obtenção de público para o festival, portanto quanto melhor for o cartaz, à partida mais lucros o festival obterá. Paulo Fellin fala sobre os cachês dos artistas, revelando o *standard* de contratações do RIR:

---

<sup>94</sup>Nos Bastidores do Rock in Rio-Lisboa: Voluntariado. Disponível em: <http://videos.sapo.pt/z5OQfAVKW3MzC1h1VBJM>. Consultado a 25-10-2015

<sup>95</sup>Roberto Medina, o homem por trás do Rock in Rio. Disponível em: <http://gq.globo.com/Cultura/noticia/2013/09/roberto-medina-o-homem-por-tras-do-rock-rio.html>. Consultado a 25-10-2015.

No nosso caso não tem um mais caro, foi mais ou menos um padrão. Isso é muito mais fácil de conseguir em função da marca Rock in Rio. Os 'headliners' têm uma base, o segundo outra. Estão todos nivelados de acordo com as suas apresentações<sup>96</sup>.

A infraestrutura e os serviços prestados ao festival representam outro dos custos principais. A montagem dos palcos, equipamentos de luz, som, pirotecnia, seguros dos trabalhadores entre outras atividades necessárias para concretização do festival faz com que o RIR incorra também em custos avultados para garantir a qualidade da organização e segurança do evento. Os custos desta atividade têm uma forte representação nos custos totais do festival. Apesar dos custos suportados serem de enorme escala, a qualidade e segurança do recinto trás imensa visibilidade ao festival e faz da organização uma imagem de marca. Como refere Roberto Medina relativamente à montagem da Cidade do Rock em 1985:

(...) aquilo rodava 24 horas, sábado e domingo e a gente entregou o maior festival de música do mundo em 85. E olha não foi mole não, eu tocando no aspeto da construção da cidade roteiro que era um negócio impressionante, a quantidade de ferro, de iluminação<sup>97</sup>.

Os serviços de produção envolvem todas as atividades desenvolvidas pela equipa do RIR bem como, o seu salário e obrigações legais da empresa. Assim, esta é a atividade que requer do RIR maiores encargos financeiros para o festival sendo estes custos fixos. Apesar disso, a contratação de uma equipa altamente qualificada é crucial para a obtenção de um evento de excelência e garantia de qualidade na entrega do produto final. A equipa do RIR é constituída por cerca de 100 profissionais, divididos entre Portugal, Brasil e Espanha<sup>98</sup>.

As contrapartidas requeridas pelos parceiros representam custos ao festival, apesar de por outro lado evitarem determinado tipo de despesas em que estes poderiam incorrer. Segundo a Proposta 189/2014, como contrapartidas para com a Câmara Municipal de Lisboa, o RIR deve assegurar a segurança bem como os transportes para o festival e tem de se comprometer com a renovação de algumas infraestruturas no Parque da Bela Vista e de alguns edifícios na cidade de Lisboa<sup>99</sup>.

---

<sup>96</sup>Diretor do Rock in Rio: 'Cachês cresceram 200% em 10 anos'. Disponível em: <http://ultimosegundo.ig.com.br/rockinrio/diretor-do-rock-in-rio-caches-cresceram-200-em-10-anos/n1597218325608.html>. Consultado a 23-10-2015.

<sup>97</sup>Roberto Medina fala sobre a história do Rock in Rio - Parte 1. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=vexdR2PSPc0>. Consultado a 22-10-2015.

<sup>98</sup>Roberto Medina conta como surgiu o Rock in Rio. <https://www.youtube.com/watch?v=2KD-RIUHils>. Consultado a 22-10-2015.

<sup>99</sup>Proposta n° 189/2014. Disponível em: <http://www.am-lisboa.pt/documentos/1410866651T6zQN4my1Ua16TP5.pdf>. Consultado a 31-08-2015

Os seguros com equipamentos, trabalhadores, funcionários, artistas e público é fundamental para a segurança destes intervenientes no evento. Assim este ponto da estrutura de custos representa uma parte considerável do total da estrutura de custos, sendo fundamental para a segurança de todos os que participam no evento<sup>100</sup>.

A utilização de voluntários na organização do evento gera algumas despesas, contudo estas são residuais relativamente à sua função no evento. As recompensações pela participação no evento passam por:

Os voluntários não são remunerados. O objectivo do projeto é conhecer novas pessoas, partilhar experiências e participar num evento inesquecível. As compensações recebidas pelos voluntários são uma t-shirt diária do projeto de voluntariado, um certificado de participação, uma credencial com fotografia para entrada no evento, um seguro de acidentes pessoais (durante o evento), uma *lunch box* por turno e uma ajuda no custo de transporte, no valor de do preço de viagem ida/volta de metro por dia<sup>101</sup>.

Os blocos que têm maior influência no MN e que permitem o sucesso do mesmo são o bloco relativo ao segmento de clientes, à proposta de valor e às parcerias-chave. O segmento de clientes é fundamental para a atividade do RIR de forma a fomentar o fluxo de rendimento. A(s) proposta(s) de valor são essenciais para a captação de clientes que por sua vez provoca o incremento do fluxo de rendimento. As parcerias são fundamentais para a obtenção de recursos físicos e financeiros que permitem a redução de custos de forma substancial bem como a obtenção de capitalização para a concretização do festival.

#### **4.2. Relação entre Blocos do Modelo de Negócio do RIR**

Neste ponto será explicada a relação entre os blocos do modelo de negócio do RIR ponto a ponto de forma a ser perceptível como os elementos de cada bloco interagem. Este relacionamento é dividido em dois grupos sendo o primeiro relacionado com o valor que a empresa se propõe a entregar e o segundo à sua eficiência.

O grupo ligado à proposta de valor trata do encadeamento de cada elemento do segmento de clientes com as respetivas propostas de valor, relação com o cliente, canais e fluxo de rendimento gerado. Já o grupo relacionado com a eficiência da empresa liga cada elemento da proposta de valor, às atividades-chave, recursos-chave, parcerias-chave e estrutura de custos respetivo.

A proposta de valor está diretamente ligada ao segmento de clientes dado que o cliente tem de identificar valor acrescentado em determinado produto para preferi-lo em detrimento de outro. Cada elemento da proposta de valor está direcionado para determinado segmento de clientes e são

---

<sup>100</sup>Voluntariado Rock in Rio: Perguntas frequentes. Disponível em: <http://rockinriolisboa.sapo.pt/voluntariado/perguntas-frequentes-voluntariado/>. Consultado em 22-10-2015.

<sup>101</sup>Voluntariado Rock in Rio: Perguntas frequentes. Disponível em: <http://rockinriolisboa.sapo.pt/voluntariado/perguntas-frequentes-voluntariado/>. Consultado em 22-10-2015.

comunicados através dos canais e da relação com o cliente sendo que são estes clientes que vão fazer com que seja possível gerar receitas.

O público do festival é abrangido por todas as propostas de valor apresentadas pelo RIR, dado o alcance da ordem de fatores que podem mover o público a visitar o evento. Os festivaleiros são atraídos pela oferta de uma experiência única, considerando que este não é um festival comum e apresenta uma panóplia de atividades disponíveis dentro do recinto bem como a diversidade musical apresentada na escolha dos artistas e planeamento do *line up*. A organização do festival pensada ao pormenor, com espaço, facilidade de acesso, limpeza e qualidade técnica são também fatores atrativos para este tipo de cliente bem como o facto da marca se apresentar como o maior festival de música do mundo. O projeto “Por um mundo melhor” é para o público um fator diferenciador em relação a outros eventos dado a contribuição para causas sociais e ambientais. Por fim, o facto de o RIR ser uma grande plataforma de comunicação permite ao cliente contacto com as marcas dentro do recinto, com diversos passatempos e extras dos quais pode beneficiar. O festival tem um relacionamento próprio com este cliente, sendo estabelecido na base da confiança de qualidade e comunica com ele através de todos os canais à sua disponibilidade (*Site* oficial, redes sociais, *media* de parceiros e Cidade do Rock). O público é fundamental para o sucesso do festival dado uma das grande fatias de receitas é gerada através da bilheteira e através da venda de produtos de *merchandising*.

Os patrocinadores têm uma relação mais restrita e privada com a marca. As propostas de valor direcionadas a este tipo de clientes passa pelos seguintes pontos:

- Plataforma de comunicação;
- Projeto “Por um mundo melhor”;
- Ser o maior festival de música do mundo.

Dada a necessidade dos patrocinadores para a realização do evento é fundamental a imagem da marca e a credibilidade que ela apresenta. Com estas três propostas de valor os possíveis patrocinadores sentem-se mais seguros e convictos no sucesso dos contratos realizados entre o RIR e as suas empresas. A plataforma de comunicação é aliciante para os patrocinadores, dado que lhes permite grande visibilidade. A colaboração com uma marca detentora de um projeto de sustentabilidade como o projeto “Por um mundo melhor” demonstra a preocupação com causas ambientais e sociais que dão às empresas envolvidas uma imagem positiva perante o cliente ou potencial cliente. Por fim, a premissa de participar no maior festival de música do mundo como patrocinador concede também força à marca envolvida, dando-lhe não só visibilidade como uma boa reputação dentro do mundo dos negócios. O relacionamento entre os patrocinadores e o RIR é também um relacionamento próprio para este tipo de clientes, sendo utilizados como canais a rede de contactos do Rock in Rio. Estes têm ainda um papel fundamental no fluxo de rendimentos dado terem forte representatividade das receitas do evento. Estes também proporcionam receitas ao RIR através de licenciamento que o festival faz da sua marca.

O Rock in Rio não é apenas um festival mas também um grande projeto de comunicação. Assim é fundamental para a marca a captação de empresas de comunicação interessadas na divulgação do festival. Para este cliente as propostas de valor apresentadas caracterizam-se por:

- Plataforma de comunicação;
- Projeto “Por um mundo melhor”;
- Ser o maior festival de música do mundo.

A proposta de valor relacionada com plataforma de comunicação é fundamental para captação deste tipo de públicos dado a necessidade de visibilidade que este tipo de empresas requer. Assim sendo esta é uma mais-valia dado a facilidade de obtenção de informações para matérias noticiosas é um ponto de interesse deste tipo de cliente. Quanto maior for o acontecimento melhores os resultados que estas empresas obtêm. Assim, dado o RIR se apresentar como o maior festival de música do mundo e tem já provas dadas desta dimensão torna-se bastante apelativo para empresas de comunicação. O projeto “Por um mundo melhor” suscita também interesse por parte destes meios dado ser um fator relevante de diferenciação e mais um tópico a acrescentar aos que podem ser matéria de curiosidade por parte dos clientes deste tipo de empresas. O relacionamento do RIR com este tipo de clientes é próprio e realizado através da rede de contactos da marca. Este tipo de empresas gera receitas para o RIR através dos *media partners* que publicitam e desenvolvem campanhas para o evento e também a partir dos *media*.

Como foi referido acima, no grupo relativo à eficiência da empresa serão abordados os pontos da proposta de valor e os meios utilizados para a sua concretização. Para que isso seja possível serão enumerados os recursos necessários para concretização da proposta de valor, bem como as atividades e parcerias-chave fundamentais para sua concretização. Por fim serão apresentado os custos associados às atividades-chave, aos recursos-chave, e às parcerias-chave necessárias para a realização do evento.

Para que seja possível a entrega de todas as propostas de valor anteriormente apresentadas ao segmento de clientes o RIR dispõe de recursos das diversas ordens para garantir o sucesso do evento. A equipa do RIR, bem como as suas atividades são essenciais para a organização do evento e do seu correto funcionamento é imprescindível para a entrega do produto no seu máximo esplendor. As atividades realizadas pela equipa do RIR incluem a contratação de artistas para a atuação nos dias do festival, bem como o planeamento do festival de forma a conceber experiências ao longo do evento. Esta também realiza atividades relacionadas com a criação de campanhas de marketing e publicidade para divulgação e visibilidade do festival. A gestão de projetos e de infraestruturas faz também parte das atividades desenvolvidas pela equipa do RIR sendo estas imprescindíveis para a concretização do evento de forma mais completa, de maneira a que seja entrega das propostas de valor apresentadas. Para que isto seja exequível, a captação e negociação de parcerias com patrocínios, agentes dos artistas, *media partners*, empresas de infraestruturas e serviços, empresas de voluntariado e entidades governamentais são vitais. Os custos associados aos blocos referidos são os cachês dos artistas, os custos relacionados com as

infraestruturas e serviços que representam e os serviços de produção que incluem todos os serviços prestados pela equipa do RIR. Estes representam boa parte do total de custos do evento. A equipa do RIR é o ponto mais abrangente no grupo da eficiência dado a quantidade de atividades que exerce e o peso que estas têm na concretização do evento.

Embora não seja um ativo da empresa, a Cidade do Rock é um recurso indispensável para a realização do festival e as atividades com ela relacionada passam pela conceção de experiências, para que a evento o RIR seja inesquecível e o público queira voltar. A gestão de projetos e de infraestruturas é fundamental no decorrer do evento para permitir a máxima organização e segurança do público do festival durante o evento. Sendo que a Cidade do Rock não é um ativo do RIR e pertence às autarquias onde este se realiza são necessárias parcerias com as mesmas para realização de contratos de forma seja possível a cedência do espaço. Este recurso não requer custos diretos ao evento dado tratar-se de uma parceria, sendo contratualizada através de contrapartidas e com isenção de taxas associadas à utilização do espaço. As contrapartidas requeridas pelas autarquias passam pela garantia de segurança e atendimento médico no recinto, contratualização de transportes públicos para o evento a cargo da empresa, visibilidade da Câmara Municipal nos meios de comunicação parceiros do evento, e reabilitação de alguns espaços na cidade de Lisboa<sup>102</sup>. As contrapartidas exigidas pelas autarquias tem representação na estrutura de custos do evento, contudo não é dos fatores com mais peso neste bloco do MN.

Os artistas são outro dos recursos fundamentais, sem os quais o evento não seria possível, assim sendo as negociações para contratação de bandas e músicos começa com mais de um ano de antecedência de forma a garantir a obtenção do melhor cartaz relativamente à concorrência. Para que esta atividade se desenvolva é necessária a colaboração dos agentes dos artistas. Estes são parceiros do RIR na medida que são o agente facilitador de contacto com os artistas. A atividade de contratação de artistas provoca que o RIR incorra em custos para o cachê dos artistas.

O *outsourcing* de infraestruturas e serviços de forma a garantir a montagem de palcos, serviços de transportes, segurança entre outros é fundamental para a realização do evento. A necessidade deste recurso provoca a necessidade das atividades ligadas com a gestão de infraestruturas dado a necessidade de organização e contratação de fornecedores de infraestruturas e serviços de forma a garantir a qualidade da entrega do produto final. Estes recursos, atividades e parcerias provocam um forte impacto no total da estrutura de custos do evento.

A marca RIR é um recurso crucial na atividade de captação de patrocínios. Isto deve-se ao valor da marca e da confiança que esta transmite aos potenciais parceiros e patrocinadores. Esta é já uma

---

<sup>102</sup>Proposta n.º 189/2014. Disponível em: <http://www.am-lisboa.pt/documentos/1410866651T6zQN4my1Ua16TP5.pdf>. Consultado a 31-08-2015.



marca internacional, com prestígio o que permite maior facilidade no momento da contratação de artistas, aquisição de fornecedores e infraestruturas, captação de patrocínios e *media partners*, facilitando acordos com entidades governamentais e empresas de voluntariado. Este recurso, ao contrário dos outros que fazem a empresa incorrer em custos, são uma fonte de rendimento para o RIR através de licenciamento da marca, o *merchandising* vendido no decorrer do evento e também a bilheteira.

Por fim, os voluntários são um recurso necessário no decorrer do evento, sendo que permitem a redução de custos por parte do festival ao mesmo tempo que ganham experiência e têm acesso às atividades dentro do recinto do RIR fora do seu horário de expediente. Este recurso relaciona-se com a atividade de gestão de projetos, tendo em conta a necessidade de planeamento e distribuição dos voluntários pelos serviços necessários ao longo de todo o festival. As parcerias-chave requeridas para obtenção deste recurso são as empresas de voluntariado que ajudam no recrutamento e formações aos selecionados para colaboração com o RIR. As despesas relacionadas com a participação de voluntários baseia-se em pagamento de transportes, oferta de refeições (*lunch-box*) e seguro de trabalho dentro do recinto.

#### **4.3. Inserção da Criação de Valor Partilhado no Modelo de Negócio**

O RIR apresenta fortes compromissos relacionados com a sustentabilidade e projetos sociais, apresentando desde 2001 diversos projetos de forma a reduzir o impacto ambiental dos eventos através das reduções de CO<sub>2</sub> bem como de ajuda a causas sociais como criação de escolas e apoio a jovens em situação de risco entre muitos outros. É possível verificar que a empresa aborda os três pilares da sustentabilidade sendo estes o pilar económico através do sucesso económico da marca, social através dos projetos realizados neste âmbito e ambiental com a certificação ISO 21121<sup>103</sup> e com todas as políticas implementadas pela empresa no sentido de redução da pegada ecológica no planeta<sup>104</sup>.

De acordo com a análise realizada através de entrevistas nos *media* não é possível verificar o uso do conceito de CVP no plano de sustentabilidade do evento. Para que se verificasse o enquadramento do CVP nas políticas de sustentabilidade do RIR, seria necessário verificar a existência de uma interação bilateral para concretização de um fim comum que beneficiasse ambas as partes envolvidas. No caso do RIR verifica-se que os projetos em que a empresa se envolve são apenas de criação própria, sendo que a sociedade beneficia deles, contudo não existe evidência da sua participação direta nos mesmos. No

---

<sup>103</sup> ISO 21121 - Norma de sistema de gestão que foi projetado para ajudar as organizações na indústria de eventos melhorar a sustentabilidade das suas atividades relacionados a eventos, produtos e serviços. *Anon (S.A). ISO 21121- Event sustainability Managment System*. Disponível em: <http://www.iso20121.org/>. Consultado a 28-10-2015.

<sup>104</sup> Aula Nacional Estácio - Roberta Medina. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=013F6o\\_Crtg](https://www.youtube.com/watch?v=013F6o_Crtg). Consultado a 21-10-2015.

entanto, também não se pode afirmar que este conceito não está presente nas políticas da empresa, dada a falta de informação.

Dado que não existem evidências da aplicação deste conceito pela empresa, sua introdução no modelo de negócio é comprovável. Contudo, é de crer que, se este conceito se verificasse, inserir-se-ia junto ao compromisso de sustentabilidade da empresa, dada a natureza da atividade desenvolvida. Deste modo pode considerar-se que este se juntaria ao projeto “Por um mundo melhor” na proposta de valor tal como nas atividades-chave, junto à gestão de projetos. Porém estas assunções não podem ser comprovadas através de fontes da empresa.



## CAPÍTULO V - CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

Após a realização da presente dissertação, é possível concluir que as questões de investigação foram respondidas com sucesso. A construção do modelo de negócio do RIR, através do MN canvas foi exequível através da metodologia de análise utilizada como está apresentado no ponto 4.1 do capítulo IV. Neste ponto, chega-se também à conclusão que, os blocos mais importantes do MN do RIR são o segmento de clientes, a proposta de valor e as parcerias-chave, uma vez que, estes são os blocos que fomentam diretamente os lucros da empresa, logo, aumentam o valor da mesma no mercado.

A descrição do relacionamento entre blocos do MN foi conseguida com êxito, sendo utilizados os pontos apresentados na figura 4.1, de forma a criar ligações entre eles, seguindo a ordem de análise sugerida por Osterwalder. Torna-se, desta forma, possível criar uma narrativa coerente para explicação do MN.

De acordo com a matéria recolhida, não foi possível verificar evidências da existência ou não existência, da inserção do CVP nas políticas de sustentabilidade da empresa e desta forma, a aplicação deste conceito no MN não é comprovável. No entanto, tudo indica que estas políticas seriam inseridas junto às políticas de sustentabilidade da empresa dada a natureza deste tipo de atividade.

No quadro 5.1, é possível verificar o nível de concretização de cada um dos objetivos propostos para investigação na presente dissertação:

Quadro 5.1 – Grau de concretização dos objetivos.

<b>Objetivos</b>	<b>Grau de concretização</b>
Construção o modelo de negócio do Rock in Rio.	100%
Compreensão do funcionamento dos componentes do modelo de negócio do RIR e a sua interligação.	100%
Definir se o CVP é utilizado nas políticas de sustentabilidade na empresa.	50%
Enquadrar a CVP num dos blocos do Modelo de Negócio construído.	50%

Fonte: Quadro realizado pela autora.

Passo a justificar as o grau de concretização de cada um dos objetivos acima apresentados:

1. Construção do modelo de negócio do RIR: Este objetivo foi desenvolvido utilizando o MN canvas para sua elaboração. Todos os blocos do modelo referido, foram preenchidos com

sucesso, através da análise de entrevistas da imprensa contudo, não foi possível a obtenção de resposta de entrevistas ao RIR em tempo útil<sup>105</sup>.

2. Compreensão do funcionamento dos componentes do modelo de negócio do RIR e a sua interligação: Devido à explicação das relações existentes entre os blocos do modelo de negócio, bem como, a explicação da conexão de cada um dos pontos pertencentes a cada bloco, este objetivo foi concretizado de forma coerente.
3. Definir se as políticas de sustentabilidade se enquadram na temática da CVP: Este ponto foi concretizado parcialmente, dado que não foi possível comprovar a existência ou não deste conceito devido à não obtenção da resposta a entrevistas ao RIR em tempo útil.
4. Enquadrar a CVP num dos blocos do Modelo de Negócio construído: Este objetivo não foi totalmente realizável dada a falta de fontes oficiais para comprovar a existência de políticas relacionadas com este conceito na empresa e consequentemente a sua aplicação no MN. Contudo é de crer que, se fosse possível verificar-se, este enquadrar-se-ia juntamente às políticas de sustentabilidade, na proposta de valor e nas atividades-chave da empresa.

Considerando o ponto principal do estudo, o MN, é importante analisar de forma mais explícita, tendo sempre em conta os objetivos acima referidos é possível concluir que:

- O RIR tem um modelo de negócio consistente, contudo, é muito dependente dos patrocínios, parceiros e *media partners* de forma a garantir a viabilidade e visibilidade do mesmo.
- O RIR tem uma plataforma de comunicação eficiente que a empresa Better World S.A que se desenvolve através dos patrocinadores e dos *media partners*.
- Considerando os dois pontos acima referidos, pode verificar-se que o bloco relativo às ao segmento de clientes, à proposta de valor e às parcerias-chave são os blocos com mais relevância para o sucesso do evento.
- Pode concluir-se que o principal recurso do RIR é a sua equipa, que permite o sucesso na realização de todas as atividades-chave e consequentemente o sucesso do evento.

## **Limitações**

Neste ponto, importa referir as dificuldades sentidas a nível metodológico, sendo, a principal limitação a não obtenção de informação em tempo útil da resposta à entrevista semifechada/questionário à empresa o que provocou a imparidade de complemento entre blocos do MN. O bloco relativo ao relacionamento com o cliente foi o mais prejudicado, devido à falta de informação específica sobre os mesmos. É perceptível a distinção de relações, sendo em todos os casos estão assentes no mesmo valor moral, a confiança.

---

<sup>105</sup> Consultar quadro 2.1 com a lista de fontes utilizadas e Anexo B com exemplo de análise das entrevistas.

Pelo motivo acima enunciado, a inserção do conceito de CVP foi dificultada, considerando que se trata de uma questão relativa a processos internos, a divulgação não é tão proliferada e passível de atingir através da metodologia utilizada.

### **Sugestões para investigações futuras**

Para dar continuidade ao presente estudo, seria interessante, o desenvolvimento do modelo de negócio do festival utilizando outro tipo de modelo, realizando o plano de negócio do festival. Seria ainda importante, o desenvolvimento mais aprofundado do conceito de CVP no RIR, de forma a compreender se existe a aplicação de políticas relacionadas com o mesmo na empresa através da obtenção de informação direta.

O estudo do MN do RIR poderia ainda ser estudado concebendo um a análise do mesmo através de outras perspetivas de gestão como:

- Abordagem da gestão por valores;
- Abordagem da gestão de emoções;
- Avaliação da criação de valor na perspetiva dos clientes;
- Avaliação da criação de valor na perspetiva dos patrocinadores;
- Compreensão do papel da comunicação no MN do RIR;
- Identificação do papel dos principais parceiros do RIR

## FONTES

- Adonis, S. (2006). «Entrevista com Roberta Medina - Diretora do Rock in Rio Lisboa 2006». Disponível em: <http://www.jornalinside.com/entrevista.php?eid=43>. Consultado a 07-05-2015.
- Almeida, P. D. (2013). «Entrevista: Álvaro Covões: "O mercado da música ainda tem margem para crescer"». Disponível em: <http://visao.sapo.pt/alvaro-covoes-o-mercado-da-musica-ainda-tem-margem-para-crescer=f740215>. Consultado a 01-09-2015.
- AMAGGI. (S.A). AMAGGI Atividades. Disponível em: <http://amaggi.com.br/sobre/atividades/>. Consultado a 01-06-2015.
- Anon (S.A). *ISO 21121- Event sustainability Managment System*. Disponível em: <http://www.iso20121.org/>. Consultado a 28-10-2015.
- Anon. (2010). *Definição de Hashtag*. Disponível em: <http://www.urbandictionary.com/define.php?term=Hashtag>. Consultado a 21-10-2015.
- Anon. (2012). *Balanço Final do Rock in Rio-Lisboa 2012*. Disponível em Upnews - Social Media Release: <http://upnews.com.pt/Noticia/balanco-final-do-rock-in-rio-lisboa-2012>. Consultado a 22-10-2015.
- Anon. (S.A). *BASF Homepage*. Disponível em: <https://www.basf.com/br/pt.html>. Consultado a 20-09-2015.
- Anon. (S.A). *Estácio homepage*. Disponível em: <http://portal.estacio.br/>. Consultado a 22-10-2015.
- Anon. (S.A). *History: The great football story ever told*. Disponível em Página Oficial do Manchester United: <http://www.manutd.com/en/History.aspx>. Consultado a 27-10-2015.
- Anon. (S.A). *Le Montreux Jazz Festival*. Disponível em Página Oficial Montreux Jazz Festival: <http://www.montreuxjazzfestival.com/en/about-montreux-jazz#montreuxjazzfestival>. Consultado a 27-10-2015.
- Anon. (S.A). *Sobre nós*. Disponível em Página Oficial do *Cirque du Soleil*: <http://m.cirquedusoleil.com/pt/about/intro.aspx>. Consultado a: 27-10-2015.
- Anubis, M. (S.A). *Rock In Rio, a história da primeira edição do maior festival de música do mundo*. Disponível em: <http://cwblive.com/rock-in-rio-a-historia-da-primeira-edicao-do-maior-festival-de-musica-do-mundo/>. Consultado a 25-10-2015.
- Arte Sonora. (S.A). 30 anos de Rock in Rio em números. Disponível em: <http://www.artesonora.pt/breves/30-anos-de-rock-in-rio-em-numeros/>. Consultado a 27-10-2015.
- Balreira, I. (2013). *Festivais para todos os gostos, ao virar de cada esquina*. Disponível em: [http://www.jornaldenegocios.pt/weekend/detalhe/festivais\\_para\\_todos\\_os\\_gostos\\_ao\\_virar\\_de\\_cada\\_esquina.html](http://www.jornaldenegocios.pt/weekend/detalhe/festivais_para_todos_os_gostos_ao_virar_de_cada_esquina.html). Consultado a 01-09-2015.
- Barata, S. P. (2014). *Estratégias de comunicação das Marcas para o Rock in Rio*. Disponível em: <http://imagensdemarca.sapo.pt/emissoes/sicnoticias/pecas/estrategias-de-comunicacao-das-marcas-para-o-rock-in-rio/>. Consultado a 22-10-2015.
- Bernstein, E. (2015). *Interview with Roberta Medina of Rock in Rio on The Ed Bernstein Show*. Disponível em : [https://www.youtube.com/watch?v=\\_293MxuQisA](https://www.youtube.com/watch?v=_293MxuQisA). Consultado a 15-10-2015.
- Buzz TV. (2015). *Primeira Edição do Rock in Rio Las Vegas deu Prejuízo*. Disponível em: <http://buzztv.pt/primeira-edicao-do-rock-in-rio-las-vegas-deu-prejuizo/>. Consultado a 15-10-2015.
- Cadete, M. (2014). *Festivais de música: Crise? Qual crise!* Disponível em: <http://blitz.sapo.pt/festivais-de-musica-crise-qual-crise=f93530>. Consultado a 01-09-2015.

- Carita, A. (2009). *Festiavais de Verão: Os donos da música*. Disponível em: [http://expresso.sapo.pt/verao/dossie\\_festivais\\_de\\_verao/os-donos-da-musica=f528198](http://expresso.sapo.pt/verao/dossie_festivais_de_verao/os-donos-da-musica=f528198). Consultado a 01-09-2015.
- Carvalho, Anderson. (2012). As Gerações Baby Boomer, X, Y e Z. Disponível em: <http://www.coisaetale.com.br/2012/04/as-geracoes-baby-boomer-x-y-e-z/>. Consultado a 20-09-2015.
- CML. (2014). Proposta nº 189/2014. Disponível em: <http://www.am-lisboa.pt/documentos/1410866651T6zQN4my1Ua16TP5.pdf>. Consultado a 31-08-2015.
- Comunique-se. (2014). *Rock in Rio investe em comunicação integrada para comemorar 30 anos*. Disponível em: <http://portal.comunique-se.com.br/index.php/especiais/75873-rock-in-rio-investe-em-comunicacao-integrada-para-comemorar-30-anos>. Consultado a 22-10-2015.
- Denning, S. (2011). *Why 'Shared Value' Can't Fix Capitalism*. Disponível em: <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/12/20/why-shared-value-cant-fix-capitalism/>. Consultado a 24-09-2015.
- El País*. (2012). *El canto de las niñas olvidadas*. Disponível em: [http://cultura.elpais.com/cultura/2012/06/15/actualidad/1339773533\\_939346.html](http://cultura.elpais.com/cultura/2012/06/15/actualidad/1339773533_939346.html). Consultado a 01-03-2015.
- Estacio. (2013). *Aula Nacional Estácio - Roberta Medina*. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=013F6o\\_Crtg](https://www.youtube.com/watch?v=013F6o_Crtg). Consultado a 21-10-2015.
- Fernandes, J. C. (2015). “Música. Os números dos grandes festivais de verão. O negócio que parece uma festa”. *Sábado*, 584, 72-74.
- Funch, F. (2014). *Rock in Rio inicia comemorações por seus 30 anos com mega ação em Times Square*. Disponível em Site Oficial do Rock in Rio: <https://rockinrio.com/rio/wp-content/uploads/sites/12/2014/09/30-anos-Rock-in-Rio.pdf>. Consultado a 15-10-2015.
- Fundação Espaço Eco. (S.A.). Quem somos: Sustentabilidade que se mede. Disponível em: <http://www.espacoeco.org.br/institucional/quem-somos.aspx>. Consultado a 01-06-2015.
- García, A. (2008). *Rock in Rio volverá a Madrid en 2010*. Disponível em: <http://www.elmundo.es/elmundo/2008/07/06/cultura/1215372033.html>. Consultado a 04 -12-2015.
- Globo. (2011). *G1 elege os momentos marcantes do Rock in Rio 2011*. Disponível em: <http://g1.globo.com/rock-in-rio/2011/noticia/2011/10/g1-elege-os-momentos-marcantes-do-rock-rio-2011.html>. Consultado a 04-04-2015.
- Globo. (2013a). *Rock in Rio deve movimentar quase US\$ 500 milhões na cidade, diz Riotur*. Disponível em: <http://g1.globo.com/musica/rock-in-rio/2013/noticia/2013/09/rock-rio-deve-movimentar-quase-500-milhoes-de-dolares-diz-riotur.html>. Consultado a 06-10-2015.
- Globo. (2013b). *Ocupação de hotéis durante Rock in Rio em 2013 foi menor que em 2011*. Disponível em: <http://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/2013/09/ocupacao-de-hoteis-durante-rock-rio-em-2013-foi-menor-que-em-2011.html>. Consultado a 30-07-2015.
- GQ Globo. (2013). *Roberto Medina, o homem por trás do Rock in Rio*. Disponível em: <http://gq.globo.com/Cultura/noticia/2013/09/roberto-medina-o-homem-por-tras-do-rock-rio.html>. Consultado a 25-10-2015.
- Justino, A. (2015). *Por que o Rock in Rio virou uma escola de negócios*. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/por-que-o-rock-in-rio-virou-uma-escola-de-negocios/89637/>. Consultado a 01-09-2015.



- Klein, P. (2011). *Three Great Examples of Shared Value in Action*. Disponível em: <http://www.forbes.com/sites/csr/2011/06/14/three-great-examples-of-shared-value-in-action/>. Consultado a 10-09-2015.
- Ledo, W. (2014a). *Festivais de Verão podem atingir retorno mediático de 18 milhões de euros*. Disponível em: [http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/media/detalhe/festivais\\_de\\_verao\\_podem\\_attingir\\_retorno\\_mediatico\\_de\\_18\\_milhoes\\_de\\_euros.html](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/media/detalhe/festivais_de_verao_podem_attingir_retorno_mediatico_de_18_milhoes_de_euros.html). Consultado a 01-09-2015.
- Ledo, W. (2014b). *Conheça as marcas que os portugueses mais associam aos festivais de Verão*. Disponível em: [http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/conheca\\_as\\_marcas\\_que\\_os\\_portugueses\\_mais\\_associam\\_aos\\_festivais\\_de\\_verao.html](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/conheca_as_marcas_que_os_portugueses_mais_associam_aos_festivais_de_verao.html). Consultado a 22-09-2015.
- Levin, T. (2015). *Rock in Rio: recorde no licenciamento*. Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/noticias/2015/06/17/Rock-in-Rio--recorde-no-licenciamento.html>. Consultado a 21-10-2015.
- LG. (2009) *LG, patrocinador oficial de Rock in Río-Madrid 2010*. Disponível em: <http://www.blogdelg.es/lg-patrocinador-oficial-de-rock-in-rio-madrid-2010/>. Consultado a 27-10-2015.
- Moreira, B. (2010). *História do Rock in Rio (Português do Brasil)*. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=DavEeOihwRI>. Consultado a 31-07-2015.
- Porter, M. (2012). Insights: Ideas for Change - Michael Porter - Creating Shared Value. *World Economic Forum Annual Meeting*. Disponível em : <https://www.youtube.com/watch?v=xuG-1wYHOjY>. Consultado a 27-10-2015.
- Rock in Rio . (2011). *Roberto Medina conta como surgiu o Rock in Rio*. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=2KD-RIUHils>. Consultado a 01-06-2015.
- Rock in Rio . (S.A). *História do Rock in Rio*. Disponível em: Site Oficial do Rock in Rio: <http://rockinriolisboa.sapo.pt/sobre-o-rock-in-rio/historia/>. Consultado a 20-02-2015.
- Rock in Rio. (2010). *A equipa de Assessoria de Imprensa*. Disponível em: <http://videos.sapo.pt/fhPnUhgVmsPZ63JEiMWm>.
- Rock in Rio. (2010). *Contratação artística no Rock in Rio 2011*. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=aB1JPOF2MG8>. Consultado a 22-10-2015.
- Rock in Rio. (2010). *Nos bastidores do Rock in Rio-Lisboa: Marketing*. Disponível em: <http://videos.sapo.pt/CSZuvcCkKUzdeblRgFm2>. Consultado a 25-10-2015.
- Rock in Rio. (2010). *Nos Bastidores do Rock in Rio-Lisboa: Voluntariado*. Disponível em: <http://videos.sapo.pt/z5OQfAVKW3MzC1h1VBJM>. Consultado a 25-10-2015.
- Rock in Rio. (2010). *Roberto Medina fala sobre a história do Rock in Rio - Parte 1*. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=vexdR2PSpC0>. Consultado a 01-10-2015.
- Rock in Rio. (2010). *Roberto Medina fala sobre a história do Rock in Rio - Parte 2*. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=4DxIpf7DKFc>. Consultado a 05-10-2015.
- Rock in Rio. (2010). *Rock in Rio – Por um mundo melhor*. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=hcMLtjJezyI>. Consultado a 27-10-2015.
- Rock in Rio. (2011). *Roberto Medina conta como surgiu o Rock in Rio*. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=2KD-RIUHils>. Consultado a 22-10-2015.
- Rock in Rio. (2013a). *13 12 13 Pergunta o que quiseses Roberta Medina 1ªparte*. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=AmaxD59s8e8>. Consultado a 10-09-2015.
- Rock in Rio. (2013b). *13 12 13 Pergunta o que quiseses Roberta Medina 2ªparte*. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=cxqKP0m6Cd4>. Consultado a 21-01-2015.

Rock in Rio. (2014). *Great Artists Make History: A-HA*. Disponível em Site Oficial do Rock in Rio: <http://rockinrio.com/usa/great-artists-make-history-a-ha/>. Consultado a 07-04-2015.

Rock in Rio. (2015). *Rock in Rio vai ter um laboratório de gestão*. Disponível em Site Oficial do Rock in Rio: <http://rockinriolisboa.sapo.pt/blog/rock-in-rio-brasil-vai-ter-laboratorio-de-gestao/>. Consultado a 22-10-2015.

Rock in Rio. (S.A) . *Página de Twitter oficial do Rock in Rio*. Disponível em: <https://twitter.com/rockinrio>. Consultado a 21-10-2015.

Rock in Rio. (S.A). *Create your itinerary*. Disponível em Site Oficial Rock in Rio: <http://rockinrio.com/usa/map-directions/>. Consultado a 25-10-2015.

Rock in Rio. (S.A). *Página de Facebook oficial do Rock in Rio*. Disponível em: <https://www.facebook.com/RockInRio?fref=ts>. Consultado a 21-10-2015.

Rock in Rio. (S.A). *Página de Flickr oficial do Rock in Rio*. Disponível em: <https://www.flickr.com/photos/rockinriolisboa/>. Consultado a 21-10-2015.

Rock in Rio. (S.A). *Página de Google + oficial do Rock in Rio*. Disponível em: <https://plus.google.com/+rockinriolisboa/>. Consultado a 21-10-2015.

Rock in Rio. (S.A). *Página de Instagram oficial do Rock in Rio*. Disponível em: <https://instagram.com/rockinrio/>. Consultado a 21-10-2015.

Rock in Rio. (S.A). *Página de LinkedIn oficial do Rock in Rio*. Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/588618?trk=tyah&trkInfo=clickedVertical%3Acompany%2CclickedEntityId%3A588618%2Cidx%3A2-1-2%2CtarId%3A1445439848184%2Ctas%3ARock%20in%20Rio>. Consultado a 21-10-2015.

Rock in Rio. (S.A). *Página de Youtube oficial do Rock in Rio*. Disponível em: <https://www.youtube.com/user/RockinRioLx>. Consultado a 21-10-2015.

Rock in Rio. (S.A). *Pontos de venda de bilhetes*. Disponível em Site Oficial do Rock in Rio: <http://rockinriolisboa.sapo.pt/bilheteira/venda-de-bilhetes-2/pontos-de-venda-2/>. Consultado a 21-10-2015.

Rock in Rio. (S.A). *Produtos Oficiais do Rock in Rio*. Disponível em Site Oficial do Rock in Rio: <http://rockinrio.com/rio/produtos-oficiais-2015/>. Consultado a 21-10-2015.

Rock in Rio. (S.A). *Rock in Rio Academy*. Disponível em Site Oficial do Rock in Rio Academy: <http://rockinrioacademy.com/>. Consultado a 15-10-2015.

Rock in Rio. (S.A). *Rock in Rio by the numbers*. Disponível em Site Oficial do Rock in Rio: <http://rockinrio.com/usa/meet-the-giant/>. Consultado a 21-10-2015.

Rock in Rio. (S.A). *Voluntariado Rock in Rio: Perguntas frequentes*. Disponível em Site Oficial do Rock in Rio: <http://rockinriolisboa.sapo.pt/voluntariado/perguntas-frequentes-voluntariado/>. Consultado a 22-10-2015.

Rock in Rio. (S.A). *Voluntariado Rock in Rio*. Disponível em Site Oficial do Rock in Rio: Disponível em: <http://rockinriolisboa.sapo.pt/voluntariado/>. Consultado a 22-10-2015.

Rodrigues, A. C. (2011). *Rock in Rio é Woodstock capitalista*. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/989/noticias/woodstock-capitalista>. Consultado a 01-09-2015.

Salles, V. (2011). *Rock in Rio hoje!* Disponível em: <http://www.temposemovimentos.com.br/noticia/rock-in-rio-hoje--2069>. Consultado a 23-10-2015.

Schumpeter. (2011). *Oh, Mr Porter*. Disponível em: <http://www.economist.com/node/18330445>. Consultado a 22-09-2015.

Seda, V. (2011). *Diretor do Rock in Rio: 'Cachês cresceram 200% em 10 anos'*. Disponível em Último Segundo: <http://ultimosegundo.ig.com.br/rockinrio/diretor-do-rock-in-rio-caches-cresceram-200-em-10-anos/n1597218325608.html>. Consultado a 23-10-2015.

- Terra. (2014). *Rock in Rio 2014 em Buenos Aires e Madri é cancelado devido a crise*. Disponível em: <http://musica.terra.com.br/rock-in-rio-2014-em-buenos-aires-e-madri-e-cancelado-devido-a-crise,41c7a2a6cb3d3410VgnCLD2000000ec6eb0aRCRD.html>. Consultado a 12-05-2015.
- Texeira, A. (2013). *Roberto Medina, o homem por trás do Rock in Rio*. Disponível em: <http://gq.globo.com/Cultura/noticia/2013/09/roberto-medina-o-homem-por-tras-do-rock-rio.html>. Consultado a 25-05-2015.
- The Economist. (2010). *“What’s working in music: Having a ball”*. Disponível em: <http://www.economist.com/node/17199460>. Consultado a 31-08-2015.
- Veja. (2010). *O festival, que custa R\$ 60 milhões, não é feito para os*. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=4vbj0yGQ1HI>. Consultado a 21-10-2015.
- Veja. (2010). *Roberta Medina fala da venda de ingressos para festival e cr.* Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=p74jtAAK8tk>. Consultado a 21-10-2015.



## BIBLIOGRAFIA

- AA. VV. (2012). *Rock in Rio Lisboa: Eu Fui. As Histórias do Rock in Rio por Quem as Viveu*. Lisboa: Clube do Livro SIC.
- AA.VV. (2013). “New Business Models in the Music Industry”. *A framing paper for the Rethink Music Business Models Workshop*. Valencia. Disponível em: <http://static1.squarespace.com/static/552c0535e4b0afcbed88dc53/t/553021e3e4b012ff28709a3f/1429217763895/rethink-music-2013-framing-paper.pdf>. Consultado a 27-10-2015.
- Abdelkafi, N., & Karl Tauscher. (2014). “Understanding the Basic Functioning of Business Models: A Graphical Approach for Theoretical Analysis and Tool Development.” *The XXV ISPIM Conference - Innovation for Sustainable Economy & Society*, 25. Dublin.
- Afuah, A., & Christopher L. Tucci. (2001). *Internet business models and strategies: Text and cases*. Nova Iorque, Nova Iorque: McGrawHill/Irwin.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bertels, H. M., Peter A. Koen, & Ian Elsum. (2015). “Business Model Outside the Core: Lessons Learned from Success and Failure”. *Research-Technology Management*, 58 (2), 20-29.
- Beschorner, T. (2013). “Creating Shared Value: The One-Trick Pony Approach”. *Business Ethics Journal Review*, 1 (17), 106–112.
- Bockstette, V., & Stamp, M. (2011). *Creating SharedValue: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution*. Disponível em: [https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Shared\\_Value\\_Guide.pdf](https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Shared_Value_Guide.pdf). Consultado a 10-09-2015.
- Bramão, R., & Marta Azevedo. (2015a). *Festivais de música em Portugal*. Lisboa: Chiado Editora.
- Bramão, R., & Marta Azevedo. (2015b). *Questionário "Perfil do Festivaleiro e Ambiente social nos festivais de música em Portugal"*. Comunicação apresentada no Talk Fest 2015 no âmbito do fórum sobre o futuro dos Festivais de Música, ISEG, 4, 5 e 6 de Março de 2015, Lisboa.
- Burke, L., & Jeanne M. Longsdon. (1996). “How corporate social responsibility pays off”. *Long Range Planning*, 29 (4).
- Carlsen, J., Tommy D. Andersson, Jane Ali-Knight, Kary Jaeger, & Ruth Taylor. (2010). “Festival management innovation and failure”. *International Journal of Festival Management*, 1 (2), 120-131.
- Carvalho, F. M. (2014). *Os Festivais de Música como Promotores de Turismo Cultural*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Indústrias Criativas, Porto : Universidade Católica Portuguesa.
- Carvalho, A. D. (2011). *Estatísticas da Cultura 2011*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Castells, M. (2002). *A Era da Informação: economia, sociedade e cultura* (Vol. 1). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Chesbrough, H. (2006). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Boston: M.A: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H., & Richar S. Rosenbloom. (2002). “The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation’s technology spin-off companies”. *Industrial and Corporate Change*, 11 (3), 529-555.
- Ching, H. Y., & Clemens Fauvel. (2013). “Criticisms, Variations and Experiences with Business Model Canvas”. *European Journal of Agriculture and Forestry Research*, 1 (2).

- Christiansen, N. (2014). "Business Initiatives That Overcome Rural Poverty and Marginality Through Creating Shared Value". In J. von Braun, & F. W. Gatzweiler, *Marginality: Addressing the Nexus of Poverty, Exclusion and Ecology* (353-364). Dordrecht Heidelberg New York London : Springer.
- Crane, A., Guido Palazzo, Laura J. Spence, & Dirk Matten. (2014). "Contesting the Value of Creating Shared Value". *University of California* , 56 (2), 130-153.
- Crompton, J. L., & Stacey L. McKay. (1997). "Motives of visitor attending festival events". *Pergamon - Annals of Tourism Research* , 24 (2), 425-439.
- Demil, B., & Xavier Lecocq. (2010). "Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency" . *Long Range Planning* , 43, 227-246 .
- Dias, J. R. (2012). *Musictrip: Agência de viagens online especializado em festivais de música*. Mestrado em Turismo Especialização em Gestão Estratégica de Eventos, ESHTe, Estoril.
- Dubosson-Torbay, M., Alexander Osterwalder, & Yves Pigneur. (2011). "E-Business Model Design, Classification and Measurements". *Thunderbird International Business Review* , 44 (1).
- Falassi, A. (1987). *Festival: Definition and Morphology*. In *Time out of time. Essays on the festival*. Albuquerque: University of New Mexico Press.
- Fielt, E. (2013). "Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications". *Journal of Business Models* , 1 (1), 85-105.
- Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community, and Everyday Life*. Nova Iorque: Basic Books.
- Florin, J., & Elizabeth Schmidt. (2011). "Creating Shared Values in the Hybrid Arena: A Business Model Innovation Perspective". *Journal of Social Entrepreneurship* , 2 (2), 165-197.
- Frey , B. S. (2000). *The Rise and Fall of Festivals Reflections on the Salzburg Festival*. Zurich: Institute for Empirical Research in Economics University of Zurich.
- García, J. F. (2010). "Innovación en Modelos de Negocio: La Metodología de Osterwalder en la Práctica". *Revista MBA EAFIT* , 30-47.
- Getz, D. (2009). *Event Studies: Theory, research and policy for planned events* (Vol. 2ª Edição). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Grawitz, M. (1986). *Méthodologie des Sciences Sociales*. Paris: Dalloz.
- Grawitz, M. (1993). *Méthodologie des Sciences Sociales*. Paris: Éditions Dalloz.
- Hartman, L. P., & Patricia H. Werhane. (2013). "Proposition: Shared Value as an Incomplete Mental Model". *Business Ethics Journal Review* , 1(6), 36-43.
- Janiskee, R. (1980). "South Carolina's harvest festivals: Rural delights for day tripping urbanites". *Journal of Geography* , 1, 96-104.
- Johnson, M. W., Clayton M. Christensen, & Henning Kagermann. (2008). "Reinventing Your Business Model". *Harvard Business Review* , 86 (12), 50-59 .
- Krüger, C. (2011). "Performance art versus performance studies? O conceito contestado de performance e sua relação com a tecnologia, arte e identidade". *IV Simpósio Nacional de Tecnologia e Sociedade*. Curitiba: UTFPR e PUCPR.
- Magretta, J. (2002). "Why a Business Model Matter". *Harvard Business Review* , 80 (5), 86-92.
- Mahadevan, B. (2000). "Business Models for Internet-Based E-Commerce: An Anatomy". *California Management Review* , 42 (4), 55-69.
- Maltz, E., & Steve Schein. (2012). "Cultivating Shared Value Initiatives: A Three Cs Approach". *Journal of Corporate Citizenship* , 47, 55-74.

- Martinho, T. D., & José Soares Neves. (1999). “Festivais de Música em Portugal”. *Folha OBS*, 1.
- Morris, M., Minet Schindehutte, & Jeffrey Allen. (2005). “The entrepreneur’s business model: toward a unified perspective”. *Journal of Business Research*, 58, 727.
- Naggar, R. (2015). “The Creative Canvas: A Business Model for Knowledge and Idea Management”. *Technology Innovation Management Review*, 5 (7).
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach*. Lausanne: Universite de Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales.
- Osterwalder, A., & Yves Pigneur. (2002). “An eBusiness Model Ontology for Modeling eBusiness”. *15th Bled Electronic Commerce Conference eReality: Constructing the eEconomy*. Bled, Slovenia, 75-91.
- Osterwalder, A., & Yves Pigneur. (2002). “Business Models and their Elements”. *International Workshop on Business Models*. Lausanne, Switzerland.
- Osterwalder, A., & Yves Pigneur. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Osterwalder, A., Yves Pigneur., & Christopher Tucci. (2005). “Claryfying Business Models: Origins, Present and Future”. *Communication of the Association for Information System*, 16, 1-25.
- Pavlovich, K., & Patricia Doyné Corner. (2014). “Conscious Enterprise Emergence: Shared Value Creation Through Expanded Conscious Awareness”. *Journal of Business Ethics*, 121 (3), 341-351.
- Pfizer, M., Valerie Bockstette, & Mike Stamp. (2013). “Innovating for Shared Value: Companies that deliver both social benefit and business value rely on five mutually reinforcing elements”. *Harvard Business Review*. (Setembro), 100-107.
- Pironti, M., Cabirio Cautela, & Joannis Christdoulou. (2015). “Business Models Innovation through New Customer Roles: A Design-Driven Case Study”. *Symphonya: Emerging Issues in Management*, 25-41.
- Pirson, M. (2012). “Social Entrepreneurs as the Paragons os Shared Value Creation? A Critical Perspective”. *Social Enterprise Journal*, 8 (1), 31-48.
- Porter, M. (1990). “The Competitive Advantage of Nations”. *Harvard Business Review*. 68 (2) (Março–Abril 1990): 73–93.
- Porter, M. (1998). “Clusters and the New Economics of Competition”. *Harvard Business Review*. 76/6 (Novembro-Dezembro 1998), 77-90.
- Porter, M. E., & Mark R. Kramer. (2002). “The competitive Advantage of corporate philanthropy”. *Harvard Business Review*. 80/12 (Dezembro 2002), 56-68.
- Porter, M., & Mark R. Kramer. (2011). “Creating Shared Value”. *Harvard Business Review*, 89 (1/2), 62-77.
- Posner, B. Z., Kouzes, J. M., & Warren H. Schmidt. (1985). “Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture”. *Human Resource Management*, 24 (3), 293-309.
- Presse, V., Konstatntine Heppner, & Carsten Schultz. (2012). “Juggling Business Models - How to Handle Business Models Systematically”. *The XXIII ISPIM Conference - Action for Innovation: Innovating from Experience*, 23.
- Rappa, M. (2000). *Managing the digital enterprise: Business models on the Web*. Disponível em: <http://digitalenterprise.org/models/models.pdf>. Consultado a 14-08-2015.
- Rask, M. (2014). “Internationalization through business model innovation: In search of relevant design and elements”. *Journal of International Entrepreneurship*, 12 (2), 146-161.
- Rocchi, M., & Ignacio Ferrero. (2014). *Systematic Shared Value in Finance: Expanding Porter’s Approach*. Pamplona: Universidade de Navarra, Faculdade de Ciências Empresariais.

- Rocha, S. F. (2015). *As marcas e o patrocínio de festivais de música em Portugal – análise conceptual e influência nos consumidores*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação, Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Schmitt, J., & Uta Reken. (2012). “How to Earn Money by Doing Good! Shared Value in the Apparel Industry”. *The Journal of Corporate Citizenship* , 45, 79-103.
- Shafer, S. M., H. Jeff Smith, & Jane C. Linder. (2005). “The power of business models”. *Business Horizons* , 48, 199-207.
- Simões, R. (2008). *Difusão da música portuguesa em Portugal*. Dissertação de Mestrado em Comunicação, Cultura e Tecnologias da Informação, Lisboa: ISCTE .
- Slywotzky, X. (1995). *Value Migration*. Boston: Harvard Business School Press.
- Spitzeck, H. (2014). *A Agricultura no Caminho da Sustentabilidade*. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/blogspacodialogo/Lists/Postagens/Post.aspx?ID=354>. Consultado a 25-09-2015.
- Spitzeck, H., & Sonia Chapman. (2012). “Creating Shared Value as differentiation strategy - The example of BASF in Brazil”. *Corporate Governance: The international journal of business in society* , 12 (4), 499 - 513.
- Szmigin, I., & Robert Rutherford. (2013). “Shared Value and the Impartial Spectator Test”. *Journal of Business Ethics* , 114 (1), 171-182.
- Teece, D. J. (2010). “Business Models, Business Strategy and Innovation” . *Long Range Planning* , 43, 172-194 .
- Timmers. (1998). “Business Models for Electronic Markets”. *Journal on Electronic Markets* , 8(2) , 3-8.
- Trapscott, D. (2001). *Rethinking strategy in a networked world: Or why Michael Porter is wrong about the Internet*. Strategy + Business.
- UNESCO. (2015). *Festival statistics. Key concepts and current practices* (Vol. 3). Quebec: UNESCO Institute for Statistics .
- Van Putten, B.-J., & Markus Schief. (2012). “The Relation Between Dynamic Business Models and Business Cases”. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation* , 15 (1), 138-148.
- Veit, D., Eric Clemons, Alexander Benlian, Peter Buxmann , Thomas Hess, Martin Spann, Dennis Kundische, Jean Mark Leimeister, Peter Loos. (2014). “Business Models: An Information Systems Research Agenda”. *Business & Information Systems Engineering* , 6 (1), 45-53.
- Von Braun, Joachim, Franz W. Gatzweiler. *Marginality Addressing the Nexus of Poverty, Exclusion and Ecology*. Springer: Dordrecht, Heidelberg, New York, London.
- Wilburn, K., & Ralph Wilburn. (2014). “Demonstrating Commitment to Corporate Social Responsibility Not Simply Shared Value”. *Business and Professional Ethic Journal*, 33 (1), 1-15.
- Yen, M., Dennis Drinka, & Yoshito Kanamori. (2013). “Exploring and Evaluating E-Business Models: A Preliminary Study of a Community-Based Website”. *Communications of the IIM* , 13 (3), 79-93.
- Yin, R. K. (1988). *Case Study Research. Design and Methods*. Newbury Park: Sage Publications.
- Zott, C., & Raphael Amit. (2010). “Business Model Design: An Activity System Perspective”. *Long Range Planning* , 43, 216-226.
- Zott, C., Raphael Amit, Lorenzo Massa. (2010). *The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research*. Barcelona: Universidade de Navarra.



## **ANEXOS**

**Questionário Semifechado / Entrevista por Escrito**  
**Protocolo Orientador da Análise Documental**

Exmo(a). Sr.(a),

Este questionário/entrevista é realizado no âmbito da Tese de Mestrado em Gestão e Estudos da Cultura do ISCTE-IUL. O objetivo principal é caracterizar o modelo de negócio do Rock In Rio (RIR). Para o cumprimento deste objetivo, agradecemos a sua colaboração respondendo a este questionário/entrevista escrita tendo como base o conhecimento que tem do RIR.

responda a todas as questões de forma objetiva e precisa. Se achar conveniente, pode juntar (ou enviar) documentos anexos.

Salientamos que o questionário/entrevista é **anónimo** e totalmente **confidencial**.

Tempo: cerca de **30 minutos**. Grata pela sua ajuda. Tatiana Dinis Ribeiro, [tatianadinis77@gmail.com](mailto:tatianadinis77@gmail.com)

---

**A - Segmento(s) de Clientes**

1. Em termos de mercado, qual é o público-alvo do RIR?

Resposta:

---

---

---

---

2. Em termos de mercado, o objetivo do RIR é (assinale apenas uma resposta):

- Atingir um mercado de massas (i.e., atingir indiscriminadamente todos os segmentos).  
Atingir alguns segmentos de mercado (i.e., atingir um ou mais segmentos de mercado).

Porquê?

---

---

---

---

3. Se respondeu "alguns segmentos de mercado" na questão anterior, responda, por favor, às duas seguintes questões (3.1 e 3.2):

3.1. Dos seguintes critérios de segmentação de mercado, quais é que o RIR utiliza para definir o seu público-alvo? (indique todos os critérios utilizados pelo RIR):

- Demográficos (exemplos: idade, sexo, classe social...)  
Perfil geracional (exemplos: *baby boomers*; geração X, Y e Z...)  
Estilo de música (exemplos: rock, pop, latina...)  
Épocas (anos 60's, 80's, 90's...)

- Todos os anteriores.
- Outros critérios. Indique quais:

---

---

3.2. Caracterize, em breves palavras, os principais segmentos de mercado (público-alvo) do RIR.

Resposta:

---

---

---

---

4. Existe algum tipo de público-alvo considerado potencial, isto é, que o RIR pretendesse atingir e que, por qualquer razão, ainda não atinge? Se sim quais?

Resposta:

---

---

---

---

### **B - Proposta(s) de Valor**

5. Qual é a principal proposta de valor do RIR? (Se for mais do que uma, indique-as todas, sff).

Resposta:

---

---

---

---

6. De que forma é que a(s) proposta(s) de valor contribui(em) para a satisfação das necessidades dos clientes do RIR?

Resposta:

---

---

---

---

7. Indique, sff, os principais fatores em que o RIR se diferencia de outros festivais semelhantes.

Resposta:

---



---



---



---

8. Indique, por favor, qual o grau de importância de cada uma das seguintes características que leva o público a escolher ir ao RIR face a outros festivais (assinale com uma X).

Caraterísticas	1. Nada importante	2. Pouco importante	3. Importância moderada	4. Importante	5. Muito importante
1. Diversidade musical (estilos, bandas, épocas...)					
2. Qualidade das bandas (as melhores bandas...)					
3. Diversidade de atividades no recinto					
4. Qualidade do serviço prestado durante o evento					
5. Dimensão do festival					
6. Marca / Estatuto do festival					
7. Qualidade da organização					
8. Projeto "For a Better World"					
9. Localização/Espaço de realização do evento					
10. Preço do bilhete					
11. Comunicação/Promoção do evento					
12. Experiência global do evento					
13. Outros. Indique quais.					

9. O RIR propõe o projeto "For a Better World" como um elemento diferenciador. Considera que este projeto influencia o público do RIR, aumentando a consciência e atitudes responsáveis relativamente ao ambiente e clima?

- Sim  
 Não

9.1. Se respondeu "Sim", explícite de que forma é que, objetivamente, influencia o público.

Resposta:

---



---



---



---

**C - Canais**

10. Das formas de comunicação abaixo apresentadas, indique, por favor, qual o grau de importância de cada uma para atingir de forma eficaz o público-alvo (assinale com uma X).

Formas de comunicação	1. Nada importante	2. Pouco importante	3. Importância moderada	4. Importante	5. Muito importante
1. Publicidade efetuada pelo RIR (jornais, revistas, rádio, TV...)					
2. Relações públicas efetuada pelo RIR					
3. Comunicação social (notícias...)					
4. Bilheteiras (canais indiretos)					
5. Publicidade dos parceiros					
6. Passa a palavra (contacto de festivaleiros entre si)					
7. Outros. Indique quais.					

11. Dos canais de comunicação abaixo apresentados, indique, por favor, qual o grau de importância de cada um para atingir de forma eficaz o público-alvo (assinale com uma X).

Canais de comunicação	1. Nada importante	2. Pouco importante	3. Importância moderada	4. Importante	5. Muito importante
1. Jornais, rádio, TV tradicionais					
2. Jornais, rádio, TV on-line					
3. Revistas especializadas tradicionais					
4. Revistas especializadas on-line					
5. Facebook					
6. Twitter					
7. LinkedIn					
8. Outras redes sociais					
9. Outros. Indique quais.					

12. Quais os principais canais de distribuição e venda do festival?

Resposta:

---



---



---

13.1. Os canais de distribuição e venda indicados na pergunta anterior são similares em todos os quatro países em que o RIR está presente?

Resposta:

---



---



---

13. Indique, para as fases abaixo apresentadas, qual o grau de criticidade, i.e., que necessita de mais investimento, para que seja possível chegar com eficácia e "tocar" o público-alvo (indique com uma X).

Fases	1. Nada crítica	2. Pouco crítica	3. Criticidade moderada	4. Crítica	5. Muito crítica
1. Consciencializar o público-alvo da oferta do RIR (publicidade, entrevistas, apresentação do cartaz...)					
2. Avaliação da proposta de valor pelo público (i.e., feedback do cartaz e novidades do evento <i>antes</i> da realização)					
3. Convencer o cliente a comprar o bilhete					
4. Entrega ao cliente (i.e., concretização do festival)					
5. Avaliação em tempo real pelo público (i.e., feedback <i>durante</i> a realização do festival)					
6. Reconhecimento pelo público (i.e., feedback <i>após</i> realização do festival)					
7. Outros. Indique quais.					

#### **D - Relação com os Clientes**

14. Como se estabelece, habitualmente, o contato com os clientes (público-alvo) do RIR?

Resposta:

---



---



---

15. Como é que o RIR identifica e/ou percebe as necessidades dos clientes para que se introduzam melhorias nas condições de edições futuras do festival?

Resposta:

---



---



---

16. Após a realização do festival, há algum contacto posterior com os festivaleiros para obtenção de feedback sobre o festival? Se sim de que forma?

Resposta:

---



---



---

17. Qual(is) os tipo de serviços que o RIR oferece aos clientes antes, durante e após o festival? (Assinale com uma X os serviços aplicáveis a cada situação).

Tipo de Serviço	1. Antes do festival	2. Durante o festival	3. Após o festival
1. Serviço personalizado <i>criado</i> pelo RIR			
2. Serviço personalizado <i>cocriado</i> pelo RIR com os clientes			
3. Liberdade de escolha (self-service)			
4. Serviço com interação (entrajuda) entre a comunidade envolvida no evento			
5. Serviço automatizado (Criação prévia de perfis de festivaleiros e assistência personalizada a cada cliente conforme o seu perfil e necessidades)			
6. Serviço permanente de apoio ao cliente			
7. Outros. Indique quais.			

Comentário (opcional). Deseja efetuar algum comentário adicional à sua resposta?

---



---



---

18. Qual é o objetivo principal que o RIR pretende atingir com um melhor relacionamento com os clientes (festivaleiros)? (indique apenas um objetivo; o principal).

- Aquisição de novos clientes (para futuras edições).
  - Retenção dos clientes atuais (para que regressem em futuras edições).
  - Aumento das vendas por cliente em de futuras edições (na mesma geografia).
  - Exportação do evento para outras geografias.
  - Outro(s). Indique qual(is): \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Comentário (opcional). Deseja efetuar algum comentário adicional à resposta?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**E - Fontes de Receitas (Rendimentos)**

19. Indique, por favor, o grau de importância de cada uma das fontes de rendimento do RIR (indique com X).

Fontes de rendimento	1. Nada importante	2. Pouco importante	3. Importância moderada	4. Importante	5. Muito importante
1. Patrocínios					
2. Bilheteira					
3. Merchandising					
4. Comunicação nos media digitais (Net e app móvel)					
5. Outros. Indique quais.					

20. Indique, por favor, o peso (em termos %) de cada uma das fontes de rendimento do RIR.

Fontes de rendimento	Peso no total (em %)	Comentários adicionais (opcional)
1. Patrocínios		
2. Bilheteira		
3. Merchandising		
4. Comunicação nos media digitais (Net, app móvel...)		
5. Outra:		
6. Outra:		



21. O RIR divide os seus patrocínios 4 níveis (Patrocinador Principal; Patrocinadores; *Media Partners* e Apoios). Esta distinção reflete-se em diferenças de receitas obtidas de cada um dos níveis?

Resposta:

---



---



---



---

#### F - Recursos Chave

22. Indique, por favor, o grau de importância de cada um dos recursos chave abaixo indicados para a realização do RIR (assinale com uma X).

Recursos	1. Nada importante	2. Pouco importante	3. Importância moderada	4. Importante	5. Muito importante
1. Recursos tangíveis (edifícios, infraestruturas, veículos, etc.)					
2. Recursos intangíveis (marca, patente, parcerias, direitos de autor, know-how...)					
3. Recursos humanos (equipa)					
4. Recursos financeiros (dinheiro, crédito, investidores...)					
5. Recursos tecnológicos					
6. Rede de relações/Rede de contactos					
7. Outros. Indique quais.					

23. Quantas pessoas constituem a equipa "permanente" do RIR e como estão repartidas? Existem equipas específicas para cada um dos quatro países onde o RIR atua?

Resposta:

---



---



---



---

24. Quantas pessoas, em média, constituem a equipa do RIR aquando da realização efetiva de um festival (incluindo voluntários)?

Resposta:

---



---



---

25. Quais os quatro principais recursos que considera nucleares e sem os quais o RIR nunca poderia ser realizado?

Resposta:

---



---



---



---

### G - Atividades chave

26. Qual considera ser as atividades mais importantes para o cumprimento da Missão do RIR?

Resposta:

---



---



---

27. Indique qual o grau de importância para o RIR de cada uma das seguintes atividades (assinale com X).

Atividades	1. Nada importante	2. Pouco importante	3. Importância moderada	4. Importante	5. Muito importante
1. Angariação de patrocinadores					
2. Conceção/Design do festival					
3. Contratação das bandas					
4. Organização do festival					
5. Realização do festival					
6. Logística do festival					
7. Publicidade e marketing					
8. Atividades relacionadas com sustentabilidade social					
9. Identificação de fornecedores					
10. Recrutamento de voluntários					
11. Atividades burocráticas					
12. Outros. Indique quais.					

28. Quais são os principais processos inerentes à realização do RIR?

Resposta:

---



---



---

#### H - Parceiros Chave

29. Quais são os parceiros chave do RIR, i.e., os parceiros sem os quais não era possível realizar o festival?

Resposta:

---



---



---

30. Tendo como referência a importância da obtenção de patrocínios par o RIR, diga, por favor, em que medida discorda ou concorda com as seguintes afirmações (assinale com uma X):

Atividades	1. Discordo muito	2. Discordo	3. Não concordo nem discordo	4. Concordo	5. Concordo muito
<b>A obtenção de patrocínios é importante:</b>					
1. ...para otimização e economia de escala.					
2. ...para redução do risco e de incerteza.					
3. ...para aquisição de recursos e atividades específicas.					
4. ...para tornar viável o festival.					
5. Outros. Indique quais.					

31. Quais as vantagens (ou benefícios ou retorno) para os patrocinadores ao serem parceiros do RIR?

Resposta:

---



---



---

32. Os voluntários e as empresas representantes dos jovens são considerados parceiros chave? Porquê?

Resposta:

---



---



---

33. Quais as vantagens (ou benefícios) para os voluntários de participarem no RIR?

Resposta:

---



---



---

### I - Estrutura de Custos

34. Das seis estruturas de custos genéricas abaixo indicadas, qual é a que melhor caracteriza a realidade do RIR? (Assinale com uma X apenas uma das opções; aquela que melhor se adapta ao RIR).

- Estrutura de Custos Fixos (i.e., os custos fixos são muito elevados face aos custos totais).
- Estrutura de Custos Variáveis (i.e., os custos que predominam são os variáveis).
- Estrutura de Economias de Escala (i.e., vantagens de custos consoante o crescimento do RIR).
- Estrutura de Economias de Dimensão (i.e., vantagens de custos consoante a quantidade de bilhetes vendidos).
- Estrutura Dirigida pelos Custos (i.e., conceção do RIR focada em minimizar os custos totais).
- Estrutura Dirigida pelo Valor (i.e., conceção do RIR focada na criação de valor).

35. Indique, por favor, o peso (em %) de cada uma das seguintes áreas na estrutura de custos do RIR.

Áreas	Peso nos custos totais (em %)	Comentários adicionais (opcional)
1. Produção do festival		
2. Comercial/Marketing/Promoção		
3. Administração		
4. Outra:		
5. Outra:		

36. Indique, por favor, as seis principais naturezas de custos do RIR (exemplos: custo das bandas e artistas; estruturas e palcos; matérias de publicidade; custo do pessoal; etc.)

Resposta:

Grau de importância	Descrição do custo
1ª.	
2ª.	
3ª.	
4ª.	
5ª.	
6ª.	

**J - Criação de Valores para os Stakeholders**

37. Em que medida é que podemos dizer que o RIR cria valor para vários stakeholders? Indique, em breves palavras, para que stakeholders e como cria valor para cada um deles.

Resposta:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**K - Informações Gerais sobre o RIR**

38. Qual é a Missão do RIR?

Resposta:

---

---

---

39. Quais são os Valores nucleares do RIR?

Resposta:

---

---

---

---

40. Qual é o "Negócio" do RIR?

Resposta:

---

---

---

41. Descreva, por favor, a Lógica Central do Modelo de Negócio RIR.

Resposta:

---

---

---

---

---

---

---

42. O RIR seria rentável sem patrocínios? Porquê?

Resposta:

---

---

---

**L - Identificação do Respondente**

1. SEXO:  Feminino  Masculino

2. IDADE: \_\_\_\_\_ anos

3. NÍVEL DE ESCOLARIDADE MAIS ELEVADO

<input type="checkbox"/> Inferior ao Ensino Básico
<input type="checkbox"/> Ensino Básico - 1º, 2º e 3º ciclos (completo)
<input type="checkbox"/> Ensino Secundário (completo)
<input type="checkbox"/> Ensino Superior (completo)

4. CARGO/FUNÇÃO: \_\_\_\_\_

5. N° DE ANOS DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL: \_\_\_\_\_ Anos

6. N° DE ANOS no RIR: \_\_\_\_\_ Anos

7. NOME (facultativo): \_\_\_\_\_

**OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!**

Tatiana Dinis Ribeiro, [tatianadinis77@gmail.com](mailto:tatianadinis77@gmail.com)

**ISCTE**  **IUL**  
Instituto Universitário de Lisboa

Anexo B – Análise a entrevista de Ed Bernstein a Roberta Medina.

Quem Publicou?	URL	Nome do Vídeo	Tipo de artigo	Actor (Pessoa que disse)	Blocos do Modelo de Negócio	Relações com outros Blocos do MN	Citações	Qualidade no Modelo e negócios
Bernstein - Jornalista / entrevistador	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=293MxuQisA">https://www.youtube.com/watch?v=293MxuQisA</a>	Interview with Roberta Medina of Rock in Rio on The Ed Bernstein Show	Entrevista	Roberta Medina	Segmento de Clientes	Canais	"(...)we talk to different kind of people that those who are the traditional festival goers because our public goes from 15 to 50 years old. I mean people that never goes dance or camping. Our camping areas are Jim Hotels"	Diversidade Musical
						Proposta de Valor	"Well, we don't know yet of course is the first year but we know that we have already people buying from 32 different countries and 46 from the US so its gonna be amazing."	Público do Festival
						Proposta de Valor	"VIP tend with condicions for 4.000 people per day all included, free and open bar, I mean great view for the stage there are a few things that are really different here in Vegas and I cant wait to see the America audience getting inside of the city of Rock."	Público do Festival
						Relação com o Cliente	"Brazil you can't compare because for Brazilians Rock in Rio is like a icon, it's a symbol for whole generation, so the value the brand has... for Brazilians it is like ahhh, I mean it's like the Woodstock to that generation so we sell out tickets in 4 hours, 600.000 tickets, people wanna be there whatever band is going there so it's a different move."	Público do Festival
						Canais		
						Canais	"First weekend dedicated to Rock, second weekend dedicated to POP"	Público do Festival
						Segmento de clientes		
					Canais			
					Relação com o Cliente	"What we are proposing to the audience is coming to have fun, to spend time with your friend and family, you don't have to like the same thing because if you better like Rock, you have Rock all day in the Rock Street UK, if you better like dancing you have the street dance stadium or the Rock Street US, if you better like electronic music you have the electronic tend and you gonna meet at the end to have dinner, to watch the concerts so it's a very family friend event and with this proposal, creating a place where people can be happy and..."	Experiência Única	
					Relação com o Cliente	"(...) We work with the authorities the local authorities alone and for the time because it is not that everything has to work well inside of the city of rock it has to work well to Las Vegas as a city so we are doing a big management traffic plan, so we are taking care of all the details so we make sure that people get there easily, they will find transportation or they will find parking lots and they don't have to be in lines and if they wanna buy a drink they don't have to be in lines, it's gonna be easy and calm a very nice..."	Planeamento e organização minuciosa do festival	
					Canais	"Creating communication, its creating an event that people are going to enjoy. Involving people by communication and creating a whole concert, getting the people together."	Plataforma de comunicação	
					Segmento de clientes	O que leva o público ao festival: "Exactly, we have the best names always."	Bandas	
					Relação com o Cliente	"I say I will never compare, because there is totally different things, traditional festivals has one motivation and Rock in Rio is another one Rock in Rio is an eleven hours experience in a venue made for him, we are gonna have all to comfort the audience, we are gonna have a lot of attractions, I mean, you are gonna spend the day with the big names of music Pop and Rock. It's a total different experience you go there not only for music but to entertain yourself, your family, friends and have fun!"	Experiência Única	



Data	Quem Publicou?	URL	Nome do Vídeo	Tipo de artigo	Actor (Pessoa que disse)	Blocos do Modelo de Negócio	Relações com outros Blocos do MN	Citações	Qualidade no Modelo e negócios	
04/03/2015	Bernstein - Jornalista/entrevistador	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=-_293MxuQisA">https://www.youtube.com/watch?v=-_293MxuQisA</a>	Interview with Roberta Medina of Rock in Rio on The Ed Bernstein Show	Entrevista	Roberta Medina	Proposta de valor	Atividades-Chave	Diferenciação de outros festivais: "Yeah and the good thing is that is different from traditional festivals, here, the two main stages don't play together so you can watch all concerts if you want to."	Planeamento e organização minuciosa do festival	
							Recursos-Chave	"Yah the challenge is because Rock in Rio is not like any other festival, that's our challenge to tell people what Rock in Rio is about, that is not a traditional fest and because of the high-level infrastructure that we are delivering all the experience of the City of Rock, like you use to go there to spend the whole time with a lot of attractions we talk to different kind of people that those who are the traditional festival goers because our public goes from 15 to 50 years old, I mean people that never goes dance or camping. Our camping areas are Jim Hotels I mean it is very different than everything that you ever ear about here in the US actually we were I mean, excited to show that because you can't say Rock in Rio is like something, no, it is a really unique experience you got to go there earlier otherwise you gonna be like " I should have got there the year before because there are so many things to do and the atmosphere and the care we have for the cleaning of the space the prices that your gonna be paying inside for food and drinks all the little details."	Experiência Única	
							Segmento de clientes		Planeamento e organização minuciosa do festival	
							Atividades-Chave		Público do Festival	
						Canais				
						Relação com o cliente	Relação com o Cliente	In Vegas, in the US so in Vegas too and we would deal with the country and the city so the plan is, when you know what the rules are that's much easier because we wanna know, we don't want to have surprises, we cannot have surprises with 85.000 people or 50.000 or 60.000 people a day so we have to work very close to them, make sure that they are doing exactly what is needed to do and I mean to have a place where the people gonna have fun and be happy.	Planeamento e organização minuciosa do festival	
						Fluxo de Rendimentos	Parcerias-Chave	"I mean, there are so different things, some sponsors have activations there, and then you find people selling glasses or clothes or products from merchandising stores. You gonna have different things!"	Merchandising / Patrocínios	
							Fluxo de rendimentos			
						Recursos-Chave	Atividades-Chave	"Well for us it is not! Because we have the best companies in the world working with us, that's really relevant for us because lightening and sound has to be the best ones so we can manage to have, I mean, if you are really far from the stage you will listen perfect quality of sound any ræd from the other stages, it is really a must in Rock in Rio we have been very happy with that"	Outsourcing (Infraestruturas)	
							Estrutura de Custos			
						Atividades-Chave	Canais			
						Parcerias-Chave	Canais	"I mean the first challenge he had is because purchase power in Brazil was so low that even selling 1 million tickets it would not pay the bill so we had to start working with sponsorship that was not common at the time, and that make possible to pay the bill "	Patrocínios	
							Segmento de clientes			
							Estrutura de Custos			
Estrutura de Custos	" That's right! Actually coming to Vegas was a good coincidence with, We met Cirque du Soleil back in Rio, because of another project and we follow in love for each other, they got to know Rock in Rio and I mean it has to be in Vegas. We wanna to come to the US, but we were not exactly planning to do this, this year and that fast, I mean, being with MGM, Cirque du Soleil and the U Capa group and this wonderful venue we design together. "	Fornecedores de infraestruturas e serviços								
Recursos-Chave										
Atividades-Chave		Parceiros Oficiais								
Fluxo de rendimentos										
Estrutura de Custos										