RETA REVISTA tecnológica DE ADMINISTRAÇÃO

FGV IDT INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO

CASO DE ENSINO

A experiência do Rock in Rio: navegando no Oceano Azul com estratégia e inovação

Fernando Filardi
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), Rio de Janeiro / RJ – Brasil

Fernando Passeri Lavrado
Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Rio de Janeiro / RJ – Brasil

Gabriel Biscaia
Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Rio de Janeiro / RJ – Brasil

Vivian Luiz Coco
Licks Attorneys, Rio de Janeiro / RJ – Brasil

Caso de ensino submetido em 09 de setembro de 2024 e aceito para publicação em 18 de novembro de 2024.

DOI DO CASO DE ENSINO
https://doi.org/10.12660/reta.v1n3.2024.92012

DOI DA NOTA DE ENSINO
https://doi.org/10.12660/reta.v1n3.2024.92403

RESUMO

Este estudo de caso explora os desafios enfrentados pelo Rock in Rio (RIR) ao longo de seus quase 40 anos de existência. O objetivo é provocar a reflexão acerca de possíveis soluções e estratégias de inovação empresarial para que o RIR continue a inovar e manter sua relevância no competitivo mercado de entretenimento global. O trabalho se baseia em estudo exploratório, por meio de pesquisa documental, revisão de artigos acadêmicos, e informações sobre o RIR obtidas em *sites* institucionais. A revisão da literatura mostra que os dilemas do caso seriam mais bem explorados desde a visão reconstrutivista do Business Model Canvas e da estratégia do oceano azul. Este estudo contribui para o aprofundamento e a compreensão de como as empresas do setor de entretenimento podem adotar estratégias inovadoras para prosperar e se diferenciar, mesmo em mercados saturados.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia. Inovação. Canvas. Oceano azul. Rock in Rio.

The Rock in Rio experience: navigating the Blue Ocean with strategy and innovation

ABSTRACT

This case study explores the challenges faced by Rock in Rio (RIR) throughout its nearly 40 years of existence. The aim is to reflect on how RIR can continue to innovate and maintain its relevance in the competitive global entertainment market, discussing solutions through the tools of business strategy and innovation. This is an exploratory study using documentary research, literature review, and data on RIR from institutional websites. Upon reviewing the

literature, it was understood that the dilemmas of the case would be better explored from the reconstructivist perspective of the Business Model Canvas and the Blue Ocean strategy. The key questions analyzed include: how can RIR improve its value proposition? how can RIR sustain its capacity for innovation? What elements of the Blue Ocean strategy are evident in its approach? And which aspects of the business should be created, elevated, reduced, or eliminated to ensure competitive advantage? The contribution of this study lies in deepening the understanding and providing insights on how companies in the entertainment sector can adopt innovative strategies to thrive and differentiate themselves, even in saturated markets.

KEYWORDS: Strategy. Innovation. Canvas. Blue Ocean. Rock in Rio.

La experiencia del Rock in Rio: navegando en el Océano Azul con estrategia e innovación

RESUMEN

Este estudio de caso explora los desafíos enfrentados por el Rock in Rio (RIR) a lo largo de sus casi 40 años de existencia. El objetivo es reflexionar sobre cómo el RIR puede continuar innovando y mantener su relevancia en el competitivo mercado global de entretenimiento, buscando provocar la reflexión sobre posibles soluciones a través de las herramientas de estrategia e innovación empresarial. El estudio se basa en una investigación exploratoria, utilizando investigación documental, revisión de la literatura de artículos académicos, e información sobre el RIR obtenida en sitios web institucionales. Al revisar la literatura, se entendió que los dilemas del caso serían mejor explorados desde la perspectiva reconstructivista del business model canvas y la estrategia del océano azul. Las preguntas clave analizadas incluyen: ¿Cómo puede el RIR mejorar su propuesta de valor? ¿Cómo puede el RIR sostener su capacidad de innovación? ¿Qué elementos de la estrategia del océano azul son evidentes en su enfoque? ¿Y qué aspectos del negocio deben ser creados, elevados, reducidos o eliminados para garantizar una ventaja competitiva? La contribución de este estudio radica en profundizar la comprensión y proporcionar ideas sobre cómo las empresas del sector del entretenimiento pueden adoptar estrategias innovadoras para prosperar y diferenciarse, incluso en mercados saturados.

PALABRAS CLAVE: Estrategia. Innovación. Canvas. Océano azul. Rock in Rio.

DA VITROLA PARA O PALCO

Desde a fundação da Casa Edison, primeira loja de discos do Brasil, em 1902 pelo austro-húngaro Frederico Figner (1866-1946), posteriormente convertida em uma gravadora local (Franceschi, 2002), a indústria brasileira de música passou por diversas transformações. Fatores como a rápida evolução tecnológica, as novas tendências de comportamento do consumidor e os criativos modelos de negócio emergentes (Vicente; De Marchi, 2014) provocaram essas mudanças, não apenas no Brasil, mas mundialmente. Tais mudanças e seus efeitos podem ser exemplarmente representados aqui pela reprodução da música por meio de *softwares* sofisticados, sem os recursos musicais clássicos como as orquestras, bandas e cantores, e a consequente modelização de um tipo de festival de música, inteiramente baseado nesse novo formato. Iniciado em 2005, e tendo realizado quinze edições no total, o festival de musica eletrônica Tomorrowland, em sua edição do ano de 2015, na Bélgica, reuniu cerca de 400 mil pessoas em apenas quatro dias de evento (We Are One World, 2020).

Outro importante exemplo de mudança no setor musical concerne à divulgação. Grandes artistas da música vinculados a importantes gravadoras, tradicionalmente divulgavam suas músicas tanto por meio de mídias físicas quanto por suas *performances* ao vivo, em forma de grandes apresentações. A indústria fonográfica produziu e vendeu esse tipo de mídia física por décadas, porém, devido ao surgimento da *internet* e da tecnologia de digitalização de som e imagens, as músicas passaram a ser compartilhadas pela rede. Esse fenômeno causou uma importante quebra de paradigma, não somente no mercado das gravadoras como também no sistema de direitos autorais (Aguiar; Waldfogel, 2016). Desde o aparecimento da Napster, em 1999, protagonista da primeira grande luta jurídica contra a indústria fonográfica, a prática do compartilhamento digital, fortemente marcada pela pirataria, provocou quedas vertiginosas nas receitas das gravadoras em pouco mais de uma década (Aguiar; Waldfogel, 2016).

Tal fato também impactou, e ainda impacta de forma negativa, os recursos financeiros derivados dos direitos autorais, anteriormente pagos aos artistas e compositores com as vendas dos *compact discs* (CD´s), em substituição aos clássicos discos de vinil, que reinaram por 34 anos (Merriam-Webster, 2020; Waniata, 2018). Apesar de as músicas atualmente serem disponibilizadas por meio de aparelhos eletrônicos ligados a internet, ainda são largamente compartilhadas de forma ilegal (Tomczyk, 2019). Nesse contexto, os *shows* "ao vivo" se tornaram muito mais atraentes, não somente para os artistas, mas também para os empresários. Com o estabelecimento de plataformas de música via *streaming*, como Spotify, Deezer, Apple Music, Amazon Music, e contrariando o passado, as gravadoras atualmente concentram suas ações na gravação de músicas, enquanto os empresários atuam no ramo do entretenimento musical ao vivo (Connolly; Dupras; Séguin, 2016).

As *performances* ao vivo se tornaram um grande negócio no século XIX, provavelmente oriundas das apresentações de óperas, e posteriormente incorporadas a práticas mais populares, como o circo e a música popular (Moody; Dexter, 2010). Os festivais de música tornaram-se ícones culturais, como o de Woodstock em 1969, e marcaram um ponto de inflexão na história da música ao vivo, promovendo a ideia de eventos musicais de larga escala como uma experiência social única. Woodstock, em particular, não só reuniu milhares de pessoas em torno de um ideal de paz e música, mas também consolidou o modelo de festival como um evento cultural significativo, influenciando a criação de outros festivais ao longo das décadas seguintes (Manning, 2020).

Estudos recentes destacam que esses primeiros festivais desempenharam um papel crucial na transição de apresentações isoladas de música ao vivo para eventos de massa com significados culturais profundos, transformando-se em um mercado lucrativo e sustentável no contexto moderno da indústria da música (Johnson, 2021; Pearce, 2023). Além disso, a evolução dos festivais reflete mudanças tecnológicas e sociais e adaptações às novas formas de consumo musical, contribuindo para o crescimento exponencial da indústria de eventos ao vivo, especialmente em uma era em que a venda de mídias físicas e os lucros de direitos autorais enfrentaram declínios significativos (Bennett; Taylor; Woodward, 2022).

SE A VIDA COMEÇASSE AGORA... ROCK IN RIO

O publicitário Roberto Medina responde por marcos emblemáticos no âmbito do entretenimento no Brasil. Em 1980 ele trouxe o notório cantor norte-americano Frank Sinatra para a realização de um show no estádio do Maracanã, reunindo 175 mil pessoas para assistir ao grande astro da música internacional. Nessa ocasião, Medina já possuía uma carreira consolidada no *marketing* e na publicidade, e mostrava uma extraordinária capacidade de realização de grandes produções e de conectar o público brasileiro com ícones mundiais.

Antes de trazer Sinatra ao Brasil, Medina realizara campanhas publicitárias inovadoras e outros eventos de grande porte. Sua trajetória, até então, fora marcada pelo desejo de transformar o Brasil em um polo global de entretenimento e cultura. O Rock in Rio (RIR), criado em 1985, é a culminância desse projeto. Esse evento tornou-se o maior festival de música do mundo, e mudou para sempre o cenário dos eventos musicais no país.

A história do RIR se inicia em 1984, no contexto da transição do regime militar para a democracia no Brasil, período conturbado não apenas internamente, mas na América do Sul como um todo. O publicitário Medina, embora planejasse mudar-se com a família para os Estados Unidos da América, tinha o desejo de investir no seu próprio país. Surgiu assim o plano para a realização de um evento musical com estilos diversificados, que pudesse melhorar a visibilidade do Rio de Janeiro e impactasse positivamente a sociedade (Ribeiro, 2015).

O RIR, desde o início, se propôs a ser uma plataforma comunicacional com experiências sensoriais, indo ao encontro do conceito de *lovemark* (Lins, 2014), ou seja, uma marca ou empresa que cria conexões emocionais genuínas com as comunidades e redes com as quais ela se relaciona (Roberts, 2004). Ele surgiu como uma campanha publicitária para divulgar, entre os jovens, uma nova marca de cerveja ("Malt 90"), por meio de estratégias distintas dos moldes da propaganda tradicional (Lins, 2014).

Conforme divulgado no sítio de *internet* do RIR, "O Rock in Rio é um veículo de comunicação de emoções e causas. Utilizando a música como linguagem universal, usa seu poder para reunir pessoas não só para emocionar o público, mas também impactar a vida de quem precisa. Esse sentimento permeia a história do festival, mas tomou forma concreta em 2001" (Rock In Rio, 2020a).

A primeira edição do RIR ocorreu em 1985, no mesmo ano em que tomou posse o primeiro presidente civil do Brasil, José Sarney, depois de 20 anos de regime militar. A primeira edição do evento, portanto, ocorreu num contexto social de liberdade e de celebração (Lins, 2014). Segundo o próprio idealizador do evento, a primeira edição do RIR superou o número de espectadores do Woodstock (até então o maior evento do gênero no mundo, realizado em 1969 nos Estados Unidos da América), alcançando um público de 1.380.000 pessoas (Lins, 2014). O evento ocorreu no bairro de Jacarepaguá, no Rio de Janeiro, em um local que veio a ser conhecido posteriormente como a "Cidade do Rock" (Ribeiro, 2015).

A segunda edição do evento ocorreu 6 anos após, em 1991, no estádio do Maracanã, Rio de Janeiro, e, assim como a primeira, reuniu nomes da música nacional e internacional. A terceira edição, em 2001, regressou à Cidade do Rock, e se destacou pela concepção da campanha "Por um mundo melhor", que harmonizava os eventos musicais com a realização de debates, em espaços especialmente criados, sobre temas socialmente relevantes, tais como meio ambiente, cidadania e educação (Ribeiro, 2015).

A estratégia de internacionalização do evento teve como alvo inicial o continente Europeu. A quarta edição do RIR ocorreu na cidade de Lisboa, Portugal, e novamente reuniu diversas atrações musicais internacionais e portuguesas, com o projeto "Por um mundo melhor", dessa vez, transmitido para mais de 80 países. Desde então, o evento passa a ter edições em Lisboa (Portugal), Madri (Espanha). Em 2015, houve uma edição em Las Vegas (EUA), que contou com grandes patrocinadores, dentre os quais o Cirque du Soleil e a MGM. O plano de expansão para a Argentina foi adiado por conta de problemas com a transição de dinheiro para fora do país. Também não foi possível concretizar o plano de realização do evento na Polônia (Ribeiro, 2015). O evento retornou com sucesso ao Brasil em 2011 (o último havia ocorrido em 2001) e bateu recordes não somente de público presente como também nas plataformas da *web*. Tornou-se, então, por meio do Youtube e das redes sociais, o evento musical com a maior plataforma digital (Ribeiro, 2015).

Além da diversidade de atrações musicais e a da internalização de temas sociais, o RIR expandiu as fronteiras de mercado, ampliou o universo de consumidores alvo e aprimou a experiência dos clientes. O RIR incluiu, principalmente a partir de 2010, novas atrações típicas de parques de diversão e de aventura, como roda gigante, tirolesa, pista de neve, *free fall*, *slide* e montanha russa, além de espaços de gastronomia voltados para diversos públicos, e atrações de música eletrônica para o público mais jovem. O evento de Madri, em 2008, inseriu uma nova temática ao buscar unir a família em torno de um evento musical.

Em 2010 em Lisboa, além da realização de um desfile de moda, também foi montado um hotel na cidade do *rock* e disponibilizadas outras comodidades para que a ida ao evento fosse um momento único e inesquecível para todos os públicos (Ribeiro, 2015).

QUADRO 1 Cronologia das edições do Rock In Rio e seus destaques de 1985 a 2024

Evento / Ano / Local	Público	Atrações	Inovações
Rock in Rio (1985) **Rio de Janeiro I (Brasil)** **Cidade do Rock**	1.38 milhão 10 dias	Artistas nacionais e internacionais, 2 *fast foods*, 2 shoppings e 50 lojas.	Primeiro evento. 250 mil m².
Rock in Rio (1991) **Rio de Janeiro II (Brasil)** **Estádio do Maracanã**	700 mil 9 dias	Artistas nacionais e internacionais.	Realização inédita de um festival de grande porte em um estádio de futebol e com transmissão pela TV. 250 mil m².
Rock in Rio (2001) **Rio de Janeiro III (Brasil)** **Cidade do Rock**	1.75 milhão 7 dias	Artistas nacionais e internacionais distribuídos pelos espaços: Palco Mundo, Tenda Brasil, Tenda Raízes, Tenda Eletrônica e Tenda "Mundo Melhor".	Início do projeto "Por um mundo melhor" e diversidade musical. 250 mil m².
Rock in Rio (2004) **Lisboa I** **(Portugal)**	385 mil 6 dias	70 artistas (portugueses e internacionais) distribuídos pelos espaços: Palco Mundo, Tenda Raízes, Tenda Eletrônica e Tenda "Mundo Melhor". Pista de neve e *slide*.	Marco inicial da estratégia de internacionalização, introdução de novos tipos de entretenimento (ex.: pista de neve). 200 mil m².

(Continua)

Evento / Ano / Local	Público	Atrações	Inovações
Rock in Rio (2006) Lisboa II (Portugal)	350 mil 5 dias	Artistas nacionais e internacionais. Novo espaço introduzido, Palco Futuro, dedicado à "divulgação de vinte novos talentos portugueses e internacionais".	Novo *hot stage* com melhorias nos sistemas de luz e atrações diversificadas espalhadas na Cidade do Rock. 200 mil m².
Rock in Rio (2008) Lisboa III (Portugal)	354 mil 5 dias	Artistas nacionais e internacionais. Novo Palco Sunset (*para jam sessions*) e espaço *fashion*.	Investimento em *design* e introdução de eventos de moda. 200 mil m².
Rock in Rio (2008) Madrid I (Espanha)	300 mil 5 dias	Grandes nomes da música internacional e inovação.	Segundo país incluído pela internacionalização.
Rock in Rio (2010) Lisboa IV (Portugal)	354 mil 5 dias	Palco Mundo, Palco *Sunset*, Tenda Eletrônica.	Expandindo as opções com parque de diversões, espaço *fashion*, roda gigante, *free fall*, slide e montanha russa.
Rock in Rio (2010) Madrid II (Espanha)	203 mil 7 dias	Palco Mundo, Palco *Sunset* e Tenda Eletrônica.	Aposta no público jovem, na música eletrônica e temática para unir a família em torno de um evento cultural. "Fonte inteligente" que dança ao som da música.
Rock in Rio (2011) Rio de Janeiro IV (Brasil) Cidade do Rock	700 Mil 7 dias	*Rock Street* com outros estilos como *blues* e *jazz*. Show-Tributo à banda Legião Urbana com ex-integrantes, Orquestra Sinfônica.	Retorno ao Brasil após 10 anos.
Rock in Rio (2012) Lisboa V (Portugal)	350 mil 6 dias	A *performance* de Bruce Springsteen, conhecido como "The Boss", foi um dos momentos mais aguardados e memoráveis do festival.	Espaço "Street Dance" dedicado à dança de rua. Inclusão de novas atividades interativas e experiências culturais. Foco na sustentabilidade.
Rock in Rio (2012) Madrid III (Espanha)	183 mil 6 dias	O Red Hot Chili Peppers foi um dos *headliners* mais aguardados do festival, e sua *performance* cheia de energia e grandes sucessos.	Expansão do festival além da música, com várias áreas dedicadas a diferentes tipos de entretenimento, como moda, arte e atividades interativas.
Rock in Rio (2013) Rio de Janeiro V (Brasil) Parque dos Atletas	595 mil 7 dias	A icônica banda de *heavy metal*, Iron Maiden, fechou o último dia do festival, entregando uma *performance* eletrizante.	Serviu de teste do novo sistema de ônibus de faixa exclusiva do Rio de Janeiro, os BRTs, e de um novo programa de tráfego.
Rock in Rio (2014) Lisboa VI (Portugal)	345 mil 4 dias	Show do Rolling Stones com participação do Bruce Springsteen.	Comemoração de 10 anos do RIR em Portugal.
Rock in Rio (2015) Las Vegas (EUA)	170 mil 9 dias	Metallica, Bruce Springsteen & The E Street Band, Stevie Wonder, Linkin Park, Smashing Pumpkins e Maroon 5.	Terceiro país incluído pela internacionalização. Contou com o *Cirque du Solei* e a MGM entre os patrocinadores.
Rock in Rio (2015) Rio de Janeiro VI (Brasil) Parque dos Atletas	595 mil 7 dias	Homenagem a Cassia Eller.	Comemoração de 30 anos do RIR. Chuva de fogos.

(Continua)

Evento / Ano / Local	Público	Atrações	Inovações
Rock in Rio (2016) Lisboa VII (Portugal)	329 mil 4 dias	A principal atração do Rock in Rio Lisboa VII, realizado em 2016, foi o show do Queen + Adam Lambert.	Projeto "Amazonia Live" viabilizou a plantação de 40 mil árvores.
Rock in Rio (2017) Rio de Janeiro VII (Brasil) Cidade do Rock	700 mil 10 dias	A principal atração foi a banda Guns N' Roses. A lendária banda de *hard rock* proporcionou performances eletrizantes com seus clássicos.	Rock Street "Africa", Digital Stage, Gourmet Square; Game XP. Inserção de atrações *gamer*. Nova Cidade do Rock no Parque Olímpico.
Rock in Rio (2018) Lisboa VIII (Portugal)	278 mil 4 dias	Palco Mundo; *Pop District*.	Super Bock Digital Stage; Worten Game Ring, EDP Rock Street, Music Valley.
Rock in Rio (2019) Rio de Janeiro VIII (Brasil) Cidade do Rock	700 mil 7 dias	As principais atrações foram a banda Foo Fighters e o *show* do Grupo Argentino Fuerza Bruta com participação da Orquestra Sinfônica.	"Espaço Favela" e NAVE – Nosso Futuro é Agora.
Rock in Rio Celebration 2019 Lisboa (Portugal)	180 mil 3 dias	Apesar de não ter tido uma atração principal de grande renome, o Celebration 2019 foi bem-sucedido em oferecer uma experiência cultural rica e acessível, celebrando a história e a importância do festival em Portugal.	Edição comemorativa gratuita para celebrar os 15 anos de RIR em Portugal. A programação foi além da música e teve atrações espalhadas nas ruas e atividades ocupando os jardins da Torre de Belém.
Rock in Rio (2020) Lisboa IX (Portugal)	-	O festival foi cancelado devido à pandemia do coronavírus.	
Rock in Rio (2021) Rio de Janeiro IX (Brasil) Cidade do Rock	Sem público	Evento digital com transmissões ao vivo de *shows* e *performances* devido à pandemia da COVID-19.	Primeira edição sem público presencial realizada em formato digital.
Rock in Rio (2022) Rio de Janeiro X (Brasil) Cidade do Rock	700 mil 7 dias	Artistas nacionais e internacionais, incluindo o palco Mundo, palco Sunset, Espaço Favela, e NAVE (Nosso Futuro é Agora).	Retorno ao formato presencial após a pandemia. Expansão do Gourmet Square e Game XP.
Rock in Rio (2022) Lisboa IX (Portugal)	400 mil 4 dias	Artistas internacionais, palco Mundo, palco *Galp Music Valley*, e EDP *Rock Street*.	Edição marcada pela sustentabilidade e inovação tecnológica. Game Square, Super Bock Digital Stage, Worten Game Ring.
Rock in Rio (2024) Rio de Janeiro XI (Brasil) Cidade do Rock	700 mil 7 dias	Artistas nacionais e internacionais, com ênfase na diversidade musical cada vez maior, extrapolando o rock.	Edição comemorativa com novos espaços como o Rock District e a Rock Street Mediterrâneo. Espaço dedicado à sustentabilidade com diversas atividades interativas.

FONTE: Elaborado pelos autores.

"Assim o Rock in Rio com seus shows e espaços para marcas, se aproxima cada vez mais de uma espécie de Disneylândia, onde sonhos, emoções e consumo se misturam" (Lins, 2014). Conforme o fundador Roberto Medina, "O Rock in Rio proporciona experiências inesquecíveis para todos os públicos. Nos palcos têm metal, pop, rock, MPB, tem de tudo" (Rock In Rio, 2020c).

O RIR, em 2013, atingiu a marca de 600 produtos licenciados por 51 empresas, divididos em cerca de 100 categorias, como vestuário, alimentação, entretenimento entre outras (Lins, 2014). Segundo dados do sítio institucional na internet do Rock In Rio, o evento, que completa 39 anos em 2024, realizou 26 edições totalizando 130 dias de eventos, 2.500 artistas escalados, mais de 10 milhões de pessoas na plateia, 73 milhões de árvores doadas para a Amazônia, gerou 220,5 mil empregos, alcançou em 2023 cerca de 183 milhões de pessoas nas redes sociais e possui 15 milhões de fãs *on-line*. O RIR possui parcerias com empresas de transporte de primeira classe, hotéis e agências de viagens para facilitar a chegada de seu público e proporcionar melhor experiência de consumo, desde o planejamento pelo cliente até a ida ao evento.

Em 2015, o RIR expandiu ainda mais suas fronteiras ao entrar no mercado de educação corporativa com a criação do Rock in Rio Academy, em associação com a marca HSM Educação Corporativa. Foram realizadas na "Cidade do Rock", no Rio de Janeiro, aulas, palestras, *workshops* sobre gestão e organização de megaeventos, com a participação de oradores da HSM e da equipe do RIR (Ribeiro, 2015).

Em 2018, o RIR, em conjunto com a CCXP e o Grupo Globo, passou a organizar um evento relacionado a *games* eletrônicos, a *GameXp*, que em 2019 chegou à sua segunda edição no Rio de Janeiro, integrando jogos eletrônicos, eventos musicais, gastronomia e atrações de parque de diversões, caracterizando-se, assim, como o primeiro *GamePark* do mundo (GameXp, 2020).

O evento de 2019, no Rio de Janeiro, incluiu o Espaço Favela, totalmente dedicado a cultura, diversidade e gastronomia das comunidades, e um espaço para os *shows* do grupo argentino Fuerza Bruta, com a participação da Orquestra Sinfônica, para contar a história do RIR (Rock In Rio, 2020b).

Ao longo dos últimos anos, o RIR continuamente se adaptou aos grandes desafios. A edição de 2020, que seria realizada no Rio de Janeiro, precisou ser adiada devido à pandemia da COVID-19. No entanto, a organização do evento inovou com a criação do Rock in Rio Humanorama, uma plataforma *on-line* que conectou pessoas em discussões de temas relevantes como sustentabilidade, diversidade, inclusão e inovação. Essa edição virtual manteve o espírito do festival vivo, mesmo sem os tradicionais *shows* presenciais, e marcou a presença do RIR no ambiente digital, oferecendo uma experiência completamente virtual e interativa para milhões de fãs em todo o mundo.

Com o retorno aos eventos presenciais em 2022, o RIR lançou novas áreas dedicadas à inovação tecnológica e à sustentabilidade. O Espaço Digital Experience foi uma grande novidade, proporcionando ao público a possibilidade de interagir com artistas e atrações por meio de realidade aumentada e virtual. Além disso, reforçou seu compromisso ambiental com o projeto Rock in Rio Green, implementando ações como o uso de energia renovável, gerenciamento de resíduos e a ampliação de programas de reflorestamento da Amazônia. A edição de 2022 também trouxe uma novidade para o público jovem da era tecnológica: a Arena Gamer, expandindo ainda mais a interação entre música e jogos eletrônicos, e consolidando o evento como um grande espaço de convergência cultural e tecnológica.

Em 2024, celebrando os 39 anos do festival, o RIR surpreendeu mais uma vez com a introdução do Metaverse Experience, um espaço totalmente dedicado a experiências imersivas e virtuais, que permitiu aos fãs participarem do evento de qualquer lugar do mundo, por meio de avatares em um ambiente digital. Essa inovação trouxe uma nova camada de interatividade ao festival, transformando-o em um dos primeiros megaeventos a integrar o mundo físico e virtual

de maneira tão abrangente. A edição de 2024 também foi marcada pela criação do Rock in Rio NFT Marketplace, onde os fãs puderam adquirir colecionáveis digitais e ingressos exclusivos em formato de NFTs, reforçando a posição do festival na vanguarda das tendências tecnológicas e culturais.

BUSINESS MODEL CANVAS E BLUE OCEAN STRATEGY

Diante do contexto apresentado, este estudo de caso tem como objetivo estimular uma reflexão e analisar o caso do RIR à luz das estratégias empresariais voltadas para a reorientação do modelo de negócios e para a inovação, utilizando o Business Model Canvas e a Blue Ocean Strategy.

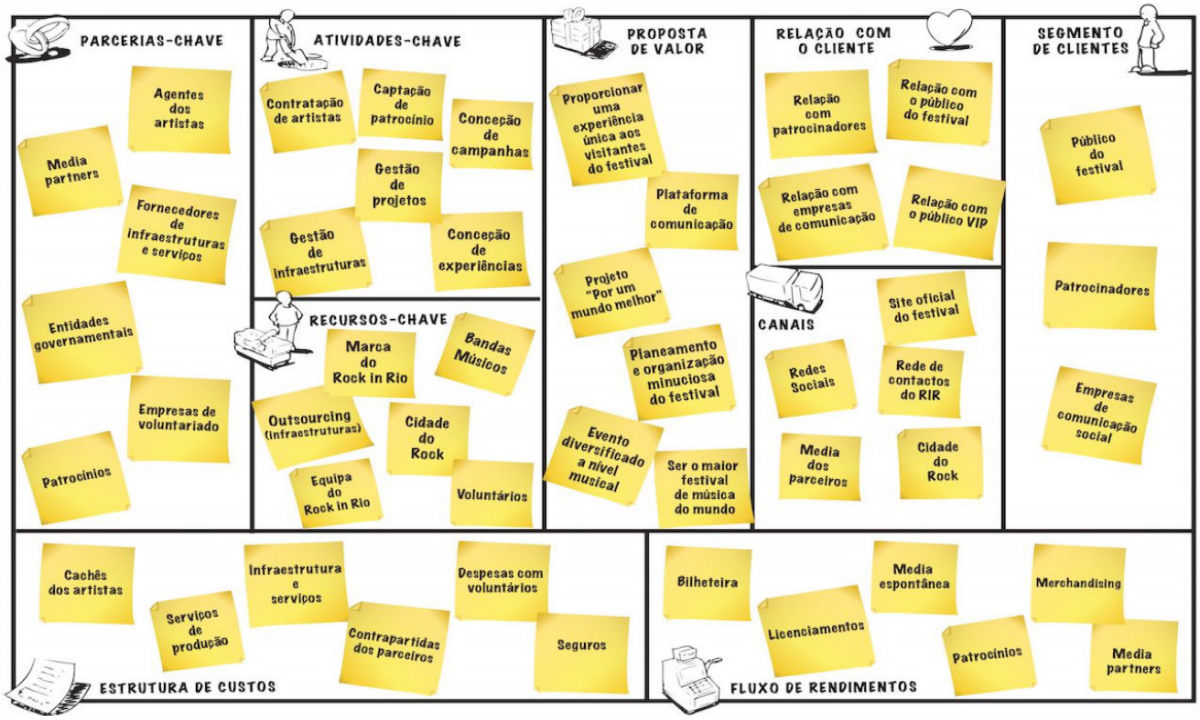
Business Model Canvas

Para Alexander Osterwalder, as principais vantagens de se utilizar o Business Model Canvas na reorientação de um modelo de negócios incluem a simplicidade e a clareza visual, que permitem uma visão holística do negócio e facilitam a comunicação e a inovação: "O Business Model Canvas é uma ferramenta que ajuda a descrever, desafiar e reinventar o modelo de negócios de maneira prática e visual, e retrata a lógica de como uma empresa cria, entrega e captura valor (Osterwalder; Pigneur, 2010, p. 15).

O Canvas, de acordo com os autores, é uma ferramenta que permite a visualização do modelo de negócios em nove blocos, representando o segmento de clientes, a proposta de valor, os canais, as relações com os clientes, as atividades chave da empresa, os recursos chave da empresa, as parcerias chave, o fluxo de rendimentos e a estrutura de custos.

A Figura 1 apresenta uma sugestão do Canvas do Modelo de Negócios para o RIR. Segundo Ribeiro, Ferreira e Vaz (2017), o segmento de clientes é composto pelo público pagante e frequentador do festival, pelos patrocinadores que pagam parte do custo do festival em troca de publicidade, pelas empresas de mídias sociais que pagam para ter informação ou transmissão exclusiva dos concertos. A marca RIR busca se diferenciar dos seus concorrentes oferencendo ao público uma experiência única que vai além da música, com plataforma de comunicação, planejamento e organização minuciosos, diversidade musical abrangendo diversos gostos e preferências, e um projeto de conscientização e de sustentabilidade ambiental e social (projeto "Por um mundo melhor").

FIGURA 1 **Modelo de negócios do RIR**



FONTE: Ribeiro (2015, p. 70).

O RIR busca pontos de contato (*touch points*) com seus clientes por meio dos canais de redes sociais, com marcas envolvidas antes e durante a organização do evento, com parceiros de mídia, do sítio oficial na internet e na própria Cidade do Rock. As relações entre os patrocinadores e as mídias sociais são realizadas de forma próxima e formalizadas por contratos e acordos. As relações com o público são baseadas na confiança no produto final. No caso do público VIP, são mobilizados esforços para que a ida de celebridades ao RIR traga boa reputação ao evento (Ribeiro; Ferreira; Vaz, 2017).

O fluxo de rendimentos do RIR é oriundo das receitas da venda de *tickets* do evento, do licenciamento da marca para outras empresas ou marcas, da mídia espontânea que gera publicidade gratuita da marca, da venda de *merchandising* e da venda de exclusividade para os parceiros de mídia. O conjunto dos principais recursos é composto pela equipe responsável por todos os contratos que a empresa realiza, pela sua própria marca, pelos artistas contratados, pelas cidades do rock (cuja concessão de uso dos espaços é negociada com as prefeituras das cidades mediante contrapartidas) e pela terceirização de todo material necessário para o evento. Para a realização dos eventos, as principais atividades envolvidas são a contratação dos artistas, a busca de patrocinadores, a gestão de toda infraestrutura, o *design* de experiências para os consumidores, a gestão de projetos e, a atividade mais importante de todas, o *design* de campanhas. As principais parcerias são remuneradas com dinheiro, ou com ações de contrapartida que envolvem os gestores de artistas, parceiros de mídia, governos e prefeituras, patrocinadores e fornecedores. Os custos mais relevantes estão associados à contratação dos artistas, contudo os custos de produção, de serviços e infraestrutura, e de seguros também se destacam e, além desses, somam-se as contrapartidas e medidas compensatórias exigidas pelas prefeituras das cidades que sediam os eventos (Ribeiro; Ferreira; Vaz, 2017).

Blue Ocean Strategy

A estratégia do oceano azul, segundo Kim e Mauborgne (2005), apresenta duas visões predominantes de como a estrutura setorial se relaciona com as ações estratégicas dos concorrentes: (i) a visão estruturalista da estratégia, enraizada na economia industrial, que propõe um paradigma baseado num fluxo causal entre estrutura, estratégia e desempenho; (ii) a visão reconstrutivista da estratégia, baseada na teoria do crescimento endógeno da teoria schumpeteriana, segundo a qual o crescimento se origina de dentro para fora, apoiado na inovação e no empreendedorismo criativo (Schumpeter, 1985).

Debates recentes, como o protagonizado por Elon Musk, CEO da Tesla, e Warren Buffet, Presidente do Conselho da Berkshire Hathaway, retomaram a discussão do paradigma funcionalista. A principal proposta de Musk é que a velocidade da inovação deve determinar a competitividade atualmente, e que a adaptação das empresas a esse cenário significaria a sua sobrevivência, ou seja, a metáfora do muro estático na explanação da estratégia, historicamente defendida por Buffet (Frick, 2018), estaria totalmente desatualizada.

O esgotamento veloz do ciclo de vida de produtos e dos modelos de negócios levou o pensamento estratégico a uma concepção mais ágil e inovadora. De acordo com Kim e Mauborgne (2005), os setores jamais ficam estacionados, estão sempre em evolução. As operações tornam-se mais eficientes, os mercados se expandem e os *players* não são eternos. Esse contexto sugere que o ambiente de negócios tradicional do século XX, no qual grande parte da reflexão sobre estratégia e gestão se desenvolveu, tende a desaparecer em ritmo cada vez mais acelerado. Considerando-se que nenhuma empresa manterá alto desempenho perpétuo, propõe-se uma reflexão acerca de um novo conceito para a origem do alto desempenho: as estratégias do oceano azul.

Os autores denominam oceano vermelho a rotina comercial e tecnológica da empresa. Mesmo estabelecendo o melhor posicionamento frente à concorrência, os líderes de mercado irão se deparar, em algum momento, com o enrijecimento do mercado, aplicação (réplica) das melhores práticas pela concorrência e tendência de redução de preços para ampliar ou manter o *market share*. Nesse cenário, as empresas tentam sustentar posições competitivas e manter a rentabilidade, ao mesmo tempo que enfrentam um cotidiano intenso, com problemas diversos, o que naturalmente consome grande parte da energia da organização, dos acionistas e dos executivos.

Para Kim e Mauborgne (2005), a estratégia do oceano azul resulta da análise do oceano vermelho, isto é, da rotina da empresa. Como contrapartida à batalha sangrenta de enfrentamento cotidiano da concorrência, a estratégia diferenciada do oceano azul consiste em buscar espaços mercadológicos únicos, ainda não alcançados pela concorrência, para que a empresa cresça de forma consistente. Trata-se, pois, de um movimento estratégico de longo prazo e busca constante pela inovação de valor que diferencie a empresa dos concorrentes e dos modelos estabelecidos.

Segundo os autores, a inovação de valor ocorre quando todos os sistemas de atividades da empresa, e não somente uma área específica, afetam favoravelmente sua estrutura de custos e sua proposta de valor para os compradores. Ela é representanda pela busca simultânea de diferenciação e baixo custo e, nesse aspecto, a eliminação e a redução dos atributos da competição setorial aumenta o valor para os potenciais compradores, criando atributos únicos que nunca foram oferecidos pelo setor. Ademais, os custos são reduzidos à proporção que se estabelecem

economias de escala com altos volumes de vendas devido a uma maior percepção de valor e, consequentemente, a uma precificação mais elevada.

Kim e Mauborgne (2005) apresentam a abordagem reconstrutivista da estratégia e comparam oceanos azuis com oceanos vermelhos. Segundo o artigo seminal dos autores, na estratégia do oceano vermelho as empresas são forçadas a competir dentro de um determinismo ambiental de soma zero, ou seja, ampliar seu mercado significa reduzir o do concorrente. Em oposição, a inovação de valor do oceano azul se fundamenta na visão de que as fronteiras do mercado e a estrutura do setor não são dadas e podem ser reconstruídas por movimentos estratégicos das empresas.

Oceano azul representa uma metáfora antagônica à de oceano vermelho, qual seja: infestado de tubarões que atacam ao mesmo tempo uma presa e disputam ferozmente as suas partes. Expressa, assim, a atuação dos *players* das grandes indústrias, que tradicionalmente competem na busca pela maior fatia do mercado em que atuam. O Quadro 2 apresenta as características dos oceanos vermelhos e dos oceanos azuis.

QUADRO 2 Estratégia do Oceano Azul

Oceano Vermelho	Oceano Azul
Competição acirrada em mercados saturados e já existentes.	Criação de espaços e mercados inexplorados.
Estratégia baseada na vitória sobre os concorrentes.	Estratégia voltada para ações que tornem a concorrência irrelevante.
Ações desenvolvidas com o intuito de aproveitar uma demanda preexistente.	Ações que buscam a criação e a conquista de novas demandas.
Aplicação do trade-off valor-custo: perde-se de um lado e ganha-se do outro.	Rompimento com o tradicional trade-off valor-custo.
Atividades alinhadas com escolha estratégica de diferenciação OU baixo custo.	Atividades alinhadas com escolha estratégica de diferenciação E baixo custo.

FONTE: Adaptado de Kim e Mauborgne (2005).

Ainda de acordo com os autores, a aplicação da estratégia do oceano azul consiste em construir e analisar a Matriz de Avaliação de Valor e elaborar o Modelo das Quatro Ações, tendo em vista identificar inovações. Para os autores, a matriz é uma ferramenta de diagnóstico para a elaboração da estratégia do oceano azul, baseada nos principais atributos de valor de um determinado mercado. O Modelo das Quatro Ações visa reconstruir os elementos de valor de um mercado com a elaboração de uma nova curva de valor, baseada na criação, elevação, redução e eliminação dos atributos de valor de um determinado mercado.

Concidentemente, os autores Kim e Mauborgne (2004) utilizaram um clássico exemplo da indústria do entretenimento para evidenciar ações de sua estratégia corporativa. Nesse artigo seminal, os autores relatam que o negócio do circo entrou em declínio devido às formas alternativas de entretenimento da época, aliadas a um crescente sentimento de rejeição ao tradicional uso de animais nos espetáculos circenses. Eles citam o caso do Cirque du Soleil, que, ao desconsiderar o modelo de *benchmark* dos concorrentes do setor circense, formulou uma estratégia mais ampla com base na observação da indústria de espetáculos como um todo dentro do mercado de entretenimento.

Essa macro-observação levou em consideração outros modelos de negócio e mudou o entendimento em relação ao típico conceito de "respeitável público", limitado até então às plateias populares. O Cirque du Soleil passou a concentrar seus esforços estratégicos em um mercado que costumava apreciar espetáculos de balé, teatro e ópera, clientes normalmente indiferentes aos altos preços dos ingressos, e criou um modelo de negócio que tornou os concorrentes praticamente irrelevantes (Kim; Mauborgne, 2004). O Cirque reestruturou seus recursos de uma forma inédita, tornando o espetáculo muito mais elegante e artístico, sem a participação de animais, cobrando ingressos mais caros, com uma cadeia produtiva menos onerosa (Kim; Mauborgne, 2004).

O Quadro 3 sintetiza as principais características atuais, em termos de fronteiras de mercado e base de clientes, atingidas pela marca RIR até 2024, e serve como referência para a elaboração atualizada da Matriz de Avaliação de Valor e do Modelo das Quatro Ações. Apesar de entrar em mercados normalmente saturados (oceanos vermelhos), a estratégia da empresa para ampliação e integração de fronteiras parece estar criando um oceano azul permanente. Destacam-se os esforços para redução de custos com a busca de patrocinadores e parceiros e com o tipo de gestão *hands on* próxima a parceiros e baseada em contratos. Por fim, a criação do propósito para o festival, tal como "Por um mundo melhor", parece ter grande impacto na orientação das ações do RIR, representando uma pedra angular na geração de valor do oceano azul.

QUADRO 3 Estratégia do Oceano Azul do RIR

Criação de espaços de mercados inexplorados	• Festival de música com line up variado • Gastronomia • Parques de diversão • Eventos de moda • Educação corporativa • Eventos gamer
Ações que tornem a concorrência irrelevante	• Experiência de consumo única • Comidade e completude • Propósito social e ambiental • Plataforma de comunicação e publicidade • Público corporativo e patrocinadores • Liderança na mídia
Criação e conquista de nova demanda	• Expansão geográfica (Portugal, Espanha e EUA) • Diversificação do público (jovem, familia etc.) • Licenciamento de produtos RIR
Rompimento do trade-off valor-custo	• Terceirização de atividades não core • Escala que engaja patrocinadores e parceiros para o custeio de parte das despesas • Contratos detalhados com direitos e obrigações • Recrutamento de voluntários que desejam fazer parte do RIR
Alinhamento e organização para inovação de valor (valor-custo)	• Propósito de valor ("Por um mundo melhor") que elimina práticas não sustentáveis • Visão bem definida ("ser o maior festival de música do mundo")

FONTE: Elaborado pelos autores.

THE SHOW MUST GO ON?

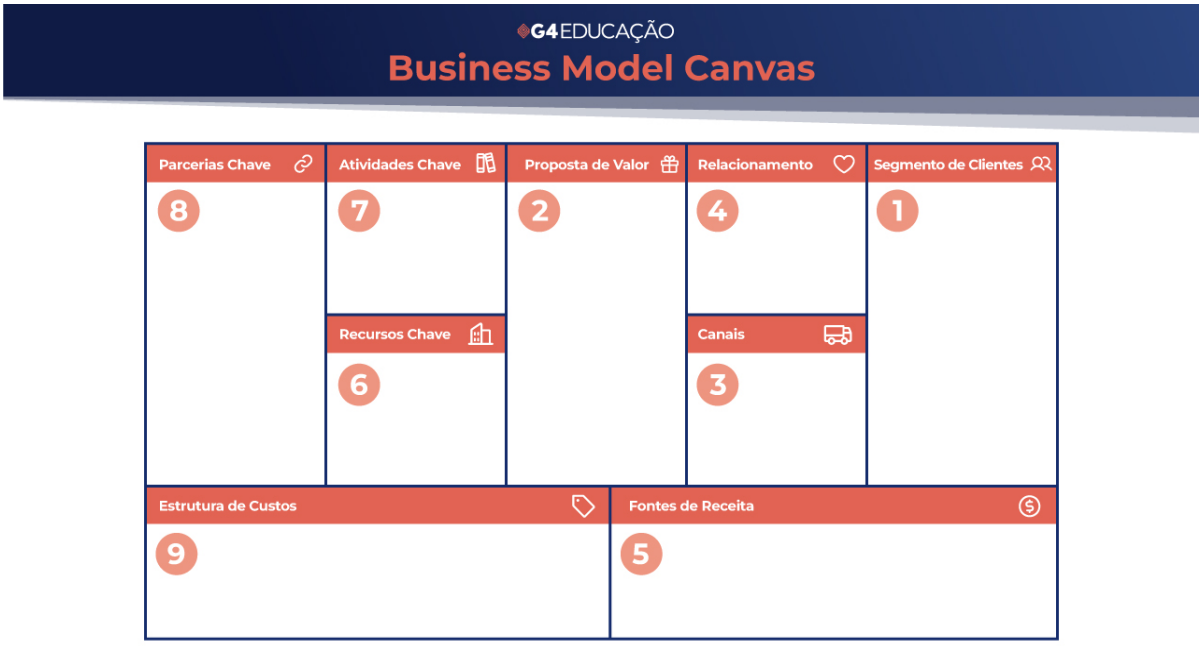
Este estudo de caso busca provocar a reflexão acerca de estratégias que podem ser adotadas pelo RIR para manter sua vantagem competitiva no segmento de entretenimento, utilizando o Business Model Canvas e a Blue Ocean Strategy. O objetivo é desenvolver a competência e a confiança do aluno no pensamento estratégico crítico e analítico e nas habilidades de argumentação e persuasão. As disciplinas sugeridas para a utilização deste estudo de caso são estratégia de empresas, inovação e empreendedorismo.

Para orientar a reflexão e a análise, sugere-se que o texto seja enviado previamente aos estudantes para que eles possam ler e se familiarizar com o caso, e até mesmo realizar pesquisas complementares sobre a empresa e suas estratégias específicas. Durante a aula, o professor pode dividir os estudantes em grupos de até cinco participantes para complementar a leitura do texto, debater e elencar as principais observações que fizeram sobre o caso.

Finalizada a discussão interna dos grupos, sugerimos que o professor apresente as ferramentas de Business Model Canvas (Figura 3) e Blue Ocean Strategy (Figuras 4 e 5) aos alunos, divididos em grupos, para serem preenchidas com sugestões de melhorias no modelo de negócios, nas inovações, na atuação e no posicionamento do RIR. Sugerimos o tempo de 30 a 45 minutos para o preenchimento das três figuras.

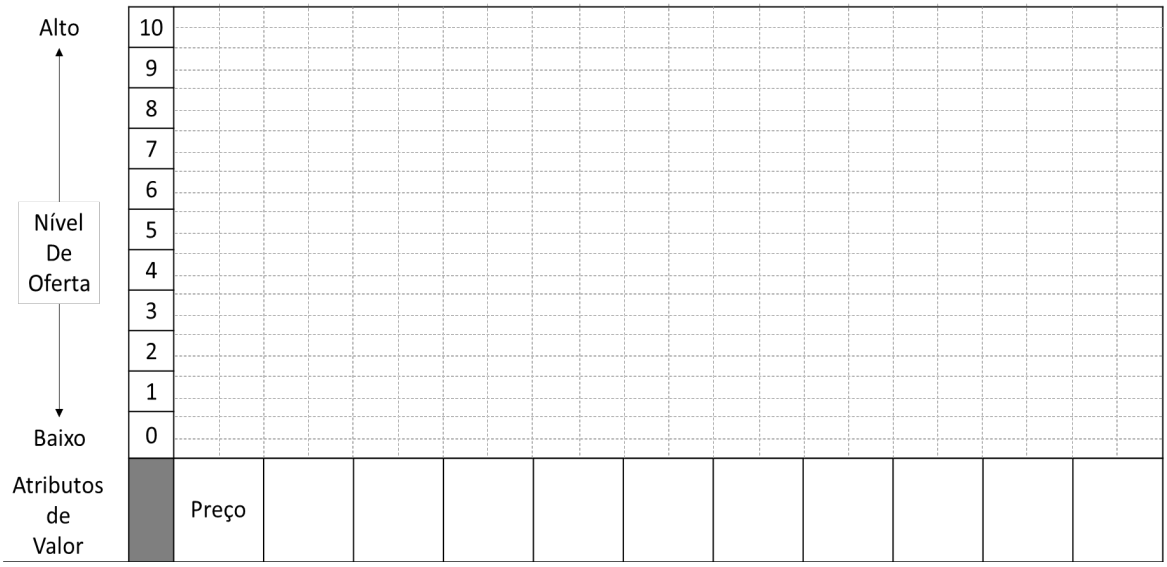
Os grupos podem se basear na Figura 1 e no Quadro 3, que contemplam o Canvas, e nas inovações adotadas pelo RIR, respectivamente. Eles podem também consultar qualquer base de dados e sítios da internet em busca de informações complementares. O preenchimento das figuras 3, 4 e 5 deve levar os grupos a responder também aos dilemas e às questões para discussão apresentadas após essas figuras.

FIGURA 3 **Modelo em branco de *Business Model Canvas***



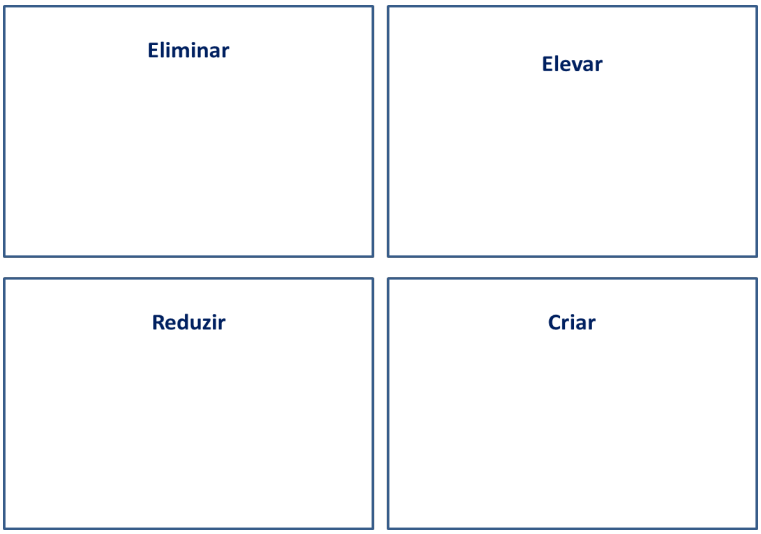
FONTE: Osterwalder e Pigneur (2010).

FIGURA 4 **Matriz de avaliação de valor**



FONTE: Kim e Mauborgne (2005).

FIGURA 5 **Modelo das Quatro Ações**



FONTE: Kim e Mauborgne (2005).

ENCERRAMENTO DO CASO

O RIR enfrenta na atualidade um dilema principal.

A música sertaneja, o pagode, a música baiana, o *pop*, o *hip hop* e o forró vêm ganhando um espaço significativo nos últimos 40 anos. O RIR deveria manter suas origens de *rock* ou deveria ampliar o portfólio musical do festival? Para responder a este dilema são propostas as seguintes questões para discussão.

NOTAS DE ENSINO

As notas de ensino do caso[1] possuem acesso restrito e estão disponíveis apenas para docentes e instrutores vinculados à instituição acadêmica.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, L.; WALDFOGEL, J. Even the losers get lucky sometimes: new products and the evolution of music quality since Napster. **Information Economics and Policy**, v. 34, p. 1-15, 2016. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2015.12.003. Acesso em: 11 maio 2020.

BENNETT, A.; TAYLOR, J.; WOODWARD, I. Live music in the digital era: changes in performance and consumption. **Music and Society**, v. 15, n. 1, p. 78-95.

CONNOLLY, M.; DUPRAS, J.; SÉGUIN, C. An economic perspective on rock concerts and climate change: Should carbon offsets compensating emissions be included in the ticket price? **Journal of Cultural Economics**, v. 40, n. 1, p. 101-126, 2016. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s10824-015-9265-2. Acesso em: 11 maio 2020.

FRANCESCHI, H. M. **A Casa Edison e seu tempo**. Rio de Janeiro: Sarapuí, 2002.

FRICK, W. A 40-year debate over corporate strategy gets revived by Elon Musk and Warren Buffet. **Harvard Business Review**, 2002. Disponível em: https://hbr.org/2018/05/a-40-year-debate-over-corporate-strategy-gets-revived-by-elon-musk-and-warren-buffett. Acesso em: 11 maio 2020.

GAMEXP. **Site institucional**. 2020. Disponível em: https://www.gamexp.com.br/imprensa/game-xp-2019-muito-mais-atracoes-e-diversao-para-toda-a-familia. Acesso em: 11 maio 2020.

JOHNSON, L. From Woodstock to Coachella: the evolution of music festivals in the digital age. **International Journal of Music Business Research**, v. 9, n. 3, p. 56-72, 2021.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. Blue ocean strategy. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 10, p. 76-84, 2004. Disponível em: https://hbr.org/2004/10/blue-ocean-strategy. Acesso em: 11 maio 2020.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. **Harvard Business Review**, v. 4, n. 13, p. 1-2, 2005.

LINS, F. (2014). Rock in Rio: a marca do coração do Brasil. *In*: CONFERÊNCIA MUNDIAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE MÍDIA, 11., 2014, Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: UERJ, 2014. p. 57-76.

MANNING, P. The cultural impact of Woodstock and its legacy. **Journal of Popular Music Studies**, v. 32, n. 2, p. 123-140, 2020.

MERRIAM-WEBSTER. **Lp Definition**. Disponível em: https://www.merriam-webster.com/dictionary/LP#h1. Acesso em: 11 maio 2020.

MOODY, J. L.; DEXTER, P. **Concert lighting:** techniques, art and business. Oxfordshire, Reino Unido. Taylor Francis, 2010. Disponível em: https://doi.org/10.4324/9780080927251. Acesso em: em 11 maio 2020.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation:** a handbook for visionaries, game changers, and challengers. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, 2010.

PEARCE, D. Music festivals as cultural phenomena: historical and modern perspectives. **Event Management**, v. 27, n. 4, p. 205-222, 2023.

[1] https://doi.org/10.12660/reta.v1n3.2024.92403

RIBEIRO, T. D. **O modelo de negócio do Rock in Rio:** uma perspetiva exploratória. 2015. Dissertação (Mestrado) – Instituto Universitário de Lisboa, Liboa, Portugal, 2015. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/10995/1/Dissertaçao_Tatiana_MGEC_CD.pdf Acesso em: 11 maio 2020.

RIBEIRO, T. D.; FERREIRA, P. A.; VAZ, M. J. (2017). Rock in Rio business model–an exploratory approach. *In*: KISMIF INTERNATIONAL CONFERENCE-KEEP IT SIMPLE, KEEP IT FAST! 2017, Porto. University of Porto, Faculty of Arts and Humanities. p. 87-99. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/14748/1/Rock%20in%20Rio%20business%20 model.pdf. Acesso em: 11 maio 2020.

ROBERTS, K. **Lovemarks:** The future beyond brands. New York, NY: Powerhouse Books, 2004. p. 60

ROCK IN RIO. História. **Site Institucional**. 2020a. Disponível em: http://rockinrio.com/rio/pt-BR/historia. Acesso em: 11 maio 2020.

ROCK IN RIO. Informações sobre RIR 2020. **Site Institucional**. 2020b. Recuperado em 11 maio, 2020 de http://rockinrio.com/rio/pt-BR/informacoes

ROCK IN RIO. Definição do negócio Rock In Rio. **Site Institucional**. 2020c. Recuperado em 11 maio, 2020 de http://rockinrio.com/rio/pt-BR/por-um-mundo-melhor

SCHUMPETER, J. A. O fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico. **A teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1985.

TOMCZYK, Ł. The practice of downloading copyrighted files among adolescents in Poland: correlations between piracy and other risky and protective behaviours online and offline. **Technology in Society**, v. 58, p. 101-137, 2019.

VICENTE, E.; DE MARCHI, L. Por uma história da indústria fonográfica no Brasil 1900-2010: uma contribuição desde a Comunicação Social. **Música Popular em Revista**, v. 1, p. 7-36, 2014.

VIEIRA, P. Poder: Como Rodolfo Medina ajudou o Rock in Rio a conquistar o mundo? **Glamurama**. 2019. Disponível em: https://glamurama.uol.com.br/entrevista-de-poder-como-rodolfo-medina-ajudou-o-rock-in-rio-a-conquistar-o-mundo/. Acesso em: 11 maio 2020.

WANIATA, R. The Life and Times of the Late, Great CD. **Digital Trends**. 2018. Disponível em: https://finance.yahoo.com/amphtml/news/life-times-great-cd-221322514.html. Acesso em: 11 maio 2020.

WE ARE ONE WORLD. **Site institucional**. 2020. Disponível em: https://www.tomorrowland.com/global/ Acesso em: 11 maio 2020.

AUTORES

FERNANDO FILARDI

Pós-Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP); Professor e Pesquisador da Escola de Administração Pública (EAP), no Centro de Ciências Jurídicas e Políticas (CCJP) da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO). E-mail: fernando.filardi@unirio.br

FERNANDO PASSERI LAVRADO

Mestre em Administração pelo Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC); Superintendente de TI do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). E-mail: nando.lavrado@gmail.com

GABRIEL BISCAIA

Mestre em Administração pelo Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC); Gerente Financeiro no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). E-mail: gabriel.biscaia@gmail.com

VIVIAN LUIZ COCO

Mestre em Administração pelo Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC); Gerente de Marketing Jurídico na Licks Attorneys. E-mail: vivian.coco@gmail.com

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

FERNANDO FILARDI: Conceituação (Igual); Curadoria de dados (Igual); Análise formal (Igual); Metodologia (Igual); Supervisão (Igual); Validação (Igual); Visualização (Igual); Escrita - revisão e edição (Igual).

FERNANDO PASSERI LAVRADO: Conceituação (Igual); Curadoria de dados (Igual); Análise formal (Igual); Investigação (Liderança); Metodologia (Igual); Administração de projeto (Liderança); Supervisão (Igual); Validação (Igual); Visualização (Igual); Escrita - rascunho original (Igual).

GABRIEL BISCAIA: Visualização (Igual); Escrita - rascunho original (Igual).

VIVIAN LUIZ COCO: Visualização (Igual); Escrita - rascunho original (Igual).

DISPONIBILIDADE DE DADOS

Todo o conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo foi publicado no próprio artigo.