

ROCK IN RIO E SUAS ATRAÇÕES: O FESTIVAL NAVEGA NO OCEANO AZUL

ÁLVARO LEONEL DE OLIVEIRA CASTRO, Msc.

Doutorando em Ciências Contábeis e Administração – PPGA - UFLA

Mestrado em Administração - UFLA

Universidade Federal de Lavras - UFLA

e-mail: alvaroleonel@outlook.com

DANIEL CARVALHO DE REZENDE, DR.

Doutor em Ciências Sociais - UFRRJ

Universidade Federal de Lavras - UFLA

e-mail: danielderezende@ufla.br

LUIZ MARCELO ANTONIALLI, DR.

Doutor em Administração – USP

Universidade Federal de Lavras - UFLA

e-mail: lmantonialli@ufla.br

MÔNICA CARVALHO ALVES CAPELLE, DRA.

Doutora em Administração - UFMG

Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração - UFLA

Universidade Federal de Lavras - UFLA

e-mail: edmo@ufla.br

RESUMO

O objetivo deste artigo foi identificar sob a perspectiva da estratégia do oceano azul, a percepção da proposta de valor que as diversas atrações do Rock in Rio exercem na visão do seu público. Aplicou-se um questionário em que 517 respostas foram validadas, das quais os respondentes pertenciam ao grupo do i) heavy metal e hard rock, ii) pop ou iii) rock e suas derivações. A matriz de avaliação de valor foi construída por meio da técnica de comparação de médias One Way ANOVA e do teste do Qui-quadrado. Realizou-se 15 entrevistas para discutir os resultados obtidos na etapa quantitativa. Com base nos resultados, afirma-se que o Palco Mundo e Palco Sunset são as principais atrações que levam o público ao festival, e, portanto, foram os melhores avaliados. Já as Ruas Temáticas, Rock District e Gourmet Square são atrações que criam envolvimento com o público e poderiam ser elevadas. A Arena de Jogos foi considerada fora de contexto e poderia ser eliminada ou reduzida. Há divergências quanto as atrações Parque de Diversões, Nave e Fuerza Bruta, e atribui-se que o perfil dos grupos é determinante nesta avaliação. O Espaço Favela e New Dance Order garantem a pluralidade do festival.

Palavras-chave: Estratégia do Oceano Azul; Modelo de Quatro Ações; Proposição de valor.

ROCK IN RIO AND ITS ATTRACTIONS: THE FESTIVAL NAVIGATES IN THE BLUE OCEAN

ABSTRACT

The purpose of this article was to identify, from the perspective of the blue ocean strategy, the perception of the value proposition that the various attractions of Rock in Rio exert in the view of its audience. A questionnaire was applied in which 517 responses were validated, of which the respondents belonged to the group of i) heavy metal and hard rock, ii) pop or iii) rock and its derivations. The value evaluation matrix was constructed using the One Way ANOVA means comparison technique and the Chi-square test. To discuss the results obtained in the quantitative stage, 15 interviews were conducted. Based on the results, World Stage and Sunset Stage are the main attractions that take the public to the festival, and therefore were the best evaluated. The Theme Streets, Rock District and Gourmet Square are attractions that create involvement with the public and could be elevated. The Games Arena was considered out of context and could be eliminated or reduced. There are disagreements regarding the attractions of Amusement Park, Nave and Fuerza Bruta, and it is believed that the profile of the groups is decisive in this assessment. The Favela Space and New Dance Order guarantee the festival's plurality.

Keywords: Blue Ocean Strategy; Four-action model; Value Proposition.

1 INTRODUÇÃO

O Rock in Rio foi criado em 1985 pelo publicitário e empresário Roberto Medina, e em sua concepção, originalmente, foi utilizado como uma estratégia de marketing inovadora para promover uma marca de cerveja entre os jovens, quebrando os padrões das campanhas publicitárias convencionais àquela época. No entanto, o festival foi um marco histórico para o Brasil, por trazer atrações renomadas do rock internacional, e proporcionar a consolidação da carreira de muitas bandas nacionais (FREITAS; ELIAS; AZEVEDO, 2012). De acordo com Freitas e Lins (2017), a primeira edição do festival foi realizada na Cidade do Rock, localizada na Barra da Tijuca, e atraiu 1,38 milhão de pessoas. Por sua vez, a segunda edição ocorreu no ano de 1991, e contou com um público de 700 mil pessoas no estádio do Maracanã, uma vez que a Cidade do Rock foi demolida a mando do poder público estadual.

Dez anos depois, a terceira edição do festival (marcada pelo slogan “por um mundo melhor”) aconteceu no ano de 2001, em uma nova versão da Cidade do Rock, reconstruída especialmente para a ocasião. De acordo com o estudo de Ribeiro, Ferreira e Vaz (2018), o Rock in Rio III se tornou rentável e atingiu a sua sustentabilidade econômica, projetando o festival para o contexto internacional. Para os autores, a internacionalização foi fundamental para consolidar a marca, o que alavancou a visibilidade do festival no exterior, e resultou em edições posteriores em Lisboa (Portugal), Madrid (Espanha) e Las Vegas (Estados Unidos). Até então, o Rock in Rio não se diferenciava de outros festivais similares de grande porte, uma vez que a sua proposta de valor se pautava na apresentação de shows musicais.

Com o retorno do festival em terras brasileiras no ano de 2011, pode-se dizer que houve uma forte transformação em sua proposição de valor. Essencialmente, o Rock in Rio já

abraçava vários gêneros e estilos musicais desde a sua primeira edição em 1985. Porém, a partir de sua quarta edição no Brasil, o festival diversificou ainda mais o seu line-up (sequência de shows) e atraiu um público amplo e variado. O trabalho de Assis Jr. e Pinheiro (2014) retrata bem esta situação, o qual identificou os assuntos de maior repercussão nas redes sociais brasileiras durante a quinta edição em 2013. O estudo apontou que os assuntos mais comentados faziam menção as apresentações de Iron Maiden, Beyoncé, Metallica e Ivete Sangalo. Freitas e Lins (2014) afirmam que o festival precisou se renovar e desenvolver outras atividades para permanecer rentável e atraente aos anunciantes e patrocinadores. Um exemplo segundo estes autores, foi a criação do “Rock in Rio – O musical” em 2013, com o intuito de representar o festival em uma aura juvenil e vigorosa.

Outro fator que merece atenção a partir da quarta edição em 2011, foi o uso de parte da estrutura construída para as Olimpíadas do Rio de Janeiro, o que possibilitou criar atrações extras aos shows musicais. Para Freitas e Lins (2017), o Rock in Rio se estabeleceu como uma plataforma mercadológica de negócios múltiplos ligados ao lazer, com o potencial de captar um grande público e patrocinadores. Longe de ser apenas um espetáculo musical, o Rock in Rio atualmente conta com diversas atrações de lazer, tais como parque de diversões, ambientes lúdicos e imersivos, ruas temáticas, arena de jogos, praça de alimentação comum e gourmet, palco de música eletrônica, entre outras experiências memoráveis que proporcionam diversão ao público e aprimoram a proposta de valor do festival. Dados do infográfico da edição de 2015 correspondentes aos sete dias do festival, com base apenas nas pessoas que foram ao parque de diversões, apontam que 45.417 brincaram na montanha russa, 23.409 se aventuraram no mega drop, 23.272 se divertiram na roda gigante e 4.444 subiram na tirolesa e viram os shows do Palco Mundo em uma vista aérea (ROCK IN RIO, 2015).

Freitas e Lins (2017) dizem que apesar do Rock in Rio ser em sua essência um festival que reúne artistas e shows internacionais, sendo similar a outros festivais existentes ao redor do mundo, ele se diferencia dos demais ao apresentar-se como um espaço idealizado para o entretenimento, oferecendo múltiplas opções de lazer em um mesmo ambiente, a exemplo do que ocorre em parques temáticos, como a Disneylândia. Portanto, pode-se afirmar que o Rock in Rio atualmente é um evento que transpassa a sua caracterização primária, pois desenvolveu ao longo dos anos, uma série de atrações que transformaram a sua proposição de valor.

Ao interpretar este fenômeno sob a ótica de Kim e Mauborgne (2005), autores do livro *A Estratégia do Oceano Azul*, é possível inferir que o Rock in Rio contemporâneo navega em águas favoráveis para a sua proposição de valor. Em síntese, oceanos azuis se caracterizam por espaços de mercado inexplorados, havendo forte criação de demanda que leva a um crescimento altamente lucrativo, fazendo com que a alta competitividade entre os concorrentes (oceanos vermelhos), seja irrelevante para o negócio em questão. Pesquisas anteriores já utilizaram a estratégia do oceano azul em várias perspectivas de análise, tais como no caso dos mercados emergentes no setor de frutas e verduras (WUBBEN et al., 2012) e dos veículos autônomos (ANTONIALI et al. 2017); na diferenciação na proposição e inovação de valor em setores de hotelaria (YANG, 2012), indústria da música (SITINJAK et al., 2018), setor imobiliário (YAP; CHUA, 2018), e academias de musculação (VIEIRA; FERREIRA, 2018); e na evolução da gestão no setor público (RAMLI et al., 2016) e nos cuidados com a saúde (MOURTZIKOU et al., 2019).

No caso do Rock in Rio realizado no Brasil, é nítido que o festival expandiu as suas fronteiras para além dos oceanos vermelhos, uma vez que não só diversificou os gêneros musicais que compõem o seu line-up, mas também criou uma série de atrações que não estão presentes em outros grandes festivais brasileiros. Logo, o Rock in Rio atrai uma multidão de pessoas com as mais variadas preferências musicais, em um ambiente totalmente voltado para o entretenimento, sendo condizente com a sua atual proposição de valor. Portanto, este artigo teve como objetivo identificar sob a perspectiva da estratégia do oceano azul, a percepção da proposta de valor que as diversas atrações do Rock in Rio exercem na visão do seu público.

Para atingir este fim, utilizou-se da matriz de avaliação de valor e o modelo de quatro ações (eliminar, reduzir, elevar e criar) idealizado por Kim e Mauborgne (2005). Desta forma, 517 pessoas que compõem o público do festival responderam um questionário online, o qual permitiu criar a matriz de avaliação de valor. Em seguida, 15 pessoas desta amostra foram entrevistadas, para descrever a percepção da proposta de valor que tais atrações exercem sobre o seu público do Rock in Rio, com base no modelo de quatro ações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A estratégia do oceano azul faz alusão a mercados desconhecidos e inexplorados, frente aos cenários de alta competição entre setores bem delimitados e fortemente estabelecidos. Kim e Mauborgne (2005) sustentam que o conflito predatório entre os competidores que buscam obter maior participação de mercado, de modo a superar os seus concorrentes, é propício para a criação de oceanos vermelhos, ou seja, ambientes de competição ferrenha para atender e suprir uma demanda já existente. Cooper (2011) diz que os players destes mercados maduros competem entre si por uma fatia cada vez menor, pois a inovação de valor é introduzida de forma insignificante em novos produtos ou serviços. Portanto, o caminho a ser seguido para se diferenciar em mercados maduros, é desenvolver uma proposição de valor inovadora, ousada e convincente, almejando no oceano azul a prosperidade futura de um modelo de negócios.

Neste sentido, os estrategistas que optam por expandir as suas fronteiras para além da competição vigente em oceanos vermelhos, desenvolvem inovações em sua proposição de valor que permitem criar e capturar uma nova demanda de mercado até então inexplorada, o que torna a concorrência irrelevante e posiciona um modelo de negócios em um oceano azul (KIM; MAUBORGNE, 2005). Leavy (2018) ressalta que a inovação de valor na estratégia do oceano azul tende a se concentrar na redefinição do setor, ou seja, reconfigurar um modelo de negócio em uma lógica diferente da atual proposição de valor existente entre os concorrentes. Assim, revela-se uma nova demanda de mercado em razão de uma proposição de valor exclusiva, fora do convencional e pioneira, sendo a pedra angular do novo setor emergente.

Para mensurar este fenômeno, Kim e Mauborgne (2005) criaram alguns mecanismos analíticos para situar a inovação de valor em um oceano azul. Entre tais instrumentos, a matriz de avaliação de valor é uma ferramenta que permite o diagnóstico da proposição de valor atual. Em suma, o eixo horizontal da matriz representa a variedade de atributos nos quais um negócio investe em sua proposição de valor, enquanto o eixo vertical retrata a avaliação de cada atributo conforme a percepção dos consumidores. Sheehan e Bruni-Bossio (2015) dizem

que a matriz de avaliação de valor é uma descrição visual sobre o cenário competitivo de mercado, uma vez que os atributos hierarquizados por ordem de importância pelos consumidores, refletem os principais motivos pela tomada de decisão de compra, bem como os aspectos considerados na proposição de valor da empresa. A matriz de avaliação de valor deve analisar cada um dos atributos existentes, classificando-os em conceitos de zero a dez, por meio de julgamentos feitos na percepção dos consumidores, os quais são válidos para aferir a aceitação que uma proposição de valor de uma empresa tem no mercado.

Kim e Mauborgne (2005) consideram necessário questionar a estratégia vigente em um mercado situado em um oceano vermelho, para que se torne possível posicionar um modelo de negócios em um oceano azul. Deste modo, a partir da matriz de avaliação de valor, estes autores sugerem o uso do modelo de quatro ações (eliminar, reduzir, elevar e criar), para reconstruir a proposição de valor de uma empresa do modo mais adequado, para se captar um mercado ainda inexplorado. O modelo de quatro ações visa compreender quais são os atributos considerados indispensáveis pelo setor e que devem ser eliminados; os atributos que podem ser reduzidos abaixo dos padrões setoriais; os atributos que devem ser elevados acima dos padrões de mercado; e os atributos que nunca foram oferecidos pelo setor e poderiam ser criados. Refletir sobre estas ações permitem que o gestor tenha insights para se desenvolver novos atributos que agreguem valor no negócio, tornando a concorrência irrelevante no setor.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo se classifica como descritivo em uma abordagem mista, ou seja, utiliza-se de métodos quantitativos e qualitativos (MALHOTRA, 2011). Para alcançar o objetivo proposto nesta pesquisa, inicialmente, elaborou-se um questionário na plataforma Google Docs, o qual foi aplicado via Facebook por meio de direcionamento de palavras-chaves, tal como realizado por Castro et al. (2019). Ao todo, 584 pessoas responderam ao questionário. Deste total, 27 foram eliminados por apresentarem um padrão linear em um único tipo de resposta, e outros 40 foram desconsiderados em razão dos respondentes não assinalarem a edição do festival em que estiveram presentes, critério considerado obrigatório para a amostra obtida. Parte-se da ideia de que a partição em pelo menos uma edição do festival proporcionaria condições do respondente ter uma dimensão real do que é o Rock in Rio. Assim, 517 questionários foram validados. O Quadro 1, apresenta a descrição das variáveis demográficas que caracterizam os respondentes que contribuíram na etapa quantitativa do estudo.

Quadro 1 – Informações demográficas dos 517 respondentes na etapa quantitativa

DEMOGRAFIA	DESCRIÇÃO SUMÁRIA	
Sexo	Feminino (54,5%)	Masculino (45,5%)
Idade	De 15 a 24 anos (60%)	De 25 a 34 anos (29,6%)
	De 35 a 49 anos (9,1%)	De 50 a 64 anos (1,3%)
Estado Civil	Solteiro(a) (84,7%)	Casado(a)/União Estável (13,2%)
	Divorciado(a) (2,1%)	-----
Renda Familiar¹	Até 3 salários mínimos (45,5%)	De 4 a 6 salários mínimos (28,8%)
	De 7 a 9 salários mínimos (15,3%)	De 10 a 12 salários mínimos (6,2%)
	Acima de 13 salários mínimos (4,2%)	-----

DEMOGRAFIA	DESCRIÇÃO SUMÁRIA	
Escolaridade	Ensino Superior (60,9%)	Ensino Médio (23,6%)
	Pós-graduado(a) (15,3%)	Ensino Fundamental (0,2%)
Região do Brasil	Sudeste (78,5%)	Sul (7,4%)
	Nordeste (7%)	Centro-Oeste (3,9%)
	Norte (3,2%)	-----

¹Considere o salário mínimo vigente em 2019 – R\$ 998,00

Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere a definição das variáveis preditoras (Alpha de Cronbach: 0,883) para mensurar a percepção de valor das atrações do festival, aderiu-se a sugestão de Sheehan e Bruni-Bossio (2015), a qual consiste em analisar cada atributo existente em um modelo de negócios, classificando-os em um conceito de zero a dez, mediante a avaliação dos consumidores. Então, recorreu-se ao Mapa Interativo do Parque Olímpico disponível na seção de informações do site do Rock in Rio, para identificar as atrações da edição nacional em 2019. É importante salientar que houve o agrupamento de algumas atrações em que o público em geral tem acesso, em função de sua caracterização e coerência entre si. O Quadro 2 apresenta a descrição das 11 atrações consideradas para a avaliação da proposta de valor.

Quadro 2 – Descrição sumária das atrações oferecidas pelo Rock in Rio 2019

ATRAÇÕES	DESCRIÇÃO SUMÁRIA
Palco Mundo	Shows nacionais e internacionais durante os sete dias de festival.
Palco Sunset	Shows nacionais e internacionais, dedicado a encontros/misturas de ritmos.
Parque de Diversões¹	Tirolesa, Roda Gigante, Montanha Russa e Mega Drop.
Ruas Temáticas¹	Rock Street (Ásia, África, Nova Orleans) e Rota 85 (alusão a Route 66 - EUA).
Rock District	Shows, homenagens, danças, surpresas e stands patrocinadores.
New Dance Order	Palco de música eletrônica.
Arena de Jogos	Versão similar a GameXP 2017.
Gourmet Square	Ambiente refrigerado com 14 lojas focadas em gastronomia.
Espaço Favela	Cultura, artistas, diversidade e gastronomia das comunidades.
Fuerza Bruta	Espectáculo sensorial, cenográfico e acrobático que relembrará momentos do festival.
Nave	Experiência imersiva em arte, música e tecnologia multimídia.

¹Atrações que foram agrupadas

Fonte: Rock in Rio (2019) – adaptado pelos autores

Para identificar a percepção de valor das atrações do Rock in Rio sob a perspectiva dos diferentes públicos que frequentam o festival, delimitou-se três grupos conforme a preferência musical em razão das bandas/artistas que já se apresentaram no Rock in Rio, independente do ano/edição nacional. Então, os respondentes se autodeclaravam que pertenciam a apenas um dos seguintes grupos: i) heavy metal e hard rock; ii) pop; e iii) rock e suas derivações (entenda aqui tudo o que não se enquadre nos dois primeiros grupos, em razão do amplo espectro de denominações musicais, e a inviabilidade de se criar vários “subgrupos” para cada variação). No questionário, foram apresentados algumas bandas/artistas que caracterizam cada um dos estilos musicais, com o intuito de auxiliar o respondente a se incluir a um dos grupos.

Para analisar a avaliação da proposição de valor destas atrações sob a perspectiva do público em geral, bem como na ótica de cada um dos grupos criados conforme a preferência musical, utilizou-se da técnica de comparação de médias One Way ANOVA, observando a sua significância em cada variável previsoras, bem como o teste do Qui-quadrado para validar a sua relevância entre a opinião dos três grupos distintos (HAIR JR et al., 2009). Assim, pode-se perceber quais são os aspectos em que há convergência e divergência na percepção de valor das atrações que são oferecidas pelo Rock in Rio nacional, na ótica do seu amplo público.

Para criar a matriz de avaliação de valor indicada por Kim e Mauborgne (2005), as atrações foram hierarquizadas de acordo com a média One Way ANOVA atribuída a cada uma delas, mediante a ordem de importância na avaliação do público em geral. De posse da curva de valor que representa a hierarquia dos atributos do festival em termos de proposição de valor, gerou-se as curvas que correspondem a percepção dos grupos i) heavy metal e hard rock, ii) pop e iii) rock e suas derivações. Utilizou-se do SPSS nesta fase quantitativa.

Após gerar a matriz de avaliação para mensurar a percepção de valor que cada atração do Rock in Rio tem na visão de seu público, foram feitas 15 entrevistas de forma presencial ou via Skype, com os respondentes que disponibilizaram os seus contatos em um campo delimitado no questionário. Assim, adotou-se primeiramente enquanto critério de seleção dos entrevistados a quantidade de vezes que o respondente foi ao festival, e em segundo lugar, se o respondente havia preenchido no questionário, alguma sugestão de melhoria nas atrações existentes ou a idealização de alguma nova atração para o festival. Gradualmente, conforme o retorno e o interesse destes respondentes em participar das entrevistas, foi aberta a seleção de pessoas que participaram por menos vezes do festival.

De acordo com os resultados obtidos na matriz de avaliação de valor das atrações do Rock in Rio, elaborou-se um roteiro de entrevistas com perguntas primárias para entender a experiência do respondente no festival, perguntas de sondagem para verificar a afinidade dos entrevistados com o tema do estudo, e perguntas direcionadas a responder ao problema de pesquisa deste estudo (STEWART; CASH JR., 2015). É importante ressaltar que as perguntas direcionadas foram feitas conforme a convergência/divergência na percepção da proposição de valor das atrações do Rock in Rio, na visão dos grupos i) heavy metal e hard rock, ii) pop e iii) rock e suas derivações. A matriz de avaliação de valor foi apresentada aos respondentes durante a entrevista, para facilitar o entendimento acerca das avaliações da proposta de valor.

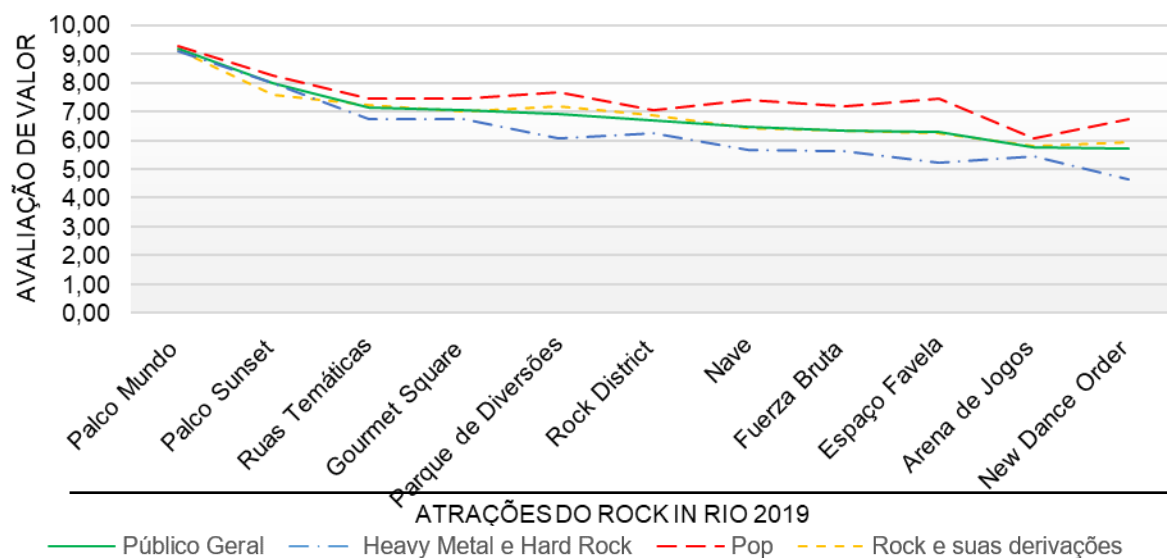
Optou-se pela técnica de análise de conteúdo temática (BARDIN, 2016) para interpretar as entrevistas. Foram seguidas as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A categorização temática foi feita em uma grade mista, ou seja, partiu-se das categorias definidas previamente (atrações avaliadas no questionário) para organizar a discussão dos resultados, e as categorias abertas emergiram de acordo com os temas que explicam a percepção de valor de cada atração do Rock in Rio. As informações das entrevistas foram expostas de forma descritiva na seção de resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Diante do objetivo deste artigo, o qual visou identificar sob a perspectiva da estratégia do oceano azul, a percepção da proposta de valor que as diversas atrações do Rock in Rio

exercem na visão do seu público, foi construída a matriz de avaliação de valor sugerida por Kim e Mauborgne (2005). As atrações foram hierarquizadas conforme a premissa de Sheehan e Bruni-Bossio (2015), a qual visa os principais aspectos considerados na proposição de valor e que motivam a decisão de compra. A Figura 1 apresenta a matriz de avaliação de valor, que foi gerada via técnica de comparação de médias One Way ANOVA detalhada no Quadro 3.

Figura 1 – Matriz de avaliação de valor



Quadro 3 – Dados da técnica One Way ANOVA em face à Matriz de avaliação de valor

Atrações ¹	Comparação de médias <i>One Way ANOVA</i>				<i>Crosstabs</i>	
	Público Geral (N = 517)	Heavy Metal e Hard Rock (n = 190)	Pop (n = 172)	Rock e suas derivações (n = 155)	Sig. ANOVA	Qui quadrado
Palco Mundo	9,16	9,08	9,29	9,13	0,426	0,851
Palco Sunset	7,96	7,98	8,26	7,60	0,017	0,189
Ruas Temáticas	7,11	6,73	7,42	7,25	0,029	0,310
Gourmet Square	7,05	6,75	7,40	7,02	0,073	0,734
Parque de Diversões	6,92	6,06	7,65	7,16	0,000*	0,000*
Rock District	6,70	6,25	7,04	6,87	0,012	0,493
Nave	6,47	5,67	7,39	6,42	0,000*	0,000*
Fuerza Bruta	6,34	5,63	7,15	6,33	0,000*	0,000*
Espaço Favela	6,28	5,24	7,46	6,25	0,000*	0,000*
Arena de Jogos	5,74	5,44	6,03	5,78	0,183	0,766
New Dance Order	5,73	4,64	6,74	5,95	0,000*	0,000*

¹Atrações organizadas conforme a percepção de valor das atrações sob a ótica do Público Geral.

Fonte: Dados da pesquisa.

Observando visualmente na matriz de avaliação, bem como nos resultados obtidos na significância da comparação de médias One Way ANOVA e do teste do Qui-quadrado,

percebe-se que a opinião do público geral condiz com a dos três grupos, convergindo na percepção de valor das atrações Palco Mundo, Palco Sunset, Ruas Temáticas, Gourmet Square, Rock District e Arena de Jogos. Entretanto, os três grupos divergem no que se refere a percepção de valor das atrações Parque de Diversões, Nave, Fuerza Bruta, Espaço Favela e New Dance Order. Neste sentido, os tópicos seguintes discutem os resultados convergentes e divergentes entre os grupos, levando em consideração as entrevistas realizadas na etapa qualitativa desta pesquisa.

4.1 Percepção de valor das atrações convergentes entre o público geral e os três grupos

Considerando que não houve diferenciação na percepção de valor entre o público geral e os três grupos, os resultados expostos nesta seção representam a avaliação das atrações Palco Mundo, Palco Sunset, Ruas Temáticas, Gourmet Square, Rock District e Arena de Jogos. No que se refere ao Palco Mundo e ao Palco Sunset, os entrevistados afirmaram que estas atrações são o “carro chefe” do festival, pois são as principais motivações que atraem o público ao Rock in Rio. É fundamental que a organização construa o line-up destes palcos, com artistas e bandas que chamem atenção e estimulem o público a escolher o seu dia preferido:

Normalmente, quem vai gostando ou de Heavy Metal, do Rock ou do Pop, eles vão buscando os shows que estão nestes dois palcos. Então, eu não iria em um dia do Pop, mas eu não daria uma nota baixa, porque eu vou no dia do evento que eu gosto. Eu acho que todo mundo gosta daquilo que tem no dia dele – Rock/08.

Uma das premissas básicas do modelo de quatro ações na estratégia do oceano azul, é eliminar uma atividade fundamental, de modo a reinventar um determinado setor. No entanto, há uma ressalva no caso do Rock in Rio, pois eliminar os palcos descaracterizaria o festival como um todo, fator unanime na opinião dos entrevistados:

Sem o Palco Mundo ou o Palco Sunset não tem o Rock in Rio. Tirando isto, o Mundo e o Sunset, não é o Rock in Rio, é o Parque Olímpico – Pop/09.

Não, eu acho que os dois que formam a proposta da música ali dentro do evento. Pra mim eles são fundamentais, eu gosto muito da proposta dos dois – Rock/12.

Quanto ao Palco Mundo em específico, os entrevistados dizem que a estrutura da atração contribui para a alta avaliação na proposição de valor. Além disto, considera-se que este palco é responsável por apresentar os headliners, ou seja, as principais atrações internacionais:

Você dá de cara com o palco mundo, monstruoso, aquela coisa gigante, você fica sem palavras, é um negócio meio que transcendental [...] eu nunca vi nenhum evento com qualidade de som tão grande quanto ao Rock in Rio [...] nele estão os shows de maior destaque, é bem aquela ideia mesmo de headliner de festival, a estrutura é muito maior, o tempo do show, a pirotecnia, telões cabulosos – Heavy Metal/05.

No que se refere exclusivamente ao Palco Sunset, os entrevistados atribuem que atração atua como uma complementação ao Palco Mundo. Nele, estão as bandas/artistas que não tem tanto apelo musical ou são considerados secundários, embora o assunto seja controverso, pois, alguns entrevistados, relatam que a banda/artista teria todo o potencial para estar no Palco Mundo. Uma explicação para o fato na visão dos respondentes, seria a recente decisão da organização do Rock in Rio em colocar grandes atrações da música para fazer um encerramento do Palco Sunset, dando um novo “folego” para esta atração, que é muito procurada no início do festival e praticamente esquecida quando os shows do Palco Mundo estão ocorrendo.

Ainda sobre o Palco Sunset, os entrevistados afirmam que a proposição de valor desta atração é justamente possibilitar que o público possa conheça novas bandas. Além disto, este palco viabiliza encontros entre artistas/bandas de gêneros musicais distintos, proporcionando ao público uma experiência musical inovadora e empolgante. Por fim, o Palco Sunset é dito como o que mais abre espaço para bandas brasileiras no festival. Os trechos a seguir ilustram:

Ele te traz uma surpresa muito grande. Você acaba gostando de todo mundo que está lá tocando lá em cima, conhecendo bandas novas – Heavy Metal/15.

É muito interessante ser um palco de encontros né, então a organização botar dois artistas ao mesmo tempo, as vezes um tanto quanto diferentes para interagir – Pop/04.

O Sunset são grandes encontros. Em 2017, teve-se o Sepultura com os Irmãos Lima, foi maravilhoso [...] A proposta do Sunset é misturar os ritmos – Rock/06.

A gente tende a dar um pouco mais de valor nas grandes bandas internacionais do que nas bandas do Brasil. O Sunset leva muita cultura brasileira – Rock/10.

Em relação as Ruas Temáticas, os entrevistados disseram que a proposição de valor da atração está ligada a cultura de uma cidade que será representada neste espaço. A cada edição do festival, a ambientação deste espaço proporciona ao público a experiência de “fazer parte” de um local que não está habituado, de modo a valorizar a cultura e gerar conhecimento para o público acerca da cidade escolhida. Assim, a ornamentação e a cenografia desta atração, bem como os grupos de danças, artistas e bandas caracterizadas destes locais, permitem “criar o clima” que leva o público para um “mundo paralelo” dentro do Rock in Rio. Considerando que as Ruas Temáticas possuem várias atividades que acontecem ao mesmo tempo, é possível que o público possa se divertir, interagir, distrair, descansar, passear, conversar, passar o tempo e tirar fotos nesta atração. Os trechos seguintes representam a discussão apresentada:

Elas te levam né para um mundo paralelo dentro do Rock in Rio, então, ali você vive um pouco da experiência de festival. Você consegue sentir a ideia do festival, como se fosse a Disney, por exemplo. Eles construíram um mundo dentro de uma cidade, para você sentir de fato que você está vivendo aquele mundo mágico. Eles montaram um mundo dentro de uma cidade, para que você sinta a ideia do festival – Pop/01.

Antigamente, eu ficava lá na grama sentada. Hoje não, enquanto eu estou me divertindo tanto nos shows, eu estou lá fazendo alguma outra atividade divertida, tirando foto, que tinha uma cabine de fotos muito legal lá também, fazendo coisas, ocupando o meu tempo que eu perderia lá, com outras atividades – Rock/02.

Eles fazem uma rua no exemplo de uma Irlanda, de décadas atrás, cheio de atrações. Chama atenção é mais a parte visual, de estar fora da sua cultura, é como se fosse uma amostragem cultural diferente do que você está habituado – Heavy Metal/11.

Quanto ao Rock District, há uma certa semelhança com a proposição de valor das Ruas Temáticas, segundo a percepção dos entrevistados. Entretanto, é possível apontar dois fatores exclusivos que caracterizam a proposição de valor da Rock District na visão do público geral. O primeiro fator é que esta atração possui um palco próprio, voltado para a apresentação de bandas menores com a participação de artistas mais conhecidos. O segundo fator, é devido a atração ter uma “calçada da fama” com as estrelas dos artistas que já participaram de alguma edição do Rock in Rio. Os relatos que se seguem expõem estas situações:

É um negócio que tem mais espaço para bandas, aquela visão de festivalzinho de rua, bandas menores tocando, artistas de rua, uma exposição – Heavy Metal/11.

A Rock District é aquela rua que tem aquelas estrelas, como se fosse a rua da fama. Tem as estrelas de todos os artistas que tocaram no Rock in Rio – Rock/06.

Eu vi algumas bandas tocando no palco lá, vi até um show do Rogério Flausino com o irmão dele, foi bem legal até porque eles estavam cantando Cazusa. É bem legal para quem gosta de rock, acho que tem umas apresentações maneiras – Pop/14.

No que se diz respeito a Gourmet Square, a proposição de valor desta atração é percebida pelos respondentes em face ao aumento de opções de alimentação no festival. Deste modo, é considerado pelo público a experiência gastronômica que o ambiente oferece, em razão dos chefes de cozinhas de restaurantes famosos, que preparam uma alimentação gourmet e de melhor qualidade que a praça de alimentação convencional. É preponderante também para o público a ambientação do local, descrito como um lugar climatizado, tranquilo, calmo, limpo e com mesas adequadas para se fazer uma alimentação. Porém, foi relatado que para se usufruir de toda esta experiência gastronômica, é necessário investir um pouco mais na questão financeira, bem como ter paciência para enfrentar as filas antes de entrar. Os trechos ilustram:

O bom da Gourmet Square é o fato de você ter um leque muito maior de opções do que a praça de alimentação [...] existem vários tipos de comida diferente, então se você quer comer um prato um pouco mais elaborado você come – Pop/03.

Tem este restaurante, este cozinheiro famoso que vai estar lá [...] tem mais opções mais legais, mais interessantes de comida assim, algumas coisas mais gostosas, mais gourmetizadas, os chefes conhecidos, então eu acho que talvez seja um ambiente que você possa não comer um junkie food, comer uma coisa melhor – Pop/14.

Antes você comia no gramado. Agora você tem muita opção na Gourmet Square [...] você pode comer confortavelmente, embora ela seja cheia. Ainda assim você pode comer mais tranquilo, numa área climatizada, aqui no Rio é muito quente – Pop/01.

Por fim, a Arena de Jogos foi a última atração em que a proposição de valor foi avaliada igualmente pelo público geral. De acordo com os entrevistados, há um consenso de que esta atração foge completamente da proposta do Rock in Rio. Acredita-se que esta atração tenha potencial para atrair um público específico (descritos como nerd, geek ou gamer), tal como ocorre no evento Comic Con Experience. Além disso, os entrevistados afirmam que no ano de 2017, a Arena de Jogos pode ter sido colocada no festival como uma espécie de “laboratório” para se lançar a Game XP, evento que ocorre no Rio de Janeiro voltado ao público nerd, geek ou gamer, na qual a organização responsável também faz parte do núcleo do Rock in Rio.

Ainda assim, os entrevistados apontaram alguns fatores relevantes na proposição de valor da Arena de Jogos. O primeiro refere-se à interatividade com jogos concebidos no meio digital, e foram adaptados em uma versão com jogabilidade real. O segundo fator está ligado a presença de celebridades e influenciadores digitais neste ambiente, tal como descrito a seguir:

Acho que uma do Mário, uma que se não me engano da Assasins Creed, e outra do Angry Birds. A do Mário eu cheguei a ir, logo que eu entrei no Rock in Rio eu fui lá, achei bem legalzinho mas eu acho que você entra e fica meia hora na fila, para uma atração que você vai demorar dois minutos ali dentro no máximo – Rock/08.

Tinha alguns jogos eletrônicos que se tornaram jogos físicos, tinha alguns clássicos. Angry Birds que você podia jogar no tabuleiro de Angry Birds fisicamente – Pop/03.

Tinha uma mini Artist Alley, com alguns poucos artistas convidados, devia ter aproximadamente 10 a 12 artistas, [...] tinha uns youtubers lá também, para tirar fotos se fosse o caso – Pop/07.

Após discutir as convergências na percepção de valor das atrações Palco Mundo, Palco Sunset, Ruas Temáticas, Gourmet Square, Rock District e Arena de Jogos, o Quadro 4 apresenta uma síntese das categorias temáticas discutidas de cada atração em específico, bem como a sugestão de aplicação do modelo de quatro ações de Kim e Mauborgne (2005) neste contexto. Ressalta-se que para delimitar se a atração poderia ser criada, elevada, reduzida ou eliminada, levou-se em consideração o valor obtido na comparação de médias One Way ANOVA, bem como a inferência do pesquisador durante a interpretação das entrevistas com o público geral.

Quadro 4 – Proposição de valor e aplicação do modelo de quatro ações na visão do público geral

Atrações	Proposição de valor – categorias temáticas discutidas	Público Geral ¹
Palco Mundo	- Principal atração – shows e artistas internacionais. - Estrutura do palco – som, telões, design, grandiosidade, etc.	9,16 Elevar
Palco	- Palco complementar ao Rock in Rio.	7,96

Atrações	Proposição de valor – categorias temáticas discutidas	Público Geral ¹
Sunset	<ul style="list-style-type: none"> - Palco para misturas de ritmos e grandes encontros. - Conhecer novos artistas e bandas, inclusive as brasileiras. - Artistas e bandas que apresentam aqui, poderiam estar no Palco Mundo. 	Criar / Elevar
Ruas Temáticas	<ul style="list-style-type: none"> - Atividades para distrair, descansar, passar o tempo e tirar fotos. - Temática da atração conforme o local representado. - Cenografia e ambientação. 	7,11 Elevar
Rock District	<ul style="list-style-type: none"> - Proposta similar as Ruas Temáticas. - Palco próprio – estilo festival de rua. - Calçada da fama com estrelas dos artistas que tocaram no festival. 	6,70 Elevar
Gourmet Square	<ul style="list-style-type: none"> - Conforto – ambiente climatizado, lugar para sentar, limpo, tranquilo. - Chefes famosos, experiência gastronômica e melhor alimentação. - Mais opções de comida. - É necessário enfrentar filas, além da comida ser mais cara. 	7,05 Elevar
Arena de Jogos	<ul style="list-style-type: none"> - Foge da proposta e do perfil do público que vai ao festival. - Público específico no estilo Comic Com Experience – nerd, geek, gamer. - Prévia da Game XP – evento organizado pela equipe do Rock in Rio. - Interatividade com jogos do meio digital adaptados ao plano físico. - <i>Artist Alley</i> – Influenciadores digitais famosos e Youtubers. 	5,74 Eliminar / Reduzir

¹Valores referentes a comparação de médias *One Way ANOVA* na matriz de avaliação de valor

Fonte: Elaborado pelos autores.

Esta seção apresentou a avaliação sob a visão dos entrevistados, a qual representa a opinião do público geral do Rock in Rio, o qual convergiu acerca da percepção de valor das atrações Palco Mundo, Palco Sunset, Ruas Temáticas, Gourmet Square, Rock District e Arena de Jogos. A seção seguinte detalha as diferenças percebidas entre os grupos i) heavy metal e hard rock, ii) pop e iii) rock e suas derivações, no que se refere a percepção de valor das atrações Parque de Diversões, Nave, Fuerza Bruta, Espaço Favela e New Dance Order.

4.2 Percepção de valor das atrações em que houve divergência entre os grupos

De um modo geral, conforme as informações obtidas nas entrevistas realizadas na etapa qualitativa desta pesquisa, considera-se que o perfil do público do Rock in Rio que caracterizam os grupos i) heavy metal e hard rock, ii) pop e iii) rock e suas derivações, possa se enquadrar como um dos principais fatores que explicam a divergente percepção de valor das atrações Parque de Diversões, Nave, Fuerza Bruta, Espaço Favela e New Dance Order.

O grupo do i) heavy metal e hard rock foi descrito nas entrevistas, como um público que frequenta o Rock in Rio com o principal objetivo de assistir aos shows do Palco Mundo e do Palco Sunset, não estando disposto a aproveitar outras atrações que o festival possa oferecer. Complementa esta afirmação, a associação que os entrevistados fizeram com a baixa quantidade de shows de heavy metal e hard rock que acontecem no Brasil por ano, e, neste sentido, o fã que faz parte deste grupo tem uma relação de idolatria com os artistas e bandas deste gênero musical, e aproveitam a oportunidade que o Rock in Rio oferece para vê-los no palco. Também foi relatado que este grupo é formado em sua maioria por pessoas acima de 30 anos, além do estereótipo que estes fãs teriam as suas “mentes fechadas” e não são abertos

para estes tipos de atrações. Os trechos abaixo retratam as informações sobre o grupo i) heavy metal e hard rock:

O pessoal do heavy metal estão interessados apenas nos shows, pra mim o foco dele é mais a banda mesmo. O pessoal tem uma oportunidade única de ver a banda deles, e eles não estão se importando pra estas coisas novas, essas coisas diferenciadas aí que o pessoal do Rock in Rio traz – Rock/12.

Eles de fato vão mais para os shows, e não para curtir o festival em si [...] não estão lá para aproveitar todos os ambientes, eles querem ir para lá beber cerveja, sentar no gramado, ficar assistindo ao show e ponto – Pop/01.

Aí chegar lá, o pau está quebrando em algum show, as bandas tocando, mesmo que você não gosta, a possibilidade era zero, sair para ir no parquinho [risos] essas coisas e tal [...] É aquela ideia do fã de heavy metal ele tem um laço mais forte com a música em si. O fã de heavy metal ele quer ver o cara, se o cara vai acertar o solo na música. Ele quer sacar o timbre da bateria, ele quer ver o set de guitarra do guitarrista, ele quer ouvir e cantar todas as músicas do show. E ele vai ficar puto se não tem a música que ele gosta. É diferente o perfil de pretensão quanto ao evento – Heavy Metal/05.

Em contrapartida, no que se refere ao perfil do grupo ii) pop, os entrevistados disseram que este público tem o estereótipo característico de pessoas com a “mente aberta” para a experiência do Rock in Rio como um todo, estando disposto a investir o seu tempo em atrações que vão além da proposta dos shows do festival. No mesmo sentido, foi relatado que artistas e bandas pop vem com maior frequência ao Brasil, logo, as possibilidades de participar de shows deste gênero musical é maior, se comparado ao caso do grupo i) heavy metal e hard rock. A questão da idade também foi mencionada, pois, segundo os entrevistados, o grupo do pop é formado em maioria por um público jovem. Os trechos demonstram esta explanação:

E eu acho que o pessoal do pop já é mais aberto do tipo assim, ah, eu gosto do festival em si, não só dos shows. Então eu acho que por isto eles acabam agregando mais valor pro pessoal do pop do que o pessoal do heavy metal e tal – Pop/14.

O público do pop talvez esteja mais disposto a conhecer qualquer outro ambiente. Não está tão ligado ao show e então ele não se prende em ficar ali nos palcos. Eu acredito que o pessoal do pop está mais disposto a aproveitar o festival, por ele não estar tão focado nos shows, ele está disposto a conhecer melhor – Heavy Metal/15.

Black Eye Peas veio algumas vezes. A Katy Perry que já veio duas vezes no Rock in Rio, veio o ano passado, é uma artista que está mais aqui, A Rihanna veio duas edições, a Bebe Rexha veio no ano passado, este ano ela vem no Rock in Rio – Pop/04.

Já o perfil do grupo iii) rock e suas derivações, os entrevistados apontaram que o público é formado por fãs com um estilo próprio, porém, poderiam se inserir com maior flexibilidade tanto no grupo do i) heavy metal e hard rock quanto no grupo do ii) pop. As pessoas que compõem este público foram retratadas como ecléticas e receptivas a proposta do

Rock in Rio enquanto um festival, podendo optar em assistir aos shows principais e alguns secundários, e ao mesmo tempo, decidir aproveitar as demais atrações extras aos shows de música. Em outras palavras, o grupo iii) rock e suas derivações é um “meio-termo”, e, de certa forma, representa a opinião do público geral como um todo. As inserções seguintes retratam tal descrição:

Tem todo o resto para você curtir, então acaba nesta média aí, porque vai ter gente que vai só pelo show, e tem gente que vai para curtir o resto. Então vai equilibrando um pouco mais do que a galera do heavy metal e a do pop. É uma galera mais disposta a conhecer outras coisas, e se não curtir, vai para o outro lugar – Rock/08.

O pessoal do rock fica mais ou menos no meio do caminho, porque encontra um público um pouco mais eclético, então não chega ser tão aberto quanto o público do pop, mas também não é tão fechado como o público do heavy metal – Pop/03.

Dentro do público do rock, tem as pessoas parecidas com o heavy metal, que estão ali só para os shows, e tem as pessoas que são mais tranquilas do pop que estão ali para curtir e aproveitar tudo do festival, é uma mistura realmente – Heavy Metal/15.

Conforme foi apresentado, o perfil do público do Rock in Rio é um fator que pode explicar as variações na percepção de valor das atrações Parque de Diversões, Nave, Fuerza Bruta, Espaço Favela e New Dance Order. Em resumo, o grupo do i) heavy metal e hard rock são os que menos avaliam estas atrações em termos de proposição de valor, o público do ii) pop é o que mais consideram a importância destas atrações dentro do festival, e o grupo do iii) rock e suas derivações atuam como um conciliador entre estes dois extremos no caso destas atrações, corroborando com a avaliação da proposta de valor sob a ótica do público geral.

Entretanto, cada uma destas atrações em particular também possuem fatores próprios que foram descritos pelos entrevistados, em relação a sua proposta de valor no Rock in Rio. No que se refere ao Parque de Diversões, o principal apontamento feito é com relação as grandes filas que se deve enfrentar para ter acesso a montanha russa, a roda gigante, a tirolesa e ao mega drop. Uma maneira de amenizar o problema é o agendamento prévio para usufruir desta atração, porém, ainda assim a concorrência é grande e nem todo mundo consegue ter acesso. Embora aconteça tais problemas, o Parque de Diversões é descrito como um lugar de entretenimento:

Eu corri para a fila da tirolesa, [...] é a sensação de ver toda a cidade do rock do alto, ver várias pessoas. É uma sensação única – Rock/06.

O primeiro fator é tentar ir nos brinquedos. Na edição de 2015 eu não conseguir ir a nenhum, porque acaba muito rápido o horário de agendamento – Pop/04.

No que se refere a Nave, a proposta de valor desta atração foi mencionada na percepção dos entrevistados, como uma oportunidade de obter conhecimento e cultura. É uma experiência multifacetada que permite ao público interagir com a própria música, além de temas como artes, tecnologia multimídia imersiva, sustentabilidade, entre outras. Então, há um engajamento que proporciona ao público uma ideia de vivenciar a experiência do festival para além da música:

Eu acho que constrói a experiência em termos de cultura e conhecimento, bem legal no caso do pop, é interessante sim, aumenta a experiência com certeza. Qualquer coisa que seja de fora, cultural, agrega experiência, acho que é legal – Pop/14.

O pessoal mais jovem é um pouco mais engajado neste sentido, então esta experiência multifacetada de som, música, aliando isto a natureza e sustentabilidade e relações ecológicas e coisas do tipo – Pop/03.

O Fuerza Bruta é dito como uma atração que desperta a curiosidade do público, uma vez que trata-se de um espetáculo argentino muito reconhecido mundialmente. De acordo com os entrevistados, a proposição de valor desta atração é viabilizar que o público possa ter uma experiência imersiva em termos sensoriais e interativos, de maneira lúdica e emocionante:

O Fuerza Bruta tem um pouco desta coisa mais lúdica, desta coisa de mexer mais com emoção, com a história, e coisas deste tipo [...] são atrações mais sensoriais do que propriamente somente assistir aos shows – Pop/01.

É um show que tem em Buenos Aires que eles vão trazer para o Rock in Rio, um show interativo. É mais ou menos a mesma lógica dos anteriores – Rock/08.

Quanto ao Espaço Favela e ao New Dance Order, há um fator que acentua a baixa relevância na proposição de valor que estas atrações tem para o grupo i) heavy metal e hard rock, e a maior aceitação por parte do grupo do ii) pop, de acordo com os entrevistados. Este fator refere-se a noção de que o público do heavy metal tenha um certo preconceito com os estilos de música funk carioca e a música eletrônica, e que isto não deveria ser apresentado no Rock in Rio. Nas palavras de alguns entrevistados, os fãs do heavy metal “vivem dizendo que o Rock in Rio tem que ter só Rock”. Por um outro lado, o público do pop é mais receptivo a estas duas atrações, uma vez que os entrevistados afirmam que este gênero musical está mais alinhado ao funk carioca e a música eletrônica, levando a pluralidade para dentro do festival:

Porque o pessoal do heavy metal não quer saber de funk dentro do festival [...] Eu digo que pode ter algum preconceito por trás – Heavy Metal/13.

Já o pessoal do pop gosta desta pluralidade, gosta desta abrangência de atrações diferentes. Tanto que pela primeira vez o Palco Mundo vai ter uma atração voltada mais para o funk, que é a Anitta. Obviamente colocado num dia de pop, porque se colocasse num dia do heavy metal ia fugir totalmente da proposta do evento – Pop/03.

O fã do pop, eu acredito que ele está disposto assistir a todos os shows, e ainda ir curtir o eletrônico, porque eu acredito que tem uma certa semelhança na questão musical [...] está mais alinhado ao eletrônico e ao funk – Heavy Metal/15.

Sobre o Espaço Favela, se a gente pensar que o público do festival é diverso, e hoje a discussão da diversidade está em alta, eu penso que o público do pop entende mais a necessidade desta discussão, que é muito enraizada no público pop. Ele discute muito mais esta questão da diversidade, do que os públicos de rock e heavy metal – Rock/10.

Considerando apenas o Espaço Favela, os entrevistados mencionaram que a proposição de valor desta atração é um meio de se valorizar a cultura da cidade do Rio de Janeiro. Neste sentido, este espaço viabiliza a promoção da cultura das comunidades no festival, pois a atração traz a gastronomia, a música e os artistas locais das favelas cariocas. Todavia, há uma ressalva no discurso dos entrevistados, os quais dizem que a espetacularização da favela é um tema sensível para se montar uma ambientação cênica como forma de entretenimento, visto que a realidade das comunidades no Rio de Janeiro é algo que envolve vários fatores sociais que carecem de atenção por parte do poder público. Além disto, foi dito que grande parte dos moradores das comunidades tem vontade de ir ao Rock in Rio, mas não possuem condições de ir ao festival em função do preço do ingresso. Os trechos seguintes ilustram o contexto:

Uma novidade muito legal é este espaço favela, que abre muito do festival para o funk e outros ritmos desenvolvidos no subúrbio, em periferias – Pop/03.

Parece que o Espaço Favela é como se fosse uma exibição, os moradores da periferia em um espetáculo para mostrar como é a favela e tal [...] os próprios moradores de periferia não tem condições de ir. Não tem a inclusão – Rock/06.

Mostrar para um público que frequenta o Rock in Rio, que não é gente da favela, trazer esta visão. Mas além de trazer a cultura deles, tinha que trazer o pessoal da favela também. Porque é muito estranho você só apropriar da cultura deles, mas não dar oportunidade para este pessoal de classe mais baixa frequentar – Rock/12.

Conforme demonstrado nesta seção, o perfil dos grupos i) heavy metal e hard rock, ii) pop e iii) rock e suas derivações é um dos principais motivos que causa divergência na percepção de valor das atrações Parque de Diversões, Nave, Fuerza Bruta, Espaço Favela e New Dance Order. Além disto, cada uma destas atrações possui uma proposta de valor que justifica a sua existência no Rock in Rio, embora seja melhor avaliada na percepção do grupo ii) pop em relação ao i) heavy metal e hard rock, ficando o grupo iii) rock e suas derivações como um “meio-termo”, o qual corrobora com a opinião do público geral como um todo.

Após discutir as divergências na percepção de valor destas atrações, o Quadro 5 traz um resumo das categorias temáticas discutidas de cada atração em específico, bem como a aplicação do modelo de quatro ações de Kim e Mauborgne (2005). Porém, considerou-se a avaliação dos grupos i) heavy metal e hard rock, ii) pop e iii) rock e suas derivações. Assim como foi feito na seção de resultados em que a percepção de valor das atrações foi convergente, nesta seção também aplicou-se o critério de delimitar se a atração poderia ser criada, elevada, reduzida ou eliminada, mediante ao valor obtido na comparação de médias One Way ANOVA, bem como a inferência do pesquisador durante a interpretação das entrevistas. Ressalta-se ainda a influência do perfil destes grupos quanto a avaliação da proposição de valor destas atrações.

Quadro 5 – Proposição de valor e aplicação do modelo de quatro ações na visão dos grupos

Atrações ¹	Proposição de valor – categorias temáticas discutidas	i) Heavy Metal e Hard Rock ²	ii) Pop ²	iii) Rock e suas derivações ²
Parque de Diversões	- Atração é concorrida e possui filas. - Agendamento para ir na atração.	6,06 Reduzir	7,65 Elevar	7,16 Elevar / Reduzir
Nave	- Espaço de conhecimento e cultura. - Experiência multifacetada – música, artes, sustentabilidade e tecnologia.	5,67 Reduzir	7,39 Elevar	6,42 Elevar / Reduzir
Fuerza Bruta	- Espetáculo argentino interativo, sensorial, lúdico e emocionante.	5,63 Reduzir	7,15 Elevar	6,33 Elevar / Reduzir
Espaço Favela	- Valorizar a cultura do Rio de Janeiro. - Deveria incluir pessoas das favelas. - Valoriza a pluralidade do festival.	5,24 Eliminar	7,46 Criar / Elevar	6,25 Elevar / Reduzir
New Dance Order	- Valoriza a pluralidade do festival.	4,64 Eliminar	6,74 Criar / Elevar	5,95 Elevar / Reduzir

¹Considere a influência do perfil dos grupos nestas atrações, mediante ao modelo de quatro ações.
²Valores referentes a comparação de médias *One Way* ANOVA na matriz de avaliação de valor.

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com os resultados obtidos nas entrevistas, esta seção detalhou a percepção de valor que o público tem sobre as atrações Parque de Diversões, Nave, Fuerza Bruta, Espaço Favela e New Dance Order. Após apresentar a avaliação dos grupos i) heavy metal e hard rock, ii) pop e iii) rock e suas derivações, a seção seguinte apresenta as considerações finais do estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com as premissas desta pesquisa, considerou-se que o Rock in Rio caracteriza um modelo de negócios no oceano azul, em virtude da diversificação de suas atrações que vão além dos shows, se comparado a outros festivais de músicas existentes no Brasil. Logo, o Rock in Rio deixou de ser apenas um local onde bandas e artistas da música se apresentavam, para se tornar um espaço de entretenimento com múltiplas atrações à disposição de seu público. Portanto, este artigo teve como objetivo identificar sob a perspectiva da estratégia do oceano azul, a percepção da proposta de valor que as diversas atrações do Rock in Rio exercem na visão do seu público. Para atingir este fim, utilizou-se da matriz de avaliação de valor em uma etapa quantitativa, bem como entrevistas com o público do festival em uma fase qualitativa.

Quanto as atrações em que o público geral converge na avaliação da proposição de valor, é possível afirmar que o Palco Mundo e o Palco Sunset são os principais fatores que caracterizam o festival e responsáveis por atrair o público ao Rock in Rio. Já as Ruas Temáticas e a Rock District, estas são atrações percebidas como uma alternativa de entretenimento que servem a todos os públicos, além de criar uma ambientação favorável à ideia de festival. Sobre a Gourmet Square, o espaço é uma opção de alimentação de melhor

qualidade se comparado a praça de alimentação convencional, em função dos chefes e restaurantes famosos que atuam nesta atração. A única atração que não foi bem avaliada pelo público geral foi a Arena de Jogos, uma vez que a sua proposição de valor não foi assimilada de forma condizente com o público que frequenta o festival, e sim, a um nicho específico de consumidores nerd, geek ou gamer.

Sobre as atrações em que a proposição de valor é percebida de forma divergente entre os três grupos que compõem o público geral, atribui-se que os perfis dos grupos i) heavy metal e hard rock, ii) pop e iii) rock e suas derivações são determinantes neste aspecto, tal como foi demonstrado na seção de resultados. Todavia, cada atração em específico possui o seu valor na visão do público. O Parque de Diversões foi descrito com um espaço de entretenimento apesar de suas longas filas de acesso, a Nave foi mencionada como uma atração que traz conhecimento e cultura mediante a uma experiência multifacetada, e o Fuerza Bruta foi retratado como uma atividade lúdica, emocionante e sensorial. Quanto ao Espaço Favela e ao New Dance Order, o fator musical que permeia estas atrações também é responsável pelos atritos entre os grupos i) heavy metal e hard rock e ii) pop, em razão do perfil que caracteriza estes públicos. Além disto, o Espaço Favela é um meio de valorizar a cultura do Rio de Janeiro e aumentar a pluralidade do Rock in Rio, sendo este último fator aplicável também no caso do New Dance Order.

Diante dos resultados obtidos, algumas implicações podem ser discutidas. No âmbito das implicações teóricas, este artigo contribui com a literatura ao analisar a estratégia do oceano azul sob a ótica de um grande festival de música/entretenimento, demonstrando-se viável para acompanhar a evolução que o Rock in Rio teve em sua proposição de valor, ao adicionar novas atrações ao escopo do festival. Por meio das médias obtidas que construíram a matriz de avaliação de valor, bem como os relatos dos entrevistados na etapa qualitativa, foi possível identificar os fatores considerados na proposição de valor de cada atração do festival, e se ela poderia ser eliminada, reduzida, elevada ou criada por meio da aplicação do modelo de quatro ações, corroborando com as médias atribuídas e a interpretação das entrevistas.

No que se refere as implicações gerenciais, este estudo fornece informações importantes para a equipe organizadora do Rock in Rio. Com base na matriz de avaliação de valor, a organização poderá ter uma noção de como o público geral, bem como os grupos i) heavy metal e hard rock, ii) pop e iii) rock e suas derivações, percebem a o valor de cada atração no festival. Assim, a equipe organizadora pode refletir sobre o que pode ser feito para engajar o público em cada uma destas atrações, considerando as expectativas e experiências vivenciadas pelas pessoas que frequentam o festival. A organização também pode repensar acerca da manutenção das atrações que não foram bem avaliadas pelo público, readequando-a para cumprir com o seu propósito de entretenimento, ou ainda, substituí-la por uma outra atração que esteja mais alinhada com a demanda que o público tenha sobre o festival em si.

Estudos futuros poderiam aplicar a estratégia do oceano azul em outros festivais de grande porte, nacionais ou internacionais, fomentando a discussão sobre como os modelos de negócios do setor musical/entretenimento podem diferenciar a sua proposição de valor, ao ponto de se posicionarem no oceano azul em um mercado cada vez mais competitivo.

REFERENCIAS

ANTONIALLI, F.; CAVAZZA, B. H.; GANDIA, R. M.; NICOLAÏ, I.; NETO, A. M. Autonomous Vehicles, are They “Riding” in a Blue Ocean? **Anais do European Conference on Innovation and Entrepreneurship - ECIE**, Paris, França, 12, 2017.

ASSIS JR, A. J.; PINHEIRO, M. A. Rock in Rio Online: uma análise netnográfica sobre a edição 2013 do festival, **Anais do Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul - INTERCOM**, Palhoça, Santa Catarina, Brasil, 15, 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

CASTRO, A. L. O.; VILAS BOAS, L. H. B.; REZENDE, D. C.; ANTONIALLI, L. M. Comportamento dos consumidores de vinhos: uma relação entre valores pessoais e identidade, **Desafio Online**, v. 7, n. 1, p. 68-88, 2019.

COOPER, R. G. Perspective: The Innovation Dilemma: How to Innovate When the Market Is Mature, **Journal of Product Innovation Management**, v. 28, n. 1, p. 2-27, 2011.

FREITAS, R. F.; ELIAS, R.V.; AZEVEDO, E. C. Sexo, drogas e Rock in Rio: um estudo sobre campanhas de prevenção em megaeventos, **Anais do Encontro Anual da Compós**, Juiz de Fora, Minas Gerais, Brasil, 21, 2012.

FREITAS, R. F.; LINS, F. Leisure, Media, and Consumption: The Flavour of Rock in Rio, In: SPRACKLEN, K.; LASHUA, B.; SHARPE, E.; SWAIN, S. (Eds.). **The Palgrave Handbook of Leisure Theory** (pp. 617-632). London: Palgrave Macmillan, 2017.

FREITAS, R. F.; LINS, F. Rock in Rio: eternamente jovem. **Comunicação, Mídia e Consumo**, v. 11, n. 32, p. 13-29, 2014.

GANDIA, R. M.; CAVAZZA, B. H.; FERREIRA, C. A.; ANDRADE, H. C. C.; VERONESE, R. B.; SUGANO, J. Y. Is the ocean still blue? A bibliometric study of Blue Ocean Strategy publications, **Espacios**, v. 38, n. 22, p. 34-48, 2017.

HAIR JR, J. F.; BLACK; W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados** (6a. ed.). Porto Alegre: Bookman, 2009.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **Blue Ocean Strategy**: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2005.

LEAVY, B. Value innovation and how to successfully incubate “blue ocean” initiatives, **Strategy & Leadership**, v. 46, n. 3, p. 10-20, 2018.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada (6a. ed.). Porto Alegre: Bookman, 2011.

MOURTZIKOU, A.; STAMOULI, M.; EMMANOUIL, D. Implementation of the Blue Ocean Strategy in Healthcare: The Case of Greece, **International Journal of Reliable and Quality E-Healthcare**, v. 8, n. 2, p. 36-49, 2019.

RAMLI, A. S.; AHMAD, J.; HARITH, N. M. Blue Ocean Strategy in Malaysian Public Sector: An Analysis of the Four-Action Framework, **Advanced Science Letters**, v. 22, n. 5, p. 1702-1706, 2016.

RIBEIRO, T. D.; FERREIRA, P. A.; VAZ, M. J. Creating shared value in Rock in Rio business model, **Anais do Iberian Conference of Information Systems and Technologies – CISTI**, Cáceres, Espanha, 13, 2018.

ROCK IN RIO. **Infográfico**. 2015. Disponível em: <<http://rockinrio.com/infografico2015/>>. Acesso em: 28 abr. 2019.

SHEEHAN, N. T.; BRUNI-BOSSIO, V. Strategic value curve analysis: Diagnosing and improving customer value propositions, **Business Horizon**, v. 58, n. 3, p. 317-324, 2015.

SITINJAK, M. F.; PRAMAWIJAYA, K.; GUNAWAN, A. ICanStudioLive use of Blue Ocean Marketing Strategy for Value Differentiation, **Social Sciences & Humanities**, v. 26, p. 203-214, 2018.

STEWART, C; CASH JR. W. **Técnicas de entrevista – estruturação e dinâmica para entrevistados e entrevistadores**. Porto Alegre: AMGH, 2015.

VIEIRA, E. R. M.; FERREIA, J. J. Strategic framework of fitness clubs based on quality dimensions: the blue ocean strategy approach, **Total Quality Management**, v. 29, n. 14, p. 1648-1667, 2018.

WUBBEN, E. F. M.; DÜSSELDORF, S.; BATTERINK, M. H. Finding uncontested markets for European fruit and vegetables through applying the Blue Ocean Strategy, **British Food Journal**, v. 114, n. 2, p. 248-271, 2012.

YANG, F. Identifying the attributes of blue ocean strategies in hospitality, **International Journal Contemporary Hospitality Management**, v. 24, n. 5., p. 701-720, 2012.

YAP, J. B. H.; CHUA, K. L. Application of e-booking system in enhancing Malaysian property developers' competitive advantage A blue ocean strategy?, **Property Management**, v. 36, n. 1, p. 82-102, 2018.