

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA - UDESC  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SÓCIO-ECONÔMICAS – ESAG  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL**

**BEATRIZ SCHÄFFER GUAREZI**

**MUITO ALÉM DE UM PRODUTO, UMA MARCA:  
ROCK IN RIO**

**FLORIANÓPOLIS  
2014**

**BEATRIZ SCHÄFFER GUAREZI**

**MUITO ALÉM DE UM PRODUTO, UMA MARCA:  
ROCK IN RIO**

Modalidade: Marketing

Trabalho de Conclusão apresentado como requisito para o grau de bacharel em Administração Empresarial pela Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, Centro de Ciências de Administração e Sócio-Econômicas – ESAG.  
Orientador: Prof. Eduardo Trauer, M.Eng.

**FLORIANÓPOLIS**

**2014**

## AGRADECIMENTOS

Na conclusão deste trabalho e, conseqüentemente, de mais de quatro anos de faculdade, é impossível não lembrar daqueles que fizeram desse período tão especial.

Primeiramente, e sempre, agradeço aos meus pais, por me fazerem quem eu sou e, mais do que isso, me fazerem querer ser sempre melhor. Também aos meus irmãos, por estarem comigo em todos os momentos.

Agradeço ao Bernardo por tanto que jamais caberia em uma folha de agradecimentos, mas aqui, em especial, pelo apoio incondicional, por ser paz em meio ao caos e por dar mais cor ao meu dia, todos os dias.

Às amigas de uma vida toda, pelo carinho, apoio e presença em todos os momentos importantes – nesse não seria diferente. E que venham os próximos. Em especial à Carolina, que vem sendo essencial no meu desempenho acadêmico e no meu crescimento como pessoa desde as provas de matemática da sétima série.

Aos colegas futuros administradores, por todos os momentos compartilhados – nos corredores da ESAG, na sala de reuniões do DAAG e em sala de aula. Em especial, ao Luiz Guilherme, pela amizade, inspiração e por sempre ter acreditado no potencial daquela caloura; e à Beatriz, pelo reencontro tão especial e definitivo que a vida nos trouxe.

À Maria Cristina Zambon, cujo nome precisava estar impresso nessas páginas em algum lugar. Agradeço por ter investido nos meus devaneios, que hoje se tornaram essas 100 páginas. Sou grata também pela orientação, inspiração e conselhos que levarei para o resto da vida.

Aos amigos, professores e experiências deixadas em Ashland, Ohio. Por tudo que me ensinaram, e por terem mostrado que eu ainda tenho muito a aprender.

Por fim, agradeço à ESAG, por proporcionar o ambiente no qual eu evoluí muito mais do que imaginava, como profissional e indivíduo. Em especial, aos professores Eduardo Trauer, Eduardo Jara e Leandro Schmitz, que ao invés de *dizerem* que eu deveria pensar fora da caixa, saíram do lugar-comum e me *fizeram* pensar fora da caixa, proporcionando ensinamentos que foram muito além da sala de aula.

## RESUMO

GUAREZI, Beatriz Schäffer. **Muito mais que um produto, uma marca: Rock in Rio.** 2014. Trabalho de conclusão de curso (graduação) – Curso de Administração Empresarial, Centro de Ciências da Administração e Sócio-econômicas, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

Este estudo busca explorar aspectos de construção de marca e *branding*, trazendo-os para a prática através da análise da marca Rock in Rio. Destaca-se a importância dessa marca no contexto do mercado brasileiro, em que as marcas ainda têm muito a aprender sobre comunicação com seus consumidores, e onde o entretenimento vem se tornando um negócio cada vez mais lucrativo. Primeiramente, serão conceituados os elementos ligados a marketing e marca, com apoio em bibliografia especializada. Então, no desenvolvimento do estudo, os elementos explorados serão relacionados à marca Rock in Rio, construindo-se uma análise crítica do comportamento da marca em cada ponto. Os elementos explorados são: marketing, relacionamento entre marcas, internacionalização, comunicação, arquitetura de marcas, *branding*, propósito e *brand equity*, além de uma abordagem histórica do evento. Realiza-se esse estudo com o intuito de associar o conhecimento teórico à história de uma marca construída e consolidada no mercado, buscando os seus principais ensinamentos e inspirações.

**Palavras-chave:** Rock in Rio. Marcas. Marketing. Branding. Entretenimento.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Escala de Tangibilidade .....	19
Figura 2 - Exemplos de Desconstrução de Marca.....	24
Figura 3 - Exemplos de Evolução de Marca .....	25
Figura 4 - Cocriação – Monte seu carro .....	31
Figura 5 - Cocriação - Coca-Cola .....	31
Figura 6 - Interação entre marca e consumidor.....	32
Figura 7 - Arquitetura de Marca .....	34
Figura 8 - The Golden Circle.....	39
Figura 9 - Propósito e Posicionamento.....	42
Figura 10 - Exemplo de propósito - Starbucks.....	43
Figura 11 - Valor de Marca .....	45
Figura 12 - Brand Equity .....	47
Figura 13 - Benefícios do Brand Equity .....	48
Figura 14 - Desempenho de Marca .....	52
Figura 15 - Associações à marca .....	54
Figura 16 - Abertura do Rock in Rio 2001 .....	61
Figura 17 - Ingressos Esgotados 2013.....	64
Figura 18 - Festivais de música no Brasil, pós Rock in Rio.....	67
Figura 19 - Rascunho do logotipo - Rock in Rio .....	69
Figura 20 - Evolução da marca através dos anos .....	69
Figura 21 - Perspectiva 3D da marca .....	71
Figura 22 - Estilos de música - Line-up Rock in Rio 2013.....	72
Figura 23 - Desconstrução de ícone - Rock in Rio .....	75
Figura 24 - Trident - Edição limitada Rock in Rio .....	79
Figura 25 - Rock in Rio - Licenciamento de produtos.....	80
Figura 26 - Infográfico Heineken Rock in Rio 2013 .....	81
Figura 27 - Divulgação Rock in Rio USA 2015.....	84
Figura 28 - Aplicativo Rock in Rio.....	85
Figura 29 - Interação nas redes sociais I.....	86
Figura 30 - Interação nas redes sociais II.....	86
Figura 31 - Rock in Rio - Espanhol .....	87
Figura 32 - Rock in Rio - Inglês .....	88
Figura 33 - Rock in Rio - Português.....	88
Figura 34 - Arquitetura de Marca - Rock in Rio .....	90
Figura 35 - Campanha Mobilidade - Lisboa.....	92
Figura 36 - Campanha Mobilidade - Brasil .....	92
Figura 37 - Campanha Anti-Drogas 2011 .....	93
Quadro 1 - Níveis de Construção de Produto.....	37
Quadro 2 - Jingle Rock in Rio - Letra.....	76

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1	OBJETIVOS .....	11
1.2	JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>14</b>
2.1	MARKETING .....	14
<b>2.1.1</b>	<b>Marketing de Serviços</b> .....	<b>17</b>
2.2	MARCA.....	21
<b>2.2.1</b>	<b>Relacionamento entre marcas</b> .....	<b>26</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Internacionalização</b> .....	<b>28</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Comunicação</b> .....	<b>29</b>
<b>2.3.4</b>	<b>Arquitetura de marca</b> .....	<b>33</b>
2.3	BRANDING.....	35
<b>2.3.1</b>	<b>The Golden Circle</b> .....	<b>38</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Propósito</b> .....	<b>40</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Brand Equity</b> .....	<b>44</b>
2.3.3.1	Lealdade à Marca.....	49
2.3.3.2	Conhecimento do nome da marca .....	50
2.3.3.3	Qualidade Percebida.....	51
2.3.3.4	Associações à Marca .....	53
2.3.3.5	Outros Ativos da Empresa .....	55
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DA MARCA – ROCK IN RIO</b> .....	<b>58</b>
4.1	HISTÓRIA.....	58
<b>4.1.1</b>	<b>Primeiras edições</b> .....	<b>58</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Exportação</b> .....	<b>62</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Reencontro com o público brasileiro</b> .....	<b>63</b>
4.2	A MARCA .....	65
<b>4.2.1</b>	<b>Marca Gráfica</b> .....	<b>68</b>
4.3	DESCONSTRUÇÃO DE MARCA.....	74
<b>4.3.1</b>	<b>Desconstrua seu ícone</b> .....	<b>74</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Desconstrua seu som</b> .....	<b>75</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Desconstrua sua tradição</b> .....	<b>76</b>
4.4	RELAÇÃO COM OUTRAS MARCAS.....	78
4.5	INTERNACIONALIZAÇÃO .....	82
4.6	COMUNICAÇÃO .....	84

4.7 ARQUITETURA DE MARCA.....	89
4.8 PROPÓSITO .....	91
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>95</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>98</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Algumas agências e produtoras, centenas de técnicos, milhares de quilômetros percorridos por ar e por terra, milhões de fãs, um artista e bilhões de dólares. Esses são, basicamente, os fatores que compõem um grande evento. Ao colocar os diversos shows que vêm acontecendo no Brasil nos últimos anos lado a lado, obtém-se o retrato de um mercado ascendente, competitivo e extremamente lucrativo.

Com o crescimento do mercado, surge a necessidade de profissionais qualificados para dedicar-se a esse ramo, o que representa uma grande oportunidade para administradores. Dentre todo o conhecimento necessário para o sucesso na realização de um evento, as ferramentas de Administração possuem um papel essencial. Nenhum dos fatores acima listados convergiria em grandes espetáculos se não fosse pelo planejamento e execução de tarefas que abrangem as mais diversas áreas.

Um evento é repleto de gestão, da sua concepção até o fechamento dos seus portões. Desde a utilização de ferramentas de marketing para entender e comunicar-se com o seu público alvo, até o desenvolvimento de um planejamento financeiro que o permita cobrar um preço justo dos seus clientes. No meio disso, há conhecimentos de logística, gestão de projetos, planejamento estratégico, entre outros.

Foi o encontro de bons gestores com um mercado consumidor ávido por novidades, um cenário econômico favorável e um mundo cada vez mais globalizado que fez com que o Brasil alcançasse o impressionante valor de 39,1 bilhões de dólares em seu setor de mídia e entretenimento no ano de 2011. E apesar da recente desaceleração da economia, a perspectiva é de que no ano de 2016 esse valor chegue a 64 bilhões de dólares (PWC, 2012).

E não é apenas para os empresários que esse mercado apresenta-se cada vez mais promissor. Com as recentes mudanças no comportamento dos consumidores, trazidas pela revolução dos *downloads*, a indústria da música há de reinventar a forma como gera receita, já que a comercialização de CDs vem diminuindo.

A tecnologia, porém, não tem como substituir a experiência ao vivo – pelo

contrário, esta é cada vez mais engrandecida pela primeira. Portanto, os artistas também veem muita vantagem em apresentar-se; quanto mais vezes e em mais países diferentes, melhor. Os dados abaixo, retirados de um estudo feito pela revista *Billboard* (2013, p. 1), confirmam essa tendência.

Shows representam 68,9% da receita dos 40 artistas na lista da *Billboard*, *Moneymakers*, que calcula o rendimento anual dos artistas. [...] Talvez o Presidente da Live Nation, Michael Rapino, tenha traduzido melhor em uma conferência na última semana, notando que os músicos agora obtêm “90% do seu dinheiro em turnê. Isso verdadeiramente se tornou o centro do seu mundo financeiro”. [...] Uma coisa dificilmente mudará: shows terão a maior influência em todos os rendimentos dos maiores artistas.

Dada a euforia dos números promissores, e com o recente aumento da oferta de artistas, muitos acham que a vinda de grandes shows internacionais ao Brasil é um fenômeno recente. Há 26 anos, porém, um empresário se lançou no que se tornaria um mercado extremamente lucrativo e criou um dos maiores eventos do mundo. Ele reuniu grandes artistas nacionais e internacionais da época em um só palco durante dez dias e nomeou o festival “Rock in Rio”.

O que no início seria apenas uma ação promocional para lançar uma marca de cerveja tornou-se um marco na história da música brasileira. Movimentou multidões, popularizou artistas, abriu portas para um mercado novo e profissionalizou diversos setores da produção de eventos no país.

A marca Rock in Rio foi de secundária a gigantesca em poucos meses e preserva esse status desde 1985. Tal feito foi atingido através da realização de quatro edições no Brasil e oito na Europa, uma comunicação diferenciada e criativa com seu público, um modelo de gestão de sucesso e uma relação vantajosa com as outras marcas com que se envolve.

Em suma, o Rock in Rio é um grande *case* de sucesso brasileiro em termos de comunicação, marca e entretenimento. Gerou empregos, potencializou a indústria fonográfica brasileira, reinventou a forma como se produzem grandes eventos e deixou para as outras marcas grandes lições de como se comunicar com seus clientes. Desligou-se de qualquer estereótipo de “festival de música” e se apresentou como uma marca relevante no cenário nacional e internacional.

É com base na atual relevância desse mercado e da posição de destaque que o evento atingiu que este estudo se propõe a investigar: o que fez o Rock in Rio ir além de um festival de música, tornando-se relevante nacional e internacionalmente,

baseado na construção e nos principais aspectos da sua marca.

Essa investigação será feita primeiramente através da conceituação teórica dos principais elementos ligados a marketing e marca, para aumentar o entendimento do assunto a ser abordado. Na segunda parte, os elementos conceituados serão relacionados à marca Rock in Rio, buscando associar o conhecimento teórico à história de uma marca construída e consolidada. Tudo com o objetivo de trazer para aplicação prática aspectos teóricos de construção de marca, através da análise de uma marca referência.

## 1.1 OBJETIVOS

O objetivo do presente estudo é identificar e explorar a estratégia de construção de marca do Rock in Rio e como ela o levou de um simples evento musical a uma marca mundial. Isso será realizado analisando a sua história, evolução, estratégias, construção de marca e comunicação.

a) Objetivo Geral: Analisar os principais aspectos da construção e consolidação da marca Rock in Rio.

b) Objetivos Específicos:

I - Realizar um levantamento em relação ao evento – sua história, materiais gráficos, divulgação e reportagens;

II – Analisar a marca gráfica, sua evolução e seu reflexo na identidade do evento como um todo;

III – Explorar cada um aspectos elencados em relação à construção da marca;

IV – Identificar os diferenciais presentes em cada aspecto, analisando a sua importância para a evolução da marca.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Todos querem deixar uma marca – na área em que trabalham, na comunidade em que vivem, na vida das pessoas que conhecem. Da mesma forma, as empresas também devem buscar deixar a sua marca. “Deixar uma marca”, aqui, traduz-se como gerar impacto em seus negócios, no planeta, nos seus consumidores.

Não é mais suficiente abrir as portas de um novo negócio e esperar que as pessoas venham. O consumidor possui mais informação do que nunca na palma da sua mão, e é abordado por empresas a todo tempo - na sua casa, nas ruas, no seu celular, na sua televisão e até pelos seus amigos.

É preciso, portanto, causar impacto positivo nas pessoas e na sociedade que as envolve. E superar expectativas, despertar desejos e fazer parte do seu dia-a-dia são tarefas que vão muito além de uma propaganda na televisão ou anúncio no jornal, são responsabilidades atribuídas a uma marca.

Cabe à marca apresentar valor e criar um relacionamento entre a empresa e os seus consumidores, que não se contentam mais com o papel de compradores e possuem seus produtos e marcas favoritos, atribuindo-lhes novos usos e opiniões.

Ao buscar-se a adequação da empresa à realidade dos seus consumidores, levantam-se as mais diversas questões sobre posicionamento, valor gerado e investimento necessário. E é um engano comum achar que cabe unicamente aos profissionais de marketing da organização respondê-las.

Segundo Rocha (2014, tradução nossa), responder a esses questionamentos requer outras habilidades, desde o desenvolvimento de estratégias de comportamento do consumidor até análise de modelos financeiros. Uma visão holística da marca pode ligar os pontos entre a maneira que a marca funciona e como a força dela impacta a performance financeira.

Dessa forma, uma boa gestão de marca é capaz de atingir não apenas os consumidores, mas também gerar expressivos impactos financeiros. Tais impactos são mensuráveis nos resultados da empresa e no valor atribuído à própria marca, avaliação que está se tornando essencial. A Apple, classificada em primeiro lugar na lista das 100 (cem) melhores marcas do ano de 2013 (INTERBRAND, 2014), teve a sua marca avaliada em mais de \$98 (noventa e oito) bilhões de dólares - valendo muito mais que os outros ativos da empresa.

As cinco primeiras colocadas nesta lista, juntas, valem \$409 (quatrocentos e nove) bilhões de dólares. São todas grandes empresas multinacionais cujo país sede são os Estados Unidos, o que mostra uma consciência muito grande do mercado americano sobre o poder que as suas marcas têm de gerar impactos local e internacionalmente. O Brasil, enquanto isso, não possui nenhuma marca na lista das mais valiosas do mundo, o que é prejudicial para o país e a sua economia na competição global (COUTO, 2014).

Nesse cenário, chama atenção o espaço que as marcas brasileiras ainda têm para crescer, desenvolver-se e impactar seus consumidores, gerando valor para as empresas e para a sociedade. Para tanto, exemplos de sucesso de grandes marcas brasileiras devem ser melhor explorados.

O Rock in Rio é um desses exemplos de relevância de marca. Desde a sua concepção, sempre foi algo diferenciado. O festival foi um evento inédito no Brasil, de proporções inconcebíveis para a estrutura da época e que se tornou imediatamente relevante para o público que buscava atingir.

Sobre a concepção do Rock in Rio, destaca-se:

[O objetivo era] Promover um arroubo de confraternização jamais visto antes. Não um simples show. [...] A ideia viera inteira: um megaconcerto que pararia o Brasil. Só que o projeto não era tão simples. Nunca havia sido realizado nada igual no Brasil. Nem no mundo. [...] 'O Rock in Rio não era para ser megalômano, mas nasceu megalomaniaco, porque, se não tivesse público suficiente, ele não se pagava', explicou Roberto Medina (CARNEIRO, 2011, p. 22).

Apesar das proporções do evento terem surgido devido à quantidade de recursos exigidos, não há dúvidas de que estas foram essenciais para a projeção da sua marca. Tornar uma marca relevante envolve uma quantidade considerável de risco e a habilidade de lidar com adversidades, já que se projeta um mercado novo. Para Aaker (2011), a criação de uma nova categoria ou subcategoria exige uma nova perspectiva de marca e marketing.

A nova perspectiva do Rock in Rio é mais um dos aspectos que o destacam no marketing nacional. A marca criou no Brasil um novo conceito de entretenimento ao vivo, além de desenvolver um relacionamento diferenciado com seus consumidores. De acordo com Macedo (2011, *online*), o evento consolidou-se como uma plataforma de oportunidades de negócios, proporcionando um “verdadeiro espetáculo de relacionamento com o consumidor, de forma criativa, lúdica e divertida”.

A relevância do Rock in Rio no mercado nacional, as perspectivas de marketing que criou e todos os diferenciais advindos destes colocaram-no junto das grandes marcas brasileiras. Quando se pensa no evento, aqueles que já foram remetem a grandes experiências e os que sonham em ir possuem grandes expectativas. Independentemente do sentimento, poucas marcas são tão carregadas de emoção.

Portanto, o papel do *branding* no mercado atual, a necessidade de disseminar boas práticas de gestão de marca no Brasil e a importância do Rock in Rio são as principais inspirações para este trabalho de pesquisa.

O presente estudo é, também, baseado na premissa de que marcas podem mudar o mundo através da geração de impactos positivos. Para a acadêmica, esta pesquisa representa a oportunidade de aprofundar-se em um conceito atual e essencial para todo administrador e para a sua futura carreira profissional.

Para a instituição de ensino, fica o retorno por quatro anos de aprendizado, na forma de um estudo de marketing sob uma ótica diferenciada e pouco explorada academicamente.

Por fim, baseado no exemplo do Rock in Rio, espera-se que a sociedade reconheça o poder que as marcas têm de agregar valor à vida das pessoas e, por que não, construir uma sociedade melhor.

## **2 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

### **2.1 MARKETING**

O que por muitas pessoas é considerado apenas mais um departamento de uma empresa, para bons administradores deve ser encarado como ciência e arte. Ciência pois pode ser estudado e teorizado, e arte quando se considera a sua capacidade de influenciar o comportamento e a rotina das pessoas.

Marketing é parte de tudo que se assiste na TV, acessa na Internet, compra em qualquer loja e vê em anúncios nos mais diversos lugares. Pouquíssimas são as pessoas que conseguem viver isentas de qualquer influência de estratégias de marketing.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 4), “marketing é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da

entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente”. Destaca-se aqui o conceito “valor superior” como principal objetivo do marketing. O principal não é *layout* ou preço, e sim diferenciar-se através do valor entregue aos consumidores.

Para McDonald (2008, p.2), “a ideia central do marketing é criar uma compatibilidade entre as capacidades de uma empresa e os desejos dos consumidores”. Ou seja, as empresas devem se dedicar a entregar o maior valor possível dentro das expectativas e necessidades do seu público alvo. Fazer promessas além da capacidade de entrega ou falar uma língua que o consumidor não entende são erros comuns, que poderiam ser evitados com uma análise realista da empresa e um estudo dos seus consumidores.

Ainda sobre a necessidade de entender melhor os clientes, Drucker (1973, p. 63–64 apud KOTLER e KELLER, 2006, p. 4) afirma:

O objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou serviço seja adequado a ele e se venda sozinho. Idealmente, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar.

Assim, diferenciais de preço, estratégias promocionais ou ferramentas de venda só serão realmente eficazes quando aliados a um entendimento profundo do público. Tal entendimento deve ser baseado no perfil dos clientes, seu estilo de vida, seus hábitos de consumo, suas aspirações e potenciais desejos que podem ser gerados através de iniciativas inovadoras.

Reforçando, Kotler (2005) elenca como papéis do marketing: identificar necessidades e desejos; definir, medir e quantificar o tamanho e potencial do mercado; identificar quais segmentos a empresa tem capacidade de atingir; e projetar e promover os produtos e serviços adequados.

O que há em comum entre todos os conceitos apresentados até aqui é que a palavra “venda” não foi mencionada em nenhum deles. Justamente porque o objetivo de uma boa estratégia de marketing não é gerar vendas, e sim gerar valor. Marketing não é sobre promoções de venda, encontrar o menor preço ou fazer propagandas para televisão. O marketing deve ser a ferramenta utilizada pelas empresas para inserir-se na vida dos seus consumidores, se comunicar com eles e assim convencê-los de que estão oferecendo o que eles precisam. “Vender é a culminação do processo de marketing.” (MCDONALD, 2008, p. 7).

Para um empresário que vê no lucro o principal indicativo de sucesso, porém,

torna-se difícil aplicar os conceitos de marketing isolando-os da necessidade de vender. A metáfora colocada abaixo, por Hiam e Schewe (1992, p. 14, tradução nossa) ilustra bem uma das principais consequências de uma administração de marketing voltada exclusivamente a vendas.

Na verdade, frequentemente os consumidores se sentem mais como servos do que como reis. Serviço ruim, baixa qualidade em produtos, localizações inconvenientes, vendedores rudes, preços muito altos, entre outras frustrações sofridas por consumidores comprovam que as empresas estão se debatendo para aplicar o conceito de marketing completo, e que a maioria das organizações ainda não é verdadeiramente orientada para o consumidor.

Uma administração voltada apenas para vendas, que não se importe com gerar valor para os seus consumidores, tende a tratá-los como “servos”, e não como “reis”. É claro que uma empresa deve valorizar o seu faturamento e promover estratégias que o favoreçam, mas sem nunca esquecer que este pode ser gerado apenas uma vez por um cliente insatisfeito, ou diversas vezes por clientes bem atendidos.

No mercado de hoje, recomendações e reclamações estão tomando proporções jamais imaginadas. Um cliente revoltado não tem mais apenas alguns amigos com quem dividir suas frustrações, e sim centenas de contatos em suas redes sociais. Com a rapidez de um clique, uma reclamação pode ser propagada para milhares de pessoas.

Portanto, a aplicação inteligente e completa dos conceitos de marketing é essencial para qualquer empresa. Boas estratégias são capazes de diferenciar um produto do outro na prateleira mais eficientemente do que um preço alguns centavos menor ou uma embalagem mais chamativa. O que vale é gerar valor para o público que se busca atingir.

Tal geração de valor não se percebe apenas nos aspectos tangíveis. Um serviço de compras online pode gerar valor aos seus clientes ao oferecer um atendimento prestativo e exclusivo. Uma cidade turística pode gerar valor aos visitantes investindo em experiências diferenciadas ou um artista pode gerar valor aos seus fãs criando novas formas de se relacionar com eles. O marketing, portanto, é aplicável em diversas esferas e pode se envolver com bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias (KOTLER e KELLER, 2006).

Ao objeto deste estudo, por sua intangibilidade e pela quantidade de serviços

envolvidos, se aplicam os princípios do marketing de serviços.

### 2.1.1 Marketing de Serviços

O setor de serviços está se tornando cada vez mais importante para o mercado brasileiro. As últimas projeções de crescimento feitas pela Confederação Nacional dos Serviços (CNS) indicavam uma alta de 3% no setor, o dobro dos 1,6% estimados para o Produto Interno Bruto (PIERRY, 2013).

Tal crescimento deve-se, inicialmente, à necessidade das empresas de entregar novas formas de valor para seus clientes. Enquanto mudar a sua forma de produção ou começar uma linha produtiva do zero exige grandes investimentos, adotar um serviço diferenciado é menos custoso e pode ser muito eficiente. Exemplificando, uma empresa de varejo não precisa investir em mais unidades ou mais vendedores para se aproximar dos seus clientes. Um serviço diferenciado de atendimento e entrega pode fazer isso por menos e com maior retorno.

Porém, o setor de serviços não cresce apenas através da sua presença em empresas que buscam se diferenciar. Negócios baseados exclusivamente no fornecimento de serviços às pessoas – cabeleireiros, restaurantes, casas noturnas, clínicas, consultorias, entre outros – representam a maior fatia do setor. É através deles que o produto interno bruto de países que se diziam “industrializados” está se distanciando cada vez mais da indústria e se aproximando do contato humano e da facilidade dos serviços. No Brasil, uma mudança de comportamento por parte da população foi incentivadora dessa tendência, já que uma maior parcela da população passou a se dar ao luxo de investir na sua aparência, em refeições especiais ou viagens.

Nesse contexto em que tantos tipos de negócios diferentes aderem aos serviços ou se baseiam neles, diferenciar um bem de um serviço é cada vez mais difícil. Segundo Hoffman e Bateson (2003, p. 4):

[...] é muito difícil fornecer um exemplo de um bem puro ou de um serviço puro. Um bem puro implicaria que os benefícios recebidos pelo cliente não contivessem elementos fornecidos pelo serviço. Da mesma forma, um serviço puro não conteria bens tangíveis.

Não há como fornecer um produto sem qualquer serviço atrelado, ou um serviço sem que seja utilizado algum produto. Um restaurante pode ter o seu foco no

atendimento dos clientes, mas o seu bom serviço de nada adiantaria se os pratos servidos não tivessem ingredientes de qualidade, o que envolve produtos. Da mesma forma, uma fábrica de camisetas pode produzi-las com os melhores tecidos do mercado, mas sem um bom serviço de entrega, não irá obter o faturamento esperado.

Ainda assim, existem alguns aspectos capazes de diferenciar bens de serviços. Um bem é um objeto físico e pode ser criado e transferido, além de usado posteriormente. Já um serviço é perecível, sendo utilizado simultaneamente à sua criação (SASSER; OLSEN; WYCKOFF, 1978, p.8 apud FITZSIMMONS, 2005).

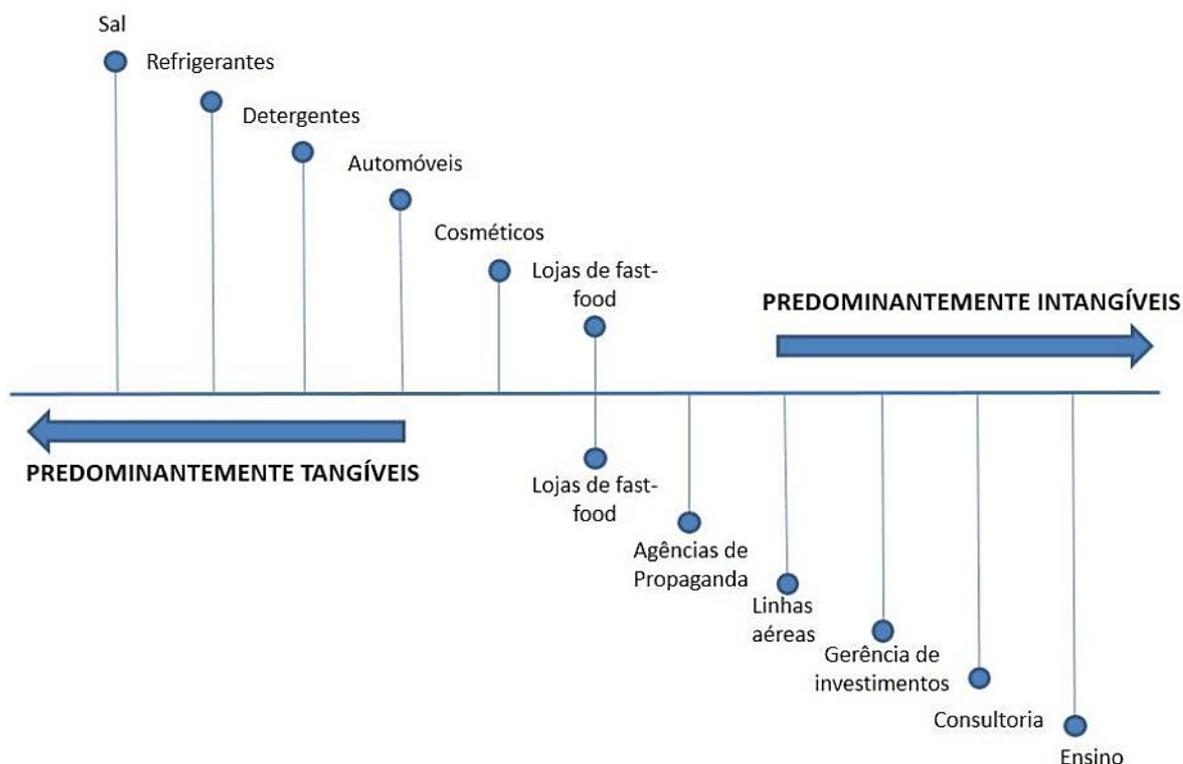
Além disso, nos serviços o consumidor assume o papel de coprodutor (FITZSIMMONS, 2005). Ou seja, bens podem ser produzidos em larga escala independentemente da existência daquela quantidade consumidores, enquanto serviços são direcionados e personalizados conforme a necessidade de cada cliente.

O aspecto da coprodução diferencia bens de serviços ainda em outro nível. A percepção individual dos clientes é capaz de alterar a qualidade de serviços, muito mais do que faz com bens. Um serviço nunca é prestado duas vezes da mesma forma, já que está diretamente atrelado a pessoas, passíveis de mudanças no humor, na atitude e nas reações. O mesmo restaurante pode ser considerado ótimo por uma pessoa e ruim por outra, ainda que estejam apenas a algumas mesas de distância. Nesse caso há diferenças no atendimento, na percepção e no humor de cada cliente, que influenciam na qualidade da refeição.

Portanto, o principal aspecto capaz de diferenciar um bem de um serviço é a intangibilidade, ou seja, ausência de propriedades físicas. Bens são avaliados pelos clientes conforme as suas características físicas e visuais, que são as mesmas para todos, enquanto serviços são esforços desempenhados de forma diferente para cada cliente, possibilitando diferentes experiências e opiniões.

Na Figura 1 está representada uma escala de tangibilidade, que classifica diversos tipos de produtos de acordo com as suas características físicas. Quanto mais tangível, maior é a influência das propriedades físicas do produto na decisão dos clientes.

Figura 1 - Escala de Tangibilidade



Fonte: HOFFMAN e BATESON, 2003, p. 5

Destaca-se na figura a presença das lojas de *fast-food* como ilustração da mescla que existe entre bens e serviços. A decisão dos clientes por esse tipo de estabelecimento se dá pelos produtos comercializados, mas também pela agilidade no serviço que encontrarão. No caso dos festivais de música, a decisão de compra é ligada ao intangível: a empolgação, o fanatismo, a experiência. Porém, os aspectos tangíveis, tais como estrutura e produtos comercializados no local, fazem toda a diferença na percepção de qualidade. Isso acontece com todos os produtos, em menor ou maior proporção; por isso utiliza-se o termo “predominante”, pois nada está totalmente isento de propriedades tangíveis ou intangíveis.

A predominante intangibilidade dos serviços representa o maior desafio do marketing que os envolve. Um produto possui custo de produção bem definido, propriedades físicas a destacar e um valor que é visível e indiscutível. Agora, como precificar algo que pode ter valores diferentes para cada pessoa? Como destacar os aspectos corretos quando eles podem funcionar para um cliente e não funcionar para o outro? Como comercializar para a maior quantidade de pessoas possível um serviço que deve ser exclusivo?

McDonald (2008, p. 8) destaca a relação de confiança que deve ser gerada entre o consumidor e a empresa de serviços, já que “[o comprador] somente poderá ter certeza da qualidade e do desempenho do serviço após este ter sido concluído”. Portanto, os princípios de marketing devem ser aplicados aos serviços com ênfase na construção de uma relação diferenciada com os clientes, buscando reduzir a sua insegurança e gerar experiências de valor superior ao esperado.

Segundo Hoffman e Bateson (2003), os serviços entregam um pacote de benefícios por meio da experiência que é criada para o cliente. Experiências estão diretamente atreladas a expectativas - uma experiência ótima as supera, enquanto uma experiência ruim as frustra. Portanto, além do gerenciamento do serviço em si, existe o planejamento da expectativa a ser gerada sobre o mesmo.

É essencial para uma empresa cumprir o que promete. Nisso, estão incluídos serviço e marca. O serviço há de ser padronizado e prezar pela qualidade e exclusividade. Enquanto isso, a mensagem da empresa tem que ser consistente através da marca apresentada, buscando atrair interesse mas sem prometer além do que é capaz de cumprir.

Por tratar-se de bens intangíveis, as expectativas dos consumidores são criadas pelas mensagens da marca, mas também (e principalmente) por recomendações. Atualmente, as opiniões acabam chegando aos consumidores mais facilmente do que a própria publicidade, através das redes sociais e das ferramentas de avaliação de empresas. Os consumidores cumprem cada vez mais o seu papel de coprodutores, fazendo parte de todas as etapas de um serviço: a expectativa gerada antes, as impressões causadas durante, e as opiniões repassadas depois.

Às empresas cabem os investimentos possíveis para que as duas primeiras etapas sejam entregues com a maior qualidade possível, enquanto ao cliente cabe repercutir suas percepções.

Keller e Machado (2006, p. 13) relacionam as variações da qualidade dos serviços com a importância do *branding* ao afirmar:

O *branding* pode ser particularmente importante para empresas de serviços contornarem problemas potenciais de intangibilidade e variabilidade. [...] Atribuir uma marca a um serviço também pode sinalizar aos consumidores que a empresa elaborou uma oferta de serviço tão especial que merece um nome.

Uma marca forte no setor de serviços ajuda as empresas a contornar os seus

problemas porque passa para os clientes uma imagem de credibilidade, e é capaz de atrelar a si a experiência ideal que a empresa quer gerar. A marca oferece também um norte aos consumidores, que atrelam uma boa experiência não mais a um serviço aleatório, mas àquela marca, que passa a estar presente tanto nas suas redes sociais, quanto nas suas lembranças.

O Rock in Rio, por exemplo, se renova a cada edição, com novos espaços, atrações e diferenciais, mas a marca traz consigo o que os clientes irão invariavelmente encontrar – música, uma grande estrutura, diversos tipos de pessoas e uma experiência única.

## 2.2 MARCA

Apesar de ser um conceito muito atual, as marcas influenciam a avaliação comercial dos produtos desde a Renascença, quando quadros passavam a valer muito mais apenas por terem a assinatura de algum artista renomado (YAMAGUTI ET AL, 2008). Desde que se tem conhecimento, elas eram utilizadas como referências de confiabilidade e maior valor agregado para todo tipo de produto.

Com o passar dos anos e os adventos da tecnologia, surge a produção em massa e as marcas se tornam elementos cada vez mais estratégicos, devido ao aumento das opções de todo tipo de produto. Elas não pararam de ganhar importância pela sua capacidade de valorizar um produto, tornar seu preço irrelevante, diferenciá-lo dos seus concorrentes e personificar a comunicação com os seus clientes.

Tal importância, atualmente, é inclusive capitalizada. Nos últimos anos, o alto número de fusões e aquisições de empresas trouxe atenção para o valor monetário que possui uma grande marca. Apesar de intangíveis, as marcas vêm se tornando os ativos mais valiosos das empresas. Por exemplo, uma empresa que queira comprar a Coca-Cola terá que pagar mais de US\$ 70 (setenta) bilhões, muitas vezes mais do que os bens físicos da Coca-Cola (KOTLER, 2005).

De acordo com a American Marketing Association (2006 apud KELLER e MACHADO, 2006, p. 2):

Marca é um nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferencia-los da concorrência.

Nessa definição, merecem destaque os termos “identificar” e “diferenciar”, pois exprimem as duas principais funções que uma marca possui. Ao identificar uma marca, o consumidor remete automaticamente à sua relação com ela. Tal relação é composta de experiências anteriores, da expectativa gerada pelo produto, recomendações obtidas, custo benefício, entre outros fatores. Diferenciação, por sua vez, está ligada à preferência por aquele produto.

Além de identificar um bem ou um serviço, uma marca é capaz de fazer os próprios consumidores se identificarem com o mesmo. É pelo uso das marcas que as empresas são capazes de criar uma relação mais profunda com as pessoas, inclusive diretamente. As redes sociais permitem que as marcas enviem e respondam mensagens como amigos próximos o fazem, e as grandes empresas já está fazendo uso dessas ferramentas para expandir as suas possibilidades.

É a aproximação com as empresas que permite que os consumidores criem diferentes percepções sobre as mesmas. E segundo Neumeier (2003, tradução nossa, grifo nosso), essas percepções são capazes de definir a marca:

Uma marca é a intuição de alguém sobre um produto, um serviço ou uma organização. É a intuição de alguém porque marcas são definidas por indivíduos, não por empresas, mercados ou públicos. É uma intuição porque pessoas são seres emocionais e intuitivos.

O valor de uma marca não é apenas percebido pelo consumidor, como criado juntamente com ele. É a resposta do público, o uso que ele faz dos produtos e a sua interação com a marca que verdadeiramente definem o seu valor. Construir uma marca forte atualmente está muito mais relacionado com a construção de relacionamentos emocionais do que com a elaboração de estratégias segmentadas para um público específico.

Através de uma pesquisa, Lindstrom (2012, p. 4) justificou essa visão:

A emoção chama nossa atenção por meio dos sentidos, que então influenciam nosso processo decisório. As marcas que criam uma conexão emocional com os consumidores são muito mais fortes do que aquelas que não o fazem - é simples (e complicado) assim.

Tal conexão emocional é criada principalmente através do estabelecimento de compromissos. A empresa se compromete a entregar algo de valor, enquanto o consumidor oferece a sua atenção e um espaço no seu dia-a-dia. Cabe ressaltar aqui que é essencial para as marcas que as suas promessas sejam cumpridas.

Segundo Pinto (2014, *online*), “marcas que só falam a curto prazo podem até vender, mas ao longo prazo não se tornam marcas de valor”.

Marcas de valor têm a sua reputação construída com o tempo e prezam pelo relacionamento com os seus *stakeholders* durante todo o processo. As mensagens enviadas por elas devem fazer sentido para todos os seus interlocutores - clientes, funcionários, comunidade e imprensa (FERRARI, 2014).

Complementando, “uma marca é um conjunto de associações vinculadas a um nome, sinal ou símbolo, relacionadas a um produto ou serviço” (TYBOUT e CALKINS, 2006, p. 1). Ou seja, uma marca é formada não pelo nome da empresa, pelo seu logotipo ou pelo serviço oferecido; mas pelo conjunto destes, e pelas associações feitas a esse conjunto.

Tais associações envolvem todo o universo em que a empresa está inserida. O consumidor é uma parte importante do processo de comunicação; mas tão importante quanto a relação com os seus clientes é a relação com fornecedores, investidores, parceiros e com o público em geral. Os outros elementos ao redor da marca não podem ser ignorados na hora de planejar estratégias de geração de valor.

Na maioria dos casos, o objetivo final destas estratégias é a criação de benefícios emocionais. De acordo com o dicionário elaborado por Neumeier (2013, p. 30, tradução nossa), benefícios emocionais são “o valor entregue através do sentimento despertado no consumidor por um produto ou serviço”.

Novamente, geração de valor está diretamente ligada a sentimentos. Portanto, uma marca não é uma etiqueta, um símbolo ou embalagem isolados, mas o conjunto dos mesmos e as sensações que despertam.

Isso não significa, porém, que cada aspecto de uma marca isoladamente não tem significado. Pelo contrário:

Cada parte deve funcionar independentemente das outras, apesar de cada uma ainda ser essencial ao processo de estabelecer e manter uma marca verdadeiramente passível de desconstrução (LINDSTROM, 2012, p. 47).

Em seu livro, Lindstrom (2012) propõe que uma marca forte é aquela passível de desconstrução. Ou seja, os seus elementos devem ser facilmente identificáveis pelos consumidores mesmo sem qualquer referência ao nome da marca. Elementos passíveis de desconstrução são imagem, cor, forma, nome, linguagem, ícone, som, navegação, comportamento, serviço, tradição e rituais. Segundo o autor, quanto

mais elementos forem associados pelo consumidor, mais forte o impacto feito pela marca.

Cada elemento deve ser integrado, mas também independente, tornando dispensável o uso do nome da marca ou até da sua logo completa. A Figura 2 é um exemplo de desconstrução, onde o nome da marca é retirado do seu logotipo, mas mesmo assim a maioria das pessoas ainda consegue enxergá-lo, onde ele caberia e até a sua tipografia.

Figura 2 - Exemplos de Desconstrução de Marca



FONTE: adaptado de CALAIS, 2011.

Assim, uma marca de sucesso está diretamente ligada à sinergia entre todos os seus elementos, mas também a sua capacidade individual de impactar o consumidor. Ressalta-se aqui que esses elementos são passíveis de mudança e devem renovar-se para mais bem atender seus consumidores.

Essa renovação deve acontecer sem alterar a essência da marca ou o valor que está disposta a entregar. Segundo Martins (1998 apud AAKER, 1998), as marcas devem evoluir acompanhando as necessidades dos seus consumidores, obtendo deles uma disseminação positiva da sua imagem e preferência sobre os concorrentes.

Além disso, de acordo com Cheverton (2007, p. 10):

As marcas, e as ideias por trás das marcas, evoluíram ao aprender a corresponder às circunstâncias do momento. Administrar essa evolução é a essência da boa administração da marca.

Tais mudanças que acontecem ao decorrer do tempo são refletidas também no aspecto gráfico das marcas, que evolui não apenas para se modernizar. A atualização é importante, mas mudanças gráficas geralmente vêm acompanhadas de renovações conceituais na empresa – seu propósito, estratégias e visão. A Figura 3 ilustra a evolução de algumas marcas, através do reflexo em seus logotipos.

Figura 3 - Exemplos de Evolução de Marca



FONTE: adaptado de GUSMÃO, 2013.

Para muitos dos consumidores das marcas ilustradas na Figura 2, a sensação de ver os logotipos lado a lado é de nostalgia. É inevitável remeter a lembranças de antigos trabalhos de pesquisa, ao primeiro computador, ou às primeiras notícias sobre novas tecnologias. É esse o principal diferencial das marcas de sucesso: os sentimentos que são capazes de despertar.

É através da marca que as empresas inserem seus produtos e serviços no inconsciente e nos maiores desejos das pessoas. A representação de uma mudança de vida se torna um carro melhor, uma boa aparência significa necessariamente uma ida a um determinado salão de beleza, um computador só será realmente eficiente se contar com aquele tipo de processador interno.

Segundo Keller e Machado (2006), a relação entre consumidores e marcas consiste de um acordo, em que os consumidores oferecem a sua confiança e fidelidade esperando que a marca se comporte de certa maneira, oferecendo-lhes o produto adequado.

O relacionamento com uma marca, portanto, vai muito além de preferência. Baseia-se em desejos e sentimentos e pode ser tão intrínseco na vida das pessoas a ponto de tornar-se imperceptível.

### 2.2.1 Relacionamento entre marcas

Marcas não se relacionam apenas com seus consumidores e *stakeholders*. A construção da sua imagem passa também pelo relacionamento com outras marcas, especialmente através de práticas de patrocínio.

O patrocínio é a principal forma de associação de uma marca com outra, geralmente através de atividades culturais, esportivas, grandes eventos e atletas. “É por meio desta associação que ocorre o processo de agregação de valor à marca.” (MELO NETO, 2000, p. 97).

A presença em eventos ou a associação com atletas ou clubes permite que a empresa se relacione mais diretamente com os consumidores, já que eles podem ter amostras de produtos ou experiências proporcionadas pela marca. Envolver-se com ícones de determinado segmento – por exemplo, patrocinando as chuteiras de um grande jogador de futebol – também traz credibilidade e popularidade à marca, além de despertar o interesse das pessoas em relação àquele produto ou serviço que está sendo utilizado por um ícone.

Graças a estes, entre outros benefícios, o patrocínio é uma prática que vem se popularizando no marketing corporativo. De acordo com Keller e Machado (2006, p. 173):

Segundo o International Events Group, o patrocínio de eventos cresceu rapidamente nos últimos anos, alcançando globalmente mais de 25 bilhões de dólares. Antes empregado principalmente pelas empresas de cigarro, cerveja e automóveis, o marketing esportivo está sendo adotado agora por vários tipos de empresas.

Apesar dos diferentes segmentos, há algumas práticas comuns entre qualquer marca que queira se envolver com outras. Uma delas é o objetivo desse tipo de ação, que não é gerar vendas diretas, e sim construir a imagem da marca. Segundo Souza (2013), esse tipo de investimento está integrado a estratégias de marketing e possibilita o posicionamento de uma marca no imaginário de um ou mais segmentos de público.

Tais segmentos de público podem ser de nicho específico ou de maior abrangência. Conforme o objetivo, define-se o envolvimento com grandes eventos, personalidades e clubes – analisando sua região, visibilidade, público alvo e possíveis pontos de contato. Há empresas que se dão por satisfeitas atingindo em cheio o seu público alvo, tendo seu objetivo voltado para vendas; enquanto outras

querem a maior visibilidade possível, voltando-se para o reconhecimento da sua marca, mesmo que isso não implique em aumento direto de receita.

Atualmente, atletas não são apenas profissionais de esporte, eventos não são apenas apresentações e clubes de futebol não são apenas feitos para participar de competições. Todos possuem e gerenciam a sua própria marca, com tudo a que têm direito – identidade visual, comunicação, produtos licenciados e consumidores engajados.

Portanto, investimentos em patrocínio não são mais unilaterais. Ao patrocinar um evento ou uma personalidade, uma marca está oferecendo seus atributos e buscando atrelar-se à imagem de outra, para que juntas elas cresçam e atinjam fatias cada vez maiores do público.

O Rock in Rio é um exemplo de marca que cresceu e potencializou a experiência do público graças a patrocinadores que, por sua vez, se beneficiaram da capacidade do evento de impactar seus consumidores.

Eventos se tornaram plataformas extremamente atrativas para marcas que queiram se relacionar mais profundamente com consumidores, atuais e potenciais. Para uma marca de cerveja, por exemplo, é possível ter centenas de milhares de pessoas consumindo o seu produto durante dias, interação que nenhum outro tipo de mídia proporciona.

Patrocinadores e apoiadores deixaram para trás seu papel de financiadores, e não se contentam mais com ter sua marca exibida nos telões. Eles querem interagir com o público de forma atraente, inusitada, despojada e desafiadora (MACEDO, 2011). Tornar a sua marca visível não é mais suficiente. O atual objetivo das ações de *branding*, em especial as que envolvem esse tipo de contato direto, é oferecer experiência e emoção, para impactar verdadeiramente os consumidores.

No caso do Rock in Rio, a estratégia do evento e suas atrações se encarregam de atrair o público, enquanto as marcas patrocinadoras buscam formas de ser percebidas e entreterem milhares de pessoas além dos palcos. Segundo Azevedo (2009, *online*), patrocinar um evento musical é capaz de fazer com que “as pessoas associem a marca a um momento divertido e lembrem que ela proporcionou uma experiência positiva”.

As formas de interação proporcionadas pelo Rock in Rio e pelas marcas com que se relaciona serão exploradas mais a fundo na próxima parte deste estudo.

### 2.2.2 Internacionalização

Nas últimas décadas, com a globalização dos mercados e a evolução da competição para uma escala global, as empresas estão se aproveitando da proximidade com outros mercados para exportar seus produtos e serviços, expandir sua produção e diversificar seus investimentos. Além disso, com o alcance da mídia, o desenvolvimento do varejo internacional e o movimento de pessoas, serviços e organizações através das fronteiras, os mercados estão se tornando mais integrados (DOUGLAS, 1999).

Como resultado, é necessário que as organizações se atentem à coordenação e integração das suas estratégias de marketing, para melhor atingir os novos horizontes passíveis de exploração. Internacionalização não é apenas inserir-se em novos mercados, mas propagar a mensagem da marca, tornando-a mais forte, mais conhecida e aumentando a sua credibilidade.

Porém, para que esse processo seja verdadeiramente benéfico, é necessário que haja o mínimo de estrutura no país de origem. Marcas fortes são capazes de fornecer base para extensões de marca, que futuramente fortalecem o posicionamento da empresa e aumentam o seu valor (AAKER; KELLER 1990 apud DOUGLAS 1999).

O fortalecimento regional da marca antes de pensar em exportação é um investimento estratégico pois em muitos casos é mais eficiente lançar uma marca que já possui imagem e posicionamento superiores em um novo mercado, do que criar uma marca nova e construir a sua reputação do zero.

Segundo a experiência de Holden (2006 apud Tybout; Calkins, 2006, pag. 288):

Quando pensamos sobre lançar uma marca global, avaliamos se ela atende às necessidades dos consumidores globais, se pode ser adaptada às diferenças de comportamento alimentar e renda de culturas diferentes e se a magnitude da oportunidade compensa os desafios.

A sua experiência é baseada em uma empresa de alimentos, mas as avaliações que coloca são importantes para empresas de qualquer ramo. Antes de partir em busca de novos mercados, deve-se considerar possíveis adaptações no produto, o comportamento do mercado consumidor almejado e os riscos envolvidos.

Há também o contexto social, econômico e mercadológico do país de destino.

Por último, também deve ser levada em conta a capacidade operacional da empresa, de manter a qualidade do seu serviço no exterior e administrar a imagem da sua marca local e internacionalmente.

“Quanto mais distribuída se tornar uma marca, mais forte a sua gestão deve ser” (NEUMEIER, 2003, *online*). Isso porque com a expansão do mercado, estratégias que funcionam localmente deverão se adaptar às novas culturas. Ao se inserir em outro país, expande-se a gama de concorrentes e os riscos, mas também as oportunidades.

Em seu relato, Holden (2006 apud Tybout; Calkins, 2006, pag. 288) fala também sobre como administrar esses desafios:

Um dos principais desafios na construção de marcas globais é o balanceamento das melhores práticas de *branding* local e global. A meta é complementar a padronização global com a customização local. [...] Você deve otimizar os elementos globais e locais e encontrar o equilíbrio que funciona para sua empresa.

A sugestão aqui é orientar o posicionamento da marca de forma global, mas, sempre que necessário, adaptá-lo ao perfil de cada mercado. É preciso entender as diferenças culturais, se comunicar conforme a linguagem e os costumes locais e não subestimar tais esforços baseado no sucesso do produto em seu país de origem. Por mais que uma marca seja reconhecida e consagrada nacionalmente, a repercussão internacional não virá naturalmente.

Apesar do produto ser o mesmo, as reações a ele poderão ser diferentes, e a humildade para adaptar estratégias e cativar os novos mercados prospectados faz toda a diferença.

### 2.2.3 Comunicação

Conquistar, ganhar confiança, cumprir promessas, encontrar o seu propósito. Em diversos detalhes, atribuímos às marcas atividades e emoções humanas. Ao pensar em como elas se comunicam com os seus consumidores, não seria diferente. Através de campanhas, redes sociais, embalagens e até dos seus colaboradores, as marcas demonstram atitude.

Atitudes cada vez mais humanas, positivas e interativas estão ajudando as grandes marcas a se tornarem mais próximas das pessoas. Segundo Neumeier

(2003, *online*, tradução nossa) “o antigo modelo de comunicação era um monólogo. O novo modelo de comunicação é um diálogo”.

Os consumidores não estão mais interessados no que as marcas têm a dizer sobre si mesmas – eles sabem o que realmente está acontecendo por trás de qualquer discurso padrão. Atualmente, eles querem dizer para as marcas o que pensam delas, e querem saber o que as marcas têm a dizer sobre qualidade de vida, questões sociais e sobre o mundo à sua volta. Querem dar a sua opinião e serem genuinamente ouvidos - por outras pessoas, e não por centrais de atendimento virtuais.

De acordo com Youngblood (2011 apud MILLMAN 2013, p. 165), “o motivo chave pelo qual consumidores estão tão cheios de opinião agora é porque eles querem ser capazes de confiar no que lhes é dito [...]. Eles querem saber qual é a intenção da empresa”. Por isso marcas que agem conforme o seu propósito e causam verdadeiro impacto, constroem relacionamentos mais duradouros - pois elas comunicam, através de ações, as suas intenções e as pessoas conseguem se identificar com os mesmos valores.

Essa comunicação, porém, não se restringe ao que a empresa comunica em anúncios, redes sociais ou televisão. Nesse aspecto, é impossível separar a empresa da sua marca, pois em todo tipo de contato que o consumidor tem com a organização, uma mensagem foi enviada. Muitas empresas erram nas suas estratégias de comunicação e *branding* por acharem que elas se resumem ao que é divulgado através da mídia, e o consumidor se decepciona ao adquirir um produto ou serviço que não corresponde à expectativa gerada.

Para evitar esse tipo de ingerência, McKee (2013, *online*, tradução nossa) sugere focar os esforços de *branding* também no capital humano da empresa:

Nenhum outdoor inteligente, comercial de TV emocionante ou vídeo no *YouTube* podem alcançar o impacto de uma experiência com uma marca na vida real. É por isso que o alvo mais importante para uma empresa são as pessoas que terão a sua marca em seus cartões de visita (ou crachás, camisas pólo e bonés). Antes de você embarcar na sua campanha de branding externo, considere se os seus efeitos não seriam melhor aproveitados no departamento de recursos humanos, ou na cafeteria da empresa.

A cultura da organização deve ser também voltada para a mensagem que ela passar aos seus consumidores. De nada adiantam investimentos milionários na construção da imagem da marca, se um funcionário despreparado pode destruí-la

em segundos. Os funcionários devem trabalhar integrados com a promessa da marca, ajudando a construir e transmitir o seu caráter.

O termo “promessa”, aqui, busca expressar a bilateralidade do compromisso das marcas atualmente. Em um mercado globalizado e repleto de opções, focadas em nichos cada vez mais específicos, as marcas precisam das pessoas tanto quanto (ou até mais) do que elas precisam de um determinado produto ou serviço. Por isso, a principal estratégia das grandes marcas atualmente é a cocriação.

Os mercados mais inteligentes do mundo estão saindo de si mesmos e focando nos consumidores. Eles estão cocriando as histórias das suas marcas e dividindo a posse delas com os seus consumidores (MAINWARING, 2012, tradução nossa). As grandes marcas estão voltando os holofotes para os seus consumidores: escrevendo o seu nome no copo de café e em latas de refrigerante, investigando o uso que eles fazem do produto, permitindo que eles escolham cores e aspectos do produto que irão adquirir, vide Figuras 4 e 5.

Figura 4 - Cocriação – Monte seu carro



Fonte: LUPATINI, 2012.

Figura 5 - Cocriação - Coca-Cola



Fonte: ZANELATO, 2012.

Com o aumento das ferramentas de interatividade – *smartphones*, *tablets*, redes sociais -, é retrógrada a visão de que as pessoas serão atingidas satisfatoriamente por anúncios de televisão, e através disso serão construídos relacionamentos duradouros. A tendência para os próximos anos já está sendo demonstrada hoje: é a participação ativa do consumidor no dia-a-dia das suas marcas favoritas.

A comunicação deixa de ser baseada em transmitir mensagens e se torna sobre receber mensagens, reagindo a elas da melhor forma possível. Assim, constitui-se um diálogo e um verdadeiro relacionamento. A utilização inteligente de algo simples como uma ferramenta de troca de mensagens é capaz de impactar não apenas o consumidor envolvido – mas milhares de outros, conforme exemplo ilustrado na Figura 6:

Figura 6 - Interação entre marca e consumidor



FONTE: MELLO, 2014.

Atitudes como essa são demonstrações de humanização das marcas. Ao responderem de forma pessoal e bem humorada à mensagem de um consumidor, elas fazem jus a função das redes sociais: se aproximar das pessoas. E a melhor forma de fazer isso é deixar de lado qualquer sentimento de hierarquia ou superioridade em relação às pessoas, e se comunicar de igual para igual.

Afinal, para criar relacionamentos duradouros, é necessário que haja envolvimento emocional. E para despertar sentimentos nas pessoas, é preciso demonstrá-los também.

#### 2.3.4 Arquitetura de marca

A chamada “arquitetura de marcas” é a forma adotada por uma empresa para estruturar e comunicar da melhor forma o seu portfólio (COUTO, 2012). Ao expandir a sua atuação no mercado – seja através de novos produtos, novos nichos ou até internacionalização -, o comportamento das marcas é um aspecto importante a ser definido. O nome será mantido? Ou é melhor desassociar uma marca da outra? O que os consumidores vão achar?

A gestão da arquitetura de marcas é parte da expansão de negócios de qualquer organização. E é muito menos complexa do que parece. Segundo Neumeier (2003, *online*, tradução nossa) “marcas são como pessoas. Se pessoas podem trocar de roupa sem mudar o seu caráter, por que as marcas não podem?”. O que o autor quer dizer com essa comparação é que, independentemente da quantidade de novos produtos ou negócios incorporados por uma organização, sua essência continua a mesma. Assim, sua marca continuará seguindo os mesmos direcionamentos – propósito, missão, visão, valores e posicionamento.

Tais princípios continuarão evidentes, seja mantendo o mesmo logotipo ou criando um novo, exclusivo para aquele produto. O que vai determinar a estrutura da arquitetura de marcas são os objetivos estratégicos e comerciais da organização.

Em material disponível online, a agência de Branding Ana Couto elencou quatro modelos diferentes de arquitetura de marca: Casa de Marcas, Marcas Endossadas, Marca & Submarca e Marca Monolítica, conforme ilustrado na Figura 7.

Figura 7 - Arquitetura de Marca



FONTE: COUTO, 2012.

Cada alternativa possui as suas adequações conforme nichos, tamanho do investimento e benefícios à marca-mãe. Mas além dessas, dispostas na Figura 7, há outros pontos a serem avaliados sobre cada opção.

Em uma Casa de Marcas, as marcas dos produtos são muito mais independentes do que nos outros modelos. Geralmente, não há semelhança ou associação com a marca-mãe ou com as outras marcas no logotipo, na linguagem ou em qualquer outro aspecto. Aqui, a empresa representa um guarda-chuva, gerenciando todas as outras marcas que, aos olhos do consumidor, podem não ter correlação alguma. Esse desligamento implica maiores investimentos no lançamento de cada novo produto, mas o risco é diluído, já que, caso a nova marca falhe, a empresa não será tão comprometida.

Já no modelo de marcas endossadas, as marcas não possuem relação direta entre si, mas possuem associação clara com a marca-mãe (inclusive visualmente), utilizada para emprestar a sua credibilidade e o seu nome no mercado à nova marca. Aqui, o investimento também é considerável, já que é preciso destacar as diferenças entre as marcas e posicioná-las conforme o público a ser atingido.

Algo similar ocorre com as marcas e submarcas. Há influência da marca-mãe, mas a submarca pode se diferenciar de diversas maneiras. Assim, a empresa pode atingir nichos diferentes, através de novas marcas que, por terem elementos em comum, carregam a mesma mensagem para uma variedade maior de

consumidores. O exemplo mais utilizado neste caso é a *Apple*. A empresa trabalhava apenas com computadores, até atribuir uma nova marca ao seu recém-desenvolvido *mp3 player*. Isso permitiu que a empresa aterrissasse com suavidade em um nicho completamente novo, através do seu propósito de promover inovação. E conforme Healey (2008, p. 38), o sucesso da submarca elevou a marca-mãe:

A marca Apple tem a ver com inovação e facilidade de uso, pelo que funciona tanto com leitores portáteis de música como com computadores. Mais tarde, o sucesso do *iPod* provocou um efeito de “auréola” que estimulou os utilizadores satisfeitos a tentarem usar um computador Macintosh pela primeira vez.

Esse exemplo demonstra que uma arquitetura de marca bem administrada é capaz de promover não apenas as novas marcas, mas aumentar o valor da marca originária. O modelo de marca monolítica é um dos que está mais suscetível a isso, por carregar integralmente a marca-mãe na identidade de cada novo produto. Esse modelo potencializa os investimentos em marketing da empresa, pois eles são facilmente repassados para todas as marcas do portfólio. Porém, o risco é maior, já que, uma vez que ocorre um problema com um produto, todos têm a sua imagem prejudicada.

Gestão de marcas não é uma ciência exata; não há fórmula que seja abastecida com as informações da empresa e gere como resposta a estratégia ideal a ser adotada. Esta varia conforme o momento, a intenção, o propósito, o público-alvo, e muitas outras variáveis, impossíveis de equacionar. Segundo Sawhney (2006 apud TYBOUT; CALKINS 2006), as empresas devem considerar uma estratégia de posicionamento que seja flexível o suficiente para acomodar diversas submarcas, mas que não perca de vista a sua essência. Pelo contrário, cada nova marca incorporada deve trabalhar para reforçar a mensagem que a empresa deseja passar, e o valor que quer entregar aos seus consumidores, independentemente do modelo adotado.

## 2.3 BRANDING

O mercado mundial vive uma fase em que a comunicação empresa-consumidor torna-se cada vez mais bilateral, dinâmica e rápida. Por isso, ganha espaço o relacionamento diferenciado das marcas com seus clientes. Marcas não devem mais estar presentes em anúncios, e sim no cotidiano das pessoas, nos

eventos que frequentam, nos lugares por onde passam e nos *websites* que acessam diariamente. E além de estarem presentes, devem interagir, oferecer algo, gerar impacto. Nesse contexto, o *branding* torna-se não apenas recomendável, mas essencial para qualquer empresa.

O termo *branding* refere-se a “dotar produtos e serviços com o poder de uma marca” (KOTLER e KELLER, 2006, P. 269). O seu maior objetivo é atribuir significado a um produto ou serviço, interiorizar esse significado dentro da empresa e então transmiti-lo da melhor forma possível.

Uma marca necessariamente vai significar algo para os seus consumidores. Um bom trabalho de *branding* serve para adequar esse significado à realidade da empresa e às expectativas do seu consumidor. Ao contrário do que é praticado por muitas empresas, o poder de uma marca não está na imagem que ela possui, e sim no que ela tem a oferecer.

Sobre essa diferença, Kotler (2005, p. 65) afirma:

A principal necessidade [das empresas] é desenvolver uma oferta diferenciada, e não apenas uma imagem diferenciada. E a oferta pode ser diferenciada em características, estilo, serviços, apoio ao serviço, garantias e em diversos fatores que farão com que alguém considere uma oferta superior a outra aos olhos do observador. Sou a favor de construir uma oferta de valor superior, e não apenas mascarar uma imagem.

Dessa forma, perde valor a crença de que *branding* é propagar a imagem da empresa através da maior quantidade de mídias possíveis. Se essa imagem não estiver atrelada a uma oferta superior, interiorizada pela empresa e adequada ao seu público, nenhum investimento em mídia terá retorno positivo. Não é somente de imagem que uma relação duradoura entre marcas e consumidores é feita.

O relacionamento entre marcas e pessoas é feito, basicamente, de promessas. Ao prometer o que não é capaz de cumprir, as empresas podem a princípio chamar atenção, mas não irão construir uma relação duradoura.

Dessa forma, marcas que realmente cativam o seu público não oferecem apenas uma imagem positiva, e sim um valor superior. Tal valor é capaz de despertar desejo e trazer boas lembranças, resultando no consumo daquele produto sem grandes análises do que há em volta.

Essa oferta de valor superior é desenvolvida por um bom trabalho de *branding*, que segundo Kotler e Keller (2006, p. 270) pode ser feito baseado em três definições básicas: “quem” é o produto, “a que” ele se presta e “por que” o

consumidor deve optar por ele.

“Produto”, aqui, é o que é oferecido pela empresa para os seus consumidores, podendo ser um bem, um serviço, uma loja, um local. No Quadro 1 estão os 5 (cinco) níveis de construção de um produto, que devem ser definidos considerando a capacidade da empresa, o público que se almeja atingir e como gerar o máximo valor para esses consumidores.

Quadro 1 - Níveis de Construção de Produto

Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
<b>Benefício Central</b>	<b>Produto Genérico</b>	<b>Produto Esperado</b>	<b>Produto Ampliado</b>	<b>Produto Potencial</b>
É a necessidade ou o desejo fundamental que os consumidores satisfazem consumindo o produto.	É uma versão básica do produto que contém somente as características e os atributos absolutamente necessários para o seu funcionamento, sem aspectos diferenciadores.	É um conjunto de atributos ou características que os compradores normalmente esperam e com os quais concordam quando compram um produto.	Esse nível contém todos os atributos, os benefícios ou os serviços relacionados ao produto que o diferenciam dos seus concorrentes.	Contém todas as extensões e as transformações pelas quais o produto pode passar no futuro.

Fonte: adaptado de KOTLER (2006 apud KELLER e MACHADO, 2006, p. 4)

Os três primeiros níveis representam os atributos básicos que todo produto deve ter – satisfazer necessidades fundamentais, ter os atributos essenciais para o seu funcionamento e entregar as características esperadas pelo consumidor.

É a partir do quarto nível que começa a verdadeira diferenciação do produto, onde ele começa a se tornar passível de identificação e geração de impacto. Esses níveis são compostos pelos benefícios e atributos observados no momento da compra e as vantagens obtidas depois, tais quais: durabilidade, qualidade, imagem e experiência proporcionada (boa ou ruim).

Cada aspecto acrescentado ao produto deve estar em convergência com a mensagem da marca, ajudando a reforçá-la junto aos consumidores. Deve também fazer parte de sua construção (e, por que não, de sua desconstrução).

“A que” o produto se presta é um questionamento que não possui uma resposta padrão, variando conforme o tipo de produto, o negócio da empresa e o

seu público consumidor. E é nesse ponto que a estratégia faz toda a diferença.

Um produto pode exercer apenas as suas funções básicas ou pode oferecer uma experiência diferenciada ao seu consumidor. Uma cafeteria, em regra, cumpre sua missão ao servir copos de café. Mas, atualmente, é muito difícil sobreviver no mercado fazendo apenas o básico. Porque enquanto há cafeterias que apenas servem café, há outras que diversificam os sabores do café, que importam grãos de diversos lugares do mundo, que são pontos de encontro e até local ideal para fechar negócios.

Dessa forma, não tentar superar as expectativas dos consumidores em relação a um produto ou serviço, qualquer que ele seja, é colocar-se em uma posição de muita vulnerabilidade, pois sempre haverá concorrentes se esforçando para tal.

Complementando, a resposta a “por que” o consumidor deve optar por aquele produto está atrelada a como ele se diferencia dos demais. Segundo Keller e Machado (2006) essas diferenças podem ser racionais e tangíveis, ou mais simbólicas e emocionais – relacionadas àquilo que a marca representa.

Ou seja, as marcas podem se diferenciar umas das outras aos olhos dos consumidores seja ressaltando a qualidade no seu produto ou gerando um desejo inconsciente pela experiência e status que “apenas” aquele produto é capaz de proporcionar. É importante para uma empresa enxergar o que leva seus consumidores a fazer escolhas e posicionar-se em relação a isso.

Esse posicionamento irá guiar os investimentos na direção certa, seja ela os aspectos tangíveis do produto – melhor rendimento, preço, novas tecnologias – ou os aspectos intangíveis da marca – comunicação mais próxima com os consumidores, fidelização, experiências diferenciadas.

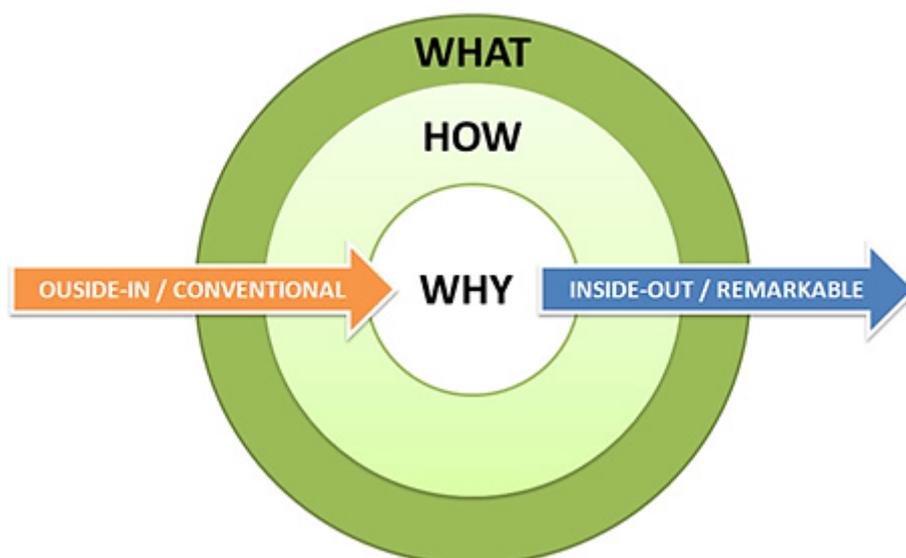
Porém, há uma metodologia complementar aos aspectos básicos relacionados ao produto, elencados por Kotler e Keller, proposta por Simon Sinek: o *golden circle*.

### 2.3.1 The Golden Circle

Posicionar um produto quanto a sua utilidade, função e pontos de diferenciação é essencial. Porém, antes disso, o posicionamento da marca deve estar bem definido, de modo que um seja reflexo do outro.

O que Sinek sugere são questionamentos diferentes para as organizações e, conseqüentemente, seus produtos. Ele propõe o entendimento do propósito da organização, como o mesmo é demonstrado e através de que tipo de produto ou serviço. Devem ser respondidas as perguntas: “por que”, “como” e “o que”, conforme ilustrado na Figura 8.

Figura 8 - The Golden Circle



FONTE: LINDQUIST, 2010.

Segundo o autor, empresas e líderes verdadeiramente inspiradores respondem a esses questionamentos de dentro para fora, e não o contrário. Primeiro vem o entendimento do propósito, do “por que” e depois explica-se “como” e “o que”.

De acordo com Sinek (2009, *online*, tradução nossa):

Todas as organizações no planeta sabem o que elas fazem. 100%. Algumas sabem como elas o fazem – seja isso a sua proposta de valor diferenciada, ou o seu processo prioritário. Mas pouquíssimas pessoas ou organizações sabem por que elas estão fazendo. [...] E com “por que” eu quero dizer: qual o seu propósito? Qual o seu chamado? No que você acredita? Por que a sua organização existe? Por que você levanta da cama todos os dias? E por que alguém deveria se importar?

O “o que”, ou seja, seus produtos ou serviços, é sempre mais fácil de identificar e comunicar. Mas o propósito que é verdadeiramente capaz de diferenciar uma marca e impactar pessoas. É através do “por que” que as organizações, independentemente do seu tamanho ou área, podem engajar-se em diferentes

causas, quem sabe até expandir seus produtos e proporcionar verdadeiras experiências para os seus consumidores.

Resgatando o exemplo, uma cafeteria pode ir além de vender café de qualidade e promover encontros, produtividade, momentos. Há muito mais a ser relacionado com uma simples xícara de café do que o líquido que ela contém, e para uma empresa que sabe por que existe, essa relação se torna muito mais fácil.

“O objetivo não é fazer negócios com todos que precisam do que você tem. O objetivo é fazer negócios com pessoas que acreditam no que você acredita” (SINEK, 2009). Ou seja, ao vender um produto pelo que ele é, uma marca é substituível e apenas cumpre o seu papel, o que não gera engajamento dos seus clientes externos e nem internos. Mas ao encontrar a sua razão de existir e posicionar-se conforme esse propósito, ela se torna única, e só assim pode ser percebida como tal pelos seus consumidores.

Da mesma forma, os colaboradores se relacionam com a causa, tornando-se parte de todo o processo e entendendo verdadeiramente por que estão executando suas tarefas. As pessoas se tornam parte de algo maior, elas passam a trabalhar por algo e não mais para alguém.

O resultado de um trabalho que busque as respostas do *golden circle* de dentro para fora são organizações e pessoas capazes de inspirar as outras. Inspiração que se dá através dos seus produtos e serviços e do efeito causado em cada uma das pessoas envolvidas, que ao se relacionarem com o mesmo propósito são capazes de defendê-lo. Assim, funcionários tornam-se embaixadores, e clientes, seguidores. Tudo em busca de gerar um impacto maior.

### 2.3.2 Propósito

Como explorado anteriormente, posicionar um produto perante os seus clientes é essencial para se diferenciar no mercado. Mas é necessário ir além das estratégias de *branding* voltadas a produtos e vendas e descobrir por que a empresa existe, especialmente diante do contexto atual.

Mercados movidos pela simples busca de lucro mostram-se cada vez mais prejudiciais para as sociedades, os indivíduos e o planeta. O modelo atual de capitalismo vem se mostrando insustentável, a julgar pelo aumento da incidência de problemas de saúde causados por maus hábitos (obesidade, hipertensão,

depressão), pelas mudanças climáticas alarmantes e pelos níveis de poluição na maioria das grandes cidades industriais do mundo.

É preciso encontrar uma nova alternativa. E, de acordo com Kotler (2013 apud REIMAN 2013, p. 12), trabalhar por um propósito, ao invés de trabalhar por números, é a melhor opção para restaurar o mercado como o conhecemos:

Além dos conceitos de geração de valor e de geração de valor ao acionista, existe um recurso ilimitado para criar um mundo melhor e um legado duradouro para empresários ao redor do globo: chama-se propósito. [...] A simples busca de lucro não pode mais ser a única razão para a criação dos negócios. O capitalismo precisa de uma redefinição e de propósito, ou de excelência emocional [...] o propósito é o catalisador emocional que pode revigorar e empoderar o capitalismo.

Essa redefinição no capitalismo sugerida por Kotler já está sendo aplicada por todo o mundo, e alguns a chamam de “capitalismo consciente”. Essa forma de encarar o mercado leva em consideração a condição das pessoas em sociedade, o estado atual do mundo e o potencial das empresas de causar impacto positivo, local e globalmente (MACKEY; SISODIA, 2013, tradução nossa).

Esse impacto somente é possível através do trabalho por um propósito. De acordo com Troiano (2013 apud REIMAN 2013), propósito é a resposta à pergunta: “o que o mundo perderia caso esta empresa desaparecesse amanhã?”. Ou seja, trabalhar por um propósito é causar um impacto significativo na vida dos consumidores, tornando-se, assim, insubstituível.

A presença de um propósito definido não substitui a necessidade de estratégias de geração de valor e posicionamento; pelo contrário, complementa-as. Quando se parte do propósito, como visto anteriormente, encontrar estratégias torna-se ainda mais fácil.

Conforme demonstrado na Figura 9, todo o discurso da marca pode ser definido a partir do mesmo, tornando-se mais verdadeiro e, assim, mais fácil de expressar. No círculo abaixo, o propósito encontra-se no centro, e a partir dele surgem: visão, missão, valores e posicionamento. Os mesmos são complementados, pelas suas definições, que são, respectivamente: “o que buscamos atingir”, “como pretendemos atingir nossa visão”, “o que acreditamos” e “como nos diferenciamos dos nossos competidores”.

Figura 9 - Propósito e Posicionamento



FONTE: RIECHES, 2013.

A razão de existir de uma organização, por si só, já é única. Cada empresa possui sua história, seus desafios, seus líderes e colaboradores. Ao incorporar isso, definir missão, visão, valores e posicionamento torna-se mais simples e menos passível de imitação. Troiano (2013 apud REIMAN 2013, p. 15) reforça essa singularidade ao afirmar:

O propósito é, acima de tudo, um ponto de vista próprio da marca nascido dentro da organização e não pode ser encontrado no mercado, mas sim na história dessa organização.

O mercado está repleto de discursos prontos e repetitivos. Portanto, ser fiel à essência da marca e transmitir esse significado com clareza já é, por si só, um grande diferencial competitivo. Sobre isso, Reiman (2013, p. 222) afirma que “as melhores empresas e marcas são construídas a partir de um propósito e este, por sua vez, é capaz de abrir mentes, aprofundar relacionamentos, sobreviver a campanhas e fazer pessoas e lucros crescerem”.

Para melhor ilustrar o diferencial de empresas com um propósito definido a partir da sua capacidade de impactar pessoas positivamente, foi extraído de um artigo produzido pela agência inglesa Salterbaxter, o propósito de uma grande empresa, conforme a Figura 10:

Figura 10 - Exemplo de propósito - Starbucks



FONTE: SALTERBAXTER, 2012.

Traduzida a partir da Figura 11, a missão da *Starbucks* é definida como: “Inspirar e nutrir o espírito humano – uma pessoa, uma vizinhança e um copo de cada vez”. A missão da empresa, que é uma cafeteria, sequer menciona a palavra “café”. As suas ações são guiadas pelo propósito de inspirar e nutrir pessoas – o que não exclui a necessidade de servir um café de qualidade, proporcionar um ambiente agradável e bons acompanhamentos; pelo contrário, expande suas possibilidades

Por querer atingir as pessoas individualmente (“uma de cada vez”), a *Starbucks* se coloca em diversos pontos da cidade e serve o seu café de forma personalizada. Por querer inspirar, ela se engaja em diversas formas de desenvolver a comunidade à sua volta e preservar o meio ambiente. A presença de um propósito maior, voltado a deixar um benefício real para os seus clientes e para as vizinhanças em que está instalada, fez da empresa referência não só em café, mas em engajamento e em marketing.

Consumidores estão mais criteriosos em suas escolhas, já que possuem uma gama muito maior de opções atualmente. Além disso, a proximidade no relacionamento com as marcas e o excesso de informações sobre as mesmas permite que as pessoas tenham embasamento ao optar por uma marca, ou até boicotá-la.

As mais diversas indústrias sofrem com denúncias sobre trabalho escravo, sonegação de impostos e impacto negativo no meio ambiente. Essas denúncias são consequências do capitalismo que estamos vivendo, em que as empresas optam pelas alternativas capazes de baratear os seus produtos, desligando-se da responsabilidade que possuem sobre o seu entorno.

É através da valorização das marcas – por parte das próprias empresas e dos consumidores – que essa situação vai começar a mudar. As pessoas estão dispostas a pagar mais por marcas que acrescentem algo à sua vida, seja esse “algo” simples como o status de vestir-se bem ou mais complexo, como a consciência de que, ao comprar aquele produto, crianças na África são beneficiadas.

Portanto, as marcas devem ter consciência de que são responsáveis por inspirar muito mais pessoas do que antes, devido ao caráter global em que nos encontramos, e devem fazer isso de forma positiva (LETTIERI, 2014). Ao ter real consciência do seu propósito e utilizá-lo para impactar a sociedade a sua volta, aumento nas vendas e no valor da marca tornar-se-ão consequência, e não mais razão de existir.

### 2.3.3 Brand Equity

O valor gerado pelo sentimento dos consumidores em relação às marcas é conhecido como “*brand equity*”, que se tornou grande indicador de desempenho para muitas empresas. Segundo Keller e Machado (2006, p.30) “*branding* significa dotar produtos e serviços de *brand equity*”.

Em 1998, a Philip Morris adquiriu a Kraft Foods pelo valor de 12,9 bilhões de dólares. Essa soma na época representava mais de 600% do seu valor contábil (AAKER, 1998), evidenciando que a negociação foi quase completamente baseada na reputação que a empresa possuía no mercado, ou seja, a sua capacidade de gerar maiores lucros futuramente. Essa e outras aquisições trouxeram à tona a questão do valor que uma marca é capaz de agregar, alcançando facilmente a casa dos bilhões de dólares.

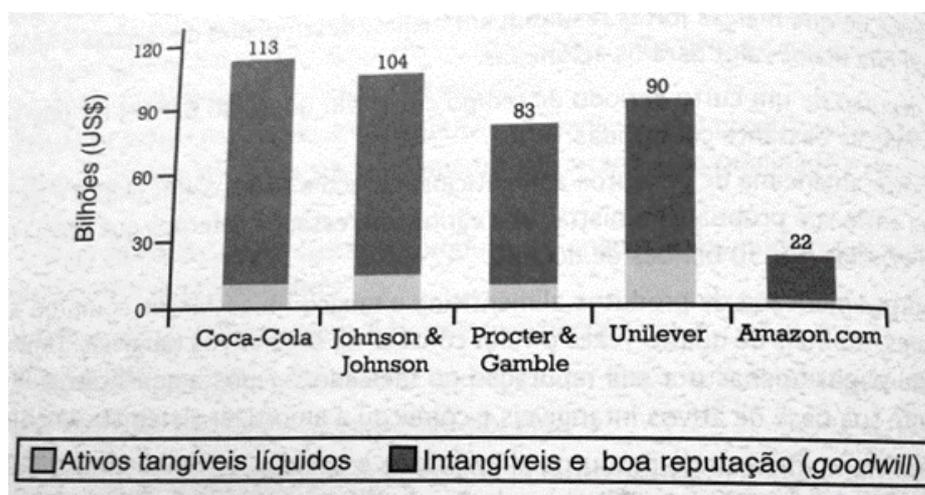
Nesse contexto, surgiu o conceito de *brand equity*, que buscava descrever os aspectos da marca que, juntos, eram capazes de elevar tão expressivamente o valor das negociações. Os empresários queriam respostas sobre como potencializar o

poder de ganho futuro das suas marcas ou, em outras palavras, qual valor uma marca bem gerenciada e conhecida pelo público era capaz de gerar no longo prazo (TYBOUT; CALKINS, 2006).

Se naquela época essa já era uma análise valiosa, com o passar das décadas sua relevância só aumentou. Com a popularização das *start-ups*, empresas que buscam crescer através de modelos de negócio repetíveis e escaláveis (PME, 2010), cresceu o número de marcas populares e lucrativas que possuem estrutura física nula ou irrelevante, muitas vezes até trabalhando exclusivamente no meio digital. Isso torna o valor dos ativos intangíveis da empresa ainda mais expressivos, sendo a marca o mais valioso e, portanto, o planejamento de marketing a principal prioridade.

A Figura 11 ilustra a participação dos ativos intangíveis no valor de algumas grandes marcas atuais:

Figura 11 - Valor de Marca



Fonte: KELLER e MACHADO, 2006, p. 8

Observa-se que na única marca focada no meio digital, *Amazon.com*, a presença dos ativos tangíveis líquidos é irrisória, pois não há estrutura de unidades produtivas fixas, apenas sistema logístico de entrega e armazenamento de produtos. A sua relevância *online* faz a marca estar presente no mundo todo, em todos os momentos.

Apesar da atualização do contexto do mercado e das novas tendências de modelos de negócios, o conceito de *brand equity* permanece atemporal. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 270):

*Brand equity* é o valor agregado atribuído a produtos e serviços. Pode se refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e reagem em relação à marca, bem como nos preços, na participação do mercado e na lucratividade que a marca proporciona à empresa. O *brand equity* é um importante ativo intangível que representa valor psicológico e financeiro para a empresa.

Os valores financeiro e psicológico da marca para a empresa podem ser avaliados através do seu patrimônio e força. Patrimônio, aqui, é o valor realizado – resultados observáveis como volumes, margens ou fluxos de caixa mais estáveis. Já força é o valor potencial da marca, o impacto sobre o seu público e a sua capacidade de expandir-se (STANDERSKI, 2006 apud KELLER; MACHADO, 2006).

O *brand equity*, porém, vai além do valor que gera aos ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa. O principal reflexo de uma marca de valor está no seu efeito sobre os consumidores. O que realmente é capaz de criar relações emocionais com o público, vantagens competitivas perante os consumidores e maior valor agregado no mercado são as reações obtidas pela presença da marca. É nisso que cabe ao marketing das organizações investir, medir e desenvolver constantemente.

Kotler e Keller (2006) identificam três ingredientes-chave para definir o *brand equity* e diferenciá-lo de outras estratégias de marketing:

- 1) Diferenças na resposta do consumidor: se o público não reage de forma diferente à marca, o produto pode ser considerado uma *commodity* e estabelecer relações competitivas apenas através de preço;
- 2) Conhecimento de marca: o conhecimento é o que gera as diferenças nas respostas é formado por todos os pensamentos, sensações, imagens, experiências, crenças ou expectativas ligados à marca;
- 3) Percepções, preferências e comportamento dos consumidores: são os fatores que geram a resposta diferenciada de que depende o *brand equity* e que devem ser relacionados a todos os aspectos de uma marca. Como mencionado anteriormente, uma marca de valor não se cria baseada apenas em imagem, e sim no conjunto de imagem, produto e oferta de valor ao consumidor.

Além dos três fatores elencados acima, outro grande diferenciador do *brand equity* em relação a outras estratégias é que um *brand equity* positivo (ou seja, um valor de marca reconhecido pelos clientes) não é atingido no curto prazo.

Disseminar conhecimento de marca, obter respostas diferenciadas e gerar

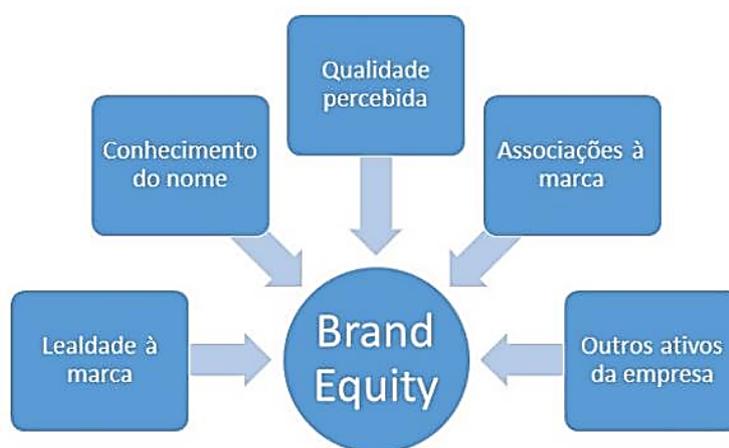
percepções, preferências e reações positivas dos consumidores demanda investimentos contínuos, que não darão retorno imediato. Grandes marcas são construídas através das décadas e a movimentação dinâmica do mercado, em alguns casos, freia o desenvolvimento de muitas empresas devido à necessidade de giro de caixa e liquidez.

Por isso, investimentos em *brand equity* são constantemente negligenciados e substituídos por ações de marketing de retorno financeiro mais imediato, como promoções e cupons de desconto. Tais ações são importantes na rotina de uma organização, sem dúvidas, mas são tão corriqueiras no dia-a-dia das pessoas que não geram respostas diferentes ou conhecimento de marca. Ao contrário do *brand equity* que, apesar de exigir paciência e visão, “pode criar associações capazes de definir posições de mercado, de persistir durante longos períodos de tempo, e de resistir à concorrência agressiva” (AAKER, 1998, p. 7).

É possível detalhar os ativos e passivos nos quais o *brand equity* se baseia. Esse conjunto de ativos e passivos ligados à marca, seu nome e seu símbolo é que são capazes de gerar valor adicional para os consumidores do produto ou serviço em questão. Aaker (1998) os agrupou em cinco categorias, ilustradas na Figura 12:

- 1) Lealdade à marca;
- 2) Conhecimento do nome da marca;
- 3) Qualidade percebida;
- 4) Associações à marca;
- 5) Outros ativos da empresa.

Figura 12 - Brand Equity



Fonte: adaptado de AAKER, 1998, p. 30

A combinação desses cinco fatores é capaz de gerar valor para os consumidores e para a empresa, conseqüente e simultaneamente, como consta na Figura 13.

Figura 13 - Benefícios do Brand Equity



Fonte: AAKER, 1998, p. 30

O consumidor se beneficia através da facilidade para processar as informações no momento de escolha por um produto ou serviço, e a realiza com mais confiança por ter conhecimento prévio em relação à marca escolhida. Além disso, através da relação de confiança gerada, ele possui maior segurança de que o produto terá a qualidade esperada.

Para a empresa, o *brand equity* positivo gera resultados ao tornar os consumidores mais leais e, conseqüentemente, menos sensíveis a possíveis oscilações de preço. Ações de marketing secundárias também tendem a tornar-se mais eficazes e abrangentes, fortalecendo a marca no mercado e fazendo dos seus produtos ainda mais competitivos.

### 2.3.3.1 Lealdade à Marca

Inúmeros aspectos são avaliados por uma gama de consumidores que se torna cada vez mais informada e exigente - *status*, beleza, qualidade, imagem, estilo de vida, segurança, confiabilidade. É essencial para uma marca identificar qual desses aspectos é o mais valioso para o seu público e investir nisso. A entrega da oferta de valor prometida pela marca e desejada pelo seu cliente será sempre satisfatória para ambas as partes.

O maior gerador de atitude positiva em relação a qualquer marca é a satisfação em relação ao produto adquirido. “Não basta apenas o consumidor lembrar-se da sua marca, é indispensável ele ter uma atitude positiva em relação a ela” (YAMAGUTI et al, 2008, p. 212). Essa atitude positiva surge a partir da obtenção de um bom produto ou serviço, que desperte a vontade de repeti-lo e recomendá-lo. A máxima “um cliente bem atendido sempre volta” pode parecer clichê, mas ainda é válida quando o assunto é fidelização.

Segundo Oliver (2006 apud KOTLER e KELLER, 2006, p. 141), fidelidade é “um compromisso profundo de comprar ou recomendar repetidamente certo produto ou serviço no futuro”. Tal compromisso profundo só existirá se o consumidor for verdadeiramente cativado pela marca. Isso acontece mediante a apresentação de uma oferta de valor embasada nas reais necessidades daquele público, atendendo (ou superando) as suas expectativas.

Portanto, para obter a tão almejada lealdade dos clientes, uma empresa deve investir não somente na sua imagem externa, mas também nos seus processos internos, de modo que o produto esteja sempre se aprimorando e que essa qualidade seja percebida e atrelada à marca. Estratégias de relacionamento com o cliente também são importantes, um bom atendimento ao cliente e um bom pós-venda fazem toda a diferença na hora de impressionar.

Mas, mais do que isso, deve-se ter o máximo de conhecimento possível sobre o público-alvo da marca. Quem são essas pessoas, o que elas consomem, quais lugares elas frequentam, como é o dia-a-dia delas. Quanto mais profundamente uma marca compreender o seu consumidor, mais eficientes serão as suas ações de fidelização, e mais naturalmente surgirá essa relação de confiança.

### 2.3.3.2 Conhecimento do nome da marca

O conhecimento da marca é um dos aspectos que mais faz jus ao “longo prazo” necessário para se obter um verdadeiro *brand equity*. Segundo Aaker (1998, p. 64):

O conhecimento da marca é a capacidade que um comprador potencial tem de reconhecer ou de se recordar de uma marca como integrante de uma certa categoria de produtos. Isso pressupõe um elo entre a classe do produto e a marca.

A capacidade de reconhecer uma marca como integrante de uma certa categoria de produtos pode ser criada em questão de semanas ou meses, sim – com um *jingle* repetido muitas vezes ou estratégias de comunicação em massa. Mas as marcas consideradas “clássicas” nos seus respectivos ramos possuem décadas de mercado e investimentos constantes na construção dessa lembrança.

Marcas reconhecidas passam credibilidade e confiança, transmitindo ao consumidor a certeza de que seu investimento valerá a pena e proporcionará a experiência e a qualidade esperadas. É por essa lógica que restaurantes que possuem *chefs* renomados têm listas de reserva sempre lotadas. As pessoas optam por esse tipo de estabelecimento em detrimento de outro que não possua tanto reconhecimento por confiarem que, embora devam pagar valor superior, serão surpreendidas pela qualidade do serviço obtido.

Segundo Keller e Machado (2006), a lembrança de marca pode ser caracterizada segundo profundidade e amplitude. Profundidade é a facilidade com o consumidor remete à marca. Exemplificando, uma marca que vem facilmente à mente possui muito mais profundidade do que uma marca que somente é reconhecida quando o consumidor se depara com ela. Amplitude, por sua vez, refere-se ao contexto no qual o consumidor lembra da marca e depende das relações feitas na sua mente. Um exemplo de grande amplitude é uma marca de cerveja na qual o consumidor pensa quando planeja a festa do final de semana, mas também quando pensa em como irá assistir à partida de futebol no domingo. Ou seja, ele a está relacionando com mais de um contexto da sua vida.

A hegemonia que marcas de grande reconhecimento possuem em relação às demais não deve intimidar novos produtos a buscarem *brand equity*, e sim incentivá-los. Esse tipo de relação está sempre passível a novas estratégias de comunicação, inovação em produtos e propostas diferenciadas de entrega de valor. Um bom

planejamento e execução desses três aspectos pode trazer grande valor a uma marca, independente de quão consolidada seja a sua concorrência. Uma vez captando a atenção dos consumidores, é só administrar e incentivar essa lembrança através das décadas.

### 2.3.3.3 Qualidade Percebida

A qualidade percebida é um dos aspectos mais importantes do brand equity, pois baseia todos os outros. Os consumidores não serão leais a um produto com o qual não tiverem uma boa experiência, procurando inclusive o substituir por outro. Em um mercado com tantas opções diferentes para todo tipo de produto ou serviço, passar uma boa primeira impressão é essencial.

Aaker (1998, p. 88) destaca que “a qualidade percebida não pode ser determinada objetivamente”. Isso se dá porque se trata de algo intangível, e também porque o julgamento de cada consumidor sobre o que é importante é extremamente relativo. Cabe à empresa considerar essas particularidades, mas também obter a maior quantidade de informações possível sobre o seu público, procurando identificar pontos comuns no seu conceito de qualidade.

Por exemplo, no caso de uma grande rede de supermercados, alguns consumidores vão valorizar mais um grande açougue, outros uma grande padaria ou uma adega completa. Tais aspectos são específicos e estão ligados à necessidade de cada um, porém um ponto comum aos três é a necessidade de um estacionamento, para carregar as suas compras na volta para casa. Portanto, um grande estacionamento adjacente à loja seria algo percebido pela maioria dos consumidores.

Sobre atributos que geram percepção de qualidade para os clientes, Keller e Machado (2006, p. 52) acrescentam que “o desempenho da marca refere-se aos meios pelos quais o produto ou serviço tenta atender às necessidades mais funcionais dos clientes”. E para mais bem atender a essas necessidades, os diferenciais dos produtos e/ou serviços devem estar atrelados a um discurso maior, a uma postura da marca que os ressalte.

No exemplo do supermercado, a presença do estacionamento por si só é um benefício percebido, mas não é um diferencial. Agora, atrelado a uma marca cujo

objetivo é proporcionar o maior conforto e funcionalidade possível aos consumidores no momento das suas compras, o estacionamento se torna parte da percepção positiva.

Considera-se como bom desempenho de marca a sua capacidade de gerar percepção de qualidade por parte dos seus clientes. Keller e Machado (2006) elencam ainda cinco tipos de atributos que fundamentam o desempenho da marca, ilustrados na Figura 14:

Figura 14 - Desempenho de Marca



Fonte: adaptado de KELLER e MACHADO, 2006, P. 52

Através da figura, destaca-se o fato de que todos os elementos estão interligados. Isso se dá pois não é possível obter um bom desempenho quando são feitos investimentos em um ou dois atributos e os outros são negligenciados. Por mais atrativo que seja o preço, se o serviço for de má qualidade ou se o design do produto deixar a desejar, ele vai perder espaço para concorrentes que correspondam melhor às expectativas dos clientes.

O desempenho do produto é o conjunto desses cinco aspectos trabalhando de forma coesa e fazendo jus uns aos outros, estando alinhados com o discurso e

posicionamento da marca. A qualidade percebida pelos consumidores estará diretamente relacionada a pontos tangíveis, mas também faz parte da equação os aspectos intangíveis da marca, como seu propósito e o impacto positivo que ela é capaz de causar.

Em termos de preço, qualidade e durabilidade as diferenças entre uma marca e outra podem ser quase imperceptíveis, algo que é bastante percebido em mercados como o de produtos tecnológicos. Porém, ao colocar duas marcas lado a lado, uma se posiciona como propulsora de inovação no dia-a-dia das pessoas, e a outra se contenta apenas com a utilização de componentes de qualidade nos seus produtos. Ao se analisar o conjunto, a primeira acaba levando vantagem e sendo percebida como de maior qualidade.

#### 2.3.3.4 Associações à Marca

O valor de uma marca pode ser medido também pela quantidade de associações diferentes que podem ser feitas a ela. Tais associações não precisam ser vinculadas apenas ao seu produto, podem ser também feitas a outras empresas, experiências anteriores, lugares, pessoas ou eventos.

De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 280), “para criar *brand equity* é possível associar a marca a outras informações presentes na memória dos consumidores que lhes transmitam significado”. Dessa forma, a marca pode ser vinculada a fatores controláveis e incontroláveis pela empresa.

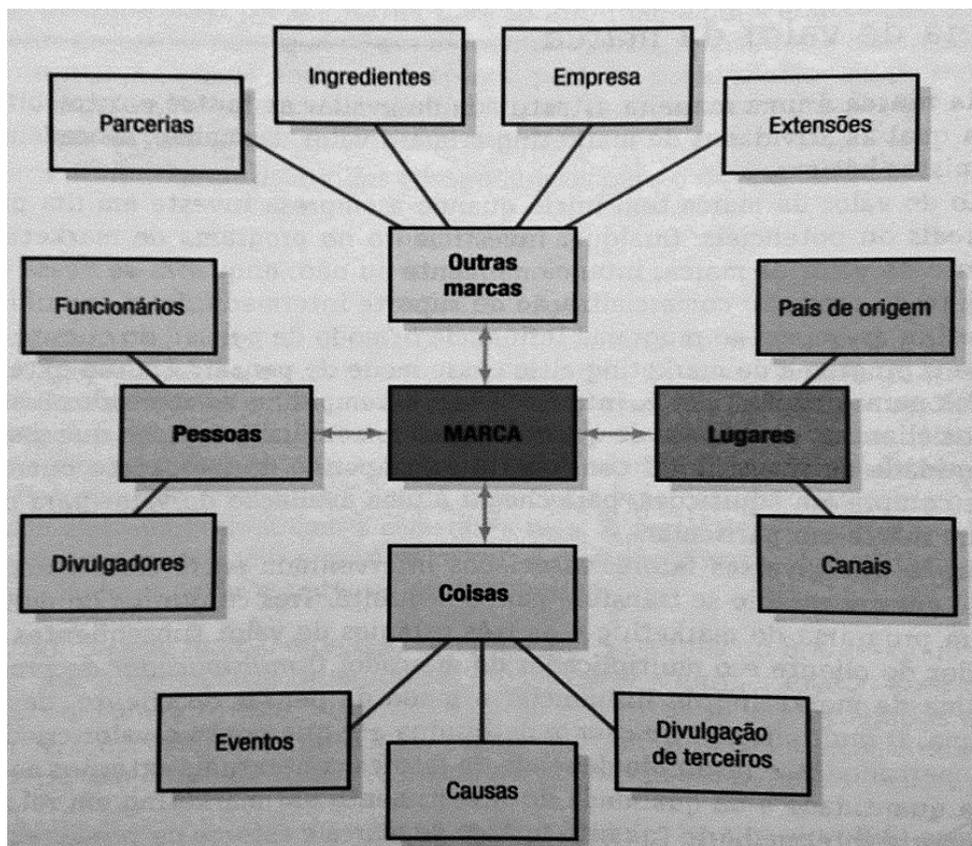
Associações controláveis pela empresa são aquelas que surgem como resultado de investimentos planejados. Exemplo disso são patrocínios de grandes eventos, propagandas exibidas sempre em um determinado horário ou campanhas com a presença de alguma celebridade específica. Marcas de cerveja se associam fortemente ao futebol através de diversas ações, enquanto diversas marcas de produtos de beleza valem-se frequentemente da beleza de modelos para promover seus lançamentos.

Já as associações incontroláveis são aquelas que partem das experiências que os consumidores tiveram com a marca. Um mesmo restaurante pode ser associado a um primeiro encontro, um aniversário, uma comemoração ou outra ocasião especial, conforme a experiência vivida ali pela pessoa. A marca sempre

será associada àquele momento, mesmo sem ter planejado ou feito qualquer investimento para isso.

Na Figura 15 estão algumas das associações mais comuns feitas a uma marca:

Figura 15 - Associações à marca



Fonte: KOTLER e KELLER, 2006, p. 281

As associações secundárias à marca se dividem em quatro grandes grupos: pessoas, coisas, lugares e outras marcas. Segundo Aaker (1998, p. 114) tais associações “não somente existem, mas tem ainda um grau de força”. Tal força é medida através da quantidade de experiências vivenciadas com aquela marca, ou exposições a ela. Quanto maior a quantidade, maior a força da associação e, conseqüentemente, maior o valor da marca.

Tais associações são fortes diferenciadores pois apenas marcas capazes de transmitir verdadeiro significado são capazes de serem associadas a momentos positivos na vida dos consumidores. Em uma sociedade em que o poder de compra é um grande indicador de ascensão profissional e pessoal, ser objeto de desejo é também marcar a passagem de fases da vida das pessoas. Com o primeiro

emprego, vem o primeiro computador, depois o primeiro carro, depois a casa. A nostalgia e a aspiração atreladas às marcas presentes em cada uma dessas etapas são elementos extremamente valiosos na construção do seu valor.

#### 2.3.3.5 Outros Ativos da Empresa

Os ativos advindos de uma marca de valor podem ser considerados tanto pelo ponto de vista tangível quanto pelo intangível. Conforme Aaker (1998, p. 22) “ativos da marca são patentes, marcas registradas e o relacionamento com os canais de distribuição”. Dessa forma, tangivelmente, considera-se o valor financeiro de uma grande patente ou marca registrada, que conforme o passar do tempo e os lucros da empresa pode triplicar, quadruplicar ou até mais.

Já de modo intangível há a capacidade desses ativos de inibirem ações dos concorrentes e protegerem atributos essenciais da marca. Uma marca registrada protege o *brand equity* de uma empresa resguardando-a de possíveis plágios, enquanto uma patente é capaz de proteger diferenciais físicos nos atributos dos produtos.

Há diversos tipos de aspectos de produtos e serviços sendo patenteados, por serem extremamente significativos na construção da imagem de diversas marcas. Por exemplo, o que seria de uma marca de cereais matinais sem o seu característico aspecto crocante? A *Kellog's* estudou a ligação entre a textura e o sabor dos seus produtos e descobriu que cereais que não são crocantes são desaprovados pelos consumidores. Então, quiseram “licenciar, se apropriar e patentear do som da crocância, assim como a receita e a logo do cereal” (LINDSTROM, 2012, p. 16), pois essa textura era parte essencial do valor percebido pelos seus consumidores.

E este é apenas um exemplo do licenciamento dos aspectos sensoriais de grandes marcas. Isso é reflexo do reconhecimento dos diversos aspectos que fazem de uma marca o que ela é – que vão muito além do seu nome, da sua logo ou do design do seu produto.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

De acordo com os critérios de classificação de pesquisa estabelecidos por Mattar (2005), a pesquisa em questão pode ser considerada qualitativa, quanto à natureza das variáveis estudadas. O objetivo é identificar a presença de fatores diferenciadores na construção da marca Rock in Rio, sem medi-los em qualquer grau quantitativo.

Já que não há hipótese a ser confirmada ou descartada na pesquisa em questão, e sim fatos a serem explorados e relacionados, ela pode ser considerada também exploratória. Segundo Malhotra (2005, p. 54) “a pesquisa exploratória é conduzida para explorar a situação do problema, ou seja, para obter ideias e informações quanto ao problema”. Complementando, ainda, para Mattar (2005) esta modalidade de pesquisa é utilizada para elevar o conhecimento do pesquisador sobre um tema que lhe é desconhecido.

Malhotra (2005, p. 60) estabelece, ainda, uma sequência para a pesquisa exploratória: “quando pouco se sabe sobre o problema, é desejável começar com a pesquisa exploratória. [...] A pesquisa exploratória pode então ser seguida pela pesquisa descritiva ou pela causal”.

Dessa forma, quanto à natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas, a pesquisa em questão pode ser considerada descritiva, porque o seu objetivo é descrever algo. Nesse caso, são descritos os principais aspectos formadores do Rock in Rio e analisa-se seus efeitos sobre a imagem da marca.

O presente estudo será realizado com base em pesquisa aprofundada, utilizando-se de dados secundários – informações já coletadas e disponibilizadas por diversas fontes. Para este estudo de caso, já que não houve contato direto com a empresa, foram utilizados dados secundários externos. De acordo com McDaniel e Gates (2003, p. 95):

A informação secundária pode na realidade fornecer uma solução para o problema. [...] Existe sempre a possibilidade de alguém já ter enfrentado um problema idêntico ou similar. Alguém pode ter coletado exatamente a informação desejada, porém não com a mesma finalidade.

Dessa forma, foram pesquisadas diversas fontes comerciais gerais – “livros, periódicos, diários, jornais, revistas, relatórios e literatura comercial” (MALHOTRA, 2005, p. 78) -, buscando extrair as informações necessárias sobre o evento e suas edições, além de dados de mercado, marketing e *branding* para complementarem a

análise. Embora esses dados tenham sido coletados com objetivos diferentes, eles são relacionados neste estudo para gerar novas conclusões – por exemplo, relacionam-se os momentos históricos das edições do festival com a construção da sua marca.

Portanto, o objetivo desta pesquisa é explorar os aspectos que envolvem a marca e o festival, identificando as relações entre eles e analisá-los, de forma a expandir os conhecimentos sobre marketing e *branding*.

## 4 ANÁLISE DA MARCA – ROCK IN RIO

"Não tinha cultura anterior de eventos de música, não tinha nada. Foi uma intuição, uma visão de um projeto.. Eu acho que o Rock in Rio me buscou, não fui eu que busquei ele"  
(Roberto Medina)

Nesta etapa do estudo, os elementos conceituados nas Referências Bibliográficas serão relacionados ao Rock in Rio, para alinhar os conceitos teóricos a construção e evolução de uma marca já consolidada no mercado brasileiro.

Para melhor entendimento do evento, antes de começar a análise da marca, faz-se um levantamento da história do festival – sua concepção, as edições no Brasil, sua exportação e o reencontro com o público brasileiro. São 29 anos, 3 países e 13 festivais marcando a história da música mundial (ROCK IN RIO, História, 2013).

### 4.1 HISTÓRIA

#### 4.1.1 Primeiras edições

O ano era 1985. O *briefing* do projeto era uma ação promocional para uma nova marca de cerveja, que atingisse diretamente o público jovem. A ideia foi um grande evento de música, que reunisse os jovens em uma celebração de liberdade, paz e democracia – conceitos que estiveram longe do Brasil no período da ditadura militar.

Nas palavras de Roberto Medina (SIMÕES, 2014, entrevista):

Quando tive a ideia foi num momento em que estávamos saindo de um governo militar. A democracia estava voltando e queríamos, em comunicação, mostrar a juventude para dentro e para fora do Brasil. Naquela época, pensar num espetáculo para 50 mil pessoas já era megalômano. E eu não pensei assim. Tinha de fazer um concerto como um movimento. Acabámos por conseguir fazer um evento histórico. [...] Ali começou a nascer uma marca.

O contexto político tão desfavorável acabou se tornando extremamente propício para o nascimento da marca. O sentimento de libertação trazido pela chegada da democracia fez de cada um dos shows que passaram pelo palco do

Rock in Rio mais marcante. Não era mais um festival de música, era um espaço de celebração genuína, compartilhado por mais de um milhão de pessoas. A conexão emocional com a marca estava feita.

Porém, entre a ideia e o encerramento do evento, houve muitos percalços. A estrutura do Rock in Rio era inconcebível para as habilidades logísticas da época. Era um evento para um milhão de pessoas, em um país em que um grande evento comportava 40 (quarenta) mil. Além disso, os artistas internacionais não tinham a menor motivação para vir para o Brasil. Foi necessária muita persistência de Roberto Medina, que se reuniu pessoalmente com diversos empresários, fornecedores e autoridades para que o evento saísse do papel (MEDINA, 2010).

Segundo Cid Castro (2011), o público não faz ideia das dificuldades encontradas pela equipe organizadora do festival. A sensação era de que tudo conspirava contra: a política do governador Leonel Brizola, a ditadura militar, a indústria fonográfica, o comportamento conservador das pessoas, enfim.

Mas enfrentando todos os desafios, o primeiro Rock in Rio aconteceu na cidade que o batiza, o Rio de Janeiro. Junto com ele, nasceu a Cidade do Rock, uma área de 250 mil metros quadrados construída especialmente para o festival. Nele, estiveram grandes nomes da história da música como *AC/DC*, *Iron Maiden*, *Ozzy Osbourne*, *Queen* e os brasileiros Gilberto Gil, Paralamas do Sucesso e Barão Vermelho (ROCK IN RIO, História, 2013).

Barão Vermelho que, inclusive, protagonizou uma das cenas mais memoráveis de todas as edições do festival, quando subiu ao palco na noite de 15 de janeiro de 1985, após a eleição do presidente Tancredo Neves:

Durante a última música do show do Barão Vermelho, “Pro Dia Nascer Feliz”, Cazusa mandou a frase: “Que o dia nasça lindo pra todo mundo amanhã. Um Brasil novo e com a rapaziada esperta!”. O então guitarrista Frejat tocava com uma calça verde e uma camisa amarela e a plateia, tomada por bandeiras do Brasil, cantava o refrão em uníssono (ROCK IN RIO, História, 2013).

Assim, o Rock in Rio mal havia se concretizado e já mudava os rumos da história – da música brasileira, de milhares de pessoas presentes no evento, e entretenimento brasileiro. Conforme depoimento de Carneiro (2011, p. 163) “o primeiro festival de música a gente nunca esquece. O primeiro Rock in Rio ninguém jamais esqueceu”.

Esse grande sucesso abriu espaço para mais uma edição. Dessa vez, o

evento foi realizado em 1991, no Estádio do Maracanã, e o sentimento de liberdade foi substituído pela nostalgia daqueles que presenciaram a primeira edição, e a ansiedade dos que gostariam de presenciar mais momentos históricos.

Dessa vez, o contexto estava mais fácil em alguns aspectos, mas igualmente complicado em outros, ao comparado com o de 1985. Quanto a estrutura de eventos e logística, os avanços trazidos pelo Rock in Rio já haviam aparecido. Artistas de peso como Sting, Tina Turner, Paul McCartney, Eric Clapton e David Bowie já haviam passado pelo país; tudo estava mais profissionalizado; os espetáculos já contavam com 50% (cinquenta) de técnicos e tecnologias nacionais (CARNEIRO, 2011).

Porém, em agosto de 1990 teve início a Guerra do Golfo. Roberto Medina queria fazer do evento, então, uma grande manifestação pela paz mundial. Mas os artistas estrangeiros não estavam dispostos a se arriscar em uma viagem internacional até a América do Sul – não sem receber a mais por isso. Felizmente, a alta nos preços não impediu o acontecimento do evento, que reuniu *Guns N' Roses*, *Megadeth*, *Prince*, *George Michael* e *Billy Idol* (ROCK IN RIO, História, 2013).

Outro diferencial da segunda edição, além do local, foi uma programação mais eclética. Houve, por exemplo, um dia em que a média de idade do público era de dezesseis anos, graças a presença da banda *New Kids on the Block*. O sucesso dessa mistura de públicos e gêneros fez com que a prática continuasse sendo adotada em todas as edições seguintes. Todas as tribos tinham o seu espaço, mas em dias diferentes do festival.

O sucesso de mais uma edição era evidenciado pelos números: foram 750 (setecentas e cinquenta) mil pessoas no estádio, além das 580 (quinhentas e oitenta) milhões que assistiram em 55 (cinquenta e cinco) países. Forem vendidas 18 (dezoito) mil camisetas com a logotipo do Rock in Rio, e consumidos mais de 500 (quinhentos) mil copos de bebidas (CARNEIRO, 2011). Mas, para Roberto Medina, sem a Cidade do Rock não era a mesma coisa:

Não foi brilhante, porque o Maracanã não era o lugar ideal. As pessoas querem outras coisas em um festival de música. [...] O elenco só serve para as pessoas escolherem qual dia elas querem brincar no Rock in Rio. E a gente estava confinado ao Maracanã. A curtição ficava restrita aos shows. Não dava para viver a Cidade do Rock (CARNEIRO, 2011, p. 178).

Dez anos depois, então, o festival voltou a Jacarepaguá, atendendo às vontades do seu fundador. Além disso, dessa vez o Rock in Rio surgia com uma

intenção muito clara: fazer um mundo melhor. As primeiras edições – uma, ao dar espaço para a juventude brasileira que era tão oprimida na época, e a segunda ao celebrar a paz em meio à Guerra do Golfo – tinham tido sucesso em impactar as pessoas com mais que eventos, e sim causas maiores. Mas dessa vez, o propósito era compartilhado definitivamente com o público.

O Rock in Rio seria realizado em 2001, na Cidade do Rock, para um público de mais de um milhão de pessoas. “Era uma festa para que cada brasileiro pudesse meditar sobre uma maneira de fazer do Brasil um lugar melhor” (CARNEIRO, 2011, p. 284). Além disso, havia o compromisso de doar 5% (cinco) da venda de cada ingresso para a UNESCO.

Quando Roberto Medina sugeriu que os brasileiros “meditassem”, ele estava levando aquilo muito a sério. Tanto que, na abertura do festival, o espaço para reflexão foi garantido por milhares de emissoras de rádio e televisão do Brasil, que tiraram as suas programações do ar em respeito aos minutos de silêncio que o Rock in Rio estava propondo (ROCK IN RIO, História, 2013).

Segundo o relato de Carneiro (2011, p. 301), complementado pela Figura 16:

“A partir de agora você tem três minutos para pensar num mundo melhor. Isso não quer dizer que você, nestes poucos minutos, vai descobrir a pólvora e resolver todos os problemas do planeta.” Esse era o texto da peça publicitária do Rock in Rio veiculada às sete da noite do dia 12 de janeiro de 2001. [...] Quem não estava na Cidade do Rock também foi convidado a parar por três minutos. A programação de 528 emissoras de televisão e 2.232 estações de rádio foi interrompida para veicular o anúncio e ainda permanecer em silêncio durante os três minutos. Calcula-se que a mensagem tenha atingido 90 milhões de pessoas.

Figura 16 - Abertura do Rock in Rio 2001



FONTE: ARQUÉTIPO, 2011.

Assim, o Rock in Rio assume a sua posição como catalizador de mudanças sociais. O impacto do festival sobre o seu público e a mídia gerada em volta do mesmo passam a ser aproveitados para promover a construção de um mundo melhor.

O distanciamento da exclusividade dada ao “rock” pelo festival também estava oficializado. Nos sete dias de evento, haviam programações para metal, rock clássico, *pop-rock* adolescente, entre outros. O festival também bateu recorde de público: “foram 1.235.000 pessoas em 7 dias de festa com 160 artistas.” (ROCK IN RIO, História, 2013).

#### 4.1.2 Exportação

Depois de três edições de sucesso no Brasil, o Rock in Rio foi exportado para Portugal, levando consigo a sua atmosfera, o seu propósito e a experiência diferenciada que busca passar ao seu público.

A edição portuguesa, em 2004, também utilizou a sua força para promover responsabilidade social e ações que procurassem construir um mundo melhor. Artistas brasileiros, portugueses e de todos os lugares do mundo se apresentaram no evento, que foi transmitido para outros 80 (oitenta) países (ROCK IN RIO, História, 2013).

Lisboa acolheu o Rock in Rio muito bem, tornando-se palco para edições bianuais desde então. Em 2006, o festival apresentou como novidade artistas de música eletrônica, mas não deixou de lado as suas origens, sediando mais uma apresentação dos *Guns N’ Roses*. De acordo com a página oficial do Rock in Rio (História, 2013), o trabalho social não parou, e nessa edição o festival arrecadou mais de 500 (quinhentos) mil euros que foram distribuídos entre instituições parceiras.

Em 2008, acrescentou-se à edição de Lisboa uma nova edição do festival, dessa vez em Madri. Foi construída uma Cidade do Rock especialmente para o evento, o que garantiu que a marca carregasse consigo a experiência completa que almeja fornecer: música, atrações, diversas marcas e um espaço para todas as tribos. Novamente, mais um país sentiu o impacto social de parte das receitas do Rock in Rio, que não deixa de lado a sua causa. Devido ao sucesso, Madri também passou a receber o evento a cada dois anos.

#### 4.1.3 Reencontro com o público brasileiro

Em 2011, o Rock in Rio voltou para a sua casa: a Cidade do Rock de Jacarepaguá, no Rio de Janeiro. Apesar de que nos 10 (dez) anos que separaram as edições brasileiras do festival, diversos artistas internacionais se apresentaram no país, graças a um mercado de eventos muito mais estruturado e competitivo, o público não se importou em ver atrações “repetidas”. Na verdade, a ansiedade pela volta do festival era tanta, que grande parte das pessoas não se importou com atração *alguma*: O Rock in Rio 4 vendeu 100 (cem) mil ingressos em 21 (vinte e um) dias sem confirmar nenhuma atração (MAIA JUNIOR; MOURA, 2011).

Dez anos depois, o que se acrescentou também ao repertório do evento foi a comunicação *online* com o público, que impactou 180 (cento e oitenta) milhões de pessoas através das redes sociais (ROCK IN RIO, História, 2013).

O Rock in Rio voltou para consolidar de vez a sua proposta diferenciada, e trouxe consigo novidades adquiridas nos anos na Europa que eram inéditas no Brasil até então: discussões sobre sustentabilidade e projetos sociais, desfiles de moda, novas atrações, parque de diversões e um esquema de reciclagem dos resíduos produzidos pelo evento de alto nível.

De acordo com Castro (2011, entrevista):

Da captação dos patrocinadores, passando pela organização do festival e a brutal tecnologia que envolve hoje o evento, é tudo diferente. [...] O desejo de liberdade, a luta contra o regime ditatorial, eram ambições de quase todos os jovens daquele tempo. Hoje anseia-se pelos tablets, e pela TV em 3D. O Rock in Rio transformou-se numa Disneylândia, com roda gigante, desfile de modas, e agências bancárias eletrônicas, fornecendo o dinheiro necessário para que todos possam saciar a sua sede de consumo. Do ponto de vista do marketing está corretíssimo, é um case de sucesso.

Mas apesar das mudanças no perfil do público e nas características do festiva, algumas das expectativas do público foram atendidas, dentre elas a diversidade musical, a experiência diferenciada, os momentos marcantes na história da música. Com a vantagem de uma estrutura muito mais confortável:

O piso de grama sintética promete proteger os calçados dos espectadores. Se antes a cerveja chegou num carro-pipa improvisado, agora será levada por mil metros de dutos. A nova Cidade do Rock tem água encanada e banheiros de verdade, é um investimento de longo prazo. A promotora já começa a vender os ingressos para o *Rock in Rio 5*, em 2013, certa de que será um sucesso. Agora é mais fácil apostar no futuro (MAIA JUNIOR; MOURA, 2011).

E, de fato, as apostas da produção estavam corretas. Depois do sucesso da edição de 2011, em 2013 novamente foram vendidos milhares de ingressos sem sequer uma atração. E, mais uma vez, no que já se tornou uma tradição para o festival, os ingressos foram esgotados (Figura 17).

Figura 17 - Ingressos Esgotados 2013



FONTE: ROCK IN RIO, 2013.

Na edição de 2013, o festival deu atenção especial também para a experiência de cada um que estava no evento. A capacidade da Cidade do Rock foi reduzida em 15 (quinze) mil pessoas, para que ficasse mais confortável, e a produção proporcionou até que um casal celebrasse seu casamento no meio do evento (ROCK IN RIO, História, 2013).

No que já se tornou até um clichê ao se falar de Rock in Rio, o festival foi um sucesso de público e crítica, rendendo até uma nova (e importante) parceria. De acordo com a revista Meio&Mensagem (2013), 50% (cinquenta) do evento agora pertence à SFX, produtora mundial de eventos ao vivo e de conteúdo de entretenimento digital. A parceria é essencial para os novos rumos do evento, que em 2015 ganhará mais uma versão nos Estados Unidos.

Mas, alheio a quaisquer outros planos de expansão, agora o Rock in Rio acontecerá a cada dois anos também no Brasil. O que significa mais inovações, mais histórias para contar e mais experiências inesquecíveis.

## 4.2 A MARCA

Em 1985, o que era considerado um contexto extremamente desfavorável para a realização de qualquer tipo de evento, acabou se tornando o momento ideal para o surgimento de uma grande marca brasileira. “O Rock in Rio já nasce como um momento histórico, uma revolução”, segundo o seu vice-presidente comercial e de marketing, Rodolfo Medina, em entrevista à revista Meio&Mensagem (MACEDO, 2011, *online*).

O momento histórico acabou se provando bastante favorável ao evento, contribuindo para colocá-lo no imaginário dos jovens que fizeram parte dele, e de todos aqueles que ouviram falar dos momentos icônicos da história da música e do Brasil que nele se passaram. Portanto, o Rock in Rio não chegou a ocupar o espaço de simples “festival de música”, sendo tratado em termos muito mais emocionais, tais quais “sonho realizado”, “estilo de vida” e “momentos marcantes”.

Também pelo fato do seu público ser composto basicamente por “fãs” – seja do festival em si, ou de um (ou vários) dos artistas que o mesmo traz ao palco -, o evento traz uma grande carga emocional em todas as suas edições. Há pouquíssimos elementos racionais na compra de ingressos para ver um artista. Ela está muito mais atrelada a sentimentos como admiração, empolgação e expectativa. E durante toda a sua história, esses sentimentos foram parte essencial do DNA da marca Rock in Rio.

Além das emoções atreladas, a marca traz consigo um outro fator: a inovação. Como visto anteriormente, o evento era tão inovador para sua época que era até duvidoso. Mas o seu sucesso desde então o tornou referência na indústria fonográfica, no mercado de eventos e até em práticas de marketing, no Brasil.

O impacto causado na história do entretenimento brasileiro foi extremamente significativo, e citado por várias das fontes pesquisadas. Dentre elas, destacam-se trechos da reportagem de Maia Junior e Moura (2011, *online*), publicada na revista *Época*:

Mudaram o Brasil, a indústria cultural do país e o papel dos shows para os artistas. Uma revolução que teve no primeiro *Rock in Rio* seu marco inicial. [...] Se no show de Frank Sinatra, em 1980, os promotores improvisaram para cobrir o gramado do Maracanã e distribuir as caixas acústicas, agora há empresas especializadas nas cerca de 200 tarefas envolvidas num grande espetáculo: segurança, som, iluminação, montagem de palco, controle de acesso do público, instalação de cercas e cobertura do gramado, entre outras.

Essa evolução na produção de eventos foi sentida também pelos artistas brasileiros, que melhoraram significativamente a qualidade audiovisual dos seus shows. E esse não foi o único benefício trazido pelo Rock in Rio à música brasileira. Por ter trazido diversos artistas e empresários de todo o mundo para o Brasil pela primeira vez e por ter atraído um público além do normal, o festival ajudou a alavancar a carreira de nomes como Gilberto Gil e Paralamas do Sucesso.

A relação entre o Rock in Rio e os artistas brasileiros é feita de benefícios recíprocos, e isso a torna parte essencial da identidade da marca. A presença no evento contribuiu para a carreira de inúmeros artistas, mas os momentos protagonizados pelos mesmos no palco da Cidade do Rock também ajudaram para a construção da imagem do festival, como foi o caso do show do Barão Vermelho em que Cazuzza comemorou a recém adquirida democracia, abraçado em uma bandeira do Brasil.

Desde a primeira edição do Rock in Rio, a proximidade do público brasileiro com grandes artistas – nacionais e internacionais – só fez crescer. Esse crescimento é muito bem ilustrado pelo mapa reproduzido na Figura 18.

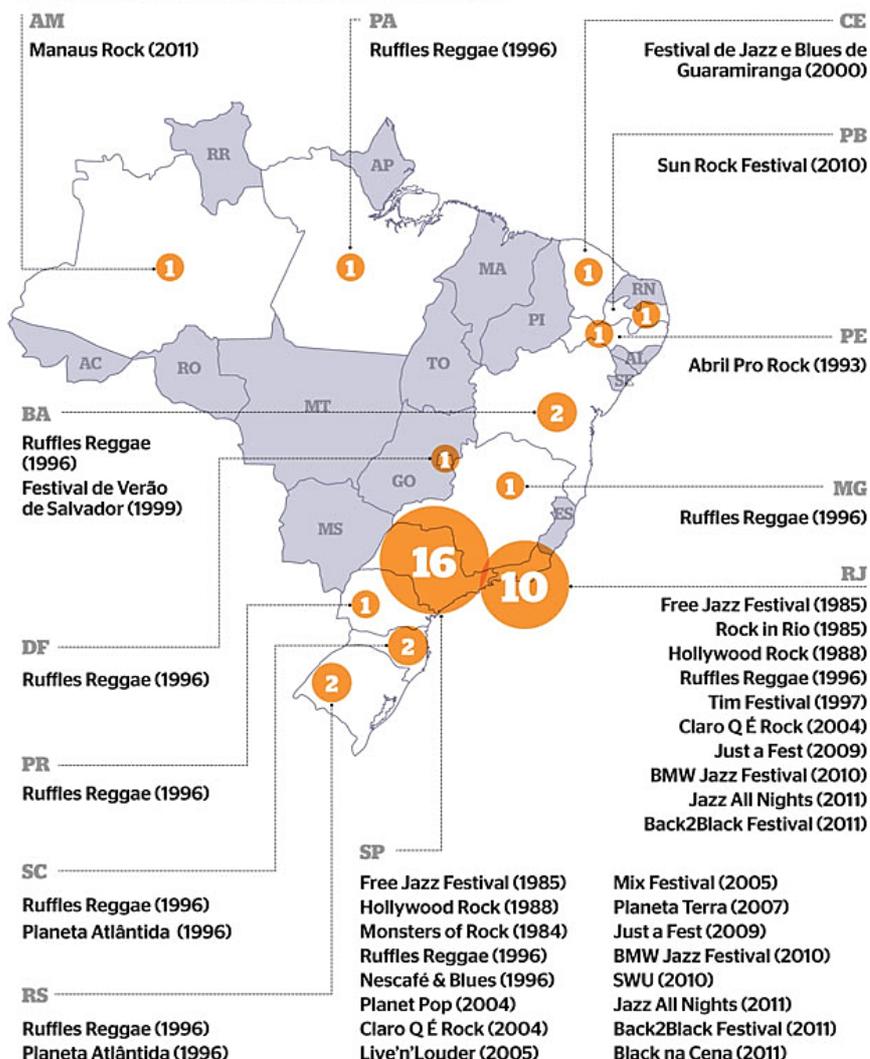
O mapa traz os festivais que surgiram no Brasil, trazendo diversas atrações, inclusive internacionais. Só em São Paulo e no Rio de Janeiro foram 26, sem contar os festivais que aconteceram em mais de uma cidade. Isso demonstra que, uma vez que o Rock in Rio mostrou que era possível, abriram-se as portas para um mercado extremamente promissor; benéfico para os empresários envolvidos, para os artistas e para a cena cultural brasileira.

Figura 18 - Festivais de música no Brasil, pós Rock in Rio

## Universo em expansão

A partir do *Rock in Rio* em 1985, festivais com atrações internacionais surgiram em várias partes do país

Nome de cada festival (e o ano da primeira edição)



Fonte MAIA JUNIOR, MOURA (2011).

Outro ponto a se destacar em relação à marca é o seu viés publicitário muito bem aproveitado. Algumas das fontes consultadas afirmam que isso tem relação direta com a sua concepção dentro de uma agência de publicidade. Sendo verdade ou não, o fato é que a marca se tornou um case global de comunicação. A edição de 2011 arrecadou mais de R\$ 50 (cinquenta) milhões de reais em patrocínios, sem contar produtos licenciados, direitos de transmissão e internet (MACEDO, 2011). O Rock in Rio traz grandes lições para diversas marcas de como trabalhar junto aos seus patrocinadores, gerando benefícios mútuos. Esses laços criados com outras empresas também fazem da marca o que ela é.

Outro aspecto importante em relação ao Rock in Rio é a sua relação com a cidade do Rio de Janeiro, que é beneficiada a cada edição do evento. No ano de 2011, por exemplo, o festival impactou em mais de R\$ 880 milhões a economia, além de proporcionar 90% de ocupação hoteleira na cidade e atrair mais de 350 (trezentos e cinquenta) mil turistas, 25% deles estrangeiros (JORNAL DO BRASIL, 2011). Além disso, o impacto mundial do festival, que já foi transmitido em 80 países no decorrer da sua história, leva a imagem do Rio de Janeiro e do Brasil para mais de um bilhão de pessoas (MACEDO, 2011).

Em contrapartida, a cidade proporciona ao Rock in Rio um porto seguro, uma localização para chamar de sua: a Cidade do Rock. O terreno de 150 (cento e cinquenta) mil metros quadrados, em formato de guitarra, que vai abrigar todas as próximas edições do festival no Brasil. Segundo Figueiredo (2011 apud MACEDO 2011), o Rock in Rio é um instrumento potencializador da força do Rio como um centro da economia criativa nacional. Já a cidade, ajuda a compor e potencializar a marca, ao emprestar seu nome a ela.

#### 4.2.1 Marca Gráfica

A representação gráfica da marca Rock in Rio, sua concepção e sua evolução expressam muito mais do que apenas elementos de design. Através da marca gráfica, podem ser percebidas mudanças na essência da marca e no perfil do festival.

O designer que a desenhou, Cid Castro, trabalhava como assistente na agência publicitária de Roberto Medina quando colocou os olhos no projeto pela primeira vez, em 1984. Segundo o mesmo, o conceito era claro: “Era o maior festival de rock de todos os tempos, e iria acontecer no Brasil. O Brasil seria o país do *rock’n roll*” (CASTRO, 2011, entrevista).

Assim, esse conceito foi ampliado para englobar também a América do Sul, transformando o continente em uma guitarra conforme rascunho reproduzido na Figura 19:

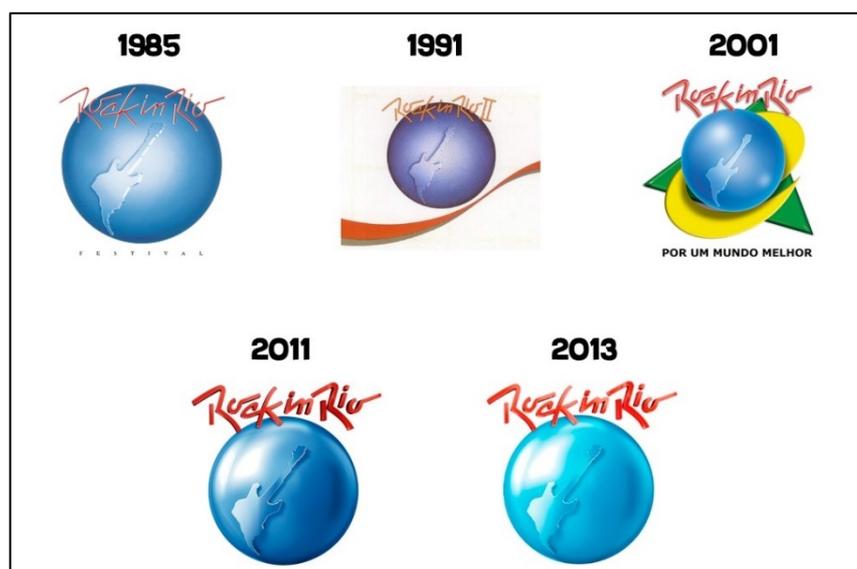
Figura 19 - Rascunho do logotipo - Rock in Rio



FONTE: CASTRO, 2011.

Após ser imediatamente aprovado por Roberto Medina, o rascunho foi trabalhado até se tornar o logotipo que é conhecido e utilizado até hoje. Porém, apesar da estrutura ter se mantido a mesma, houveram mudanças visuais a cada edição (Figura 20).

Figura 20 - Evolução da marca através dos anos



FONTE: adaptado de ROCK IN RIO, História, 2013.

Da primeira para a segunda edição, houveram duas mudanças na marca: o acréscimo do símbolo "II", e de uma linha vermelha permeando o logotipo. A

primeira buscava indicar claramente que era a segunda edição, mas essa estratégia não foi continuada nas edições seguintes. Já a linha vermelha era referência ao principal patrocinador do evento naquele ano, a *Coca-Cola*.

De 1991 para 2001, ocorreram mudanças ainda mais perceptíveis: o logotipo foi envolto por formas geométricas verdes e amarelas, e carregou consigo uma *tagline*: “Por um mundo melhor”. As formas coloridas, que a princípio remetem a um certo nacionalismo, na verdade são baseadas no logotipo do principal patrocinador daquela edição, a empresa AOL. A *tagline* surgiu para enfatizar a causa pela qual o Rock in Rio resolveu trabalhar, a de trabalhar por um mundo melhor, demonstrada em diversos momentos durante a execução do festival naquele ano. Nas edições seguintes, o mesmo propósito também estava presente, porém a frase foi suprimida do logotipo nos anos seguintes.

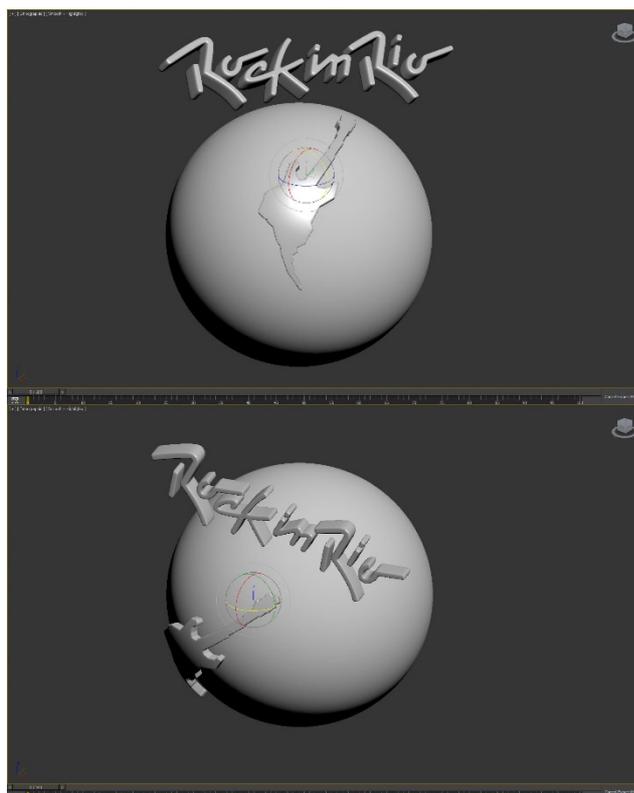
Entre a terceira e a quarta edições, dez anos se passaram. Portanto, na volta ao Brasil, a marca foi renovada. Segundo a agência responsável pela mudança:

O novo logo ganhou mais volume, mais presença. Os elementos estão melhor integrados e a marca ganhou traços mais modernos. Ao mesmo tempo, se acompanharmos a evolução dos últimos festivais, aproximou-se novamente da marca original de 1985. Afinal, há que se valorizar um símbolo que traz consigo 25 anos de rock, momentos épicos e histórias inesquecíveis vividas por milhões de jovens de todo o mundo (ESTÚDIO ÍCONE, 2010, *online*).

A valorização do símbolo é refletida também na ausência de quaisquer elementos de patrocinadores, o que demonstra a força da marca individualmente, sem depender de quaisquer outras empresas. As experiências que ela proporciona e os momentos históricos a que remete são independentes de qualquer verba publicitária.

A modernização dos traços é demonstrada pelo uso de novas tecnologias de design e aplicação de marca, por exemplo, a sua visualização em 3D, vide Figura 21:

Figura 21 - Perspectiva 3D da marca



FONTE: ESTÚDIO ÍCONE, 2010.

De 2011 para 2013, o logotipo em sua nova versão, se manteve. Novamente foram dispensadas quaisquer alterações para patrocinadores, o que ajuda a fortalecer a marca e tudo que ela traz consigo. Porém, a adequação do festival às novidades do mercado foi além da sua marca gráfica, e também causou mudanças perceptíveis para o público em seu formato e na sua essência – que o impactaram de forma positiva e negativa.

Segundo o criador da marca, Cid Castro (2011, entrevista):

O festival melhorou em conforto mas perdeu o lado institucional. O Rock In Rio é um espaço de entretenimento em que você pode descer de tirolesa, andar de roda gigante, patinar no gelo, comprar produto e até, se quiser, ouvir um pouquinho de rock. O festival perdeu o lado reivindicatório, o algo porque lutar. É óbvio que lutávamos pela queda da ditadura e isso não existe mais. Porém, há outras questões para serem abraçadas, como a fome nos países pobres, a pressão do G20 sobre outros países.

A opinião dele é compartilhada por diversas pessoas, que estiveram presentes nas primeiras edições do evento e presenciaram momentos históricos na música e na política brasileira. Com o decorrer dos anos, e principalmente nas edições mais recentes, não houve nada que pudesse ser comparado a isso.

Naturalmente, o sentimento dos fãs antigos do festival é de decepção, já que hoje ele é muito mais eclético, além de ser repleto de outras atrações e ações promocionais, tirando a música do foco.

Há um certo sentimento de revolta também pelo nome do festival não ter mudado, apesar do seu conteúdo ter ido além do rock, englobando hoje artistas que vão desde o axé até o *heavy metal* na mesma edição. Além disso, a marca passou dez anos longe do Rio de Janeiro, mas o seu nome continuou atrelado à cidade. Isso passa uma mensagem desconexa para parte do público, que não vê atrações suficientes de rock para justificar o nome do festival e não entende por que, mesmo após a sua exportação, o nome continua remetendo à cidade.

A marca deu margem a esse tipo de crítica quando incorporou ao seu logotipo símbolos que remetiam aos patrocinadores de cada edição. Isso deu ao evento uma conotação comercial, que destoa do sentimento de juventude de liberdade da primeira edição. Porém, nos outros pontos, as implicações negativas não são tão fundamentadas pela marca.

Apesar de alguns dos fãs mais fervorosos do “bom e velho *rock’n roll*” discordarem, o festival ainda continua tendo atrações de rock na maior parte do seu *line-up* (57% do mesmo), conforme o infográfico divulgado ao final da 5ª edição, ocorrida em 2013 (Figura 22):

Figura 22 - Estilos de música - Line-up Rock in Rio 2013



FONTE: ROCK IN RIO, Infográfico, 2013.

No canto inferior direito da figura é feito também um comentário: “promover uma mistura de estilos inusitada, que diga o que falar, é a nossa marca”. Ou seja, a marca se aproveitou das críticas para se posicionar como promotora de uma mistura de estilos, e assumir de vez que prefere agradar à todos os gostos possíveis, do que se limitar ao “rock” que incorpora no nome. Em entrevista, o criador do evento, Roberto Medina, declarou que o “rock” de Rock in Rio era sobre “inconformismo, liberdade”, e não estava necessariamente atrelado ao estilo musical (MEDINA, Roberto, 2011) Ainda segundo o empresário:

O Rock in Rio é diferente e está se tornando famoso mundialmente porque ele é uma festa, uma reunião de tribos, eu acho que isso até é mais importante do que a banda que está tocando lá.

Assim, a marca evoluiu e acrescentou novos estilos, para continuar crescendo e agradando a cada vez mais públicos. Essa flexibilidade a permite trazer grandes nomes não apenas do rock, e buscar fazer história em diversos públicos.

E o que é o mercado musical hoje, senão repleto de nichos? O autor Chris Anderson, em sua obra “*A Cauda Longa*”, explora em centenas de páginas os reflexos que a quantidade de nichos possíveis – na música, na moda, na literatura – possui no comportamento do consumidor. Segundo o mesmo, atualmente são poucos os artistas que possuem impacto considerável na população. Isso porque as possibilidades são inúmeras, as pessoas ouvem música de todos os lugares do mundo, então o impacto dos *best-sellers* está sendo equiparado ao impacto dos diversos artistas de nichos variados (ANDERSON, 2006).

Portanto, será que o Rock in Rio deixou para trás parte da sua essência, ou a adaptou para sobreviver no mercado como maior evento do mundo? Esse é um ponto que ainda divide opiniões – especialmente entre os fãs antigos da marca, e aqueles que a conheceram a partir do ano de 2011. Controvérsia que é comum em marcas que possuem tanto tempo de mercado (o Rock in Rio comemorará trinta anos em 2015), e focam no mesmo público: os jovens. Jovens estes que possuem comportamentos muito diferentes hoje, comparados com 1985.

Mas independentemente disso, alguns elementos básicos continuam presentes, como a carga emocional atrelada a marca, o seu comportamento inovador, o marco que ela foi na história da música brasileira e a sua relação com o Rio de Janeiro, além do seu nome e logotipo.

### 4.3 DESCONSTRUÇÃO DE MARCA

Conforme explorado na primeira parte do estudo, marcas fortes são aquelas passíveis de desconstrução – ou seja, os elementos que as compõem, isoladamente, conseguem identificá-las e passar sua mensagem mesmo sem nome ou logotipo atrelado.

Há diversos aspectos das marcas que podem ser desconstruídos. Nesta etapa, foram selecionados aqueles que são destaque na construção da marca Rock in Rio.

#### 4.3.1 Desconstrua seu ícone

O primeiro deles, é, sem dúvidas, o seu ícone. A guitarra com formato da América do Sul está presente em todo o tipo de comunicação da marca – seu logotipo, suas propagandas, seu ingresso, sua comunicação *online*, na entrada de cada um dos seus eventos, dentre outros.

De acordo com Lindstrom (2012, p. 59), “os ícones bem sucedidos ajudam as empresas a levar sua mensagem comercial para novos e inexplorados terrenos”. Portanto, apesar de estar atrelado apenas às suas origens, e não aos outros países que receberam o evento, o seu símbolo é parte da transmissão da mensagem do evento ao redor do mundo.

A Figura 23 ilustra bem isso, ao mostrar uma peça publicitária em que foram utilizados o ícone do evento e a expressão “o melhor festival de música do mundo”. Ou seja, mesmo sem nenhuma menção ao nome da marca, sua mensagem foi transmitida.

Figura 23 - Desconstrução de ícone - Rock in Rio



FONTE: ROCK IN RIO, 2010.

Lindstrom (2012) também coloca que ícones ou símbolos podem tornar-se um dos mais importantes componentes na reconstrução de uma marca desconstruída. No caso do Rock in Rio isso é muito visível, já que a sua guitarra característica já é conhecida pelo mundo inteiro, precedendo a chegada do maior festival de música do mundo.

#### 4.3.2 Desconstrua seu som

Para uma marca que reúne tantos tipos diferentes de som, imagina-se ser difícil encontrar um que a represente. O Rock in Rio, porém, vem registrando o seu na mente do público desde 1985.

O *briefing* enviado para a produtora de *jingles* foi similar àquele que precedeu a criação da marca. De acordo com o produtor:

[Roberto Medina] me convidou pessoalmente para criar o tema/hino do festival e me mostrou todo o material que tinha na época, além de me falar do caráter agregador do espetáculo, onde milhares de pessoas se reuniram para assistir e cantar junto com os grandes artistas que iriam se apresentar, num clima total de paz e amor. (SOUTO NETO, 2011, entrevista)

O objetivo, então, foi criar uma música que traduzisse esse clima e ficasse na

memória das pessoas. Em seguida, inseriu-se a letra, composta por Nelson Wellington (vide Quadro 2), e a música como é conhecida pelas pessoas foi reproduzida pela banda Roupa Nova. Anos depois, em uma ação de divulgação do festival, ela foi regravada com a presença de diversos nomes da música brasileira.

Quadro 2 - Jingle Rock in Rio - Letra

Que a vida começasse agora Que o mundo fosse nosso outra vez Que a gente não parasse mais de cantar De sonhar  Que a vida começasse agora Que o mundo fosse nosso de vez Que a gente não parasse mais de se amar De se dar, de viver  Uô ô ô rô Uô ô ô rô Uô ô ô, rock in rio!
--

FONTE: LETRAS.MUS.BR, 2011.

Hoje, depois de 30 anos e cinco edições do festival no Brasil, o ritmo já é conhecido do público. Ele é reproduzido durante o festival (inclusive por vários dos artistas que vão ao palco), mas também na sua divulgação prévia e na sua repercussão. Inclusive, alguns dos momentos mais memoráveis das edições dos festivais são aqueles em que o público entoava o ritmo do hino do evento.

É um exemplo de sucesso em desconstrução de som, já que fez parte da história do festival e, conseqüentemente, daqueles que lá estiveram. Segundo Lindstrom (2012), os sons que ajudam a construir as marcas não são aqueles que ignoramos em comerciais de rádio ou televisão. No caso do Rock in Rio, o som que constrói a sua marca é aquele que é trilha sonora de momentos marcantes para o seu público.

#### 4.3.3 Desconstrua sua tradição

O Rock in Rio se tornou tradição na vida de milhares de pessoas. Jovens que sofreram na primeira edição do festival o impacto de ver diversos dos maiores nomes da música mundial na sua cidade; que celebravam a recém chegada

democracia e foram contagiados pelo clima de liberdade. Para vários desses jovens, deixar de vivenciar a segunda e terceira edições estava fora de cogitação.

O evento se tornou parte da história de vida de muitas pessoas, seja construindo relacionamentos, quem sabe até destruindo-os, seja celebrando uma fase da vida, seja abrindo portas para novas oportunidades. Durante esta pesquisa, não foi difícil encontrar relatos como o do jornalista André Forastieri (2010, *online*):

Em 2001, voltei *for fun*, com grandes amigos, para um final de semana regado a REM e Guns N'Roses. Fiquei feliz de ter ido. E quer saber? Se tiver outro Rock In Rio, arrisca eu ir de novo. É tradição na minha vida. E falo sempre pra rapaziada mais nova, e com a boca cheia: hoje eu estou aqui, tiozinho, mas em 1985 eu estava lá.

O “eu estava lá”, bradado por tantos que estiveram presentes nas primeiras edições do evento, foi transformado em “eu vou” pela marca, nos seus diversos materiais de divulgação antes da edição de 2011. O objetivo era resgatar o orgulho daqueles que estiveram presentes nos tantos momentos históricos das primeiras edições, para assim contagiar aqueles que fariam parte dos que estavam por vir. Era a tentativa de transmitir a tradição da primeira geração do evento, que durou até 2001, para a segunda, que começava em 2011. E a julgar pelos ingressos esgotados em ambas as edições mais recentes, funcionou.

Para Lindstrom (2012, p. 64):

Quanto maior for a tradição, maior será a possibilidade de desconstrução. [...] Um número excessivo de marcas ignora a importância de investir nesse fenômeno, deixando passar uma oportunidade de outro de deixar os consumidores ‘se apropriarem’ da marca, e então se tornarem seus embaixadores.

Deixar com que os consumidores se tornem embaixadores da marca é algo que o Rock in Rio construiu muito bem durante a sua história. No seu caso, não há uma marca tentando convencer os consumidores a fazerem parte do seu evento. Aqui, há centenas de milhares de pessoas exibindo orgulhosamente sinais de “eu estava lá” e, através desta influência, surgem novas centenas de milhares de pessoas dizendo “eu vou”, em todas as suas redes sociais.

A valorização da tradição anula boa parte do esforço de venda da marca, já que o seu produto é vendido pelo próprio público. Essa tradição, parte da construção da marca Rock in Rio, tende a ficar ainda mais forte agora que o festival confirmou edições bianuais no Brasil pelos próximos anos. Dessa forma, os fãs que foram em 2013 já podem dizer que estarão lá novamente em 2015

#### 4.4 RELAÇÃO COM OUTRAS MARCAS

Ao buscar-se dados sobre o posicionamento do Rock in Rio em relação às marcas com que se relaciona, a maioria dos títulos encontrados foram bastante sugestivos. “Megaespetáculo de interação”, “Fenômeno publicitário” e “Plataforma de marketing” são alguns deles. O festival é reconhecido hoje como uma oportunidade imperdível para marcas que busquem comunicar-se com o público jovem, através de experiências diferenciadas e usufruindo da atmosfera do festival.

Para Hitchen (2005 apud CASTRO 2005), as empresas atualmente procuram introduzir produtividade nos seus patrocínios. Ter a sua marca em um banner não é mais o suficiente, cada vez mais ações de patrocínio são planejadas como comunicações *one-to-one*, ou seja, proporcionam-se experiências diferenciadas para os consumidores, influenciando-os diretamente.

No Rock in Rio, essa estratégia vem sendo explorada por marcas dos mais diversos segmentos há décadas. As empresas aproveitam o espaço do festival para distribuir e/ou comercializar produtos, proporcionar atrações diferenciadas, entregar brindes, entre outros. Antes do evento, ainda, há a comercialização de produtos licenciados e grande interação da marca com os seus clientes através de ações promocionais e sorteios de ingressos.

Um exemplo de marca que se aproveitou do evento desde a sua divulgação, até a repercussão, é a empresa Kraft Foods. Ela investiu significativa verba em uma cota de patrocínio e relacionou diversas das suas marcas com o festival. Mas o destaque ficou com a Trident, para a qual o investimento triplicou com o intuito de associar a goma de mascar ao evento não apenas durante, mas meses antes. Foi lançada a maior promoção da história da marca, através da qual foram comercializados chicletes de sabor e embalagem especiais (vide Figura 24), e sorteados milhares de ingressos. Inclusive, segundo Roberta Medina, 10% do total de ingressos foi distribuído por patrocinadores em ações de ativação de marca (BRANDÃO, 2011).

Figura 24 - Trident - Edição limitada Rock in Rio



FONTE: BRANDÃO, 2011.

E além de ações pré-evento muito bem sucedidas, a Trident reforçou a parceria com o Rock in Rio e as ações junto ao público atrelando o seu nome a uma das opções de entretenimento presentes na Cidade do Rock. O que foi feito também por outros patrocinadores, que batizaram todas as atrações do parque de diversões instalado no último evento. Segundo números divulgados na página oficial do Rock in Rio Lisboa (2013), aproximadamente 100 (cem) mil pessoas passaram pelos brinquedos. Entre os principais estão a Roda Gigante Itaú, o *Slide* Heineken, a Montanha-Russa Chilli Beans e a Parede de Escalada Correios.

Através da relação com essas atrações secundárias, os benefícios são mútuos: o festival ganha por poder agregar experiências diferenciadas ao seu público, e as marcas ganham por terem o seu nome atrelado às mesmas.

E de acordo com o artigo de Macedo (2011, *online*), há ainda mais na indústria do Rock in Rio do que ativação e patrocínio:

Mais de 50 produtos licenciados reforçam o poder da marca, desde barraca de praia, raquete de frescobol e guarda-sol, passando por óculos da Chilli Beans, tênis da Converse, camisetas da Reserva, perfume da Paco Rabanne, mochilas e cartucheiras da Wollner e relógios da Technos Mariner até as séries especiais do Gol e Fox Rock in Rio, da Volkswagen. À exceção dos veículos, cujas vendas não foram estimadas pela Volks, a previsão é que as vendas em varejo dos demais produtos movimentem R\$ 30 milhões.

Ou seja, empresas dos mais diversos setores buscam aproveitar a euforia das pessoas em relação ao evento para vender linhas especiais dos seus produtos (Figura 25). Os licenciamentos são uma boa forma das marcas fazerem parte do evento, já que permitem que os produtos sejam comercializados antes, pelo site do Rock in Rio, e dentro da Cidade do Rock em lojas credenciadas.

Figura 25 - Rock in Rio - Licenciamento de produtos



FONTE: ROCK IN RIO, 2014.

Novamente, os benefícios são mútuos: as marcas são beneficiadas pelo valor que o “maior festival de música do mundo” agrega aos seus produtos, enquanto o evento tem a sua imagem disseminada por consumidores de diversos tipos de produtos diferentes.

Outro ótimo negócio é feito pelas marcas que patrocinam o Rock in Rio para comercializarem os seus produtos na praça de alimentação. Em um evento com tantas horas de duração, é garantido que as marcas captarão a atenção do público almejado. Atenção esta que, geralmente, supera as expectativas.

De acordo com alguns números da edição de 2011 divulgados pelo blog Universo do Rock (2011), a rede de massa Spoleto vendeu mais de 25 (vinte e cinco) mil refeições, 30% (trinta) a mais do que o projetado inicialmente. A média de venda das lojas da rede é de 500 (quinhentas) refeições por dia, e durante o Rock in Rio o número chegou a 4 (quatro) mil.

Além disso, um recorde criado dentro da Cidade do Rock em 1985 foi quebrado no ano de 2011. Na primeira edição do evento, a rede McDonald's vendeu 58 (cinquenta e oito) mil hambúrgueres em apenas uma noite, registrando inclusive o fato no *Guinness Book*, segundo o Guia dos Curiosos (2014). Mas, na quarta edição, a rede Bob's, patrocinadora do evento naquele ano, vendeu mais de 79

(setenta e nove) mil hambúrgueres em apenas uma noite, substituindo a concorrente.

Os números surpreendentes também são observados na venda de bebidas. No ano de 2013, a cervejaria Heineken vendeu mais de um milhão de copos de chopp dentro da Cidade do Rock, nos sete dias de evento, conforme infográfico na Figura 26:

Figura 26 - Infográfico Heineken Rock in Rio 2013



FONTE: CELSO JR, 2013.

No ano de 2011, aproximadamente 70 (setenta) empresas envolveram suas marcas com o Rock in Rio, como apoiadoras, patrocinadoras, licenciadas ou expositoras (MACEDO, 2011). Isso faz o festival ir além do encontro de artistas e de gêneros musicais, tornando-se também uma grande plataforma de marcas. Segundo o diretor de marketing da Claro, Erik Fernandes (2011 apud MAIA JUNIOR; MOURA, 2011, *online*), “eventos como o Rock in Rio marcam pela experiência, envolvem o público e são fortemente lembrados. Queremos isso para a nossa marca”.

Portanto, conclui-se que o Rock in Rio marca pela experiência que fornece, mas o show de entretenimento que o festival apresenta só é completo com a ajuda das marcas que se envolvem. Marcas que não vão à Cidade do Rock para entregar panfletos, e sim para agregar valor à experiência do público. Assim, forma-se um ciclo de parcerias e oportunidades, e os maiores beneficiados, no fim, são os consumidores.

#### 4.5 INTERNACIONALIZAÇÃO

O primeiro passo para a internacionalização do Rock in Rio ocorreu em 2001, quando Roberta Medina foi procurada por um empresário português:

“[Ele] queria levar o festival para Lisboa e veio com um *book* todo organizado, onde estava escrito *Rock in Lisbon*. Era impossível pensar naquela ideia em 2001, pois já estávamos dando mil voltas para fazer o festival no Rio de Janeiro. Não dava para levar esse processo de internacionalização simultaneamente, então acabamos adiando um pouco” - conta Roberta Medina, vice-presidente do Rock in Rio – “Portugal era um passo natural, pois era muito mais fácil testar uma experiência internacional em um país de língua portuguesa”. (GOMES, 2011, *online*)

Da prospecção portuguesa até a primeira edição do festival em Lisboa, o tempo passou e algumas coisas mudaram. A principal delas foi o nome sugerido para o evento. Roberto Medina só permitiu a exportação do festival desde que o nome fosse mantido. Segundo Douglas (1999, p. 2, tradução nossa), uma questão muito importante para uma empresa no mercado internacional é “usar o mesmo nome de marca em países diferentes, mantendo a força da marca através das fronteiras, ou manter marcas locais, atendendo às preferências do consumidor local”.

No caso do Rock in Rio, a estratégia escolhida foi a de manter a marca e fortalece-la independentemente da localização geográfica do evento. De acordo com Roberto Medina (2010), atualmente todos já entenderam que ela representa mais que um lugar, é de fato uma marca, um projeto que é referência de qualidade no mundo inteiro.

E o início da fama internacional de qualidade do projeto deu-se de fato no ano de 2004, na primeira edição do Rock in Rio Lisboa. O sucesso foi tão grande, que o

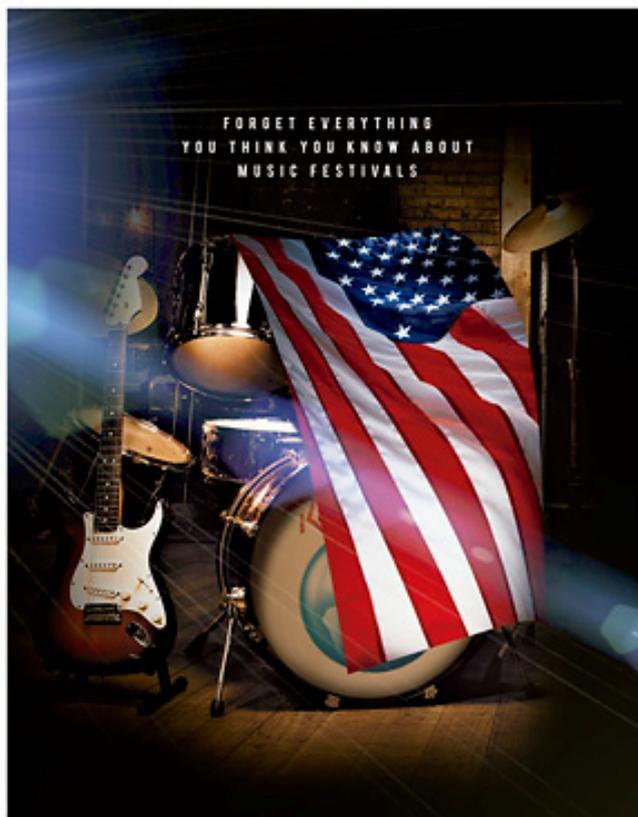
evento vem se realizando na capital portuguesa a cada dois anos, desde então, e é Top of Mind em entretenimento em Portugal, superando até a Copa do Mundo (MEDINA, Roberto, 2010).

O segundo passo do processo de internacionalização da marca foi a ida para o país vizinho, aterrissando na cidade de Madrid. De acordo com Roberta Medina, em entrevista para O Globo, Madrid foi o passo mais lógico, pois a produção só teria que dividir a equipe em uma viagem de uma hora de avião, o que viabilizava a exportação do evento (GOMES, 2011). A primeira edição realizada na capital espanhola ocorreu em 2008, atraindo mais de 60 (sessenta) atrações e aproximadamente 300 (trezentas) mil pessoas. Para consolidar o evento em mais um país, vieram mais duas edições.

A experiência do Rock in Rio na Europa colocou o Brasil no mapa pela primeira vez como exportador de entretenimento, ao invés de mero importador. Segundo a Agência Lusa (2014), nos seus 10 (dez) anos de existência em Portugal, o Rock in Rio reuniu aproximadamente 2 (dois) milhões de espectadores.

Após os resultados positivos na Europa, o próximo passo para a marca é a América do Norte, começando pelos Estados Unidos. O primeiro evento no país será na cidade de Las Vegas, em 2015. E a comunicação com o público americano já começou, vide Figura 27.

Figura 27 - Divulgação Rock in Rio USA 2015



FONTE: WERZIBITZKI, 2014.

No cartaz acima, lê-se, em inglês: “esqueça tudo que você acha que sabe sobre festivais de música”. Ou seja, mais de um ano antes da realização do festival, a marca já está investindo no seu posicionamento no mercado americano. Segundo Rodolfo Medina, presidente da Artplan, as ações pretendem atingir 70 (setenta) milhões de americanos (WERZIBITZKI, 2014). O período até o festival será de construção de marca e atração de patrocinadores, já que o mercado é mais competitivo em entretenimento do que os mercados brasileiro e europeu.

Em entrevista à revista Meio&Mensagem, Roberta Medina afirmou que o desafio agora é ser a maior marca de música do mundo (MACEDO, 2011). Se os esforços de mídia e construção de marca nos Estados Unidos correrem como planejado, o Rock in Rio estará um passo mais perto do seu objetivo.

#### 4.6 COMUNICAÇÃO

O aspecto da comunicação com o seu público, no Rock in Rio, não é bem explorado apenas pelas marcas que se envolvem com o evento. A própria marca

tem sido diferenciada ao falar com o público jovem, se atualizando conforme o passar das décadas e sempre passando a sua mensagem – quando necessário, até em mais de uma língua.

Desde 1991, o evento vem explorando as tecnologias mais recentes e mais valorizadas pelo seu público para enriquecer a experiência dentro e fora da Cidade do Rock. Conforme relatado por Carneiro (2011, p. 175):

Um novo e poderoso aliado entregou na segunda edição do Rock in Rio: a informática. O público poderia se informar sobre tudo que acontecia no Maracanã por meio de terminais de computador dispostos pelo estádio. Claro, o funcionamento era mais lento do que hoje, mas era fantástico na época poder descobrir o repertório do show do *Guns'n Roses* com um simples toque numa tela. O sistema funcionava como um jornal eletrônico, com textos em português, inglês e francês.

E até hoje, em todos os eventos e por todo o mundo, a comunicação *on-line*, rápida, pessoal e em uma linguagem jovem e descontraída vem sendo uma das grandes aliadas na construção da imagem do Rock in Rio.

Segundo previsões do Portal Terra (2013), até 2011 o festival possuía mais de 9 (nove) milhões de seguidores na página oficial do festival, superando os outros grandes eventos do gênero. E se na edição de 1991 o festival foi pioneiro no uso da tecnologia dentro da cidade do Rock, em 2013 a marca também trouxe inovações para a comunicação com seus consumidores: um aplicativo para celular que, conforme a Figura 28, obteve mais de 150 (cento e cinquenta) mil vezes.

Figura 28 - Aplicativo Rock in Rio



Fonte: ROCK IN RIO, Infográfico, 2013.

Além disso, no mesmo infográfico feito pela organização do festival, foram ilustrados os números da interação com as principais redes sociais do Rock in Rio

durante a edição de 2013, conforme Figuras 29 e 30:

Figura 29 - Interação nas redes sociais I



Fonte: ROCK IN RIO, Infográfico, 2013.

Figura 30 - Interação nas redes sociais II



Fonte: ROCK IN RIO, Infográfico, 2013.

Analisando os números ilustrados acima, como 10 (dez) milhões de fãs nas redes sociais e mais de 300 (trezentas) mil horas de transmissão assistidas por todo o mundo, fica claro o resultado positivo das plataformas de comunicação disponibilizadas pela marca. É através das mesmas que o clima e a experiência do festival podem ser transmitidos para todo o mundo, ao invés de ficar apenas com as

pessoas que os presenciaram. Isso aumenta o interesse pelo evento, além de elevar o seu conhecimento de marca internacionalmente.

Além dos portões da Cidade do Rock, as redes sociais da marca se comunicam com o público durante todo o ano, compartilhando novidades sobre artistas que tocaram nas edições anteriores e resgatando momentos dos festivais. Isso tudo em três idiomas: português, espanhol e inglês.

Para evitar qualquer tipo de erro de linguagem, o festival administra páginas diferentes nas redes sociais, voltadas a cada público e escritas na sua respectiva língua, sempre buscando manter o padrão de comunicação – interativo, jovem e descontraído, conforme exemplos ilustrados nas Figuras 29, 30 e 31.

Figura 31 - Rock in Rio - Espanhol



FONTE: MUY AHORRO, 2012.

Figura 32 - Rock in Rio - Inglês



FONTE: ROCK IN RIO USA, 2014.

Figura 33 - Rock in Rio - Português



Fonte: Facebook – Rock in Rio Lisboa, 2014.

Ao colocar todos os esforços de comunicação com o público, brasileiro e internacional, dentro e fora da Cidade do Rock, percebe-se que o reconhecimento

do Rock in Rio não é à toa. Claro que os grandes nomes trazidos ao palco do evento ajudam na repercussão do mesmo, especialmente através das redes sociais, já que a internet permite que fãs do *Justin Timberlake* ao redor do mundo assistam ao seu show pela transmissão *online*.

Porém, os esforços da marca para realizar essas transmissões e, mais do que isso, impulsionar a sua repercussão através de estratégias de comunicação em diversas línguas, mas sempre com o discurso alinhado, não deve ser desmerecido. Inclusive, é mais um dos aspectos que a faz um *case* de relacionamento entre marca e consumidor.

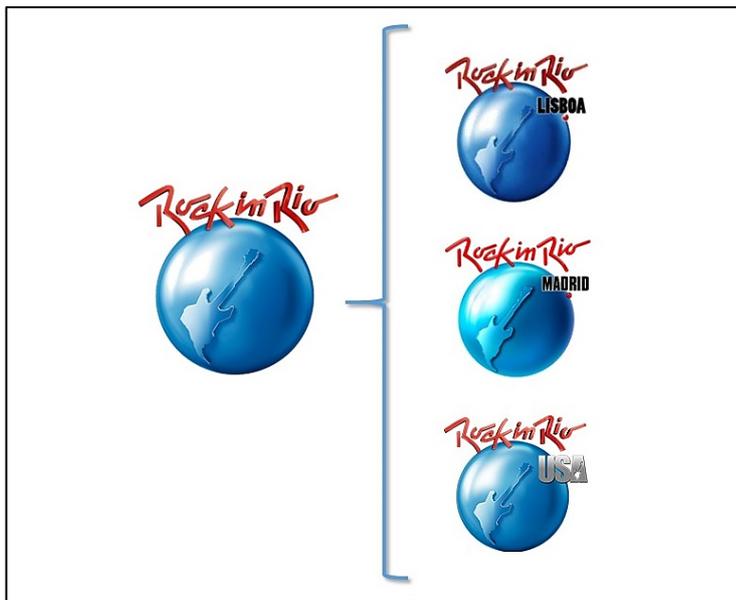
#### 4.7 ARQUITETURA DE MARCA

As submarcas relacionadas à marca Rock in Rio são aquelas personalizadas conforme os países onde o evento foi realizado.

O modelo de arquitetura de marca escolhido pela organização foi o de Marca Monolítica, no qual, conforme explorado nas Referências Bibliográficas, a marca-mãe está presente em todas as submarcas que apenas indicam algum tipo de variação. No caso do Rock in Rio, as suas submarcas são diferenciadas conforme os países em que ocorrem o festival: Rock in Rio Lisboa, Rock in Rio Madrid e Rock in Rio USA.

Ilustra-se a arquitetura da marca na Figura 34, produzida a partir da captura das logomarcas através de dados secundários, e o seu posterior agrupamento para melhor visualização:

Figura 34 - Arquitetura de Marca - Rock in Rio



FONTE: adaptado de ROCK IN RIO, História, 2013.

A escolha desse modelo submete a marca às vantagens desse tipo de arquitetura, como o melhor aproveitamento dos investimentos em *branding*, já que eles impactam todas as marcas, e a credibilidade que a marca-mãe transfere para as submarcas. Há também as desvantagens, dentre as quais se destaca o risco de potenciais problemas com qualquer uma das marcas causarem prejuízos em todos os níveis. Além disso, destacam-se alguns aspectos positivos e negativos da escolha dessa arquitetura para a marca em questão.

A escolha de manter o nome da marca, “Rock in Rio”, independentemente da localização geográfica do evento, é passível de interpretações positivas e negativas. Na época do acontecimento da primeira edição do evento em Portugal, o prefeito de Lisboa falou abertamente sobre o seu desejo de que o nome fosse “*Rock in Lisboa*” (REDAÇÃO TERRA, 2004), eliminando o elemento que o liga à cidade Rio de Janeiro e tornando-o mais próximo da cidade europeia. Porém, a organização do evento não quis abdicar do nome completo da marca.

Essa decisão pode ser avaliada como positiva pois carrega consigo a promessa, a identidade e o clima dos eventos ocorridos no Brasil. Isso permite que a marca “Rock in Rio” signifique a mesma coisa em qualquer cidade em que o evento venha a acontecer. Porém, já que o nome carrega consigo uma forte ligação com a cidade do Rio de Janeiro, ao levá-lo para outra cidade é inevitável que aconteça uma certa confusão. Por exemplo, ao deparar-se com uma manchete “Rock in Rio

confirmado em 2014”, o público não sabe em que cidade ele será localizado, já que, em se tratando de artistas internacionais e um festival que ocorre em todo o mundo, as possibilidades são inúmeras.

Foi mantido também o logotipo original para os eventos ocorridos em todas as outras cidades. Como explorado anteriormente, o logotipo foi desenhado com base no mapa da América do Sul, buscando caracterizar o evento pela sua localização e pelo impacto que ele buscava causar na região. Novamente, manter o símbolo do evento tanto para a Europa quanto para a América do Norte o atrela à cultura latina, como que exportando um produto local para o exterior. Porém, a maior parte da programação do evento é internacional – inclusive mais europeia e americana do que brasileira ou latina.

Em resumo, a marca optou por manter sua forte identificação com o Brasil, abdicando de aproximar-se mais das outras cidades em que se inseriu. Uma decisão que traz seus benefícios em termos de fortalecer uma identidade única e colocar cada vez o país no mapa dos grandes eventos – tanto os recebendo, quanto os produzindo. Mas traz também os prejuízos de não aproximar-se tanto das novas cidades que a recebem, o que, por vezes, pode causar confusão na percepção dos consumidores.

#### 4.8 PROPÓSITO

Durante a análise dos dados obtidos, não foi encontrada uma declaração clara de propósito. O que chega mais perto de um motivo maior, de impacto positivo e razão pela qual o Rock in Rio existe é a *tagline* adotada a partir de 2001: “por um mundo melhor”. Dessa forma, considera-se propósito da marca utilizar uma linguagem universal, como a música, para promover uma grande transformação (MEDINA, Roberto, 2010).

E a partir da sua declaração, na terceira edição do evento, os esforços da produção do evento têm sido na busca por sustentabilidade em todas as suas ações, além de doações para causas sociais em todo o mundo e na conscientização do seu público sobre problemas socioambientais e em soluções. Segundo o portal Universo do Rock (2011), até o ano de 2011, foram investidos mais de 11 (onze) milhões de reais que beneficiaram milhares de pessoas no Brasil, em Portugal, na Espanha e em diversos outros países.

Nas palavras de Roberto Medina (MEDINA, Roberto, 2010, entrevista):

Em 2001 eu resolvi que o Rock in Rio deveria ter um projeto social marcante. Se a gente falava diretamente com 1 milhão de pessoas, mais as pessoas por fora, a gente tinha a obrigação de fazer um projeto social. Não só fazer as pessoas entenderem que tinham que fazer um mundo melhor, mas efetivamente fazer alguma coisa.

A partir deste ano, então, o Rock in Rio passou a usar o seu espaço na mídia para engajar seus consumidores nas mais diversas causas. O evento levantou desde a bandeira da sustentabilidade até a do combate às drogas, sempre com uma linguagem leve, projetos diferenciados e ações que movimentassem o público. Como ilustrado nas Figuras 35 e 36, as campanhas pela facilidade na mobilidade urbana nos dias de festival estiveram presentes em Brasil e em Lisboa.

Figura 35 - Campanha Mobilidade - Lisboa



Fonte: ROCK IN RIO LISBOA, 2014.

Figura 36 - Campanha Mobilidade - Brasil



Fonte: MORAES, 2011.

Além disso, na edição de 2011 o festival, em parceria com o Ministério da

Justiça, utilizou a sua expertise e a imagem de alguns artistas para se comunicar com jovens do país inteiro, buscando conscientizá-los sobre os perigos das drogas e desencorajar o consumo de qualquer substância durante o festival, vide Figura 37 (UNIVERSO DO ROCK, 2011).

Figura 37 - Campanha Anti-Drogas 2011



Fonte: MORAES, 2011.

Roberta Medina também fala sobre a estratégia de utilizar o espaço que o Rock in Rio possui na mídia para trazer problemas sociais à tona:

Quanto mais forte fosse a marca Rock in Rio, maior a nossa capacidade de mobilizar a sociedade, ou os fãs da marca que fosse, por um mundo melhor, efetivamente. [...] Como a gente consegue de forma mais leve, divertida, pela solução e não pelo problema, falar de problemas sociais ao mesmo tempo que fala do Bon Jovi? (MEDINA, Robert, 2013, entrevista)

E de fato, desde 2001 os meios de comunicação mencionam o Rock in Rio tanto ao falar da lista de preferências no camarim do *Bon Jovi* quanto ao falar em empresas socialmente responsáveis, e em ações que podem ser feitas para tornar o mundo melhor.

O evento foi repensado por inteiro. De nada adiantaria deixar a responsabilidade apenas com o público, sem dar o exemplo. E segundo Medina (Roberta, 2013), se o Rock in Rio tem a pretensão de ser a maior marca de música do mundo, ela deve assumir as responsabilidades dessa intenção.

Portanto, cada detalhe é analisado, cada fornecedor é incentivado a pesquisar, inovar e buscar materiais biodegradáveis. O tipo de embalagem de sanduíche, a caixa de pizza, os brindes distribuídos, substituir a madeira por outros materiais.. Tudo é feito buscando a menor geração de resíduos possível. E com isso, o volume de resíduos gerado de 2011 para 2013 caiu em 30% (trinta)

(MEDINA, Roberta, 2013).

E não é só dos consumidores que surge o reconhecimento pelas práticas adotadas pelo Rock in Rio. No ano de 2013, o evento recebeu a certificação ISO 20121, se tornando o primeiro Evento Sustentável da América Latina. Segundo entidade certificadora, a APCER, a marca foi certificada “pelo seu compromisso em minimizar os impactos negativos ao nível social, ambiental e econômico [...] no âmbito da concepção, gestão e organização, avaliação e fecho do evento Rock in Rio” (APCER, 2013).

Roberta Medina atribui a certificação não apenas a questão ambiental. Segundo a empresária (MEDINA, Roberta, 2013), das coisas mais valorizadas estão o respeito com a equipe, o respeito com o público, aspectos que vem sendo construídos desde 1985 e fazem parte também da raiz do festival. É a forma que seu pai, Roberto Medina, pensava desde a concepção do evento: em uma Cidade do Rock limpa, um espaço acessível para todos, por um preço justo.

E o Rock in Rio de fato se tornou referência não apenas na busca constante pelo seu propósito de fazer um mundo melhor – com ações a cada edição, em todos os países -, mas também na sua capacidade de engajar pessoas e empresas na sua empreitada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi realizado com o objetivo principal de explorar a estratégia de construção de marca do Rock in Rio. Apesar das dificuldades de se construir um trabalho junto a uma empresa multinacional e sem acesso a dados primários, a busca por dados secundários, que durou um ano, foi bastante enriquecedora. Não só em termos de conhecimento da marca em questão, mas também de familiarização com conceitos de marca e *branding* que, não fosse por esse trabalho de pesquisa, permaneceriam desconhecidos.

A satisfação pessoal pela conclusão de uma análise completa sobre uma marca que desperta tanto interesse é imensa. Cada aspecto investigado trouxe novas perspectivas sobre interação com o consumidor, inovação e até realização de sonhos. Quem vê uma marca consolidada após 30 (trinta) anos de história não imagina as dificuldades que a sua construção traz consigo, e a história do Rock in Rio é inspiradora para qualquer empreendedor que possua um sonho “inadequado para o contexto atual”, ou “ambicioso demais”.

Através da sua empreitada, Roberto Medina provou que nada é impossível até você esgotar as suas possibilidades. A oportunidade de, tantos anos depois, avaliar os impactos que os seus primeiros passos tiveram na história do país é inspiradora.

Haveria diversas formas de fazer tal avaliação, mas para atingir os objetivos deste trabalho, foram selecionados os aspectos considerados mais marcantes em relação à marca: a história do evento, sua evolução, a essência da marca, sua marca gráfica, a forma com que se relaciona com outras marcas, a comunicação com seus consumidores, sua internacionalização e o seu propósito.

Estes elementos, no fim das contas, se mostraram extremamente interligados. Da história do evento, tão atrelada à história da música e da política brasileira, surgiram as tantas emoções atreladas à marca. Destas emoções – liberdade, juventude, democracia, paz – surgiu o seu propósito: construir um mundo melhor. Este propósito foi expandido por novas fronteiras, ocasionando a internacionalização da marca. Ao se tornar internacional, a necessidade de se comunicar com seus consumidores tornou a marca poliglota. Tudo isso, sem deixar de lado as suas raízes, estampadas na sua marca até hoje: o Rio de Janeiro e a América do Sul.

Para os que já estiveram presentes no evento, é impossível pensar no mesmo

como um fato isolado, desligado do seu contexto – seja ele nacional, ou pessoal. A marca tem uma grande capacidade de se tornar parte das lembranças das pessoas, e mesmo quando a principal delas é um par de tênis todo sujo de lama, o sentimento é positivo. Esse sentimento positivo faz dos consumidores embaixadores – verdadeiros propagadores das suas boas lembranças através de dizeres como “eu estava lá”, que inspiram as próximas gerações a lançarem os seus “eu vou”. Todo mundo quer um pedaço daquela experiência.

Para as marcas, não seria diferente. O Rock in Rio hoje é um espaço de ativação de marca sem precedentes. Em nenhum outro lugar uma marca de um banco pode ser lembrada pelos seus consumidores com uma experiência tão radical quanto uma tirolesa. O festival se tornou palco de encontros não apenas de artistas, mas de marcas com seus consumidores. Encontros que vêm rendendo frutos positivos há décadas, ajudando as marcas proporcionarem lembranças positivas ao seu público, enquanto as mesmas ajudam o Rock in Rio a levar as suas experiências mundo a fora.

Sim, pois o evento só possui toda a magnitude e a quantidade de atrações que oferece hoje graças a todas as empresas que acreditaram nele durante a sua história. E são as suas proporções atuais que o permitem viajar através dos continentes e manter a sua essência intacta, cativando novos públicos e espalhando o seu propósito.

E por sinal, o propósito também é parte do que leva a marca a um outro nível, colocando-a junto das grandes empresas que geram impacto positivo na vida dos seus consumidores e nas cidades por onde passam. Ao tornar o evento todo mais sustentável – desde a sua concepção até dar destino ao lixo no último dia de festival – e aproveitar o seu espaço na mídia para propagar novas formas de se trabalhar, e ações práticas para mudar o mundo para melhor, o Rock in Rio deixa de ser apenas um evento, e se torna uma marca inspiradora. Uma marca que, caso desaparecesse, faria uma grande falta nos países em que está instalada.

E ao se instalar nestes países – Portugal, Espanha e futuramente Estados Unidos -, e ao chegar mais perto dos seus planos de se tornar a maior marca de música do mundo, o Rock in Rio faz questão de levar consigo o nome do Rio de Janeiro e o desenho da América do Sul. Aspectos que podem ser, sim, levados para o lado negativo e que podem confundir o público do evento, mas que ao mesmo tempo estampam o nome do Brasil em uma marca que nada tem a ver com a

imagem com que estamos acostumados. Ao invés de corrupção, a parceria com os governos na criação de espaços benéficos para toda a cidade. Ao invés do conhecido “jeitinho brasileiro”, profissionalismo e qualidade no serviço entregue. Ao invés do foco apenas no lucro, projetos sociais que rendem frutos por onde passam. E atrelado a tudo isso, ao invés do individualismo de uma marca própria, o reconhecimento à cidade que acolheu o evento quando ele era apenas um sonho.

O Rock in Rio é um case impressionante de marketing. Os ingressos esgotados em todas as edições provam que o evento possui um aproveitamento invejável em termos de cativar os seus consumidores. Se marcas são, realmente, promessas, então o Rock in Rio vem cumprindo as suas há quase 30 (trinta) anos.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David. **Relevância de Marca: Como deixar seus concorrentes para trás**. 1ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2011.

AGÊNCIA LUSA. **Rock in Rio Lisboa ultrapassa Rio de Janeiro como cidade anfitriã do festival**. Jornal I. Lisboa, maio de 2014. Disponível em: <<http://www.ionline.pt/artigos/mais-espectaculos/rock-in-rio-lisboa-ultrapassa-rio-janeiro-cidade-anfritria-festival>>. Acesso em 3 de junho de 2014.

APCER BRASIL. **APCER certifica Sistema de Gestão aplicado ao Rock in Rio 2013, de acordo com a norma ISO 20121**. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <[http://www.apcer.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=476:apcer-certifica-rock-in-rio&catid=18:em-destaque&Itemid=85](http://www.apcer.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=476:apcer-certifica-rock-in-rio&catid=18:em-destaque&Itemid=85)>. Acesso em 7 de junho de 2014.

ARQUÉTIPO, O. **Rock in Rio: por um mundo melhor!**. Rio de Janeiro, outubro de 2011. Disponível em: <<http://oarquetipo.wordpress.com/category/marketing/rock-in-rio/>>. Acesso em 5 de junho de 2014.

AZEVEDO, Marcelo. **Patrocínio: retorno através de visibilidade, vendas e comportamento**. São Paulo, agosto de 2009. Disponível em: <<https://marcelosazevedo.wordpress.com/tag/beneficios-de-patrocínio/>>. Acesso em 30 de maio de 2014.

BILLBOARD. **Madonna, Bruce Springsteen Lead Billboard's 2013 Top 40 Money Makers**. Estados Unidos: 2013. Disponível em: <<http://www.billboard.com/articles/news/1549732/madonna-bruce-springsteen-lead-billboards-2013-top-40-money-makers>>. Acesso em: 15 maio 2013.

BRANDÃO, Thales. Trident lança "Rock in rir" e leva você para o maior festival de música do mundo. **CidadeMKT**. São Paulo, julho de 2011. Disponível em: <<http://www.cidademarketing.com.br/2009/n/6905/trident-lana-rock-in-rir-e-leva-voc-para-o-maior-festival-de-msica-do-mundo.html>>. Acesso em 6 de junho de 2014.

CALAIS, Paula. **You took my name. I took my name**. Laboratório PP UnB. Brasília, maio de 2011. Disponível em: <<http://labppunb.blogspot.com.br/2011/05/you-took-my-name-i-took-my-name.html>>. Acesso em 27 de maio de 2014.

CARNEIRO, Luiz Felipe. **Rock in Rio: A História do Maior Festival de Música do Mundo**. 1ª edição. São Paulo: Globo, 2011.

CASTRO, Cid. **Entrevista com o criador da marca Rock in Rio**. IFD Blog. Rio de Janeiro, outubro de 2011. Disponível em <<http://www.ifd.com.br/publicidade-e-propaganda/entrevista-com-o-criador-da-marca-rock-in-rio/>>. Acesso em 03 de junho de 2014.

CASTRO, João P. **Os patrocínios como instrumento de comunicação de marketing.** São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/joaopcastro/patrocnios-na-comunicacao-de-marketing>>. Acesso em 30 de maio de 2014.

CELSO JR, LUIS. **Rock in Rio: cerveja Heineken faz mega operação para o evento.** Rio de Janeiro, setembro de 2013. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/blogs/bar-do-celso/rock-in-rio-cerveja-heineken-faz-megaoperacao-para-o-evento/>>. Acesso em 4 de junho de 2014.

CHEVERTON, Peter. **Fique por dentro das marcas.** São Paulo: Clio Editora, 2007.

COUTO, Ana. **Desenhando portfólio de marcas.** Rio de Janeiro, março de 2012. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/anacoutobd/pop-arquitetura-de-marcas>>. Acesso em 1 de junho de 2014.

COUTO, Ana. **O Brasil e as Marcas Globais.** São Paulo: 2014. Disponível em <<http://www.anacouto.com.br/pensamentos/o-brasil-e-as-marcas-globais>>. Acesso em 26 março 2014.

DOUGLAS, Susan P. **International brand architecture: development, drivers and design.** New York University, August 1999. New York

ESTÚDIO ÍCONE. **Aumenta que o ícone é rock'n roll.** Rio de Janeiro, setembro de 2010. Disponível em: <<http://www.estudioicone.com/blog/2010/09/aumenta-que-o-icone-e-rockn-roll/>>. Acesso em 3 de junho de 2014

FERRARI, Márcio. Mais do que nunca, a marca é a mensagem. **Época Negócios,** São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Epoca-NEGoCIOS-100/noticia/2014/04/mais-que-nunca-marca-e-mensagem.html>>. Acesso em 19 abril de 2014.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação.** 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FORASTIERI, André. **Rock in Rio: eu estava lá.** R7 Entretenimento. Rio de Janeiro, janeiro de 2010. Disponível em: <<http://noticias.r7.com/blogs/andre-forastieri/2010/01/14/rock-in-rio-eu-estava-la/>>. Acesso em 6 de junho de 2014

GLOBO, O. **Setor de serviços deve crescer o dobro do PIB, puxado por turismo, restaurantes, internet e salões de beleza.** São Paulo: 2013. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/setor-de-servicos-deve-crescer-dobro-do-pib-puxado-por-turismo-restaurantes-internet-saloes-de-beleza-6265715#ixzz28LObuxSR>>. Acesso em: 20 maio 2013.

GOMES, Filipe. O Rock in Rio tornou-se uma marca internacional e vai invadir até países do leste europeu. **O Globo.** Rio de Janeiro, junho de 2011. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/cultura/o-rock-in-rio-tornou-se-uma-marca-internacional-vai-invadir-ate-paises-do-leste-europeu-2788309#ixzz32wNJvuY6>>. Acesso em 4 de

junho de 2014.

GUIA DOS CURIOSOS. **10 curiosidades sobre o Rock in Rio**. Guia dos Curiosos Comunicações. Disponível em <<http://guiadoscuriosos.com.br/index.php?cat=1786>>. Acesso em 8 de junho de 2014.

GUSMÃO, Gustavo. A evolução do logo de 12 empresas. **Exame**, São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/a-evolucao-do-logo-de-12-empresas#5>>. Acesso em 12 maio 2014.

HEALEY, MATTHEW. **O que é branding?**. Barcelona: RotoVision SA, 2009.

HIAM, Alexander; SCHEWE, Charles D. **The portable MBA in marketing**. 1ª edição. Estados Unidos: John, Wiley & Sons Inc., 1992.

HOFFMAN, Douglas K.; BATESON, John E. G. **Princípios de Marketing de Serviços: conceitos, estratégias e casos**. 2ª Edição. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

INTERBRAND. **Best Global Brands 2013**. 2014. Disponível em <<http://www.interbrand.com/pt/best-global-brands/2013/top-100-list-view.aspx>>. Acesso em 23 março 2014.

JORNAL DO BRASIL. **Rock in Rio divulga balanço de mega evento**. Rio de Janeiro, outubro de 2011. Disponível em: <<http://www.jb.com.br/rock-in-rio-2011/noticias/2011/10/04/rock-in-rio-divulga-balanco-geral-de-mega-evento/>>. Acesso em 3 de junho de 2014.

KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. **Gestão Estratégica de Marcas**. 4ª edição: São Paulo Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **O marketing sem segredos: Philip Kotler responde a todas as suas dúvidas**. 1ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. 12ª edição. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006.

LETRAS.MUS.BR. **Rock in Rio - Jingles**. Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: <<http://letras.mus.br/jingles/884365/>>. Acesso em 6 de junho de 2014.

LETTIERI, Giovanna. **Cadillac - Um anúncio e muita controvérsia**. São Paulo, março 2014. Disponível em: <<http://giovannalettieri.blogspot.com.br/2014/03/cadillac-um-anuncio-e-muita-controversia.html>>. Acesso em 30 de maio de 2014.

LINDQUIST, Rusty. **How great leaders inspire action – the golden circle**. Estados Unidos, Agosto 2010. Disponível em: <<http://life-engineering.com/how-great-leaders-inspire-action-the-golden-circle>>. Acesso em 30 de maio de 2014.

LINDSTROM, Martin. **Brand sense: segredos sensoriais por trás das coisas que**

compramos. 1ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2012.

LUPATINI, Alan. **Fiat cria app para montar carro no Facebook**. São Paulo, 30 agosto de 2012. Disponível em <<http://www.chadecerebro.com.br/2012/08/30/fiat-cria-app-para-montar-carro-no-facebook/>>. Acesso em 31 maio de 2014.

MACEDO, Rosyane. Megaespetáculo de interação entre marcas e consumidores. **Meio e mensagem**, São Paulo, set. 2011. Disponível em <<http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/noticias/2011/09/22/Megaesp-etaculo-de-interacao-entre-marcas-e-consumidores.html>>. Acesso em: 15 maio 2013.

MACKEY, John e SISODIA, Raj. "Conscious capitalism" is not an oxymoron. **Harvard Business Review**. 14 janeiro 2013. Disponível em <<http://blogs.hbr.org/2013/01/cultivating-a-higher-conscious/>>. Acesso em 31 de maio de 2014.

MAIA JUNIOR, Humberto e MOURA, Marcelo. O Brasil no palco principal. **Revista ÉPOCA**. São Paulo, setembro de 2011. Disponível em <<http://revistaepoca.globo.com/Negocios-e-carreira/noticia/2011/09/o-brasil-no-palco-principal.html>>. Acesso em 2 de junho de 2014

MAINWARING, Simon. **Social Branding Blueprint**. Los Angeles, 2012. Workshop gravado e documentado em série de DVDs.

MALHOTRA, Naresh *et al.* **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2005.

MCDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

MCDONALD, Malcolm. **Planos de Marketing**. 6ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MCKEE, Steve. Branding begins at home. **Bloomberg Businessweek**. 13 de maio de 2014. Disponível em <[http://www.businessweek.com/articles/2014-05-13/branding-begins-at-home?campaign\\_id=ticker\\_feed](http://www.businessweek.com/articles/2014-05-13/branding-begins-at-home?campaign_id=ticker_feed)>. Acesso em 31 de maio de 2014.

MEDINA, Roberto. **Roberto Medina fala sobre a história do Rock in Rio**. Rock in Rio. Madrid, novembro de 2010. Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=4Dxlpf7DKFc>>. Acesso em 5 de junho de 2014.

MEDINA, Roberta. **Aula nacional Estácio**. Faculdade Estácio de Sá. Rio de Janeiro, outubro de 2013. Disponível em <[https://www.youtube.com/watch?v=013F6o\\_Crtg](https://www.youtube.com/watch?v=013F6o_Crtg)>. Acesso em 6 de junho de 2014

MEIO&MENSAGEM. **Os 10 fatos de marketing de 2013**. São Paulo, dezembro de

2013. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/noticias/2013/12/20/Os-10-fatos-de-marketing-de-2013.html#ixzz2woaNy6c2>>. Acesso em: 7 de junho de 2014.

MELLO, Camila. **Marcas interagem no Twitter e dão um show de cordialidade.** São Paulo, 4 de abril de 2014. Disponível em: <<http://plugcitarios.com/2014/04/marcas-interagem-twitter-e-dao-um-show-de-cordialidade/>>. Acesso em 30 de maio de 2014.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing de Patrocínio.** Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

MILLMAN, Debby. **Brand Thinking and other noble pursuits.** New York: Allworth Press, 2013.

MORAES, Mariana. Rock in Rio é show!. **Repense Blog.** Rio de Janeiro, setembro de 2011. Disponível em: <<http://www.repensecomunicacao.com.br/blog/rock-in-rio-e-show/>>. Acesso em 7 de junho de 2014.

MUY AHORRO. **Rock in Rio llega con descuentos del 50% para los parados.** Madrid, maio de 2012. Disponível em: <<http://www.muyahorro.com/2012/05/08/rock-in-rio-desuentos-parados/>>. Acesso em 5 de junho de 2014.

NEUMEIER, Marty. **The brand gap: how to bridge the distance between business strategy and design.** Estados Unidos, 2003. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/coolstuff/the-brand-gap>>. Acesso em 7 abril 2014.

NEUMEIER, Marty. **The Dictionary of Brandz.** Estados Unidos: Google, 2013.

PIERRY, Flávia. Setor de serviços deve crescer o dobro do PIB, puxado por turismo, restaurantes, internet e salões de beleza. **O Globo,** São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/setor-de-servicos-deve-crescer-dobro-do-pib-puxado-por-turismo-restaurantes-internet-saloes-de-beleza6265715#ixzz28LObuxSR>>. Acesso em: 20 maio 2013.

PINTO, Wesley. **Promete mas não cumpre? Então não é branding.** São Paulo, 2014. Disponível em <<http://www.wy-branding.com.br/conhecimento/promete-mas-nao-cumpre-entao-nao-e-branding/>>. Acesso em 19 abril de 2014.

PME. **O que é uma startup?.** São Paulo: 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/dicas-de-especialista/noticias/o-que-e-uma-startup?page=1>>. Acesso em: 04 de junho de 2013.

PORTAL TERRA. **Rock in Rio alcançará marca de 7 milhões de espectadores em 2013.** Rio de Janeiro, agosto de 2013. Disponível em: <<http://musica.terra.com.br/rock-in-rio-alcancara-marca-de-7-milhoes-de-espectadores-em-2013,9786e11540650410VgnVCM3000009acceb0aRCRD.html>>. Acesso em 6 de junho de 2014.

PWC. **Global Entertainment Media Outlook 2012 – 2016.** Estados Unidos, 2012.

REDAÇÃO TERRA. **Rock in Rio voltará para Lisboa em 2006**. Lisboa, junho de 2004. Disponível em: <<http://musica.terra.com.br/rockinriolisboa/interna/0,,OI320982-EI3602,00.html>>. Acesso em 3 de junho de 2014

REIMAN, Joey. **Propósito**: por que ele engaja colaboradores, constrói marcas fortes e empresas poderosas. São Paulo: HSM Editora, 2013.

RIECHES, Ryan. **Developing core statements**. Estados Unidos, outubro de 2010. Disponível em <<http://www.whyvisionmatters.com/developing-core-statements/>>. Acesso em 31 de maio de 2014.

ROCHA, Mike. **Developing a business case for brand change**. Interbrand, 2014. Disponível em: <<http://www.interbrand.com/pt/best-global-brands/2013/articles-and-interviews/brand-valuation-business-case.aspx>>. Acesso em: 23 março 2014.

ROCK IN RIO LISBOA. **Rock in Rio Brasil 2013 em números**. Lisboa, outubro de 2013. Disponível em: <<http://rockinriolisboa.sapo.pt/blog/rock-in-rio-brasil-2013-em-numeros/>>. Acesso em 6 de junho de 2014

ROCK IN RIO LISBOA. **Campanha "Eu vou de bicicleta" invade Lisboa**. Lisboa, abril de 2014. Disponível em: <<http://rockinriolisboa.sapo.pt/blog/campanha-eu-vou-de-bicicleta-invade-lisboa/>>. Acesso em 7 de junho de 2014.

ROCK IN RIO MADRID 2012. **Rock in Rio - Madrid 2012 - He Vuelto**. Madrid, outubro de 2007. Disponível em: <[http://madridrockinrio.blogspot.com.br/2007\\_10\\_01\\_archive.html](http://madridrockinrio.blogspot.com.br/2007_10_01_archive.html)>. Acesso em 5 de junho de 2014.

ROCK IN RIO. **Galeria de imagens - Peças**. Rio de Janeiro, novembro de 2010. Disponível em: <<https://www.flickr.com/photos/rockinrio/sets/72157625829725091/detail/>>. Acesso em 5 de junho de 2014

ROCK IN RIO. **História**. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<http://rockinrio.com/rio/rock-in-rio/historia/>>. Acesso em 5 de junho de 2014

ROCK IN RIO. **Infográfico 2013**. Rio de Janeiro, dezembro 2013. Disponível em: <<http://rockinrio.com/infografico2013/>>. Acesso em 4 de junho de 2014.

ROCK IN RIO USA. **1 Year to go**. Las Vegas, maio de 2014. Disponível em: <<http://rockinrio.com/usa/1-year-to-go/>>. Acesso em 7 de junho de 2014.

ROLLING STONE BRASIL. **Importação em Alta**: Momento econômico favorável põe Brasil na rota dos megashows internacionais. 4ª edição. São Paulo: 2007. Disponível em: <<http://rollingstone.uol.com.br/edicao/4/importacao-em-alta>>. Acesso em: 11 maio 2013.

SALTERBAXTER. **What do you stand for?** Londres, 2012. Disponível em: <[http://www.salterbaxter.com/wp-content/uploads/2012/10/Directions\\_6-7\\_what\\_do\\_you\\_stand\\_for.pdf](http://www.salterbaxter.com/wp-content/uploads/2012/10/Directions_6-7_what_do_you_stand_for.pdf)>. Acesso em 02 de junho 2014

SIMÕES, Cátia. "Nenhum dinheiro do mundo compraria o controlo do Rock in Rio". **Economico**. Portugal, maio de 2014. Disponível em: <[http://economico.sapo.pt/noticias/nenhum-dinheiro-do-mundo-compraria-o-controlo-do-rock-in-rio\\_193718.html](http://economico.sapo.pt/noticias/nenhum-dinheiro-do-mundo-compraria-o-controlo-do-rock-in-rio_193718.html)>. Acesso em 5 de junho de 2014.

SINEK, Simon. **How great leaders inspire action**. Newcastle. 2009. Palestra realizada em TEDxPuget Sound em Setembro 2009.

SOUTO NETO, Eduardo. **O criador do hino oficial do Rock in Rio**. Triângulo do Rock. Rio de Janeiro, setembro de 2005. Disponível em: <<http://triangulodorock.blogspot.com.br/2011/09/o-criador-do-hino-oficial-do-rock-in.html>>. Acesso em 6 de junho de 2014. Entrevista

SOUZA, Fernando. **Promoção e Merchandising**: Aula 02 - Promoção Institucional. Paraná, 2013. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/nandosouza/promoo-e-merchandising-aula-02-promoo-institucional>>. Acesso em 17 maio 2014.

TYBOUT, Alice M; CALKINS, Tim. **Branding**: fundamentos, estratégias e alavancagem de marcas; implementação, modelagem e checklists; experiência de líderes de mercado. São Paulo: Atlas, 2006.

UNIVERSO DO ROCK. **Números surpreendem organizadores do Rock in Rio e seus parceiros**. Rio de Janeiro, outubro de 2011. Disponível em: <<http://universodorock.virgula.uol.com.br/rockinrio/rockinrio.asp?cod=12570&tipo=2>>. Acesso em 2 de junho de 2014

UNIVERSO DO ROCK. **Rock in Rio promove campanha - Eu Vou Sem Drogas com artistas nacionais**. Rio de Janeiro, agosto de 2011. Disponível em: <<http://universodorock.virgula.uol.com.br/rockinrio/rockinrio.asp?cod=12547&tipo=2>>. Acesso em 7 de junho de 2014.

WERZIBITZKI, João José. **Rock in Rio USA at Las Vegas**. São Paulo, março de 2014. Disponível em: <<http://www.blogdojj.com.br/2014/03/25/rock-in-riousa-at-las-vegas/>>. Acesso em 7 de junho de 2014.

YAMAGUTI, Celso Likio [et al]. **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. 1ª edição. São Paulo: Saraiva, 2008.

ZANELATO, Eduardo. **Coca Zero imprime nomes em embalagens**. Meio & Mensagem. São Paulo, julho de 2012. Disponível em <<http://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/noticias/2012/07/31/Coca-Zero-imprime-nomes-em-embalagens.html>>. Acesso em 30 de maio de 2014