

Rock in Rio: eu vou... analisar a governança do evento

CLAUDINETE DE FÁTIMA SILVA OLIVEIRA SANTOS
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

CARLA REGINA PASA GÓMEZ
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

Rock in Rio: eu vou... analisar a governança do evento

1. Introdução

Apesar do contexto desafiador do ano pandêmico de 2020, a importância para os negócios do turismo revelou-se a partir de seu crescimento econômico no comércio internacional de serviços. Em 2018, a indústria do turismo teve como receita mundial de exportação US\$ 1,7 trilhões ou 7% das exportações globais, com 29% dos seus serviços, provenientes de suas atividades (hospedagem, lazer, compras...). Ainda, ocorreram 1,4 bilhões de chegadas de turistas em todo o mundo, sendo que 56% das viagens realizadas tiveram como motivo o lazer. Nesse período, 3,1% dessas chegadas foram no Brasil que obteve uma receita de 1,8%, cerca de US\$ 5.917 milhões (UNWTO, 2019).

A expansão da indústria de eventos fica evidente no cenário nacional. Em 2013, esse segmento cresceu em torno de 14% ao ano, movimentando cerca de R\$ 209,2 bilhões, o que representou 4,32% do PIB brasileiro. Também foi responsável por 7,5 milhões de empregos diretos, indiretos e terceirizados na economia nacional e contribuindo com R\$ 48,69 bilhões em impostos (ABEOC; SEBRAE, 2014).

Naquele mesmo ano, o Brasil sediou 590 mil eventos - dos quais o Sudeste responde por 52% desses, seguido do Nordeste, com 20%. Dentre os tipos de eventos realizados em 2013, os eventos socioculturais são os mais frequentes com 78,7% do total de eventos realizados em todas as regiões brasileiras. A maioria desses eventos ocorre com amplitude nacional (95,6%) e apenas 4,4% internacionais (ABEOC; SEBRAE, 2014).

Nesse contexto, destaca-se o Rock in Rio (RiR), evento de grande porte internacional o qual possui como propósito “construir um mundo melhor” por meio das emoções geradas em sua plataforma de experiências transformadoras, a partir do entretenimento e da música.

Esse evento é considerado um programa, por sua continuidade ao longo dos seus 36 anos de existência (desde 1985), tendo sido realizado em 20 edições (projetos distintos) em um total de 119 dias com a participação de 2.301 artistas que se apresentaram para 10,2 milhões de pessoas na plateia, gerando 237,5 mil empregos. Por sua grandiosidade, atualmente o evento possui mais de 12 milhões de fãs online, tendo um alcance de 76 milhões de pessoas nas redes sociais em 2019 (ROCK IN RIO, 2021).

Grandes e megaeventos consistem em eventos culturais, comerciais ou esportivos de grande porte com caráter dramático, apelo em massa da população, significado e repercussão internacional e resultados transformadores de longo prazo. Além da estratégia de portfólio do destino turístico, podem ser discutidos sob a perspectiva centrada de *per se*, enquanto negócio não sendo necessário estar relacionado a outros atrativos naturais e socioculturais para resultar em uma experiência ao público (GETZ, 2008; EVANS, 2009).

A maioria das pesquisas sobre grandes e megaeventos é de natureza exploratória ou descritiva, nas quais o seu sucesso relaciona-se aos resultados de políticas públicas do turismo. Essas pesquisas são realizadas por meio dos princípios da boa governança: participação pública, orientação por consenso, visão estratégica, responsividade, eficácia, eficiência, accountability, transparência, equidade e estado de direito (GRAHAM; AMOS; PLUMPTRE, 2003; DREDGE et al., 2010; WHITFORD; PHI; DREDGE, 2014).

Apesar de sua importância, observou-se a carência de estudos teórico-empíricos sobre esses princípios a partir de dimensões de gestão estratégica que demonstrem a configuração sistêmica da governança de eventos. Nesse sentido, entende-se que a governança de grandes e megaeventos é um sistema eficaz de direção, controle e avaliação estratégica para o alcance de objetivos e resultados aos stakeholders. Esse sistema é moldado por conteúdos estratégicos tratados pela governança e adequados ao seu contexto de atuação (SANTOS, 2019).

Para ampliar esse tipo de estudo, a pergunta que norteia essa pesquisa é: Como se configura a governança do Rock in Rio? Para sua operacionalização, o objetivo desse artigo é

analisar a governança do Rock in Rio a partir do framework proposto por Santos (2019), apresentado no Referencial Teórico, a seguir.

2. A governança de grandes e megaeventos

Levando-se em conta os campos do turismo e de eventos, as pesquisas sobre a governança de grandes e megaeventos são realizadas a partir: dos stakeholders do destino turístico com resultados *ex-post facto* dos eventos (SMITH, 2013); da boa governança; e da gestão do evento (GRAHAM; AMOS; PLUMPTRE, 2003; EAGLES, 2009).

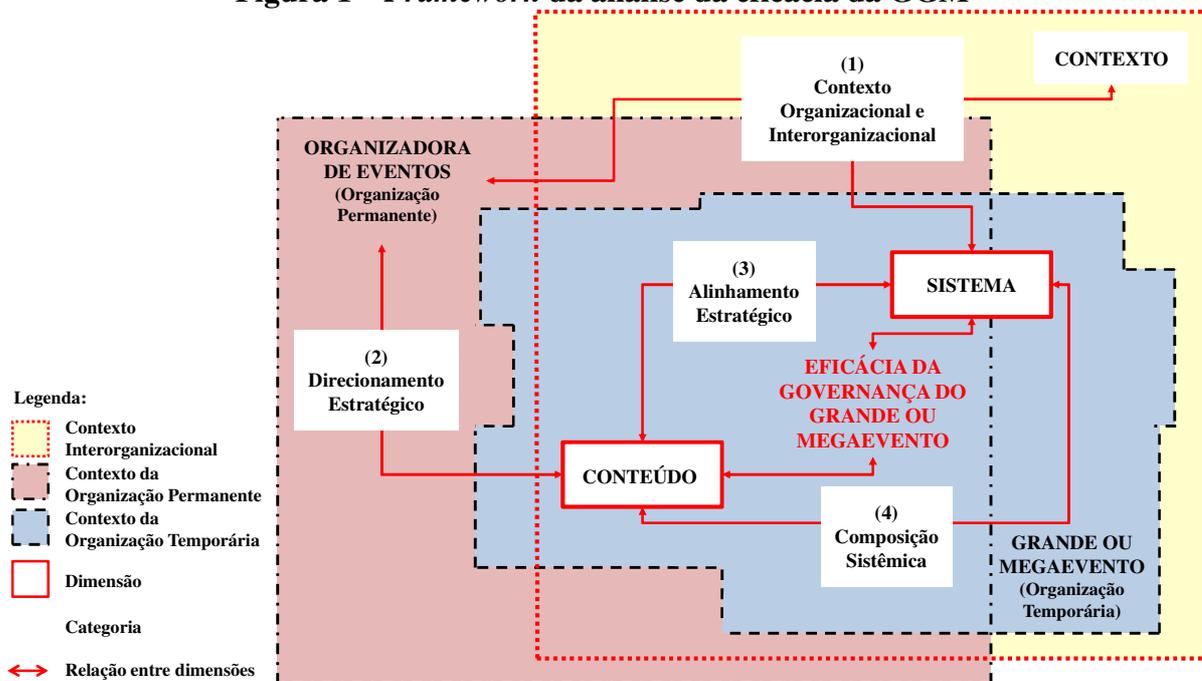
Esse artigo estuda o princípio da eficácia da boa governança com dimensões de gestão do evento. Para isso, combina duas perspectivas, que para muitos autores são antagônicas, mas que coexistem e se completam em seu campo de estudo. A perspectiva contratual da governança se baseia nos direitos de propriedade, na teoria da agência e na teoria dos custos de transação (BEVIR, 2010; AL-HAJ, 2015).

A perspectiva relacional da governança está fundamentada na teoria de redes com vistas à inovação, ao empreendedorismo, aos recursos organizacionais, ao poder, à política e ao conflito entre stakeholders (AL-HAJ, 2015), sendo utilizada na maioria dos estudos sobre a governança do turismo e a de grandes e megaeventos. Essas duas perspectivas foram usadas no framework de Santos (2019). Com abordagem sistêmica, a autora considera a eficácia um fim organizacional a ser atingida a partir de dimensões de gestão, discutidas a seguir.

2.1 Eficácia da governança de grandes e megaeventos

O framework de Santos (2019) propõe que a configuração da governança consiste no agrupamento integrado das dimensões contexto, conteúdo e sistema com vistas à eficácia do grande ou megaevento, ilustradas na sua dinâmica de relações na figura 1. Esse agrupamento é eficaz quando esta integração multidimensional torna a organização temporária (evento) capaz de alcançar seus objetivos estratégicos, a partir do entendimento do seu contexto pela governança para a adequação de seus conteúdos e a modelagem de seu sistema.

Figura 1 – Framework da análise da eficácia da GGM



Em geral, a definição de eficácia é compartilhada pelos membros da governança e demais interessados. O Contexto Organizacional e o Interorganizacional (em amarelo na figura 1) representam a dimensão Contexto. Ainda, o Contexto Organizacional é seccionado

entre a Organizadora do Evento (permanente) (cor rosa) e o Grande/Megaevento *per se* (temporária) (cor azul) (SANTOS, 2019).

O seu Contexto Organizacional e o Interorganizacional (1) são compostos por stakeholders que formam a configuração da indústria de eventos. O nível de envolvimento no evento é determinante para que sejam considerados prioritários. Além disso, o evento sofre a influência das expectativas dos stakeholders internos e externos relevantes, dos impactos macroambientais e das forças atuantes na indústria de eventos. A governança se torna eficaz ao entender o contexto do grande e megaevento para tomar suas decisões frente à direção de seus conteúdos estratégicos, ao controle de seus componentes sistêmicos e à avaliação de objetivos propostos e resultados alcançados (SANTOS, 2019).

Em relação à dimensão Conteúdo, tem-se que o Direcionamento Estratégico (2) da Organizadora do grande ou megaevento é realizado a partir do seu propósito e da sua visão organizacional, e da sua orientação estratégica. A orientação estratégica da deve estar relacionada diretamente à geração de valor para o seu stakeholder mais relevante (acionistas, comunidade ou órgão público) e/ou às demais partes interessadas (SANTOS, 2019).

A governança se mostra eficaz quando o Alinhamento Estratégico (3) está condicionado ao Direcionamento da Organizadora do grande/megaevento, permitindo que o foco e o território estratégico sejam escolhidos para que sua proposta de valor seja entregue ao público (ver figura 1). Essa proposta de valor deve ser construída com recursos que se tornem fonte de vantagem competitiva para o evento e para sua organizadora, permitindo que se posicione estrategicamente frente aos stakeholders em seu contexto (SANTOS, 2019).

No conteúdo da governança, o Direcionamento condiciona o Alinhamento Estratégico, como também influência seus componentes sistêmicos. A governança de grandes e megaeventos torna-se eficaz quando sua Composição Sistêmica (4) (estrutura, agentes, processos, mecanismos de controle e resultados) é compatível com o Direcionamento e o Alinhamento Estratégico (SANTOS, 2019).

Nessa Composição Sistêmica, a estrutura da governança do evento é configurada em uma rede interorganizacional com uma organização líder (proprietário e/ou organizadora), na qual os stakeholders se articulam para o sucesso do evento e/ou o desenvolvimento do destino turístico. Para que essa composição seja eficiente, deve-se levar em conta a tipologia de seus agentes e o seu lócus de participação (SANTOS, 2019).

Os agentes interagem nos níveis da governança por meio dos processos que devem alinhar seus papéis e suas responsabilidades às funções e atividades desempenhadas, com a participação dos interessados no evento. Esse alinhamento processual delimita e normatiza a governança, tornando-a eficaz (SANTOS, 2019).

A governança eficaz regula as relações conflituosas em seu contexto organizacional e interorganizacional pela combinação de mecanismos de controle formais e informais. Tanto no setor privado quanto no público, as relações iniciais são reguladas por mecanismos formais com base em contratos e legislação vigente. Com a continuidade da relação e sua transformação em parceria estratégica, os mecanismos de controle informais (confiança e colaboração), são mais usados pela governança de eventos privados (SANTOS, 2019).

A Composição Sistêmica da Governança eficaz deve se preocupar com a divulgação dos resultados aos stakeholders com informações gerais da Organizadora e setoriais, específicas do evento. Assim, é importante a apresentação dos seus impactos imediatos e legado em longo prazo frente ao Triple Bottom Line que auxiliarão no planejamento estratégico de novas edições e/ou do desenvolvimento do destino turístico (SANTOS, 2019).

3. Procedimentos metodológicos

Este artigo segue uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, tendo como estratégia de pesquisa o estudo de caso com o uso da teoria adaptativa e seus procedimentos

dedutivos e indutivos (LAYDER, 1993, 1998; MERRIAM, 1998; STAKE, 2000). Ainda, sua pesquisa foi bibliográfica, documental e de campo e seus instrumentos de coleta de dados: o levantamento bibliográfico e documental, a entrevista com roteiro semi-estruturado e a observação direta não participante (PATTON, 2002; OLIVEIRA, 2005; FLICK, 2009).

O levantamento bibliográfico e documental destinou-se a apresentação da evolução histórica do RiR e contou com a participação de dois eventos sobre educação corporativa: o *RiR Academy*, em suas edições no Rio de Janeiro, em 2017, com duração de 7h 50min de palestras, e em Lisboa, em 2018, com 6h 15min. As transcrições das falas dos 11 palestrantes (muitos, agentes da governança) serviram como fonte de levantamento documental. Para manter sua confidencialidade e anonimato, são expressos por pseudônimos: Palestrante 99 do ano da palestra (P99.9999), por exemplo, Palestrante 01 de 2017 (P01.2017).

O acesso ao campo resultou em uma entrevista (1 hora de duração) com um executivo da área de estratégia, em setembro/2018, denominado Entrevistado 01 (E01). Ele faz parte do conselho de administração da Rock World S.A. e do grupo de coordenação do evento. Foi desenvolvido um protocolo de observação com critérios ambientais, organizacionais e comportamentais dos participantes (PATTON, 2002; FLICK, 2009).

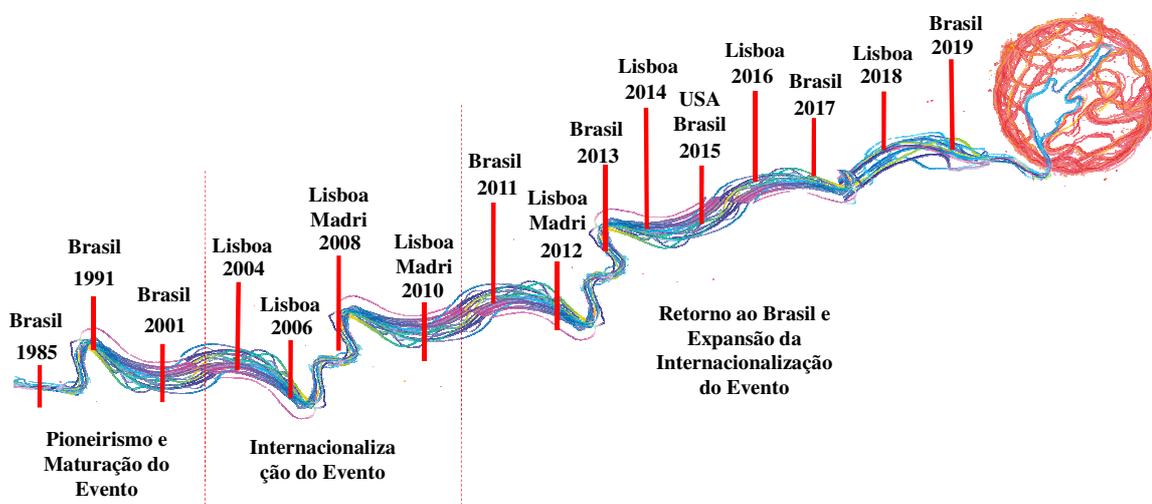
As participações no *RiR Academy*, com visitas técnicas nas áreas do evento (camarins, área VIP, operações, palcos, brinquedados...), e a entrevista na sede empresarial permitiram a realização de observação direta não participante, inclusive com recursos audiovisuais (gravações em áudio, vídeo e iconográficos) (FLICK, 2009). Para gerar sistematização e inferência na análise dos dados usou-se: análise de conteúdo.

A análise de conteúdo foi empregada em suas fases de pré-análise do material coletado, na codificação e na categorização dos achados, e no tratamento dos resultados por inferência e interpretação (BARDIN, 2009).

4. Rock in Rio: eu vou... analisar a governança

A evolução histórica das edições do RiR foi contextualizada cronologicamente em três fases distintas, apresentadas na figura 2. 1985-2001: Pioneirismo e Maturação Nacional. O Rock in Rio surgiu para dar voz à juventude brasileira, na abertura democrática após um longo período de ditadura militar no Brasil, e fomentar o turismo, os negócios e a geração de renda e empregos na cidade (CARNEIRO, 2011; ROCK IN RIO, 2021). O projeto do primeiro RiR foi desenhado nos parâmetros do festival americano de Woodstock (1969).

Figura 2 – Evolução histórica das edições do Rock in Rio



Fonte: Elaboração própria (2021)

Pela grandiosidade do evento, Roberto Medina (seu fundador) entendeu que seu sonho precisava ser tratado como um empreendimento profissional. O projeto do RiR foi muito

ousado, pois para atender às exigências dos artistas estrangeiros era necessário uma mega-estrutura com padrão internacional nunca vista no Brasil (CARNEIRO, 2011).

Dez anos se passam desde a segunda edição e a inquietação de Medina fez com que buscasse novamente o evento como veículo de transformação social. A consciência da força da marca o motivou a criar a terceira edição (2001), e a usá-la como uma plataforma de promoção de responsabilidade social, assumindo o propósito do evento mais fortemente em seu nome: “Rock in Rio – por um mundo melhor” (ROCK IN RIO, 2014, 2021).

2004-2010: Internacionalização do Evento. O contexto favorável à internacionalização dos artistas brasileiros e a consciência da força da marca motivou à internacionalização do evento (ROCK IN RIO, 2021). Sua nova configuração como parque temático, para atender a diversidade geracional do público foi intensificada em Lisboa 2004 e 2006 (COSTA, 2016), mantendo-se a preocupação com as causas sociais (VALE, 2003).

Posterior a essas edições, o evento foi realizado em Lisboa e Madri, simultaneamente, nos anos de 2008, 2010 e 2012, onde ocorreu a ampliação para causas socioambientais, direcionadas ao combate das alterações climáticas com um programa de redução de emissão de carbono no evento e do replantio de árvores (FOLHA, 2007; MEDEIROS, 2007).

O sucesso dessas edições fez com que a EMBRATUR, em 2010, as utilizasse como promoção e fomento enquanto produto turístico brasileiro, para que o público do evento “experimentasse”, mesmo que à distância, o destino e a cultura brasileira com ações promocionais (EMBRATUR, 2010). Observou-se que essas ações serviram de preparação ao retorno do RiR ao Brasil após 10 anos de sua última edição, sendo conveniente sua volta como produto turístico do Rio de Janeiro (GETZ, 2008).

Desde 2011: Retorno ao Brasil e Expansão da Internacionalização do Evento. O fortalecimento da economia, o aumento do poder aquisitivo no país, a expectativa de ser sede de megaeventos e seus investimentos governamentais motivaram o retorno do RiR ao Brasil em 2011 (ABEOC, 2011). Existia o sentimento de nostalgia nos brasileiros:

Os brasileiros estavam muito bravos do Rock In Rio estar acontecendo fora do país e não aqui. E chamavam a gente: “Os seus traidores!”... Isso é a melhor coisa que uma marca pode ouvir é ser considerada traidora porque está longe... Isso é um grande elogio. (P02.2017)

Nesse retorno, o seu amadurecimento consolidou o evento como uma plataforma de oportunidades de negócios e exposição de marcas para investimento em entretenimento e cultura (ABEOC, 2011). Esse novo formato do evento, realizado no Parque Olímpico Cidade do Rock, foi muito inovador para o mercado brasileiro. Seu impacto de US\$ 400 milhões foi sentido na cadeia do turismo carioca, pois das 720 mil pessoas no evento: 10% foram de turistas estrangeiros, 35% nacionais e 55% fluminenses. Ainda, o evento teve um investimento de R\$ 90 milhões com 4 mil empregos diretos e 7 mil indiretos (ABEOC, 2011).

Em 2013, o RiR recebeu a primeira certificação na América da norma internacional ISO 20121 por sua gestão sustentável em processos, assumindo a responsabilidade sobre seus impactos socioambientais e culturais. P02.2018 comenta sua experiência com a certificação:

O processo da ISO 20121 culminou em 2013... A gente tem muito trabalho, mas muito orgulho porque somos um dos poucos eventos no mundo, de música, que tem uma ISO, que é um processo absolutamente exigente, mas que tem duas coisas sensacionais... [...] A primeira é o nível de exigência que a gente coloca nas nossas empresas e, certamente, para a gente conseguir, conquistar cada pessoa, funcionário, parceiro para manter esse nível de qualidade [...] A ISO transformou em obrigação aquilo que fazia voluntariamente [...] E outro elemento muito bacana é que ela exige da gente evoluir a cada nova edição, tendo novos desafios e processos a melhorar a cada nova edição (P02.2018)

A partir de sua edição portuguesa em 2014 a cobertura de mídia em plataformas digitais tornou-se mais intensa. A edição de 2015 se tornou um ponto de referência, já que o

mercado de entretenimento americano é um dos mais concorridos pela grande quantidade de festivais de música (NEY, 2015). Além disso,

a gente chega em 2015 passando por Las Vegas, [...] no maior mercado de entretenimento de música do mundo e percebe que o modelo que a gente trabalha não existe, não acontece... As marcas não estão engajadas com o consumidor, muitas vezes, nem participam da experiência da música no mercado. Não é porque não sabem, é porque não precisam. [...] E todo o nosso modelo, tudo que a gente vem fazendo, está muito forte e baseado num propósito, naquilo que nos motivou a criar um evento que era juntar pessoas. [...] a nossa grande decisão foi: a gente vai ter de parar e olhar para os próximos 30 anos. [...] E decide acelerar essa dimensão de parque temático da música, de novas indústrias de entretenimento, convidando novas atrações e aumentando a experiência do consumidor (P02.2018)

Essa questão de parque temático na edição brasileira de 2015 foi vital para o seu sucesso. Nela, foram vendidos 595 mil ingressos, arrecadando R\$ 120 milhões. Além disso, foi gerado um impacto econômico gerado no destino turístico Rio de Janeiro de R\$ 532 milhões, sendo que R\$ 490 milhões foram gastos por turistas nacionais e o restante por estrangeiros (MARQUES, 2015; BRUGGER, 2016).

Dando continuidade às práticas socioambientais, na sua 17ª edição Lisboa em 2016 foi lançado o projeto “Amazonia Live” para o plantio de milhões de árvores com grande espetáculo na Floresta Amazônica como forma de conscientização às causas ambientais (AMAZONIA LIVE ROCK IN RIO, 2017).

Embora com projetos distintos, as estruturas das Cidades do Rock brasileira (2017) e lusitana (2018) nessas edições possuem muitas similaridades, principalmente em seus espaços de interação. Em 2017, o evento contou com os seguintes espaços interativos principais: Palco Mundo, *Sunset*, Eletrônica, *Rock Street*, *Street Dance*, *Rock District* e *Digital Stage*. Em 2018, foram quatro palcos: Palco Mundo, *Super Bock Digital Stage*, *Music Valley* e *EDP Rock Street* (ROCK IN RIO, 2017).

Além disso, outras inovações foram trazidas em forma de entretenimento a partir das indústrias de games e do cinema. Em 2017, o evento brasileiro contou com a Arena Game XP, um espaço de tecnologia e inovação, onde mais 360 mil pessoas interagiram com as marcas Playstation, Microsoft, Nintendo, DC Comics, NBA e OI. Nela aconteceram games, shows e apresentação de trailer de filmes, tornando-se um novo negócio em 2018: o Game XP, o primeiro game park do mundo (ALVES, 2017).

Ademais, desde 2015, a plataforma de negócio RiR abriu nova frente de interação com outro público: a educação executiva por meio da inspiração de seu *living case experience* o Rock in Rio *Academy*. Essa metodologia permite ao participante experimentar o caso de forma prática no ambiente do evento (Cidade do Rock) no período de sua realização, por meio de *talks* e palestras com os diretores do evento (ROCK IN RIO ACADEMY, 2018).

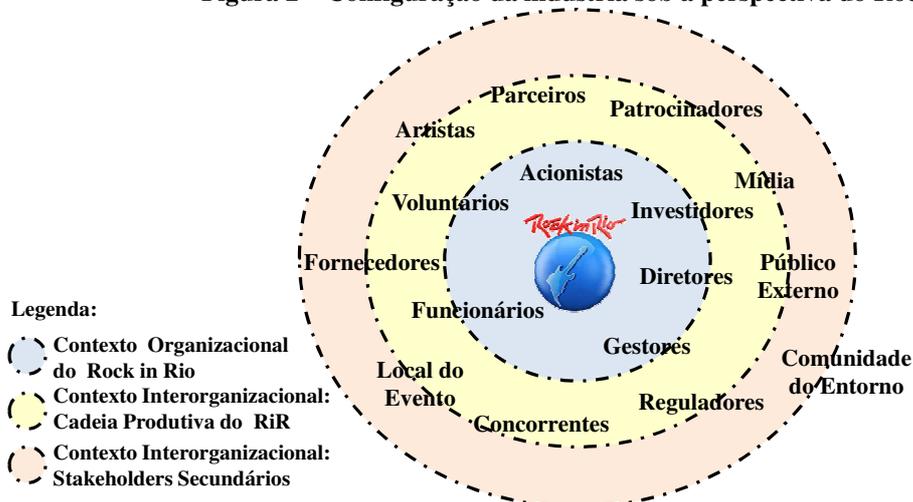
Em sua última edição portuguesa, o RiR ampliou suas práticas à economia criativa em entretenimento e música: o Rock in Rio *Innovation Week* 2018 (ROCK IN RIO INNOVATION WEEK, 2018). Em 2019, outra inovação, o “Espaço Favela” de inclusão das comunidades do Rio, a partir da economia criativa, que apresentou diversidade e pluralidade de novos talentos na música, gastronomia e pequenos negócios (ROCK IN RIO, 2018b).

O grande desafio do evento é se tornar a maior marca de música do mundo e, para isso, precisa continuar a expansão de sua internacionalização. Embora sua gestão tenha sido consultada por alguns países na América Latina (Argentina, Colômbia e México), na Europa (Inglaterra e Alemanha) e na Ásia (Coreia, Sérvia, Japão, Dubai e China), os altos investimentos e a complexidade da operação tornam o evento inviável (MENEZES, 2017).

4.1 Contexto da Governança do Rock in Rio

Conforme o framework de Santos (2019), o Contexto Organizacional e Interorganizacional do Evento são compostos por stakeholders que formam a configuração de sua indústria, representados na figura 2. No contexto organizacional, pode-se afirmar que a Rock World S.A. é a organizadora do evento (*stakeholder* central), sendo formada por seus acionistas, investidores e colaboradores (diretores, gestores, funcionários e voluntários).

Figura 2 – Configuração da indústria sob a perspectiva do Rock in Rio



Fonte: Elaboração própria (2021)

Os Colaboradores são especializados nos serviços que compõem a proposta de valor. P05.2017 explica que “os colaboradores querem estar aqui [...] querem também divertir-se, envolver-se, conviver, querem fazer parte do evento”, Ele enfatiza a importância dos voluntários como colaboradores à entrega da experiência. Estes são considerados stakeholders internos relevantes pela alta dependência entre eles o sucesso do RiR (SANTOS, 2019).

Ainda, observou-se que o RiR traz a estratégia do storytelling organizacional (conta a história do evento para seus públicos) a partir de temáticas, considerados por Santos (2019), como caracterizadoras do contexto interno do evento: história, evolução e desafios; força da marca e patrocínio; natureza, tipologia e conceito; organização e infraestrutura; programação (line-up); e âmbito de atuação nacional e internacional.

No contexto interorganizacional, dentre os stakeholders da cadeia produtiva o Palestrante 06.2018, enfatiza a especialização dos fornecedores, atestada por sua performance na fabricação e montagem do Palco Mundo, e pela busca da melhoria e otimização de sua prestação de serviço à entrega do evento com ganhos em inovação e excelência.

Merecem destaque, os artistas que se apresentam no evento. Suas expectativas estão relacionadas à experiência de realizar e vivenciar o evento (P07.2017) e sua escolha ocorre pelo direcionamento dos públicos a que se quer atingir com base no propósito organizacional (P02.2017). Ademais, o evento não busca, tão somente, um *patrocinador* que traga recursos à viabilidade do evento. É necessário que existam propósitos similares entre eles conforme P08.2017. Ainda, ele esclarece que a marca deve ampliar a experiência do cliente no evento:

Uma coisa que a gente aprendeu ao longo do tempo é que o cliente que vem ao Rock in Rio, ele não vem pra ver o (*banco*). Ele vem pra curtir o evento, a música. A marca, ela precisa entender o papel dela. O nosso aqui é de amplificar essa experiência [...] que as pessoas aproveitem o momento e que não tenham nenhum tipo de dificuldade relacionada à marca. [...] Você precisa contar uma história que faça sentido, a história que já vai ser contada dentro do evento (P08.2017, *grifo nosso*)

Essa relação de *parceria* entre o evento seus patrocinadores é confirmada:

Quando a gente traz pra aqui o Itaú, a Heineken, a Coca-Cola... Todos os nossos parceiros que tão no Festival (*edição 2017*)... [...] A gente quer que eles façam

parte da experiência do Festival, porque essa é a nossa proposta de valor. [...] Quando o Itaú faz estandes espetaculares, cria um palco e vai trazer parte do conteúdo de atração pro nosso público, ele está fazendo parte da experiência. A Heineken, quando está fazendo as pessoas voarem pela tirolesa que a marca dela está ali associada, ela está fazendo parte da entrega dessa experiência. (P05.2017, *grifo nosso*)

A contribuição dos *Reguladores*, denominados pelo evento de governo, passa pelo suporte de infra-estrutura da localidade e não por subsídios financeiros estatais. Segundo P06.2018, o governo fiscaliza as atividades do evento com legislação vigente em cada país e emite as licenças ao seu funcionamento.

O *público externo* do RiR é formado pelos espectadores que assistem às transmissões ao vivo (TV aberta e por assinatura) ou via internet, e o cliente que vai participar da experiência na Cidade do Rock. Conforme o Palestrante 09.2017, o comportamento do cliente “apaixonado”, que “beija o chão ao entrar na Cidade do Rock” do cliente reflete fortemente a sua relação emocional com a marca, principalmente pela história do evento no Brasil. Outros públicos acolhidos foi o infantil (a partir de 2011), o que possibilitou o repensar da sua configuração e dinâmica como parque temático, e o interessado na indústria de games.

Ainda no contexto interorganizacional, as mídias sociais participam de forma intensa das operações do evento, sendo observada, no Brasil em 2017, na campanha de marketing, que precede à abertura da venda dos ingressos online. Seu conteúdo foi ativado nas mídias tradicionais nacionais, sendo integrado e alimentado nas mídias sociais mundiais (COSSETI, 2017). A relação entre o evento e a comunidade do entorno foi evoluindo ao longo das edições do RiR em Lisboa:

Para comunidade aqui (*do parque*) da Bela Vista, do entorno (*em Lisboa*), no início houve uma apreensão... [...] E hoje é uma relação extraordinária que temos com eles (*da comunidade*) porque fomos atender às expectativas deles... 100% da nossa mão de obra é local, da comunidade... Hoje já temos até alguns líderes de grupo e coordenadores aqui da Bela Vista que vão para o Brasil trabalhar conosco. (P06.2018, *grifos nossos*)

O envolvimento da comunidade do entorno nas edições em Lisboa ocorre de forma consultiva, não sendo configurada como “anfitriã” do evento. Diferentemente das edições brasileiras, já que a participação do RiR no entorno está atrelado aos seus projetos sociais.

Ademais, o evento sofre com os impactos macroambientais e o comportamento das forças atuantes em sua indústria. Os fatores de impacto são políticos, econômicos, socioculturais, ambientais e tecnológicos (SANTOS, 2019). O fator político impacta no evento desde a sua origem com disputas políticas locais, inclusive com a demolição da primeira Cidade do Rock pelo governador do estado devido ao entendimento de que Roberto Medina possuía ambições políticas (CARNEIRO, 2011; COSTA, 2016).

O Entrevistado 01 explica a relevância do fator econômico para o evento:

[...] Obviamente, qualquer questão política que afete o câmbio ou a questão econômica é uma questão relevante pro nosso negócio porque a gente tem um volume de contratação de bandas internacionais, pagas em dólar, e a nossa fonte de receita é 100% na moeda local, no caso do Brasil em reais, em Portugal em euros. Então, a flutuação cambial é uma coisa que impacta... Embora, a gente tenha estratégias de *hedge*, de proteção cambial, mas é limitada [...] e a gente realmente é dependente da situação cambial. (E01.2018, *grifo nosso*)

Segundo E01.2018, os fatores sociais estão atrelados às questões de infraestrutura e segurança nas cidades do evento. Aliado a isso, a cultura de cada país é vista pela Palestrante 02 como fator preponderante para a gestão do evento, inclusive para sua internacionalização. E completa afirmando que ao se idealizar o evento em determinado país, é preciso observar: apoio local (parceiro local que “abra portas” e/ou reguladores governamentais); *media partner* tradicional e virtual; e patrocinadores com seus investimentos privados.

Os impactos tecnológicos abarcam a necessidade de inovação contínua a cada edição, sendo analisados na dimensão Conteúdo. Para o RiR (2018a), os fatores ambientais se relacionam às melhores práticas em processos sustentáveis por meio do sistema de gestão da ISO 20121, certificado desde 2013, e do seu Plano de Sustentabilidade 2018.

Sobre o comportamento das forças atuantes na indústria de eventos, o Entrevistado 01 não evidenciou preocupação com a rivalidade entre concorrentes (SANTOS, 2019) em sua descrição do contexto da indústria brasileira. Para ele, existem dois níveis de organizações que atuam no mercado de eventos e entretenimento:

Existe uma gama de pequenas empresas familiares ou de um empreendedor com uma estrutura pequena pra determinados tipos de eventos, realizados de forma periódica, mas com uma estrutura muito mais rudimentar, de gestão... [...] (*E existem*) outras estruturas de empresas maiores, mais organizadas do ponto de vista de governança... Você tem a *Time For Fun*, que é uma empresa listada em bolsa... Tem a própria IMM, que a nossa sócia no Rock in Rio, mas também desenvolve projeto dentro de uma estrutura de governança já mais arrumada porque tem sócios estrangeiros... (E01.2018, *grifo nosso*)

Devido à sua vantagem macroambiental, ao seu contexto histórico único e à sua reputação como recursos estratégicos, ao seu elevado nível de gestão e à sua experiência diferenciada, observou-se que o RiR não sente os efeitos da concorrência nem a ameaça de produtos substitutos (SANTOS, 2019). No contexto nacional, quase inexistem a não ser por eventos com gestão internacional, como relata o E01.2018:

Eu acho que o evento Rock in Rio tem um contexto um pouco distinto de outros festivais, mas dizer que não tem concorrente... Claro que o *Lollapalooza*, que é um festival em São Paulo, não deixa de ser um concorrente quando, às vezes, está trazendo alguma (*atração internacional*)... (E01.2018, *grifo nosso*)

O RiR é um novo entrante a cada edição que ameaça o mercado porque os concorrentes não conseguem erguer barreiras financeiras, produtivas e histórias, capazes de “barrá-lo” (SANTOS, 2019). Isso é visto no depoimento Palestrante 02 sobre a primeira edição após dez anos de ausência no Brasil:

Quando o Rock in Rio chega ao Brasil em 2011 parecia um OVNI chegando. O mercado foi absolutamente revolucionado. A gente não esperava, a gente tava há dez anos em Portugal fazendo o projeto e evoluindo o modelo, o impacto foi gigantesco... Com muito orgulho, a gente pode dizer que, de fato, transformou o modelo do negócio de entretenimento no Brasil (P02.2018).

A análise dos stakeholders revelou que os fornecedores possuem poder mediano de negociação com o evento, exceto os artistas internacionais (altamente valorizados) ou algum fornecedor com alto nível de especialização. Os clientes (público externo) possuem grande poder por conta da exigência de qualidade, excelência e inovação da entrega, fazendo com que o evento invista financeiramente em melhoria contínua a cada edição, ocasionando maior preço dos tickets e da reputação das marcas envolvidas (SANTOS, 2019).

4.2 Conteúdo da Governança do Rock in Rio

O Direcionamento Estratégico é realizado por meio de propósito, visão e orientação. A definição do negócio, que é “o RiR é uma plataforma de experiências que gera emoções por acreditar em um mundo melhor” (P02.2018), está atrelada ao propósito e aos *valores compartilhados*. São eles: postura positiva, criatividade, capacidade de sonhar, espírito colaborativo, empatia, empreendedorismo, perfeccionismo, sustentabilidade e respeito.

O sucesso do evento está relacionado ao alinhamento de propósito, valores e visão do evento e da Rock World S. A.. Conforme P05.2017: “Se o Rock in Rio tem o propósito de ‘fazer um mundo melhor’, então (*sua*) ambição (*visão*) é de ‘proporcionar experiências inesquecíveis através da música e do entretenimento’”. A orientação estratégica é gerar valor aos stakeholders, principalmente para seus acionistas (SANTOS, 2019).

Ademais, o Alinhamento Estratégico possui foco na conformidade dos processos do projeto do evento, por meio do sistema de gestão da ISO20121, como também na entrega perfeita da experiência do evento (SANTOS, 2019). P05.2018 ressaltou a importância do território estratégico à entrega da experiência, ressaltando-os a partir de sua plataforma de negócios. São eles: festival de música (o evento em si); festival de games (espaço experiencial no evento); projetos socioambientais; e educação corporativa (RiR Academy).

Para sua gestão estratégica, sua proposta de valor tem como diferencial competitivo as inovações desenvolvidas para proporcionar a cada edição do evento uma experiência única, tornando sua vantagem competitiva possível. Desde a edição de 2011, o evento trouxe muitas inovações. O *RiR Card* que é a venda do ingresso para os shows com quase um ano de antecedência sem anúncio prévio das atrações.

O *RiR Club*, no qual seus associados possuem benefícios no período do evento, como o direito de comprar os tickets antes das vendas ao público em geral. Assim, a proposta de valor não é a venda, mas a entrega da experiência como relata o P05.2017:

Na comemoração dos 30 anos do Festival, de tanto ouvir as pessoas dizerem “Bom mesmo era o Rock in Rio 85, que pisava na lama, agora é um festival de mauricinho, tudo grama sintética”. Para as pessoas que tinham um saudosismo da lama, a gente foi num terreno que fica aqui do lado que foi o primeiro RiR... Pegamos lá no lugar que era o Palco Mundo, a lama do terreno [...] Botamos num acrilicozinho e vendemos lama pra caramba durante o Rock in Rio de 2015. [...] Então, o que está na verdade por trás disso tudo? O que é de fato a proposta de valor do Rock In Rio? Uma palavra: “experiência”. (P05.2017)

O RiR é um espaço de convivência entre as pessoas para que possam refletir sobre seu propósito. Para esse convívio fez-se necessário o desenvolvimento da Cidade do Rock, que é encarada como um parque temático que “é temporário... a gente constrói e desmonta... uma Disney para sete dias” (P05.2017). Sua vantagem competitiva como parque temático está na diferenciação em exclusividade, inovação, variedade e qualidade e, de forma ampla, no destino turístico, contribuindo para o seu desenvolvimento socioeconômico (SANTOS, 2019).

Para que o público vivencie o parque temático, desenvolveu-se o *Rock District*, que é uma área na Cidade do Rock idealizada para que a cenografia faça parte da experiência do público. Outra forma de ampliar a experiência foi a criação do *Rock Scent*, o “cheiro” do RiR:

O cheiro é uma coisa marcante que faz parte da memória olfativa... A gente desenvolveu depois de 30 e tantos tipos de aromas diferentes [...] e na edição (2017) do Brasil espalhamos mais de 60 máquinas pela Cidade do Rock. [...] Você conseguir gerar uma experiência olfativa que começava desde a estação do metrô antes de chegar na Cidade do Rock. [...] É claro, que você podia ir na lojinha e comprar pra poder ajudar a pagar toda essa experiência. (P05.2018)

O *Beacon* é um aplicativo inovador por monitorar a público e suas preferências no evento, permitindo a melhoria da customização da experiência a cada edição. O *Balé de Drones* que é uma criação inovadora de conteúdo usado no intervalo dos shows. Em 2017, foram cem drones realizando desenhos sincronizados com a música, o logo ou os mensagens sobre os valores compartilhados no evento, em um investimento de milhões equivalente ao preço de *headliner* (atração musical principal em uma noite do evento) (E01.2018).

Outra criação inovadora de conteúdo nessa edição é a maior tela de games do mundo, construída na área do espaço Game XP. P05.2018 traz a parceria com a *Comic Com Experience* (CCXP) para essa inovação como recurso estratégico do evento à criação da proposta de valor. Os Recursos Estratégicos abrangem mais do que inovação e parcerias.

Os recursos tangíveis mais evidentes foram os físicos (especificidades da Cidade do Rock ou do projeto do parque temático) e os organizacionais (sistema de gestão da ISO20121 e as relações de controle e coordenação entre gestão e colaboradores). E01.2018 admitiu que os recursos financeiros são oriundos do capital próprio e de patrocínio privado, não incluindo as licitações públicas como recursos do evento (SANTOS, 2019).

Os recursos intangíveis estão presentes nos direitos de propriedade (autorais sobre a marca RiR em produtos/serviços ofertados por parceiros, nos contratos e na documentação oriunda da ISO20121, na consolidação de redes interorganizacionais), na estrutura (leis vigentes, padrões da indústria, questões socioambientais, gestão participativa dos stakeholders, padronização de processos) e no conhecimento da governança (gestão de recursos humanos, know-how e competências, propósito e cultura de inovação, história e reputação, inovação na entrega da experiência) (SANTOS, 2019).

Esses recursos são considerados valiosos, raros e custosos de imitar ou substituir, trazendo vantagem competitiva sustentável ao RiR, já que possui a capacidade de explorar a evolução histórica única de suas práticas de gestão e de inovação. No Brasil, o RiR é referência para outros eventos o que reafirma essa vantagem competitiva (SANTOS, 2019).

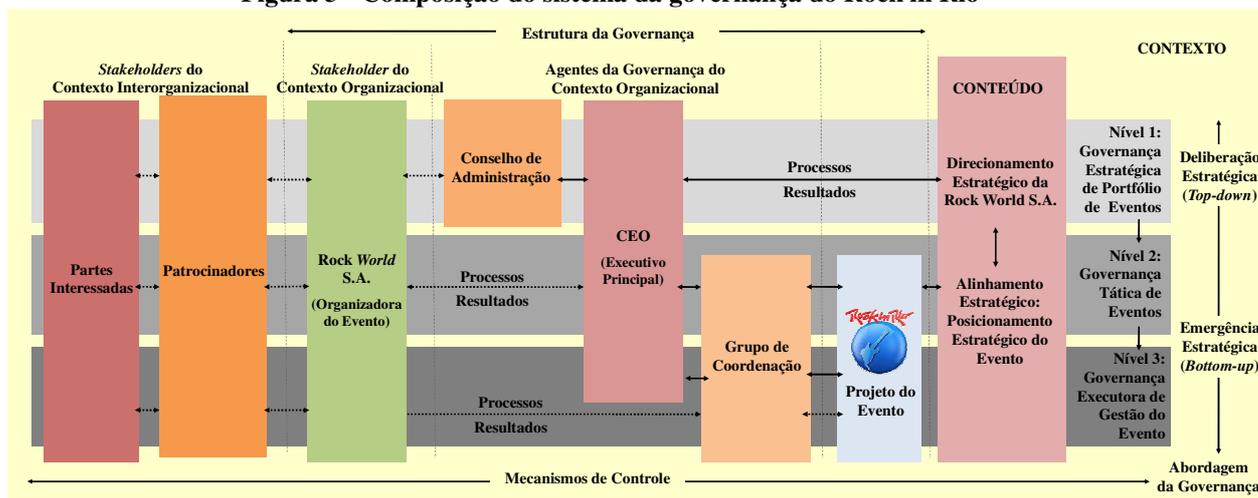
O Posicionamento do RiR está centrado na estratégia de diferenciação pela experiência (SANTOS, 2019), sendo entregue ao público a partir de: a experiência sensorial (música do festival, cheiro, gastronomia, inovações); a experiência do conhecimento (educação executiva); e a experiência da inspiração (momentos de reflexão sobre “RiR – por um mundo melhor”, como três minutos de silêncio na edição 2001 e o encontro entre as “believers” Gisele Bündchen e Ivete Sangalo na abertura do evento em 2017).

4.3 Sistema de Governança do Rock in Rio

O sistema de governança do RiR está representado na figura 3, variando conforme o seu conteúdo estratégico. Com relação à Estrutura da governança, existe uma rede no contexto interorganizacional que presta serviços especializados, integrados à experiência do evento, principalmente fornecedores e patrocinadores.

Apesar da informalidade, a governança do RiR está organizada em rede com organização líder (Rock World), a qual absorve os custos de sua administração. Essa rede tem legitimidade por meio de seu conselho de administração para ampliar os objetivos do evento e fazer a gestão de seus recursos e das relações entre os stakeholders (SANTOS, 2019).

Figura 3 - Composição do sistema da governança do Rock in Rio



Fonte: Elaboração própria (2021)

Por se utilizar da abordagem autônoma e da adaptativa, a governança segue estratégias deliberadas e emergentes, posicionando-se em relação às pressões dos interessados e às mudanças macroambientais. Isso faz com que a governança tenha uma estrutura híbrida em três níveis com componentes da organização permanente e da temporária (SANTOS, 2019).

Em seu primeiro nível da governança estratégica (figura 3), a Rock World direciona, controla e avalia o seu portfólio de eventos. Em particular, direciona os objetivos e resultados do RiR, decisões sobre recursos e dá conta de novos sócios, negócios e parcerias. Seus

agentes atuantes são o conselho de administração e o CEO. Este agente e o Grupo de Coordenação do RiR atuam no segundo e terceiro nível da governança do evento.

No segundo nível, a governança tática gere os vários projetos de eventos simultâneos da Rock World, garantindo sua eficácia e otimização da estratégia pretendida, criação de valor, eficiência de recursos e gestão de stakeholders. No terceiro nível, a governança executora do RiR implementa as macroestratégias deliberadas pela Rock World por meio das microestratégias emergentes, realizadas pelo Grupo de Coordenação, inclusive com o controle de processos operacionais e a sua conformidade com a ISO20121.

Na estrutura da governança figuram seus Agentes e os stakeholders do evento. De forma geral, as partes interessadas do Contexto foram representadas em sua totalidade na figura 3, deixando à parte Acionistas e Patrocinadores. Os Acionistas são representados pela Rock World S.A. que é uma *holding*. Seu Conselho de Administração delibera o posicionamento estratégico com o CEO que é o diretor executivo de maior autoridade na hierarquia tático-operacional da governança do RiR. Observou-se que a diretoria de operações exerce as funções do gestor do projeto, mesmo sem ser considerada agente pelo E01.2018.

Abaixo do CEO estão as diretorias de áreas (estratégia, marketing, artistas, operações, comercial, vendas de tickets, finanças e internacionalização), responsáveis pela gestão do RiR. Além dele, membros das diretorias formam o Grupo de Coordenação, um comitê *ad hoc*, que é alocado em atividades específicas de outros eventos do portfólio da Rock World.

Esse agente possui maior autonomia, inclusive na formação e no desenvolvimento de estratégias emergentes (*bottom-up*), relacionadas ao conteúdo estratégico, à gestão e alocação de recursos do RiR (SANTOS, 2019). Isso fica evidente na explicação de P05.2017 sobre o desenvolvimento da solução compartilhada pelo Grupo de Coordenação:

O nosso diretor artístico me liga, informando “Às 5h30 da manhã recebeu uma ligação de que a Lady Gaga não entrou no avião, está muito doente...”, [...] e pela primeira vez, a gente teve esse desafio de um *headliner* cancelar com menos de 24 horas do evento. [...] foi todo mundo pra minha sala [...] e eu comecei a ligar para os diretores... [...] O resultado foi juntando o time e a assessoria de imprensa... E a gente tava, em poucas horas, traçando quais seriam os caminhos, que ia fazer, que estratégia, qual artista... [...] Vamos traçar como que vai ser a estratégia de devolução, produção entrando pra fazer cartazes pra espalhar pela cidade inteira [...] A menos de 24 horas do evento, a gente conseguiu construir uma solução... (P05.2017, *grifo nosso*)

O patrocinador participa desse Grupo de forma consultiva, como suporte operacional na fase de execução do evento. Os Processos da governança do RiR estão representados na figura 3 pelas linhas horizontais contínuas e pontilhadas, que relacionam os agentes e os stakeholders nos níveis. O alinhamento processual ocorre por meio de papéis, responsabilidades dos agentes e atividades desempenhadas (SANTOS, 2019). Sobre os papéis, E01.2018 deu ênfase à realização de reuniões:

[...] (*No primeiro nível*) os membros se reúnem periodicamente, seja para apresentação de resultados, seja para decisões específicas... Eventualmente, além daquelas (*reuniões*) periódicas, pré-marcadas, ocorre a necessidade de assembleias extraordinárias para decisões específicas que estão *na* alçada do Conselho de Administração. [...] (*Nos segundo e terceiro níveis*) no âmbito de uma gestão executiva do dia a dia da estratégia do negócio (*existem*) reuniões quinzenais com os diretores, estatutários ou os diretores de área, que se reúnem para reunião executiva, para tocar o dia a dia do negócio. (E01.2018, *grifos nossos*)

Outros papéis desempenhados pela governança foram confirmados, como: a promoção de relacionamentos entre os agentes e os *stakeholders* do evento; a gestão e a modelagem de sua boa conduta; e a identificação de projetos no portfólio de eventos e sua consistência com os objetivos estratégicos da organização (SANTOS, 2019).

As responsabilidades e atividades estão delimitadas e normatizadas para os agentes, analisados em forma de sua participação em atividades de direção, controle e avaliação por nível de governança. No primeiro nível da governança, a participação de maior relevância é a do Conselho de Administração, possuindo responsabilidade legal e financeira. Algumas atividades de direção e controle, apontadas pelo Entrevistado 01, desempenhadas pelo Conselho de Administração com participação ativa do CEO são apresentadas na figura 4.

Figura 4 – Atividades de direção e controle no primeiro nível da governança do RiR

Atividades de Direção	Atividades de Controle
<ul style="list-style-type: none"> - Decisão sobre escopo e execução do projeto; - Decisão sobre o direcionamento e a abordagem estratégica do projeto do evento; - Estabelecimento de objetivos, formulação das estratégias e políticas organizacionais; - Levantamento de investimento e patrocínio privado, e subsídios financeiros estatais; - Captação de recursos estratégicos; - Tomada de decisão financeira; - Promoção das relações entre os membros da governança e do envolvimento dos stakeholders; - Unicidade do discurso institucional; e - Definição dos critérios de eficácia do evento conforme os objetivos propostos; 	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisão da gestão do evento; - Desenvolvimento de sistema de gestão orientado às entregas da experiência do evento (resultados); - Gestão de riscos estratégicos; - Monitoramento das decisões financeiras; - Decisão sobre a indicação de agentes para cargos de representação e execução; - Decisão sobre as funções e atividades de outros membros da governança; - Decisão sobre as habilidades específicas, níveis de qualificação e experiência de outros agentes da governança; e - Gestão de conflitos entre os agentes do contexto interno e/ou os stakeholders.

Fonte: Elaboração própria (2021)

Conforme E01.2018, a avaliação da governança do RiR pelo Conselho de Administração e CEO possui auditoria interna e externa com avaliação do sistema de gestão das entregas do evento. Ainda, são executadas as seguintes atividades de avaliação: a promoção da *accountability* (responsabilidade e prestação de contas) e transparência para os stakeholders; e a divulgação e comunicação dos resultados (SANTOS, 2019).

No segundo nível da governança, os agentes de maior participação são o CEO e o Grupo de Coordenação. As atividades diretivas praticadas pelo CEO nesse nível são: a implementação da macroestratégia do evento e a intermediação direta entre os agentes e demais stakeholders sobre a execução do projeto do evento.

Ainda, ele tem por atividades de controle: o controle de métodos, ferramentas e técnicas usadas em cada evento, a limitação ao acesso de informações, a determinação e a alocação dos recursos para o evento. Apesar da predominância tática do Grupo de Coordenação, foi possível observar apenas a atividade diretiva de coordenação do evento em si e não da governança (SANTOS, 2019).

No terceiro nível da governança do RiR, o representante do Grupo de Coordenação que possui atuação mais relevante é a diretoria de operações, pois as mesmas atividades diretivas e de controle do CEO, relatadas no segundo nível, podem ser realizadas por ela na execução do evento ao exercer as funções de gestor do projeto.

Nesse nível, as atividades de controle do Grupo de Coordenação são: o controle da conformidade da gestão do RiR por meio do sistema de gestão da ISO20121, e outras metodologias, como o *Objectives and Key Results* (E01.2018); a alocação dos recursos ao evento; e o suporte consultivo por melhores práticas da indústria, melhoria de escopo e valor agregado no ciclo de vida do evento (SANTOS, 2019).

Ademais, sob a perspectiva contratual da governança, a gestão de contratos minimiza o problema de agência e garante o menor custo possível em suas transações. Já pela perspectiva relacional, a governança do RiR preocupa-se com a orientação estratégica na geração de valor para os stakeholders (SANTOS, 2019). Apesar de E01.2018 não revelar os Mecanismos de Controle, sua explicação deixou claro o uso misto dessas perspectivas pela governança do RiR, sendo predominante a perspectiva relacional.

Isso confirma a combinação de mecanismos formais e informais de acordo com o nível de dependência e de cooperação interorganizacional. As relações entre agentes do RiR e

agentes da *Rock World* são governadas pelos mecanismos de controle formais, segundo E01.2018. Estes também são utilizados no controle das relações entre agentes da governança e stakeholders. Todavia, ele explicou que os mecanismos informais são mais fortemente empregados na participação dos stakeholders nas operações do evento (SANTOS, 2019).

As palestras do *Rock in Rio Academy 2017 e 2018*, revelaram como mecanismos de controle informais: a confiança e a cooperação, oriundas das parcerias e da equipe do evento; normas e valores; objetivos compartilhados, competências e especialização (SANTOS, 2019).

Apesar dessa pesquisa não ter tido acesso aos relatórios anuais de divulgação de informações, acredita-se que os Resultados são demonstrados de forma privada aos Acionistas, já que a *Rock World* é uma sociedade anônima de capital fechado, não podendo tecer uma análise mais aprofundada dessa característica da composição sistêmica da governança do RiR.

5. Considerações Finais

Observou-se que na primeira fase histórica do RiR, a perspectiva centrada no evento está presente fortemente. Essa perspectiva foi seguida na busca da internacionalização pelo evento na segunda fase. Ao seu final, houve o interesse das entidades governamentais, em trazer de volta o evento ao Brasil como estratégia de desenvolvimento local, orientada pela perspectiva do destino turístico.

A terceira fase evolutivo-histórica do evento trouxe a complementaridade dessas duas perspectivas do turismo de eventos, já que os interesses empresariais da *Rock World* convergem com as demandas do destino turístico do Rio de Janeiro por impactos socioeconômicos, oriundos do evento.

A partir da análise das dimensões da governança do *Rock in Rio*, propostas por Santos (2019), conclui-se que o seu agrupamento integrado torna o evento capaz de alcançar seus objetivos estratégicos, uma vez que sua governança possui entendimento do seu contexto e consegue adequar seus conteúdos e a sua composição sistêmica.

Sua governança se torna eficaz ao entender o contexto do evento, principalmente a relevância e dependência dos stakeholders relacionados às suas operações, sua influência nas forças competitivas da indústria e nos impactos macroambientais a cada edição em países distintos. Isso auxilia na tomada de decisão frente à direção de seus conteúdos estratégicos, ao controle dos componentes do seu sistema e à avaliação dos resultados alcançados.

Ainda, a governança do RiR mostrou-se eficaz por conseguir se posicionar estrategicamente frente ao seu contexto, como também por tornar seus recursos fontes de vantagem competitiva, conforme a orientação estratégica para os stakeholders no direcionamento estratégico da *Rock World S. A.*. Este condiciona o alinhamento estratégico entre a organização permanente e a temporária, influenciando sua composição sistêmica.

A governança do RiR é eficaz quando esta composição sistêmica é compatível com as demandas de direção, controle e avaliação do evento. Nela, a estrutura deve ser adequada para a realização dessas funções da governança. Seus agentes e stakeholders interagem em seus níveis, principalmente no tático e no de execução do evento. Essas interações são operacionalizadas em processos que devem alinhar as responsabilidades dos agentes e as atividades funcionais da governança, tendo mecanismos de controle formais e informais que regulam suas relações no contexto.

Referências

ABEOC. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE EVENTOS. **Rock in Rio:** espetáculo de interação. 2011. Disponível em: <<http://www.abeoc.org.br/2011/09/rock-in-rio-espetaculo-de-interacao/>>. Acesso em: 23 set 2018.

- _____.; SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. 2014. **II Dimensionamento econômico da indústria de eventos no Brasil - 2013**. 2014. Disponível em: < <http://www.abeoc.org.br/wp-content/uploads/2014/10/II-dimensionamento-setor-eventos-abeoc-sebrae-171014.pdf>>. Acesso em: Fev. 2016.
- AL-HAJ, P. A. **Examen empirique des principaux systèmes de gouvernance d'entreprise dans le monde**. 2015. Disponível em: <<http://dspace.univ-biskra.dz:8080/jspui/handle/123456789/5522>>. Acesso em: 10 Jun. 2016.
- ALVES, S. **Rock in Rio 2017: um festival quase perfeito**. 2017. Disponível em: <<https://www.b9.com.br/79378/rock-in-rio-2017-um-festival-quase-perfeito/>>. Acesso em: 25 set 2018.
- AMAZONIA LIVE ROCK IN RIO. **Música nas águas do Rio Negro**. 2017. Disponível em: <<http://www.amazonialive.com.br/musica-nas-aguas-do-rio-negro/>>. Acesso em: 23 set 2018.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BEVIR, M. **Key concept in governance**. London: SAGE, 2009.
- BRUGGER, Mariana. **Festa bilionária**. 2016. Disponível em: < https://istoe.com.br/324295_FESTA+BILIONARIA/>. Acesso em: 25 set 2018.
- CARNEIRO, L. F. **Rock in Rio: a história do maior festival de música do mundo**. São Paulo: Globo, 2011.
- COSSETI, M. C. **Rock in Rio tem exército de mais de 70 pessoas só para as redes sociais**. 2017. Disponível em: <<https://www.techtudo.com.br/noticias/2017/09/rock-in-rio-tem-exercito-de-mais-de-70-pessoas-so-para-as-redes-sociais.ghml>>. Acesso em: 15 set 2018.
- COSTA, Franklin. **Por que o Rock in Rio vai construir sua 4ª Cidade do Rock?**. 2016. Disponível em: <<http://projetopulso.com.br/por-que-o-rock-in-rio-vai-construir-sua-4a-cidade-do-rock/>>. Acesso em: 11 set 2018.
- DREDGE, D.; LAMONT, M.J.; FORD, E.-J.; PHI, G.; WHITFORD, M. Event governance: The rhetoric and reality of the World Rally Championship, Northern Rivers, NSW. **CAUTHE 2010: Tourism and Hospitality: Challenge the Limits**, 2010.
- _____.; WHITFORD, M. Event tourism governance and the public sphere, **Journal of Sustainable Tourism**, v.19, n.4-5, 2011, p.479-499, DOI: 10.1080/09669582.2011.573074
- EAGLES, P.F.J. Governance of recreation and tourism partnerships in parks and protected áreas. **Journal of Sustainable Tourism**, v.17, n.2, 2009, p.231-248,
- EMBRATUR. EMPRESA BRASILEIRA DE TURISMO. **Rock in Rio Lisboa é palco para o turismo brasileiro**. 2010. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/1580-rock-in-rio-lisboa-e-palco-para-o-turismo-brasileiro.html>>. Acesso em: 23 set 2018.
- EVANS, N. Tourism: a strategic business perspective. In: JAMAL, T.; ROBINSON, M. **The SAGE Handbook of Tourism Studies**. Thousand, California: SAGE Publications, 2009.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FOLHA. **RiR 2008 será simultaneamente em Lisboa e Madri**. 2007. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/folha/ilustrada/ult90u68253.shtml>>. Acesso: 15 set 2018.
- GETZ, D. Event tourism: Definition, evolution, and research. **Tourism Management**, v.29, 2008, p.403-428. doi:10.1016/j.tourman.2007.07.017
- _____.; ANDERSSON, T.; LARSON, M. Festival stakeholder roles: concepts and case studies. **Event Management**, v.10, 2006, p.103-122.
- GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. da.; (orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GRAHAM, J.; AMOS, B.; PLUMPTRE, T. Governance principles for protected areas in the 21st century. In: **The Fifth World Parks Congress Durban**, Anais..., South Africa 2003.
- LAYDER, D. **New Strategies in Social Research**. Polity, Cambridge, 1993.

_____. **Sociological Practice: Linking Theory and Social Research**, Sage, London, 1998.

MARQUES, O. **Rock in Rio 2015 injeta mais de R\$ 500 milhões de reais na economia do Rio**. 2015. Disponível em: < <http://www.abeoc.org.br/2015/10/rock-in-rio-2015-injeta-mais-de-r-500-milhoes-de-reais-na-economia-do-rio-de-janeiro/>>. Acesso em: 12 set 2018.

MEDEIROS, J. **Rock in Rio, de novo na Europa**. 2007. Disponível em: < <https://cultura.estadao.com.br/noticias/artes,rock-in-rio-de-novo-na-europa,81634>>. Acesso em: 15 set 2018.

MENEZES, C. **O que deu certo e o que deu errado na internacionalização do Rock in Rio**. 2017. Disponível em: < <https://gente.ig.com.br/cultura/2017-09-11/internacionalizacao-do-rock-in-rio.html>>. Acesso em: 15 set 2018.

MERRIAM, S. B. The design of qualitative research. In: MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

NEY, T. **Número de público do Rock in Rio nos EUA é contestado**. 2015. Disponível em: < <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2015/06/1638394-numero-de-publico-do-rock-in-rio-nos-eua-e-contestado.shtml>>. Acesso em: 17 set 2018.

OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Recife: Bagaço, 2005.

ROCK IN RIO. **Rock in Rio 2001: a gente quer um mundo melhor**. 2014. Disponível em: <<http://rockinrio.com/rio/pt-BR/novidades/rock-in-rio-2001-a-gente-quer-um-mundo-melhor>>. Acesso em: 23 set 2018.

_____. **Confira o mapa 3D da nova cidade do rock**. 2017. Disponível em: < <http://rockinrio.com/rio/pt-PT/novidades/falta-um-mes-para-o-rock-in-rio-2017-confira-o-mapa-3d-da-nova-cidade-do-rock>>. Acesso em: 23 set 2018.

_____. **Por um mundo melhor**. 2018a. Disponível em: <<https://rockinriolisboa.sapo.pt/lisboa/pt-PT/por-um-mundo-melhor>>. Acesso em: 01 set 2018.

_____. **Espaço favela: a 1ª novidade para o Rock in Rio 2019**. 2018b. Disponível em: <<http://rockinrio.com/rio/pt-PT/novidades/espaco-favela-a-1-novidade-para-o-rock-in-rio-2019>>. Acesso em: 23 set 2018.

_____. **História**. 2021. Disponível em: <<http://rockinrio.com/rio/pt-PT/historia>>. Acesso em: 11 mai 2021.

ROCK IN RIO ACADEMY. **Rock in Rio Academy**. 2018. Disponível em: < <http://rockinrioacademy.com/>> Acesso em: 20 mai 2018.

ROCK IN RIO INNOVATION WEEK. **Rock in Rio Innovation Week @LACS**. 2018. Disponível em: < <http://www.rockinrioinnovationweek.com/>>. Acesso em: 20 mai 2018.

SANTOS, C. de F. S. O. **Eficácia da governança de grandes e megaeventos: uma proposta para framework de análise**. 2019. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 354 p.

SMITH, A. “De-risking” east London: olympic regeneration planning 2000-2012. **European Planning Studies**, June 2013. DOI: 10.1080/09654313.2013.812065

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (eds.). **Handbook of qualitative research**. 2. ed., Thousand Oaks: Sage, 2000.

UNWTO. ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. **Panorama OMT Del turismo internacional**. Edición 2019. 2020. Disponível em: < <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421237>>. Acesso em: 22 jul 2021.

VALE, Israel do. **Medina confirma Rock in Rio 2004**. 2003. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/folha/ilustrada/ult90u32764.shtml>>. Acesso em: 23 set 2018.

WHITFORD, M.; PHI, G.T.; DREDGE, D. Principles to practice: indicators for measuring event governance performance. **Event Management**, v.18, 2014, p.387-403. DOI: <http://dx.doi.org/10.3727/152599514X14038805493437>