

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO
COMUNICAÇÃO SOCIAL - PUBLICIDADE E PROPAGANDA**

Natália Granitoff

**AS RELAÇÕES COMERCIAIS EM UM COMPLEXO DE
ENTRETENIMENTO: Estudo de Caso do Complex Skatepark**

Porto Alegre

2014

Natália Granitoff

**AS RELAÇÕES COMERCIAIS EM UM COMPLEXO DE
ENTRETENIMENTO: Estudo de Caso do Complex Skatepark**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Comunicação
Social da Universidade Federal do Rio Grande
do Sul como requisito parcial para obtenção do
grau de Bacharel em Comunicação Social,
habilitação Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof^ª. Ms^ª. Adriana Coelho Borges
Kowarick

Porto Alegre

2014

Natália Granitoff

**AS RELAÇÕES COMERCIAIS EM UM COMPLEXO DE
ENTRETENIMENTO: Estudo de Caso do Complex Skatepark**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, habilitação Publicidade e Propaganda.

Conceito Final:

Aprovado em ___ de julho de 2014

Banca Examinadora:

Profª. Draª. Enói Dagô Liedke - UFRGS

Prof. Ricardo Schneiders da Silva – UFRGS

Orientador – Msª. Adriana Coelho Borges Kowarick – UFRGS

RESUMO

O mercado de entretenimento está em crescimento e verifica-se uma demanda crescente por produtos diferenciados, capazes, além de entreter, de criar um envolvimento entre o público e o serviço/bem ofertado. Nesse trabalho examinamos como alianças comerciais entre diferentes empresas podem servir de estratégia na busca dessa diferenciação, resultando na oferta de um produto mais atraente para o público consumidor.

Palavras-chave: Complex Skatepark; Marketing; Entretenimento; Alianças Estratégicas.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Escala de Tangibilidad	17
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Tipos de alianças estratégicas do domínio comercial	22
Quadro 02 – Tipos de alianças estratégicas do domínio técnico/produção	22
Quadro 03 – Tipos de alianças estratégicas do domínio financeiro	23

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Void General Store (RJ).....	25
Figura 02 – Complex Skatepark	28
Figura 03 – Planta Baixa Complex.....	29
Figura 04 – Pueblo Equis: vista interna.....	30
Figura 05 – TOW: vista interna.....	31
Figura 06 – Cubo: vista interna	31
Figura 07 – Pista (snake à frente e quadribanks ao fundo).....	32
Figura 08 – Roller Derby.....	33
Figura 09 – Stacy Peralta na piscina nos anos 70.....	34
Figura 10 – Bob Burnquist para Toyota em 2012	36
Figura 11 – Praça do Skate, 1976.....	37
Figura 12 – Equipe Cubo Complex	46
Figura 13 – Exemplo de Post no Facebook do Complex Skatepark	48
Figura 14 – Nota na Revista Donna	48
Figura 15 – Evento realizado dentro do Restaurante Pueblo Equis	49
Figura 16 – Card da promoção de Natal da TOW.....	51

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
2 CONTEXTO.....	10
2.1 Lazer e Tempo Livre	10
2.2 Entretenimento	13
2.2.1 Espaços de Entretenimento.....	15
2.3 Marketing de Serviços	16
2.3.1 Serviço ≠ Bem	16
2.3.2 Focando no serviço.....	18
2.3.3 Cenário do mercado de serviços	19
2.4 Alianças Estratégicas	20
3 ESTUDO DE CASO COMPLEX SKATEPARK.....	25
3.1 O grupo Slash/Slash	25
3.1.1 Os Complex	26
3.1.1.1 Complex Esquina111.....	26
3.1.1.2 Complex Atlântida.....	27
3.2 Complex Skatepark	27
3.2.1 Pueblo Equis.....	29
3.2.2 TOW	30
3.2.3 Cubo	31
3.2.3 Pista	32
3.3 O Papel do Skate	32
3.3.1 História do Skate no Mundo.....	33
3.3.2 História do Skate no Brasil.....	36
3.3.3 O Atual Mercado do Skate	38
3.4 A Importância do Skate para o Complex.....	40
3.5 Público	41
3.6 Patrocínio.....	42
4 A INTEGRAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS DO COMPLEX SKATEPARK ...	44
4.1 O Guarda-chuva Complex.....	44
4.2 As Alianças na Prática.....	47
4.3 Percepção dos Sócios	52
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS	58

1 INTRODUÇÃO

Em um contexto de grande concorrência no mercado de entretenimento, fortemente apoiado na prestação de serviços, buscam-se ferramentas para diferenciação, que possibilitem um maior envolvimento do público com o produto ofertado. O presente trabalho aborda como alianças comerciais entre diferentes empresas podem servir de estratégia na busca dessa diferenciação, resultando na oferta de um bem ou serviço mais atraente para o público consumidor.

Para a realização desse trabalho faz-se o uso de um objeto de estudo: o Complex Skatepark, um complexo de entretenimento que reúne quatro operações distintas e complementares. Este objeto de estudo será apresentado detalhadamente no Capítulo 3.

Antes disso, no Capítulo 2, apresentaremos um breve histórico e algumas teorias acerca do lazer e do entretenimento. Verifica-se uma demanda crescente por experiências significativas que, além de entreter, tenham a capacidade de criar um envolvimento entre o público consumidor e o produto. Para suprir essa necessidade do mercado, o marketing de serviços se apoia em estratégias de diferenciação, que no Complex se dão, principalmente, através de alianças formadas entre as diferentes empresas presentes no local.

Após teorizar sobre serviços, lazer, entretenimento e alianças estratégicas, e de apresentar nosso objeto de estudo, no Capítulo 4 faremos uma análise de como essas alianças ocorrem na prática, e no que elas resultam.

Além de fazer uso de um objeto de estudo, este trabalho se baseia em técnicas de pesquisa bibliográfica e entrevistas. O uso de um objeto de estudo é uma estratégia comum quando é preciso responder a questões do tipo ‘como’ e ‘porque’, e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (DUARTE, M., 2006).

Para Stake (*apud* DUARTE, M., 2006), um estudo de caso não é apenas uma escolha metodológica, mas uma escolha do objeto a ser estudado (DUARTE, M., 2006). A escolha pelo estudo desse objeto, o Complex Skatepark, se deu pelo fato de a autora trabalhar no marketing do local há um ano, o que possibilita o acesso a informações numerosas e detalhadas. Essa riqueza de informações possibilita um trabalho de pesquisa mais completo e melhor embasado (BRUYNE, HERMAN e SCHOUTHEETE *apud* DUARTE, M., 2006).

Estar inserida no contexto da organização ajuda na compreensão do fenômeno que será estudado: “o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o

contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas” (YIN *apud* DUARTE, M., 2006, p. 216).

Como ponto de partida, faz-se uma pesquisa bibliográfica, com o objetivo de revisar a literatura existente e estabelecer as bases do trabalho. Temas como lazer, tempo livre, entretenimento, marketing de serviços e alianças estratégicas serão mais bem relacionados e trabalhados com o suporte da bibliografia de autores como Joffre Dumazedier, Marcos Cobra, Roberto Minadeo, Tânia Limeira, Robert Lynch, entre outros. Além de livros, faz-se o uso como fonte de pesquisa *sites* especializados, que tratam de assuntos mais práticos e contemporâneos, como o caso do mercado do skate.

Por fim, faz-se uso da técnica de entrevistas, “pela possibilidade de obter elementos para compreensão de uma situação ou estrutura de um problema” (DUARTE, J., 2006). Partindo-se de pressupostos (elaborados a partir da pesquisa bibliográfica), o objetivo do uso dessa técnica é a aprendizagem pela integração das informações e síntese das descobertas. A entrevista é uma técnica dinâmica e flexível, útil para apreensão de uma realidade através da descrição de processos complexos nos quais o entrevistado está ou esteve inserido (DUARTE, J., 2006).

Vale lembrar que por mais que este trabalho seja um estudo de caso do Complex Skatepark, o interesse primeiro não é pelo caso em si, mas sim pelo entendimento do todo, sendo este apenas uma ferramenta de estudo (DUARTE, M., 2006). É importante ressaltar também que todos os dados específicos a respeito do Complex Skatepark expostos a seguir foram coletados justamente pelo acesso que a autora tem a relatórios e sistemas de controle do local. O acesso a esses dados com objetivo final do incremento dessa pesquisa foi autorizado pela diretoria da empresa.

2 CONTEXTO

Neste capítulo vamos analisar o cenário no qual nosso objeto de estudo está inserido. O Complex Skatepark, que será apresentado detalhadamente no Capítulo 3, é um complexo de entretenimento que oferece diferentes **serviços** através de quatro operações diferentes: loja de roupas e acessórios, restaurante, cabelereiro e pista de skate. O público, salvo raras exceções, vai ao Complex durante seu **tempo livre**, quando está interessado em momentos de **lazer**. Para oferecer uma **experiência de entretenimento** mais completa e diferenciada, o Complex incentiva a formação de **alianças estratégicas** entre as diferentes empresas instaladas no espaço (como veremos no Capítulo 4).

2.1 Lazer e Tempo Livre

O conceito de lazer teve origem após a Revolução Industrial, período em que se firmou a divisão das classes Burguesia e Proletariado. Com a separação entre ‘os que trabalham’ e ‘os que coordenam’, longas jornadas de trabalho (que chegavam a ter 10, 14 ou até 18 horas) eram impostas àqueles que não tinham outra escolha. Diante dessa exploração e da exaustão em que os trabalhadores se encontravam, nasceu um movimento de reivindicação pela redução da carga horária de trabalho – era o início dos movimentos sindicais, intensamente reprimidos pelo Estado. Apesar da tentativa de contenção, com o passar dos anos, alguns direitos foram conquistados, como, por exemplo, um maior tempo livre das atividades laborais (WERNECK, 2000).

Atualmente, o lazer é garantido pela Constituição da República Federativa do Brasil como um direito social dos cidadãos (Artigos 6º e 227º). Assim, desde 1988, o lazer é um direito garantido por lei, tanto quanto a saúde e a alimentação, por exemplo.

Na tentativa de definir o seu significado, Joffre Dumazedier, pai da sociologia empírica do lazer, propõe:

o lazer é o conjunto de atividades às quais a pessoa pode entregar-se de livre vontade, seja para repousar, seja para divertir-se, recrear-se e entreter-se, ou ainda para desenvolver sua formação desinteressada, sua participação social voluntária ou sua livre capacidade criadora, após livrar-se ou desembaraçar-se das obrigações profissionais, familiares e sociais (DUMAZEDIER, 1994, *apud* COBRA, 2008, p. 32).

O mesmo teórico ainda define as propriedades desse fenômeno: a **escolha pessoal**, ao ser uma das atividades que apresentam maior gama de opções para livre escolha; a **liberalidade**, por ser um momento de liberação das atividades rotineiras e institucionalizadas;

a **gratuidade**, pois não apresenta fins lucrativos e, sim, satisfação pessoal, caracterizando o perfil **hedonista** do lazer (DUMAZEDIER, 1994).

Alguns autores como, por exemplo, Marcellino (1990) e Gomes (2004), acreditam que o sujeito, enquanto no momento de lazer, pode também ter um papel ‘ativo’. O lazer, em um sentido mais amplo, pode ser entendido como a cultura vivenciada (praticada ou fruída) no tempo livre. A única recompensa que se busca é a satisfação pessoal, que pode ser através tanto de uma atividade contemplativa quanto prática (MARCELLINO, 1990). Nessa perspectiva do lazer incorporado à Cultura, Gomes entende:

Lazer como uma dimensão da cultura constituída por meio de vivência lúdica de manifestações culturais em um tempo/espço conquistado pelo sujeito ou grupo social, estabelecendo relações dialéticas com as necessidades, os deveres e as obrigações, especialmente com o trabalho produtivo (GOMES, 2004, p. 125).

O tempo livre, nesse contexto, pode ser entendido como o momento em que, depois de se livrar dos compromissos primários, o sujeito tem um momento de produção/consumo cultural e de interação social. Além do descanso (objetivo primário), o lazer é um momento de realizar todas as atividades que não são prioritárias, mas que têm enorme importância para o bem-estar do sujeito a longo prazo. Nessa perspectiva, o lazer serve para a recuperação das energias física e psíquica e é importante na integração do ser humano no contexto social (LIMEIRA, 2008).

Kelly e Freysinger (2000) alertam para o fato de que, tal como a vida, o lazer não escapa das mudanças sociais ocorridas neste século, lembrando o papel fundamental que a experiência pessoal tem para caracterizá-lo. Vivemos em uma sociedade complexa, com diferentes oportunidades e interesses, então não há como termos apenas uma definição e uma prática acerca deste assunto.

Vemos hoje um grande movimento em busca da felicidade (encabeçado pela famosa ‘geração Y’ – a dos nascidos entre os anos 80 e 90). Essa felicidade não é aquela do ‘final feliz’, mas a felicidade do dia a dia. Os pequenos momentos ganham importância, e o ‘viver o hoje’ é mais importante do que o ‘pensar no amanhã’. A geração atual não se preocupa tanto com a construção da carreira, pois para ela ‘todo o caminho’ é importante. Esses jovens não aceitam fazer alguma atividade ‘inferior’ hoje, com a perspectiva de um dia chegar num melhor patamar. A ‘busca de significado’ é a expressão que dá sentido às coisas. Uma pesquisa realizada pela Fundação Instituto de Administração (FIA/USP, 2013) com 200 jovens de São Paulo, revelou que 99% dos nascidos entre 1980 e 1993 só se mantêm

envolvidos em atividades que gostam, e 96% acreditam que o objetivo do trabalho é a realização pessoal. Para a pergunta ‘qual pessoa gostariam de ser?’, a resposta mais comum foi ‘equilibrado entre vida profissional e pessoal’, seguida de perto por ‘fazer o que gosta e dá prazer’.

Atualmente as pessoas, de modo geral, têm três maneiras de lidar com a relação trabalho-lazer: priorizando o trabalho, priorizando o lazer ou equilibrando ambas equitativamente. As pessoas que priorizam o trabalho encontram nele, muitas vezes, um grau de satisfação que outras só encontram no lazer (LIMEIRA, 2008).

Neste sentido, trabalho e lazer andam cada vez mais juntos e misturados. A busca do prazer individual e a convivência familiar e social ganham mais espaço na vida cotidiana. Fica ainda mais difícil diferenciar o que é trabalho e o que é lazer se pensarmos que é cada vez mais comum as pessoas trabalharem em casa, através dos computadores e com grande flexibilidade de horário (LIMEIRA, 2008). A demanda de entretenimento está associada à disponibilidade de tempo livre do sujeito, mas fica difícil de saber o que é, afinal, este tempo livre. Dumazedier (1994) o definiu como o período em que “o indivíduo tem autonomia para escolher como ocupá-lo, ou seja, decidir o que fazer ou não fazer durante as horas em que não tem obrigações a cumprir” (DUMAZEDIER, 1994, *apud* COBRA, 2008, p. 31). O problema é que hoje é muito comum ocuparmos essas ‘horas que não temos obrigações’ justamente com mais trabalho. A delimitação entre trabalho e lazer, compromissos e escolhas próprias não é muito clara.

Na discussão do uso do tempo livre, levando em consideração essa autonomia de escolha, podemos fazer uma análise de como ele pode ser encarado de diferentes maneiras por classes sociais distintas, independente de a qual geração o sujeito pertence. Os mais abastados investem cada vez mais em momentos de lazer (cinema, livros, teatro, viagens) e por outro lado, os mais pobres, muitas vezes, usam as folgas e as férias como tempo extra de trabalho para ganhar mais dinheiro. Marcos Cobra (2008) relembra que a renda não é tão alta e o crescimento econômico não foi tão grande como se esperava, o que faz com que os brasileiros não tenham tanto dinheiro para o lazer. Por causa disso, o consumidor acaba dando preferência por opções mais baratas, ou então a usar o tempo livre como fonte de renda extra.

Apesar disso, independente da classe social, desde a segunda metade do século XX, o lazer tornou-se objeto de uma indústria especializada. São inúmeras organizações, equipamentos, produtos e atividades especializadas em ocupar o tempo livre (academias,

clubes, hotéis, agências de turismo), que acabam por criar um mercado de entretenimento com rentáveis empreendimentos:

O entretenimento engloba dois aspectos: é ao mesmo tempo um setor relevante da economia, composto de organizações esportivas, culturais, de mídia e de turismo; e também uma vigorosa manifestação da cultura de um país, na medida em que as práticas culturais e lúdicas são transmitidas, aprendidas e renovadas ao longo do tempo, a cada nova geração (LIMEIRA, 2008, p. 34).

O lazer surgiu de uma necessidade explícita com um objetivo principal – o descanso das atividades laborais — e foi evoluindo em diversas direções. O que antes era visto como algo complementar, atualmente tem potencial para ter um fim nele mesmo (TAVEIRA; GONÇALVES, 2012). O lazer hoje já faz parte do nosso dia a dia e da nossa cultura, tendo em torno dele um mercado pronto para explorá-lo, principalmente através da indústria do entretenimento.

2.2 Entretenimento

No texto de Murakami, ‘Conceitos básicos de marketing de entretenimento’, o autor traça um breve histórico do mercado do entretenimento nos Estados Unidos que nos traz uma importante reflexão. Os Estados Unidos teve seu primeiro investimento em entretenimento entre 1905 e 1912, com os teatros (chamados de Nickelodeon por causa do custo de entrada: um níquel) e o cinema, que na época movimentava cerca de US\$40 milhões por ano. Entre 1913 e 1927, esse investimento subiu para US\$1 bilhão por ano, chegando a 30 mil salas de cinema no país. Nos anos de 1930 a 1941, a rádio CBS atingia 60 milhões de pessoas. Entre os anos 1972 e 1981 foram lançados os primeiros *blockbusters*, e as primeiras corporações de comunicação começaram a surgir (MURAKAMI, 2008).

Hoje a rede de televisão americana, que em 1960 tinha alcance de 90% de audiência, comemora quando chega a 60%. O público está em busca de entretenimento em todo lugar. Para obter sucesso, as ferramentas de marketing devem ser desenvolvidas assim como novas formas de entretenimento (MURAKAMI, 2008. p. 24).

Essa retrospectiva nos mostra que a televisão, talvez, tenha ficado um pouco passiva para o cenário atual. Hoje os consumidores procuram vantagens funcionais e psicológicas imediatas, que tragam benefícios emocionais. O entretenimento é responsável pelo equilíbrio entre razão, emoção e sensibilidade e há uma demanda crescente por momentos de interação. O produto deste entretenimento deve ser formado por um conjunto de atributos que os consumidores compreendem como um estímulo constituído fundamentalmente por atributos experienciais (COBRA; BREZZO, 2010).

Neste sentido, o produto de entretenimento deve estimular sensações promovidas pela visão, olfato, audição, paladar e tato e ao mesmo tempo despertar sentimentos que estão associados à memória do consumidor, pois este consumo é, também, estimulado por experiências anteriores (SAVASTANO, 2008). Criar essas sensações é muito mais do que entreter: é envolver. O entretenimento deve ser, acima de tudo, uma experiência, capaz de provocar reações de natureza fisiológica (riso, suor, choro) e psicológica (alegria, paixão, medo, etc.). São essas reações, pessoais e individuais, que estabelecem uma ligação entre o sujeito e o produto, e é essa memória criada que servirá de estímulo para que haja uma nova experiência.

O entretenimento é consumido como qualquer outro produto, e por isso também tem uma função hedonista e simbólica:

A expressão ‘cultura do consumo’ precisa ser compreendida tanto de uma perspectiva sociológica, quanto ao momento em que os bens de consumo são utilizados para criar vínculos e distinções sociais, quanto de uma perspectiva psicológica, quanto ao momento em que os produtos satisfazem prazeres físicos e estéticos dos indivíduos (FEATHERSTONE, 1995 *apud* COBRA; BREZZO, 2010, p 247).

O momento do consumo de um produto de entretenimento se dá, normalmente, por vontade própria, e muitas vezes em grupos – sendo assim um importante momento de socialização. O sujeito só consome entretenimento quando quer, e da forma que achar mais pertinente no momento. Isto intensifica ainda mais a necessidade da boa experiência para que haja o prolongamento da relação entre o indivíduo e o produto consumido. Essa boa experiência depende intimamente de um serviço bem prestado, como veremos no item 2.3.2.

Da mesma forma que os produtos de moda, o entretenimento está sujeito a tendências e mudanças de estilo de vida. Por isso, cada produto de entretenimento concorre com outros de sua categoria e com outras formas de distração. Isso requer um grande esforço para despertar a atenção e a preferência do consumidor. Melinda Davis, identificada como guru do marketing moderno por Cobra (2008), defende que o consumidor está em busca de emoções. Ou seja, fazer marketing é uma das maneiras de viabilizar e rentabilizar o uso do tempo livre sob a forma do lazer e entretenimento (COBRA, 2008).

Atualmente temos mais investimentos no entretenimento do que em programas sociais (fome zero, educação, etc.). Os programas sociais são de administração pública, enquanto o entretenimento é de iniciativa privada, mas que recebe muitos incentivos governamentais. O mercado de entretenimento vem sendo apontado como o grande motor econômico da atualidade, superando muitos dos setores tradicionais da economia mundial (SAVASTANO,

2008). A demanda e a oferta são crescentes, e a indústria do entretenimento vem sendo a que melhor explora comercialmente o conceito de experiências: “As ofertas de fim de semana e de férias insólitas se desenvolvem, propondo noites no iglu, exercícios arriscados com carro, condução de tanque, viagem de balão, novo look para o rosto” (LIPOVETSKY, 2007 *apud* COBRA; BREZZO, 2010, p. 248).

O mercado de entretenimento está ainda em fase de crescimento, e a criatividade não impõe limites à oferta de novos produtos. Há muita disposição, por parte do público, para investimento em experiências, principalmente se for algo inédito e de difícil repetição. Entreter, então, não significa apenas ‘distrair’, mas precisa também envolver, fazer sentir e criar um significado para aquele momento de consumo (COBRA; BREZZO, 2010).

2.2.1 Espaços de Entretenimento

As cidades, ao longo do tempo, foram pensadas apenas sob a ótica do trabalho, em que indústrias e fábricas surgiram numa proporção bem superior a dos espaços destinados ao lazer. Esta nunca foi uma prioridade nas políticas e na estruturação urbana e, por isso, estes espaços não mereceram a devida atenção, muito menos a importância que deveriam numa política de desenvolvimento regional (TAVEIRA; GONÇALVES, 2012).

Na maioria das vezes o que importa, em primeiro plano, são as obras destinadas a atender o interesse econômico, que normalmente são aquelas que estão mais em destaque na cidade, como pontos turísticos, por exemplo. Por causa dessa carência, na década de 70, a iniciativa privada percebeu a oportunidade de, através do lazer, ter um grande retorno econômico. Foi o momento do *boom* dos shoppings centers, clubes, resorts e até dos condomínios residenciais com piscina e playground (MARCELLINO, 1996).

Sobre essa necessidade que temos de olhar para a cidade com outros olhos, Garcia (1996) explica que ela já não pode mais ser vista somente como o espaço para transições econômicas, para habitação ou para circulação. As cidades têm que ser também um espaço existencial que permita a cada um a procura de sua realização como pessoa: “Os espaços de lazer devem se desenvolver com a preocupação de ser mais um componente dentro da educação global, na descoberta de lugares, das sensações e das emoções” (TAVEIRA; GONÇALVES, 2012, p. 15).

Além de construir novos espaços, muitas empresas privadas adotam lugares que, apesar de terem sido construídos pelas autoridades públicas, acabaram sendo relegados ao esquecimento, ficando sem manutenção, fiscalização e segurança, fatores imprescindíveis

para que a população possa desfrutar dessas áreas. Assim ocorre na maioria dos bairros periféricos das grandes cidades, onde praças estão em completo abandono, áreas destinadas a práticas esportivas e de lazer estão depredadas ou sucateadas pela própria população. Nesse cenário, algumas empresas, dos mais diversos ramos, se apropriam desses espaços, dando uma nova vida a eles, numa tentativa de se aproximar e ganhar a simpatia da população.

No Brasil, centros de entretenimento de iniciativa pública são normalmente mais simples, contando apenas com quadras de futebol e bebedouros, por exemplo. Os complexos de lazer mais desenvolvidos são, na grande maioria, administrados por empresas privadas, como Clubes, Parques de Diversão e Shoppings.

Hoje o lazer é um produto, tendo grande relevância social e econômica no âmbito dos negócios, através da promoção de experiências significativas (TAVEIRA; GONÇALVES, 2012). Grande parte dessa indústria especializada na exploração comercial do tempo livre está baseada na prestação de serviços a um público consumidor.

2.3 Marketing de Serviços

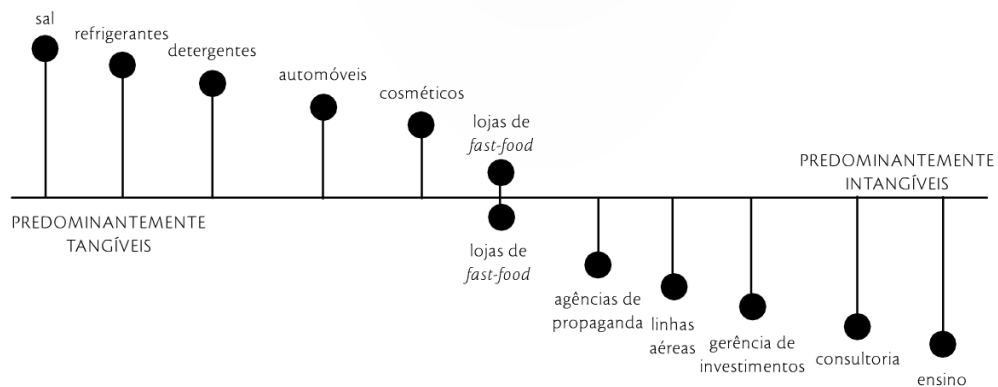
O setor de serviços é um dos que mais cresce na economia mundial (PONTES, 2013). A oferta de serviços, que antes era limitada a lazer e turismo, escolas e hospitais, e outras empresas de serviço tradicionais, hoje se estende a empresas anteriormente focadas apenas em bens tradicionais, como sabão em pó e automóveis.

A atual lógica do mercado não é mais a do ‘quem vende mais’, mas sim a de ‘quem entrega um diferencial inigualável e incomparável’. Associam-se serviços a bens, e bens a serviços, tornando cada vez mais raros os bens e serviços ‘puros’. Um bem puro significaria que os benefícios que ele traz não contêm elementos fornecidos por serviço e, da mesma forma, um serviço puro não conteria bens tangíveis. O que veremos através desse estudo é que está cada vez mais raro encontrarmos produtos do tipo ‘puros’, pois as demandas e as expectativas dos clientes estão mudando.

2.3.1 Serviço ≠ Bem

Para esclarecer a diferença entre serviços e bens, é interessante pensar no conceito de **tangibilidade**. Um ‘serviço puro’ seria totalmente intangível, enquanto o ‘bem puro’ seria totalmente tangível. Em uma espécie de escala, leva-se em consideração o benefício central do produto: aquele com menor grau de tangibilidade envolve maior grau de elementos de serviço, e vice-versa. A figura abaixo ilustra bem essa variação.

Gráfico 1 – Escala de Tangibilidade



Fonte: HOFFMAN, 2009, p. 6.

Com esse gráfico percebemos que na medida em que o produto se torna ‘mais tangível’, menos aspectos de serviço ficam evidentes (como no caso do sal) e, do contrário, à medida que o produto vai ficando intangível, vai se perdendo a possibilidade de posse, podendo haver apenas experimentação. Resumindo, podemos dizer que os produtos são um conjunto de elementos tangíveis e intangíveis combinados em diferentes proporções (HOFFMAN, 2009).

O Gráfico 1 usa exemplos ilustrativos, mas essa escala poderia ser utilizada para qualquer produto. É interessante pensarmos que até mesmo dentro de uma mesma categoria de produto podemos ter um diferente grau de tangibilidade. No caso da cerveja, por exemplo: a Kaiser, uma cerveja ‘comum’, produzida em grande escala e vendida nos mais diversos varejos do Brasil, é muito mais tangível, e se configura muito mais como um bem, do que uma cerveja Eisenbahn, que além de ofertar o bem tangível, oferece também pontos de serviço, como o bar Eisenbahn do aeroporto de Guarulhos. Dessa forma a marca agrega um benefício ao cliente, um momento de relaxamento durante uma viagem, algo intangível, mas que ajuda a criar uma relação mais profunda entre o cliente e a Eisenbahn.

A gigante Apple é outro bom exemplo da importância que um serviço pode ter para uma empresa. Quando a Apple lançou os primeiros modelos do Ipod (em 2001), o iTunes era apenas o software responsável por armazenar e reproduzir as músicas no aparelho. Desde o ano passado, a iTunes Store, evolução do programa que permite a compra de arquivos digitais dentro do próprio programa (tudo de forma legal e amparado nos direitos autorais), gera o dobro de lucro do que a venda dos aparelhos (DILGER, 2013, *site*).

Outro exemplo que ilustra o poder que um serviço agregado tem na valorização de um bem é algo corriqueiro no dia a dia da maioria dos brasileiros: o café. O café é um grão produzido em grande escala, um *commodity*, avaliado em cerca de R\$5 o quilo. Esse mesmo café, após processado e empacotado, é vendido no mercado como um bem, com preço entre

R\$0,10 e R\$0,50 por xícara. Se essa xícara for vendida em um restaurante local (agregando aqui um serviço) ela já pode ter um valor de até R\$5. Chegando ao ponto máximo do valor acrescido, essa mesma xícara vendida em uma experiência durante uma refeição em um restaurante cinco estrelas ou em uma famosa rede de cafeterias, pode chegar a custar R\$15. Assim, o valor econômico do café, que passou de commodity a bem, de bem a serviço e, por fim, de serviço à experiência, teve um acréscimo de cerca de 5000% (HOFFMAN, 2009).

Percebemos assim que a tangibilidade de serviços e a intangibilidade de bens são fontes importantes de diferenciação do produto e podem significar novos fluxos de receita para as empresas. São muitas vezes detalhes que podem ser agregados à oferta, mas que podem servir como enorme vantagem competitiva, sendo, inclusive, decisivas na hora da escolha do consumidor.

O entendimento a respeito da diferença entre bens e serviços, e como um pode beneficiar o outro, tem extrema importância para essa pesquisa. O objeto de nosso estudo, apresentado no próximo capítulo, baseia-se justamente nessa possibilidade de diferenciação através da oferta de serviços complementares.

2.3.2 Focando no serviço

Por ser predominantemente intangível, o conhecimento a respeito dos serviços é adquirido de forma bem diferente do que o conhecimento a respeito de bens. O cliente não pode provar um corte de cabelo como se fosse um novo biscoito, por exemplo. O conhecimento a respeito do serviço é feito de forma totalmente experiencial, no momento da ‘aquisição’ do produto.

Tendo isso em vista, Hoffman (2009) apresenta o **modelo *servuction***, que descreve os fatores que influenciam essa experiência de serviço, isto é, o momento de consumo deste tipo de produto. O modelo está dividido em quatro níveis: *servicescape*, pessoal de contato e prestadores de serviço, outros clientes e organização e sistemas invisíveis (HOFFMAN, 2009).

Servicescape são todas as características não vivas que compõem o ambiente de prestação do serviço (temperatura, luz, música, mobília, etc.), e são importantes principalmente para diferenciar a empresa dos seus concorrentes e para ‘empacotar’ o serviço. **Pessoal de contato e prestadores de serviço** são todos os funcionários que interagem com os clientes, e têm papel fundamental na experiência final, pois são o principal ponto de contato entre as partes. Os **outros clientes** que estão consumindo o produto podem ter enorme

influência sobre a experiência e são de difícil manipulação por parte da prestadora do serviço. Mesmo assim a empresa deve fazer um esforço para contê-los: crianças que correm entre as mesas dos restaurantes, por exemplo, podem representar a perda de um cliente, e qualquer medida que possa ser tomada para evitar a perda de um cliente deve ser considerada. Por fim, **as organizações e sistemas invisíveis** são as partes da firma que refletem os processos em que a organização se baseia, tendo profundo efeito sobre toda a experiência do cliente. Esses quatro componentes se combinam para criar a experiência do consumidor, e é essa experiência que cria o pacote de benefícios para ele (HOFFMAN, 2009). Sabendo manejar esses quatro aspectos, a empresa tem grande capacidade de causar uma boa impressão no momento do consumo de seu produto.

Sendo como oferta principal ou como valor agregado, o serviço tem importante papel no mercado. Por possibilitar um relacionamento mais profundo com o cliente, se torna uma área mais delicada (requerendo grande esforço de marketing), mas por esse motivo pode trazer resultados muito mais relevantes às empresas.

2.3.3 Cenário do mercado de serviços

Segundo o IBGE, em 2011 no Brasil havia: **1,1 milhão** de empresas prestadoras de serviços, que faturaram **R\$1 trilhão**, empregando **11,4 milhões** de pessoas, às quais foram pagos salários no total de **R\$202,7 bilhões**. Entre 2007 e 2011, o setor de serviços brasileiro cresceu à razão de 3,2% ao ano e foi isso que assegurou o desempenho positivo do emprego no país, com a criação de milhões de novos postos de trabalho. Atualmente, o IBGE calcula em 67,5% a participação média dos serviços no PIB do Brasil, enquanto nos países da União Europeia chega a mais de 80% (GRACIOSO, 2013).

Para o economista Gracioso (2013), quanto mais desenvolvida for uma economia, maior será a participação dos serviços no PIB do país. Isso porque as demandas de novos serviços têm relação direta com os grandes centros urbanos, com a complexidade da vida moderna, com a falta de tempo para fazer tudo o que se deseja e, claro, com a renda que permite a satisfação de necessidades menos essenciais.

No Brasil, apesar da crescente participação do mercado de serviços na economia, a percepção sobre ele por parte do público ainda não é boa: percebe-se um cenário de baixa qualidade da oferta e de cobrança de preços abusivos. O brasileiro, generalizando, tem sempre a intenção de extrair o máximo proveito possível de cada operação, maximizando os lucros e minimizando as despesas. Falta no país uma maior consciência a respeito do marketing de

serviços, que defende que o cliente deve estar sempre em posição central (só assim é possível garantir uma boa experiência e, conseqüentemente, a repetição do consumo). De acordo com as estatísticas do PROCON-SP, dezenove das vinte empresas campeãs de reclamações em 2012 eram justamente prestadoras de serviços – a grande maioria do setor de telecomunicações (PONTES, 2013).

Segundo Pontes (2013), o que acontece no Brasil é um problema cultural. Desde o tempo da escravidão, o trabalho manual é visto como inferior. Assim, resta àqueles que não têm outras opções fazerem serviços que, muitas vezes, necessitariam de alguém com maior conhecimento ou disposição. É historicamente raro alguém estudar e se especializar para ser prestador de serviços básicos. Mas, aos poucos, essa cultura está mudando. Profissões como empregadas domésticas, por exemplo, são cada vez mais valorizadas, pois, ao mesmo tempo em que ninguém mais quer seguir essa profissão, vê-se o aumento de cursos preparatórios, que oferecem capacitação para exercer as mais diversas atividades dentro de um lar. Isso permite, inclusive, a cobrança de um valor muito mais alto por estes serviços, que anteriormente eram vistos com maus olhos.

A especialização se mostra como um caminho a ser traçado por aqueles que pretendem se destacar no mercado. As pessoas não aceitam mais serem mal atendidas, seja por falta de conhecimento ou por simples má vontade. Basta apenas uma experiência ruim com alguma marca/produto para que este seja deixado de lado para sempre. Como proposto anteriormente, o momento do consumo de um serviço normalmente possibilita maior contato com o cliente. A qualidade desse serviço pode ser o diferencial para competir e crescer no mercado e deve ser sempre uma prioridade da empresa, mesmo que o serviço seja apenas o ‘algo a mais’ oferecido.

2.4 Alianças Estratégicas

Nos Capítulos 3 e 4 vamos discutir sobre a união das empresas sob o ‘guarda-chuva’ do Complex Skatepark e sobre como isso traz uma identidade e um posicionamento diferenciado a todos os *business* envolvidos neste espaço. Para o entendimento dessas relações que acontecem no Complex devemos analisar alguns pontos: como alianças funcionam, de fato? Qual o motivo de serem formadas? Por que elas são tão efetivas?

As alianças entre empresas começaram a ser amplamente estudadas na década de 90, quando a prática se tornou mais comum. Com o aumento da competitividade e a dificuldade de manter grandes estruturas, as alianças começaram a ser formadas por empresas que viram a

possibilidade de sobreposição de tarefas: “Um dos mecanismos utilizados para fazer frente à crescente competição é o estabelecimento de alianças estratégicas entre empresas (BRAGA E BÊRNI, 2003¹), de forma que as lacunas de habilidade e competências possam ser rapidamente preenchidas (DOZ e HAMEL 2000²)” (ROMAN, 2007, p. 26).

Lynch (1994) define cinco fatores-chave para que uma relação seja considerada uma aliança:

- 1- Deve haver uma ligação operacional entre os parceiros.
- 2- Deve haver um interesse legítimo no futuro do aliado. Cada empresa precisa reconhecer que seu crescimento futuro está intimamente ligado ao sucesso do parceiro.
- 3- Uma aliança é fundamentalmente uma relação estratégica, com horizontes de longo prazo e vantagens competitivas significativas. Relações com finalidade táticas não são alianças.
- 4- Deve haver suporte por parte dos altos cargos da organização para que uma aliança realmente exista. Alianças formadas apenas pela gerência média tendem a ser relativamente breves, de natureza tática e pouco efetivas. Além disso, é necessário haver um contato frequente entre os níveis hierárquicos e os médios.
- 5- Com algumas exceções importantes, o estilo de gerenciamento da aliança tende a ser altamente coordenativo e colaborativo. A menos que o empreendimento seja comandado por uma empresa superior com o consentimento da outra, o compartilhamento e determinação conjunta tendem a ser o estilo predominante. (LYNCH, 1994, p. 34)

Como veremos a seguir, as empresas que estão dentro do Complex Skatepark não tem, entre elas, nenhuma ligação contratual. Quando pensamos nas alianças estratégicas que acontecem dentro daquele espaço, estamos considerando que são combinações extraoficiais. Lynch (1994) explica como isso acontece:

A aliança estratégica é a forma mais básica, simples e direta de empreendimento cooperativo. (...) A natureza do empreendimento assumido, e não a forma de contrato, é que determina o tipo de aliança que existe. Muitas alianças estratégicas são bastante informais, não tendo nenhum status legal além de, talvez, um contrato de fornecimento de um produto, componentes ou serviços. Frequentemente, elas são consumadas com um simples aperto de mão (LYNCH, 1994, p.34).

As alianças no Complex se dão em cunho informal, no momento que as empresas percebem oportunidades para se unirem. Isso acontece, na maioria das vezes, em eventos e promoções, os quais vamos apresentar no Capítulo 4.

Há diversos níveis e complexidades de alianças. A classificação proposta por Eiriz (2001), por exemplo, identifica três domínios de cooperação: comercial, técnico (ou de produção) e financeiro (quadros 1, 2 e 3, respectivamente).

¹ BRAGA, L.M.; BÊRNI, D.A. Redes de empresas: contextos e conceitos. Análise. Porto Alegre, v. 14, n.1, p. 71-86, 2003.

² Sem bibliografia na obra original.

Quadro 1 — Tipos de alianças estratégicas do domínio comercial.

DESCRITIVO – Domínio Comercial
<p>Grupo de exportadores Conjunto de empresas do mesmo setor que cooperam entre si para desenvolvimento dos mercados externos. A cooperação dá-se em diferentes atividades: realização de estudos nos mercados externos, participação conjunta em feiras, publicidade, entre outras. Além das economias de escala desenvolvidas, umas das suas principais vantagens é a possibilidade do grupo poder oferecer uma gama maior de produtos.</p> <p>Acordo de distribuição Geralmente se estabelece entre uma empresa produtora de bens finais e outra empresa que possui domínio ou presença nas redes de distribuição do produto ao consumidor final. Neste caso, o distribuidor adere ao produto do produtor e este adere a um ou vários canais de distribuição.</p> <p>Acordo de representação Verifica-se quando uma empresa se torna representante dos produtos e marcas de outra empresa para determinado mercado. O acordo de representação distingue-se da franquia porque envolve um menor nível de integração entre os aliados. Ao contrário da franquia, o acordo de representação nem sempre obriga à exclusividade da marca e pode incluir ou não a distribuição do produto.</p> <p>Central de compras A aliança estratégica se estabelece para facilitar o acesso das empresas participantes ao seus <i>inputs</i> fundamentais. Por norma, as empresas são do mesmo setor e possuem as mesmas necessidades de matérias-primas ou outras. Através da cooperação na compra, elas podem desenvolver economias de escala e adquirir maior poder negocial junto dos fornecedores com repercussões não só em termos de preços mas também qualidade, condições de pagamento e condições de entrega.</p> <p>Franquia Ocorre quando uma empresa (franqueador) concede a outra (franqueado) o direito de explorar uma marca, produto ou técnica de sua propriedade num determinado mercado mediante certas condições contratuais, as quais envolvem contrapartidas financeiras e o cumprimento de procedimentos de gestão e políticas de <i>marketing</i>.</p> <p>Assistência comercial Ocorre quando uma empresa estabelece um acordo no sentido de terceirizar a definição e, sobretudo, a implementação das suas políticas de <i>marketing</i>. Deste modo, a empresa concentra as suas competências noutras atividades, como, por exemplo, a inovação tecnológica dos processos de produção e desenvolvimento de novos produtos, deixando ao parceiro a tomada de algumas decisões comerciais.</p>

Fonte: EIRIZ, 2001, p.72.

Quadro 2— Tipos de alianças estratégicas do domínio técnico/produção

DESCRITIVO – Domínio técnico/produção
<p>Consórcio Esta modalidade se estabelece entre duas ou mais empresas que possuem capacidades e competências suscetíveis de poderem ser complementadas no desenvolvimento de um projeto técnico de grande envergadura e duração no tempo (por exemplo, construção de uma auto-estrada ou ponte). O consórcio pode ou não se manter para além da realização de um projeto. Muitas vezes o sucesso de um projeto motiva os parceiros para novos projetos e aprofundamento da relação.</p> <p>Formação e/ou assistência técnica Ocorrem com maior frequência em setores em que a base tecnológica é importante. Neste caso, se estabelece um acordo entre duas ou mais empresas através do qual poderão ser ultrapassadas determinadas lacunas tecnológicas. Essas lacunas podem resultar da formação de mão-de-obra que não apresenta as qualificações e competências desejáveis ou de dificuldades de desempenho no equipamento de produção ou nos produtos.</p>

Subcontratação

É um tipo de aliança estratégica através do qual uma empresa (contratante) subcontrata a outra (subcontratada) uma parte do seu processo de produção. Deste modo, as operações desenvolvidas por cada um dos parceiros são diferentes.

Acordo de produção conjunta

Verifica-se quando duas ou mais empresas produzem conjuntamente os mesmos produtos para satisfazer necessidades de mercado às quais não conseguiriam responder individualmente por falta de capacidade. Este tipo de aliança estratégica distingue-se da subcontratação pelo fato das empresas desenvolverem as mesmas atividades e, por isso, estarem presentes na mesma fase do sistema de negócios. Ou seja, as operações desenvolvidas pelos parceiros são iguais.

Acordo de investigação e desenvolvimento

Verifica-se particularmente em setores onde a atividade de investigação e desenvolvimento de novos produtos e processos assume um peso muito importante. Essa importância é visível na elevada percentagem de custos totais que são afetos à atividade de investigação e desenvolvimento. Esses custos são sobretudo custos fixos e, por isso, as empresas desenvolvem este tipo de aliança para poderem repartir os custos fixos. Por outro lado, podem desenvolver competências técnicas mais facilmente e responder ao mercado mais adequada ou rapidamente com novos produtos.

Licenciamento de patentes

Aliança estratégica através da qual uma empresa (concessionária) concede a outra (licenciada) os direitos de exploração de uma patente, produto ou processo de fabrico, mediante uma compensação geralmente de carácter financeiro.

Fonte: EIRIZ, 2001, p.73.

Quadro 3 - Tipos de alianças estratégicas do domínio financeiro.

DESCRIPTIVO – Domínio financeiro
Aquisição de empresa Ocorre quando uma empresa adquire uma posição majoritária no capital de outra empresa.
Participação minoritária em empresa Verifica-se quando uma empresa adquire uma posição inferior a 50% do capital de outra empresa.
Joint venture Verifica-se quando duas ou mais empresas constituem uma nova entidade. As <i>joint ventures</i> são alianças estratégicas do domínio financeiro porque, tratando-se da constituição de uma nova entidade, envolvem, entre outros recursos, a alteração de capital para sua estrutura acionista. Contudo, o desenvolvimento deste tipo de aliança é bastante comum para prosseguir objetivos comerciais ou de produção/técnicos.
Fusão Representa o grau máximo de integração de duas ou mais empresas que decidem fundir as suas estruturas de capitais numa única entidade.

Fonte: Eiriz 2001, p.74.

Esses quadros ilustram a variedade e especificidades dos tipos de alianças que existem, e mostram como a aliança que apresentaremos adiante é ‘básica’. A aliança que identificamos no caso do Complex é de domínio do tipo comercial, mais especificamente de assistência comercial. Relembrando:

Ocorre quando uma empresa estabelece um acordo no sentido de terceirizar a definição e, sobretudo, a implementação das suas políticas de marketing. Deste modo, a empresa concentra as suas competências noutras atividades, como, por exemplo, a inovação tecnológica dos processos de produção e desenvolvimento de novos produtos, deixando ao parceiro a tomada de algumas decisões comerciais (EIRIZ, 2001, p.72).

É o que vemos, na prática, no Complex Skatepark. O marketing funciona interligando todas as empresas, através de várias ferramentas: relações públicas, assessoria de imprensa, eventos, promoções e divulgações pela página do Facebook (Capítulo 4). Sobre isso, Lynch (1994) propõe:

a finalidade estratégica básica de aliança de marketing é bastante simples e direta: elevando as vendas, sem novos investimentos ou aumentos substanciais nos custos indiretos, os lucros crescem enormemente. Obtendo a entrada em novos mercados, a aliança estabelece a lealdade dos consumidores como uma proteção contra incursões competitivas. Muitas empresas descobriam que podiam duplicar ou mesmo triplicar as vendas usando o processo de aliança de marketing (LYNCH, 1994, p. 83).

A possibilidade de conduzir negociações conjuntas, o compartilhamento do marketing, a valorização das marcas, a redução de custos, a troca de informações e experiências, o aumento da motivação e confiança no negócio e a possibilidade de atingir novos mercados se mostram como os principais benefícios de ingressar numa rede como essa (SEDAI, 2001). Verschoore (2006) pontua cinco benefícios da associação em redes:

- Ganhos de escala e de poder de mercado – obtidos pelo ingresso de novos associados;
- Provisão de soluções – serviços, produtos e infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus associados;
- Aprendizagem e inovação – decorrente do compartilhamento de ideias, experiências e ações conjuntas desenvolvidas pelos participantes;
- Redução de custos e riscos – pelo compartilhamento de despesas comuns e investimentos conjuntos;
- Relações sociais – aprofundamento das relações entre indivíduos.

Apresentaremos a seguir as partes que formam o Complex Skatepark e como essas alianças acontecem, na prática.

3 ESTUDO DE CASO COMPLEX SKATEPARK

3.1 O grupo Slash/Slash

A Slash/Slash é um grupo de entretenimento que nasceu em Porto Alegre nos anos 2000, inicialmente produzindo festas. Mais de uma década depois, o grupo se firmou como uma das empresas do ramo mais inovadoras e empreendedoras: atualmente abre um novo negócio por ano, no mínimo. Hoje, a Slash/Slash tem também negócios no Rio de Janeiro e pretende chegar a São Paulo até 2015. Além da rede Complex, o grupo detém outras cinco empresas.

A **Void** é a empresa mais antiga do grupo, e também a que mais se diversificou com o passar do tempo. Surgiu sendo uma revista gratuita, distribuída “nos banheiros dos principais bares, lojas, galerias e universidades de Porto Alegre” (VOID, 2013). Sempre com um tom irônico e sem nenhuma cerimônia, a revista foi evoluindo e hoje, dez anos depois, já conta com quase cem edições. Durante esses dez anos trilhou outros caminhos também. A Void Entretenimento é quem está por trás de alguns projetos especiais do Grupo Slash/Slash, como o Void Hotel (programação durante o Festival de Cinema de Gramado) e o Mimpí (Festival de filmes de surf e skate). Recentemente inaugurou, em meio ao Leblon (RJ), a Void General Store (Figura 1):

a primeira loja de conveniência com lifestyle carioca do Rio, um espaço que reúne tudo que um jovem contemporâneo pode precisar no seu dia a dia: escova de dente, revistas, cerveja, tênis, camiseta, boné, ferramentas, carregador de celular, fone, protetor solar (HOLANDA, 2014, *site*).

Figura 1 - Void General Store (RJ).



Fonte: <http://ihateflash.net/set/lancamento-revista-void-98>. Acesso em: 16/06/2014.

A **EXE** é uma agência de experiências que trabalha com projetos de entretenimento, sejam culturais, esportivos ou *brand parties*, e ações promocionais, como ativações de campanha, blitz e guerrilha. A EXE acredita que o melhor jeito de criar um envolvimento com alguma marca, é tendo uma experiência com ela. Atende clientes como Coca-Cola, Heineken, Converse e Adidas Originals.

A **TOW** é o braço de varejo do grupo. São cinco lojas em Porto Alegre: nos shoppings Barra Shopping Sul, Praia de Belas e João Pessoa, na R. 24 de Outubro e dentro do Complex Skatepark. Antigamente chamadas de Tow In, as lojas vendem vestuário, tênis e acessórios do *lifestyle* surfe/skate há mais de oito anos. É referência nesse segmento na capital gaúcha.

O **M/E/C/A Festival** é um festival de música Indie que acontece anualmente no verão da Praia de Atlântida. Em 2014 teve sua 4ª edição, reunindo bandas nacionais e internacionais, como Friendly Fires e Charli XCX. Começou na beira da praia, passou por um hotel fazenda e chegou ao Rio de Janeiro e a São Paulo através de um projeto especial: o MECA Presents, oportunidade de mostrar, em pocket shows, um pouco do festival para as grandes capitais do país.

O **Club688** é o responsável pela volta às origens, é a empresa que representa o que o Grupo sabe fazer de melhor: festas. Nightclub localizado no centro de Porto Alegre, recebeu muitos elogios na época da inauguração, em 2012, por voltar às atenções a uma área da cidade que estava apenas focada no comércio diurno. Abrindo sextas e sábados, movimenta mais de 1200 jovens por final de semana. Já trouxe atrações como Mayer Hawthorne e Steve Aoki.

3.1.1 Os Complex

O Complex Skatepark foi o primeiro Complex inaugurado, em agosto de 2011. Primeiramente apresentaremos os outros dois Complex (Atlântida e Esquisa111) para, então, apresentarmos nosso objeto de estudo detalhadamente.

Apesar de terem focos um pouco distintos, todos Complex seguem a mesma missão: oferecer entretenimento de forma diferenciada, aliando atividades variadas, mas complementares dentro de um mesmo *lifestyle*.

3.1.1.1 Complex Esquina111

Inaugurado em dezembro de 2013, o Complex Esquina111³ foi o primeiro projeto do Grupo no Rio de Janeiro. É o ponto de encontro da música, da arte, da gastronomia, da criatividade, da vanguarda e, principalmente, das pessoas que circulam pela Zona Sul do Rio de Janeiro. Este Complex conta com restaurante, um quarto de hostel, espaço de eventos e é a sede da escola de atividades criativas Perestroika, também de origem porto-alegrense.

Com um público um pouco mais velho e, conseqüentemente, com um ticket médio um pouco mais alto, mantém a proposta da diversificação de serviços. O que agrada o público carioca é a experiência de não saber o que esperar encontrar no espaço, que um dia pode estar recebendo uma exposição fotográfica e no outro um workshop de DJs.

3.1.1.2 Complex Atlântida

No verão de 2013/2014 o que antes era conhecido como Bar1/Bar2 virou o Complex Atlântida. Localizado na Praia de Atlântida (RS), somou às operações do Bar 1, espaço jovem e descontraído para beber cerveja e curtir shows a beira do lago, e do Bar 2, restaurante com proposta mais sofisticada, a Pista 3, casa noturna com inspirações nas baladas de Bali. Totalmente projetado para o período de férias, é o único que é só de temporada.

3.2 O Complex Skatepark

Pelo fato de todos os sócios do grupo Slash/Slash terem morado na Califórnia (EUA), a ideia da concepção do Complex (Figura 2) veio de forma natural e legítima. O projeto (Figura 3) começou em 2009 e, depois de uma longa obra, foi inaugurado o primeiro Complex, em agosto 2011, situado na Av. Protásio Alves, 3839, no Bairro Petrópolis, em Porto Alegre (RS).

³ Tem esse nome por se localizar no número 111 da Rua Maria Quitéria, na esquina com a Rua Redentor. Fica dentro do “Quadrilátero do Charme”, região com a maior concentração de boutiques, joalherias, restaurantes, lojas de decoração e cabelereiros descolados do Rio de Janeiro.

Figura 2 - Complex Skatepark.



Fonte: Divulgação Complex Skatepark.

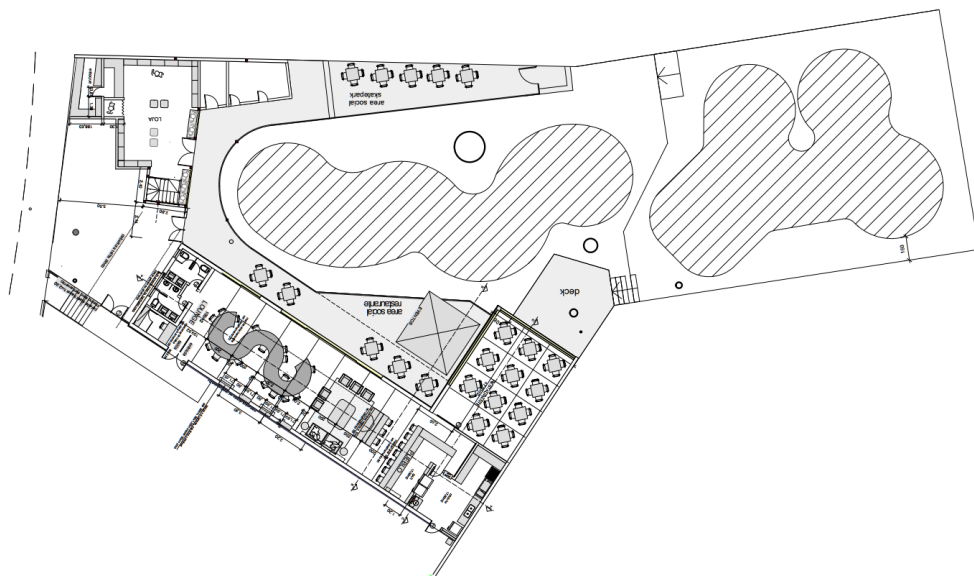
Para aqueles que não conhecem as paisagens californianas, o Complex trouxe uma nova proposta de entretenimento, unindo lazer e conveniência. Com duas pistas de skate de alto padrão, um restaurante mexicano e uma boardshop, o local trouxe a Porto Alegre uma nova opção para muitos públicos. Quase três anos depois, um novo serviço foi trazido para o local: o Cubo, salão de beleza conceito que une corte de cabelo, moda e design.

O Complex tem quatro patrocinadores principais: Volcom, RVCA, Globe e Vans — todas marcas de roupas e equipamentos ligadas ao skate. Além dos patrocinadores, o Complex também tem parcerias comerciais com Red Bull, Budweiser e Marlboro.

O funcionamento normal inclui quatro operações: o restaurante Pueblo Equis, a loja TOW, o cabelereiro Cubo e as pistas de skate. Além disso, o Complex recebe muitos eventos de marcas parceiras, o que acaba gerando um fluxo diferente de pessoas e atividades com frequência.

Todas as empresas operam dentro do Complex através do sistema de concessão de espaço (semelhante a um shopping), isto é, pagam um valor pelo uso do espaço e mais um percentual do faturamento.

Figura 3- Planta Baixa Complex.



Fonte: Arquivo interno Complex Skatepark.

3.2.1 Pueblo Equis

O Pueblo Equis (Figura 4) é um restaurante mexicano, filial do Restaurante Pueblo (localizado na Av. Ijuí). Nesta unidade tem a Slash/Slash como sócia (50%/50%).

O restaurante funciona de segunda a segunda, das 10h a meia noite. O almoço de segunda a sexta é buffet (R\$23,90 livre ou a peso) e nos finais de semana é prato único (R\$32,90). No restante do tempo trabalha com sistema a lá carte, sempre com o foco na comida mexicana, mas com algumas opções 'mais convencionais'. O ticket médio de um jantar para dois é R\$60,00, sem bebida alcoólica.

O Pueblo Equis é a única operação que mantém funcionamento durante todo o tempo em que o Complex está aberto (quase 100h por semana).

Figura 4 - Pueblo Equis: vista interna.



Fonte: Divulgação Complex Skatepark.

3.2.2 TOW

A TOW é uma loja de roupas e acessórios do *lifestyle street/urbano* que, ao todo, tem cinco unidades em Porto Alegre (Complex, Barra Shopping, Shopping Bourbon Wallig, Shopping Rua da Praia e R. 24 de Outubro). A unidade do Complex abre de segunda a segunda, das 10h às 22h. Apesar de fazer parte do grupo Slash/Slash, também paga pelo uso do espaço.

A TOW do Complex (Figura 5) é como uma *flagship store*, ou loja conceito, e disponibiliza muitos produtos exclusivos das melhores marcas. Por esse motivo apresenta valores mais elevados. O custo médio de um tênis, por exemplo, é R\$250,00 e de uma camiseta, R\$120,00.

A loja tem grande envolvimento com a operação da Pista, pois é neste espaço que acontece o gerenciamento financeiro e o atendimento aos skatistas.

Figura 5 - TOW: vista interna.



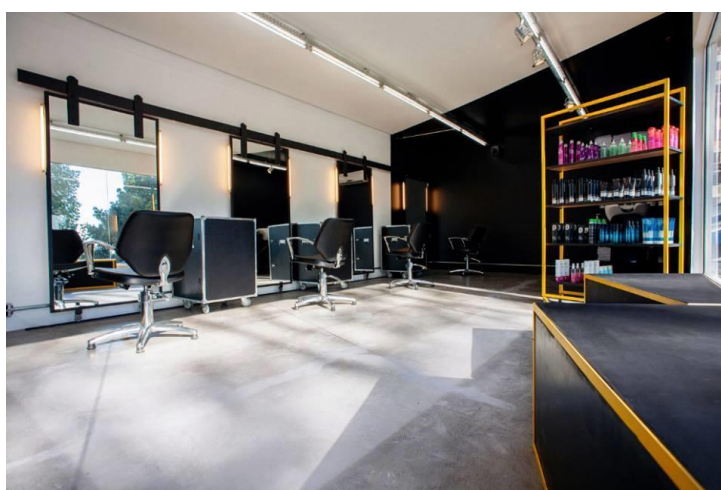
Fonte: Divulgação Complex Skatepark.

3.2.3 Cubo

O Cubo é um salão de beleza conceito, que oferece serviços de tratamento, coloração, design de corte de cabelos e maquiagem.

O Cubo Complex (Figura 6) é uma filial da unidade localizada na Av. Cristóvão Colombo. Inaugurado em março de 2014, conta com quatro profissionais fixos e outros em escala. Tem como um de seus maiores diferenciais o horário de atendimento, que se estende até às 22h e inclui os domingos.

Figura 6- Cubo: vista interna.



Fonte: Divulgação Complex Skatepark.

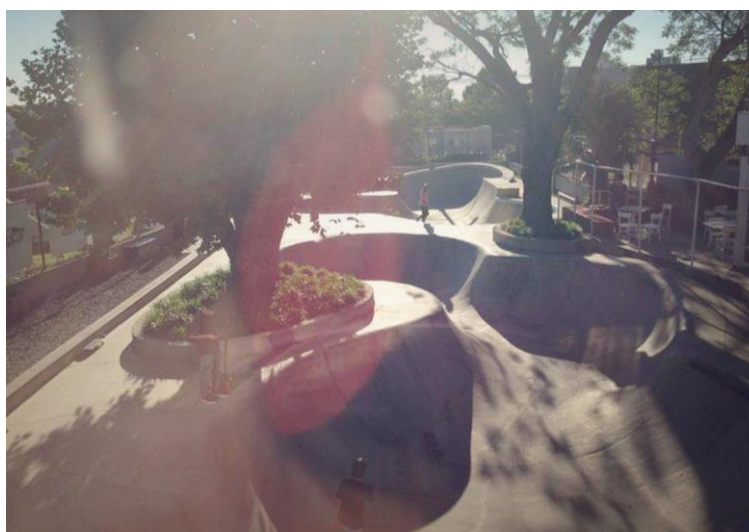
3.2.4 Pista

Apesar de serem duas pistas de skate (um snake e um quadribanks — Figura 7), podemos nos referir a essa operação apenas como ‘Pista’ (no singular).

Com funcionamento de segunda a segunda das 10h às 22h, o Complex oferece três modalidades de uso das pistas: avulso, mensalista e Skate School. Os avulsos pagam e andam na hora (R\$10 por hora). Os mensalistas pagam um valor mensal pra andar quanto e quando quiserem (R\$200). As aulas de skate são uma ou duas vezes por semana, com duração de 1h (R\$120 e R\$200 respectivamente). As aulas são dadas por um professor sem vínculo profissional com o Complex, mas que recebe 50% do faturamento da Skate School.

A Pista é a única operação que é de inteira responsabilidade da gestão do Complex Skatepark. A maioria dos eventos realizados dentro do Complex tem algum envolvimento com as pistas, sendo através de demonstrações de atletas, competições ou aulas.

Figura 7 - Pista (snake à frente e quadribanks ao fundo).



Fonte: Divulgação Complex Skatepark

3.3 O Papel do Skate

Para a compreensão do papel do skate no contexto do micro e do macro ambiente, é interessante conhecer um pouco da história do esporte, o surgimento, as motivações e o caminho que foi traçado desde os anos 20 até os dias de hoje.

Se atualmente o skate é um mercado desenvolvido, e ainda com enorme potencial de crescimento, é porque, desde o início, tiveram pessoas e movimentos persistentes por trás

desse esporte. O skate, como forma de expressão cultural, não nasceu da noite para o dia, e não foi algo criado pelo mercado. É um movimento legítimo, que há quase um século se reinventa e evolui.

3.3.1 História do Skate no Mundo

É difícil obtermos dados exatos do surgimento do skate, pois na época em que foi inventado os praticantes não tinham muita noção, nem interesse, do que aquela brincadeira juvenil ia se tornar. O que se sabe é que surgiu nos Estados Unidos, na primeira metade do século 20, provavelmente numa derivação dos *rollers scooters*, uma espécie de patinete fabricado em 1900 (CBSk, c2014, *site*).

No final dos anos 50, quando não havia ondas no litoral da Califórnia, surfistas tentaram imitar as manobras de surfe usando rodas e eixos montados em pranchas de madeira, tudo ainda de maneira muito artesanal e experimental. O primeiro skate fabricado e comercializado em série foi o Roller Derby (Figura 8), em 1959, quando milhares de skates foram vendidos. Pelo fato de ainda serem muito rudimentares, com rodas de ferro que escorregavam muito, os skates causavam muitos acidentes. Por esse motivo, e devido à imagem marginalizada que adquiriu, a sociedade norte americana fez campanha para banir o novo esporte, atrasando o desenvolvimento do skate (CBSk, c2014, *site*).

Figura 8 - Roller Derby.



Fonte: <<https://overplywood.wordpress.com/tag/roller-derby-skateboard/>>. Acesso em: 16/06/2014.

Nos anos 60, o movimento tomou força novamente e o então chamado *Sidewalk Surfing* (algo como surfe de calçada) virou moda. O primeiro campeonato de skate aconteceu

em Hermosa Beach, Califórnia, em 1963. O skate da década de 60 era completamente ligado ao surfe e influenciado por ele, e isso ajudou para que o skate perdesse a imagem de transgressor e desafiador, ganhando mais simpatia da população (CBSk, c2014, *site*).

Durante a grande seca na Califórnia, nos anos 70, as piscinas foram esvaziadas e os surfistas/skatistas descobriram que dava para se divertir andando de skate nas paredes, que lembravam as transições das ondas de surfe (Figura 9). Daí em diante, pequenas e importantes evoluções foram acontecendo. O que marcou um novo ciclo do esporte foi a criação, em 1972, das rodas de poliuretano, composto químico muito mais resistente e seguro. Essa invenção deu ao skate um enorme impulso para que, definitivamente, ele se consolidasse como um esporte popular (CBSk, c2014, *site*).

Figura 9 - Stacy Peralta na piscina nos anos 70.



Fonte:< <http://www.blogtimberland.com.br/z-boys-os-garotos-que-inventaram-o-skate-radical/>>. Acesso em: 16/06/2014.

A ‘última’ freada do esporte aconteceu nos anos 80 quando, devido aos inúmeros acidentes e aos altos valores pagos em indenizações e seguros, muitos dos skateparks fecharam. A procura diminuiu drasticamente, o que originou uma quebra no mercado do skate: muitas empresas fecharam e quase todos os skatistas profissionais perderam patrocínios. Entretanto era tarde demais, o skate já tinha muitos praticantes e simpatizantes. O esporte criou uma identidade própria, ligado mais à contracultura que nascia na época, à New Wave e ao Punk, firmando-se como um ‘esporte rebelde’ (CBSk, c2014, *site*).

Daí em diante houve um enorme crescimento no número de praticantes e do mercado interessado em explorar a ‘nova onda’. A criação de tecnologia fez com que os equipamentos de skate mudassem muito em pouco tempo e diversas modalidades do esporte foram criadas e desenvolvidas (CBSk, c2014, *site*).

Os anos 80 foram caracterizados pela mistura da influência do Punk, que lentamente foi substituída pela cultura urbana, com ênfase no Hip Hop. Nos anos 90, o skate tomou seu rumo atual na direção do profissionalismo do esporte. Os equipamentos melhores e mais leves deram suporte a um skate mais técnico, com manobras grandes e poderosas (CBSk, c2014, *site*).

Em 1995, a ESPN⁴ criou os X-Games⁵ e começou a ‘limpar’ a imagem do skate. Foi o primeiro passo para colocar o skate no *mainstream*, isto é, popularizá-lo ainda mais. Além de tema de filmes, também virou jogo de videogame, o Tony Hawk's Pro Skater, o mais vendido e popular do mundo na época (1995). Mesmo nesse novo cenário de popularidade e aceitação, o skate sempre brigou para manter sua identidade e atitude independente (CBSk, c2014, *site*).

Os anos 2000 marcaram a realização de grandes shows e competições, com transmissão das principais redes de TV e premiações milionárias. Também se tornaram frequentes turnês mundiais das principais empresas do mercado do skate passando por todos continentes. Skatistas viraram artistas, e começaram a expor em galerias de arte, a escrever livros, a participar de publicidade de marcas fora do universo do skate (Figura 10). Além disso, participaram de filmes e de programas de TV como atores e diretores. Nesse contexto de diversas participações em diferentes áreas, o skate se firmou não somente como esporte, mas como cultura (CBSk, c2014, *site*).

⁴ ESPN, anteriormente sigla para Entertainment and Sports Programming Network (Rede de Programação de Esportes e Entretenimento), é uma rede de TV por assinatura dos Estados Unidos dedicada à transmissão e produção de programas esportivos 24 horas por dia. Fonte:< <http://pt.wikipedia.org/wiki/Espn>>. Acesso em: 07/06/2014.

⁵ Os X Games são um evento esportivo comercial realizado todos os anos em edições de verão e de inverno (Winter X Games); é controlado e transmitido pela rádio e TV de esportes estadunidense ESPN. Este evento é considerado a "Olimpíada dos esportes radicais". Fonte:< http://pt.wikipedia.org/wiki/x_games>. Acesso em: 07/06/2014.

Figura 10 - Bob Burnquist para Toyota em 2012.



Fonte: <http://www.yelp.com/biz_photos/sweatpants-media-long-beach?select=N6CHiuxqvXF2wesoxr7XVA#cIf_6C_hKQHC566Bk6G9IQ>. Acesso em: 01/06/2014.

3.3.2 História do Skate no Brasil

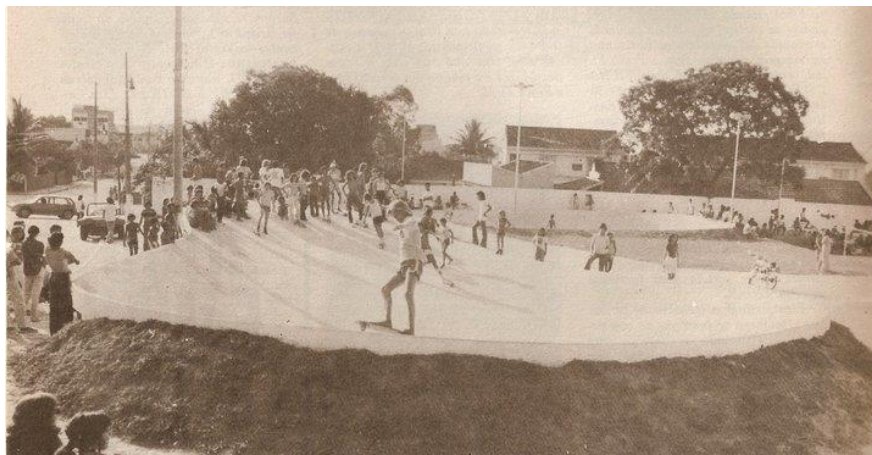
O skate no Brasil surgiu nos anos 60, primeiro no Rio de Janeiro, provavelmente trazidos por filhos de norte americanos e/ou pelos poucos brasileiros que viajavam para os Estados Unidos naquela época. Incentivados pelos anúncios da revista norte americana Surfer, o ‘Surfínho’, como era chamado na época, era feito de eixos de patins com rodas de borracha ou de ferro pregados numa madeira qualquer (CBSk, c2014, *site*).

O primeiro *boom* do esporte no Brasil foi nos anos 70, quando começou a divulgação do skate na revista Pop, a principal voltada ao público jovem da época. No meio da década, muitas empresas brasileiras comercializavam skates. Os anos 70 foram decisivos: marcaram também a construção da primeira pista de skate do Brasil, e da América Latina, em 1976, em Nova Iguaçu/RJ (Figura 11) e as primeiras publicações especializadas nacionais (a revista Esqueite em 1977 e a revista Brasil Skate em 1978) e as primeiras competições (CBSk, c2014, *site*).

Assim como na história americana, no Brasil também tivemos muitos altos e baixos: ainda na década de 70, o skate decaiu devido aos fabricantes terem migrado para outras modalidades, não havendo peças para comercialização e investimentos em skatistas e campeonatos. No início da década de 80 houve o quase desaparecimento do esporte, que sobreviveu graças aos poucos praticantes remanescentes, que construía rampas particulares. Principalmente por essas iniciativas dos próprios skatistas, houve, em 1984, o ressurgimento da indústria nacional. A segunda metade da década foi um período desenvolvimento e

evolução do skate no Brasil e criou-se uma grande esperança para o futuro com um novo *boom* da modalidade (CBSk, c2014, *site*).

Figura 31 - Praça do Skate, 1976.



Fonte: <<http://cemporcentoskate.uol.com.br/fiksperto/praa-do-skate>>. Acesso em: 08/06/2014

Em 1990, porém, o skate novamente entrou em decadência. Devido ao Plano Collor, diversas empresas faliram, inclusive todas as revistas especializadas. Os investimentos no skate encerraram da noite para o dia, mas mesmo com as dificuldades econômicas do início da década, os anos 90 foram da consolidação do esporte no país e de profissionalização do skate. Diversas pistas foram construídas, privadas e públicas, e diversas competições realizadas. Em 1997, o brasileiro Bob Burnquist foi eleito o Skatista do Ano em todo mundo pela conceituada Revista Thrasher⁶. Nessa época, a cultura do skate já estava consolidada (CBSk, c2014, *site*).

Em 2002, o mesmo Bob Burnquist recebeu o Prêmio *Laureus Awards*⁷ de Atleta do Ano de todas as modalidades esportivas, e em 2007, ele foi escolhido como skatista do ano pela Transworld⁸. Os anos 2000 marcaram também a vinda para o Brasil de ídolos internacionais como Danny Way, David Gonzales, Paul Rodriguez, Christian Hosoi e Steve Caballero, entre muitos outros (CBSk, c2014, *site*).

Em 2008, após longa articulação da Confederação Brasileira de Skate (CBSk) com o Ministério do Esporte, o programa federal Bolsa Atleta começou a beneficiar skatistas,

⁶ Thrasher Skateboard Magazine é uma revista de publicação mensal sobre skate, fundada em 1981 nos EUA.

⁷ O Laureus World Sports Awards é um prêmio concedido anualmente aos esportistas de maior destaque durante o ano anterior. Criado em 1999 pela Founding Patrons Daimler and Richemont, é patrocinado pela parceria com Mercedes-Benz, IWC Schaffhausen e Vodafone.

⁸ Transworld SKATEboarding (TWS) é uma revista internacional sobre skate, criado em 1983 na Califórnia (EUA).

pagando bolsas mensais para se dedicarem ao esporte. Em 2012, a CBSk estabeleceu uma importante parceria com o Grupo de Trauma Esportivo da Santa Casa de S. Paulo para atender gratuitamente skatistas profissionais e efetuar cirurgias, algo inédito no Brasil (CBSk, 2014, *site*).

3.3.3 O Atual Mercado do Skate

Em 2002, o Instituto Datafolha (contratado pela CBSk) publicou a primeira pesquisa sobre praticantes de skate no Brasil, constatando haver mais de 2.7000.000 (dois milhões e setecentos mil) praticantes. Em 2006, a CBSk contratou novamente o Datafolha para mais uma pesquisa: os praticantes aumentaram para mais de 3.200.000 (três milhões e duzentos mil) e em dezembro de 2009 a terceira pesquisa indicou mais de 3.800.000 (três milhões e oitocentos mil) (CBSk, 2002, 2006, 2009, *site*).

O mercado do skate vai, aos poucos, mostrando seu potencial. Segundo a mesma CBSk, o segmento movimenta R\$ 500 milhões por ano. Em entrevista concedida ao repórter Renato P. Machado (2013, *site*) do site Esporte Interativo, em 17 de outubro de 2013, Roberto Maçaneiro, presidente da FPS (Federação Paulista de Skate), afirmou que esse valor ainda é baixo: "É um bom mercado, que tem um lucro legal. Parece excessivo [os R\$ 500 milhões anuais], mas é uma quantia pequena se você comparar com outros locais, como nos Estados Unidos".

De uma atividade marginalizada, exclusiva de jovens na década de 80, hoje o skate se solidificou como esporte milionário e prática saudável dos mais diversos nichos da sociedade. Seu crescimento refletiu no bolso daqueles que se arriscaram nesse mercado. Pioneiros do esporte, como Bob Burnquist, acumulam milhões em contratos publicitários e premiações em competições. Na mesma entrevista citada anteriormente, Maçaneiro comentou sobre a importância de ícones como Burnquist: "[A valorização] dessa imagem favorece ao skate. Dá uma certa prosperidade pra quem vislumbra atuar na área, se tornar um profissional". Para Maçaneiro, apesar da necessidade de um maior profissionalismo, o esporte conquistou o respeito de outros setores da sociedade: "A gente reconhece que o skate deixou de ter aquela visão marginalizada — ainda tem em alguns nichos —, mas, hoje em dia, percebemos que existe uma admiração e uma valorização" (MACHADO, 2013, *site*).

A matéria do Esporte Interativo resume bem a situação desse mercado:

De olho nesse mercado em evolução, cada vez mais aparecem empresas com foco no skate. Sejam marcas estrangeiras que migraram para o Brasil, ou companhias criadas no próprio país. Além de materiais específicos para a prática do esporte —

como shapes, rodinhas e trucks —, essas empresas movimentam milhões de reais com a comercialização de roupas, calçados e óculos, por exemplo. "A gente sabe que a cultura do skate é muito forte. Desde a moda, música, entretenimento, artes, toda essa gama de atividades relacionadas ao skate pode ser trabalhada. As marcas podem explorar mais essa cultura urbana relacionada às atividades que envolvem a cultura do skate", conclui Maçaneiro (MACHADO, 2013, *site*).

Apesar de apresentar inúmeras possibilidades e uma crescente demanda, uma reportagem de Gisele Tamamar para o site Estadão PME, de agosto de 2012, mostra um outro lado desse mercado. Edson Scander, vice-presidente da Confederação Brasileira de Skate, foi entrevistado a respeito da importância do conhecimento e da identificação das marcas com o cenário do skate: "Todas as empresas de sucesso têm um skatista na direção ou na gerência de alguma área. Os aventureiros não deram certo pela dificuldade do mercado concorrido com um público consumidor bem informado" (TAMAMAR, 2012, *site*).

A reportagem cita alguns exemplos, como o skatista Rafael Narciso, que competiu profissionalmente por 19 anos e, em 2008, lançou uma marca de tênis: a Öus⁹. O skatista/empreendedor viu uma necessidade: "A produção nacional era considerada de segunda linha e queríamos mudar essa imagem" (TAMAMAR, 2012, *site*). Essa preocupação de criar modelos para atender às necessidades dos praticantes fez com que a marca envolvesse skatistas profissionais no processo de desenvolvimento da linha de produtos, o que trouxe um resultado muito mais relevante junto ao público-alvo. Atualmente esses tênis estão à venda em 60 cidades do Brasil, na internet e também são exportados para Noruega e Chile. Só em 2011, a empresa faturou R\$ 4 milhões. "O skate tem uma comunidade grande, formada por pessoas com forte ligação com a cultura de rua. Tentamos levar isso para nossa marca", relatou Narciso para a reportagem (TAMAMAR, 2012, *site*).

Outro skatista que resolveu 'trabalhar nos bastidores' do esporte foi Sergio Bellinetti, criador da Crail¹⁰, uma das mais importantes marcas nacionais do ramo do skate: "Sempre fui um skatista mediano, mas sempre apaixonado. O skate mexe com a sua emoção, socializa, dá a sensação de liberdade, é um integrador". Questionado por Tamamar sobre a dificuldade do mercado, ele opinou: "Brasileiro é muito seduzido por tudo o que é estrangeiro. Para brigar com as grifes de fora, tenho a meu favor a história da marca, foco no produto e na qualidade e a capacitação dos funcionários" (TAMAMAR, 2012, *site*).

⁹ Lançada em agosto de 2008, a ÖUS é uma marca independente e 'genuinamente brasileira'. O skate e a cultura de rua são partes do cotidiano da marca, a grande influência e a fonte de inspiração (ÖUS, *site*).

¹⁰ Lançada em meio ao caos econômico dos anos 1990, a Crail tem a criatividade em seu DNA. Tem uma causa muito simples: usar o skateboarding como forma de expressão e agente de transformação do mundo. São ativistas a favor do skate e de tudo o que ele representa para a sociedade e seus praticantes. (Crail, *site*).

Essas entrevistas mostram que o mercado do skate é delicado. Não basta querer explorá-lo, deve-se ter conhecimento e, principalmente, identificação. O skatista, além de querer praticar um esporte, tem uma crença na cultura, na história, no *background* do skate.

3.4 A Importância do Skate para o Complex

O Complex foi pensado, primeiramente, como um espaço de entretenimento que unisse diferentes públicos em diferentes momentos. Diferentemente do que muitos pensam, ele não foi criado para os skatistas, e nunca foi visto dessa maneira por eles também. Tendo em vista o perfil ‘defensor’ do público e do mercado do skate, houve sempre uma preocupação quanto ao posicionamento do Complex frente a esse cenário. Depois de três anos de história, fica mais fácil definir e delinear qual o papel e a importância do skate para o local.

Inegavelmente, o maior destaque do Complex são as pistas de skate. É o maior diferencial, é o que chama a atenção para o espaço. O Complex nunca vai ser um ‘restaurante com loja’, ou uma ‘loja com cabelereiro’ ou um ‘cabelereiro com restaurante’. Apesar de todas essas afirmações serem válidas, elas são insuficientes. Desde o primeiro dia as pistas foram a referência do espaço.

A ideia sempre foi que o skate desse uma ‘cara’ ao local: jovem, descolado, despreocupado, informal. As pistas, e a grande área ao ar livre, dão uma atmosfera diferente para um lugar que está encravado entre grandes avenidas de uma capital em crescimento.

Se as pistas são o centro do espaço, tudo que está em volta deve, então, ter uma relação com elas, havendo uma sinergia completa entre as diferentes partes do local. O Complex Skatepark entra com um serviço — um espaço para andar de skate —, que dá a identidade ao espaço, e as outras empresas agregam bens e serviços com uma proposta orientada para o mesmo perfil. Estar no Complex, como empresa, significa acreditar naquela cultura. É ser, também, jovem, descolado, despreocupado e informal. Lembrando as palavras de Roberto Maçaneiro:

A gente sabe que a cultura do skate é muito forte. Desde a moda, música, entretenimento, artes, toda essa gama de atividades relacionadas ao skate pode ser trabalhada. As marcas podem explorar mais essa cultura urbana relacionada às atividades que envolvem a cultura do skate (MACHADO, 2013, *site*).

É isso que o Complex busca: explorar todas as vertentes dessa ‘cultura urbana’, desenvolvendo-se em mais de uma direção. Para isso busca esses parceiros que, dentro de seu ramo principal de atividades, agregam ao espaço e às suas próprias marcas, uma identidade, um posicionamento (associação feita, pelo consumidor, entre uma marca e sua imagem).

Nesse contexto, o skate, além de dar a identidade, traz ao Complex dois importantes aspectos: público e patrocínios.

3.5 Público

Para haver um entendimento do porque o Complex não foi criado para o público ‘*skatista true*’ (algo como ‘skatista de verdade’ — termo que designa o skatista que é mais ligado ao movimento do skate, que muitas vezes ganha a vida através dele e que está totalmente enraizado na cultura do skate—), temos que pensar um pouco em suas características, mesmo que para isso tenhamos que fazer algumas generalizações. O que um *skatista true* quer é andar de skate, e só. Para ele não faz tanta diferença se é num local fechado, com estacionamento e segurança, ou na rua, em pistas públicas. Muitos estão interessados apenas na pista em si (e na verdade, se for de graça, melhor). Esse skatista leva a própria garrafa de água, e não aceita pagar R\$5 por um refrigerante. Ele usa o mesmo tênis até cair a sola, e não compra um par novo a cada lançamento. Resumindo, o skatista não é consumista, independente de quanto dinheiro tenha. O skatista é, por vontade própria, econômico. Quando se diz, então, que ‘o Complex não foi pensado para os skatistas’, refere-se (1) às outras atividades que não à Pista e (2) a filosofia e conduta desse *skatista true*. O restaurante e a loja (abertos desde a inauguração do Complex) não foram pensados para esse público, pois esse não consome produtos da maneira como um empresário deseja e precisa para manter um negócio funcionando.

Mas não adiantaria ter duas enormes pistas, que juntas somam uma área de 800 m², se não tivesse ninguém para usá-las. Tendo isso em vista, podemos identificar três públicos dentro do Complex, os quais vamos apresentar a seguir.

A Pista tem um giro médio de seiscentas pessoas por mês, incluindo crianças, jovens, adultos, iniciantes, amadores e profissionais. Como mencionado anteriormente, esse esporte atingiu os mais diversos nichos, e muitos deles se enquadram na proposta do Complex. Pode não ser o skatista mais *true*, mas são pessoas que têm diferentes graus de intimidade com o esporte e que acreditam na proposta do Complex. O público do Complex, em geral, é identificado com o *lifestyle* do skate, envolvido com a cultura urbana anteriormente referida, mas não, necessariamente, skatista.

Nesse sentido, o Complex Skatepark entra com um serviço, que dá a identidade do espaço. Esse serviço, a Pista, chama o primeiro público: os praticantes do skate, que fazem a ‘alma’ do lugar. Ver as manobras faz com que nos sintamos um pouco parte daquilo, nos

passa a mesma sensação de liberdade, é uma espécie de projeção do sentimento: “Se há um meio no qual se permite que os espectadores se imaginem como participantes, dando vazão às suas esperanças, sonhos, medos e aspirações é o esporte” (The Entertainment Marketing Revolution, 2002, *apud* COBRA; BREZZO, 2010, p. 293, grifo dos autores). Esses espectadores, então, caracterizam o segundo público: os ‘simpatizantes’. Eles gostam das mesmas coisas que os skatistas e têm o mesmo estilo, apenas não andam de skate.

Da mesma forma que a Pista pode ser o serviço principal (para os skatistas), podemos pensar a presença do público sobre outra perspectiva: quando ela é apenas o ‘algo a mais’, algo que agrega valor aos outros produtos. Para o público do restaurante, por exemplo, a Pista pode ser a distração, o ‘show ao vivo’; para o público do Cubo pode ser o ‘*playground*’ para deixar o filho/o marido/o namorado e para o público da loja é a experiência de testar o novo skate recém-comprado. Nesses casos os clientes estão, em primeiro plano, buscando outro benefício principal, mas acabam vendo nas diferentes possibilidades da Pista um valor agregado.

Voltando ao público específico da Pista, estar no Complex para andar de skate também é uma experiência diferente. É um local fechado, com entrada controlada. É seguro, tem câmeras e segurança 24h. As pistas têm uma gestão por trás, que garantem a manutenção do espaço, o que diminui os riscos de lesão. Se acidentes acontecerem, todos praticantes têm a proteção de um serviço particular de pronto-atendimento. Nossos *skatistas true* podem não estar interessados em nada disso, mas há ao menos quatro mil clientes¹¹ que acreditam nessa oferta de valor.

Em média, por semana, o Complex tem um giro de 140 (cento e quarenta) skatistas e 2100 (dois mil e cem) clientes de outras operações. Resultado? Com um mix de clientes de diferentes níveis de envolvimento com o esporte, o Complex está sempre cheio de pessoas identificadas com a cultura urbana.

Sobre o terceiro público vamos discutir adiante.

3.6 Patrocínio

Como mencionado anteriormente, o mercado do skate não é fácil. Há um esforço muito grande das marcas para se aproximarem do seu público-alvo. Os skatistas consagrados devem usar, ou ao menos simpatizar, com as marcas para que elas caiam no gosto do público

¹¹ Número de clientes que já realizaram cadastro no sistema da Pista.

em geral. Por isso, além de normalmente patrocinarem skatistas, é muito comum que as marcas invistam em espaços como o Complex.

Os patrocinadores (Vans, Volcom, Globe e RVCA) investem no local por ter um giro muito grande de pessoas interessadas nesse *lifestyle* (seja como praticante ou simpatizante). Além disso, patrocinar um Skatepark significa apoiar o crescimento do esporte, incentivar a construção daqueles espaços e fornecer verba para manutenção do local. O patrocínio, como propõe Cobra e Brezzo (2010), é:

(...) a transferência de recursos financeiros ou espécie, feita por uma empresa cujo produto não é cultural, a um projeto de natureza cultural, com finalidade promocional e institucional. Ou seja, o patrocínio é uma alternativa de comunicação corporativa e se insere no rol das estratégias de comunicação das empresas, pressupondo o retorno do investimento, como qualquer outra ferramenta de comunicação, como reforço de imagem, maior conhecimento da marca, publicidade gratuita e aumento de lealdade dos funcionários (COBRA; BREZZO, 2010, p. 290).

Além dos patrocinadores principais, que pagam cotas anuais, o Skatepark atrai muitas outras parcerias. Essas parcerias, na maior parte das vezes, acontecem através da realização de eventos, que podem ser dos mais diversos tipos: lançamento de coleções, de *collabs* (produtos idealizados a partir da colaboração de diferentes pessoas/marcas), de produtos específicos, de revistas, exposições fotográficas, shows, campeonatos, *première* de filmes, entre outros. Estes eventos são importantíssimos para o Complex, pois agregam música, arte, moda, drinks, fotografia e outros atrativos que o aproxima de um público um pouco mais distante, que num primeiro momento não se identifica com a proposta do espaço, ou simplesmente não costuma frequentá-lo, mas que acaba criando, através de uma experiência positiva, um laço. Esse seria, podemos dizer, ‘o terceiro público’, um mais geral e menos segmentado.

4. A INTERAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS DO COMPLEX SKATEPARK

Após compreendermos como funciona cada operação deste complexo e a importância que o skate tem perante o público, vamos nesse capítulo relacionar nosso objeto de estudo com as teorias apresentadas no Capítulo 2.

4.1 O Guarda-chuva Complex

Anteriormente defendemos que para as empresas estar no Complex significa adotar um posicionamento, uma identidade. É estar de acordo com ‘aquela cultura’. A cultura urbana, descolada, informal. É estar de acordo com o posicionamento do Complex e, conseqüentemente, tomar para si os mesmos juízos de valor. O Complex se diferencia de um shopping, por exemplo, por buscar parceiros, e não somente um ‘lojista’, alguém para ocupar um espaço que está vazio e que precisa se tornar rentável. A busca pelas empresas que fazem parte deste espaço é bidirecional. Ao mesmo tempo em que as empresas têm interesse em operar ali, o Complex busca parceiros que possam fazer parte daquele universo, para continuar contando uma história que faça sentido para os clientes. Essa relação entre o Skatepark e as empresas pode ser entendida de melhor forma com o depoimento de Gabriel Rezende, sócio proprietário do Complex, sobre a entrada do Cubo: “Na verdade a gente não tava [*sic*] buscando novos parceiros naquele momento [meados de 2013], mas foi de uma conversa com o Jonathas e o Arthur [donos do Cubo] que surgiu essa ideia de, quem sabe, criar um espaço para uma nova sede deles aqui dentro” (REZENDE, 2014). Após dois anos de funcionamento a gestão da Slash/Slash viu uma oportunidade de agregar um novo serviço e um novo fluxo de pessoas, enquanto que o Cubo estava interessado em expandir e alcançar novos públicos.

O fato de grande parte do público do Complex não conhecer o Cubo não chegou a assustar ninguém, inclusive a ideia era exatamente essa. Jonathas Diniz, um dos sócios, explica:

A gente sabia que muita gente daqui não conhecia o nosso trabalho, e essa era a ideia mesmo. Entrando no Complex a gente entraria em contato com um grande público novo, um grande rol de possíveis novos clientes, e teríamos a chancela do Complex por trás. O público deles vem aqui há anos, rola uma confiança, eles sabem que a gente não estaria aqui se a gente não fizesse um trabalho legal (DINIZ, 2014).

Roberto Minadeo explica esse conceito de ‘transferência’ de confiança: “A marca ajuda a empresa a expandir a linha, colocando no mercado novos produtos com maior facilidade, pois encontram o endosso já reconhecido pelo consumidor” (MINADEO, 2008,

p.171). Neste caso, pontualmente, não estamos nos referindo a uma nova linha de produtos de uma marca, mas de um novo serviço oferecido por uma empresa que, por mais que tenham gestões separadas, acabam por formar uma aliança. Aaker e Keller (1990) ajudam a entender essa relação de transferência de valor através de três pressupostos sobre o comportamento do consumidor:

- 1) Os consumidores possuem crenças positivas e atitudes favoráveis sobre a marca original;
- 2) Essas associações facilitam a formação de crenças positivas e de atitudes favoráveis em relação à extensão da marca;
- 3) Associações negativas não são criadas nem transferidas pela extensão da marca.

Isso nos faz perceber que ao mesmo tempo em que a ‘marca original’ — no caso o Complex — ajuda a formar a identidade da ‘extensão de marca’ — no caso o Cubo —, há também um movimento contrário. A entrada de uma empresa nova pode trazer um novo julgamento à marca Complex. Ainda dentro desse exemplo, podemos ver como isso ocorre: no início de fevereiro de 2014, quando começou a movimentação em torno da instalação do ‘salão de beleza’, houve um grande estranhamento por parte do público. Num primeiro olhar, o que uma pista de skate tem a ver com um salão? Começou a surgir um ‘movimento contrário’ à associação da nova empresa ao espaço, e muitos ficaram realmente indignados com a escolha da gestão do Complex. Somente após um ‘pronunciamento oficial’, direcionado principalmente aos mensalistas da Pista, as coisas começaram a fluir melhor. O medo da perda de identidade foi desaparecendo, pois as pessoas começaram a deixar de lado alguns preconceitos: primeiramente, aquilo não era um ‘salão de beleza’ propriamente dito (pois isso incluiria serviços como manicure e depilação, o que realmente não era o foco) e em segundo lugar, aquele ‘Cabelereiro’ não era voltado apenas para mulheres (afinal, homens não cortam o cabelo?). O Cubo tem uma proposta diferenciada, está voltado ao design, à moda, a um público jovem e descolado. Exatamente o público do Complex. Com a reforma pronta, a chegada dos profissionais (totalmente identificados com o perfil do Complex [Figura 12] – incluindo uma skatista) e o começo da circulação de clientes, houve certo ‘alívio’ por parte dos clientes. Márcio Schoroder, 23 anos e mensalista, explica:

Ah, num primeiro momento o cara acha meio estranho né, pensa em um monte de tia [sic] cortando cabelo e lendo a [Revista] Caras. Mas daí depois a galera começou a ver que o negócio é diferenciado, os cabelereiros são tri gente boa, têm tudo nossa idade. Sai só uns corte *style* ali. Até queria saber se não vai rolar um desconto pros mensalistas testarem o novo serviço [risos] (SCHORODER, 2014).

Figura 42 - Equipe Cubo Complex.



Fonte: Divulgação Complex Skatepark.

O mal entendido talvez tenha sido por um erro de julgamento por parte do público, que não entende o posicionamento do Complex quando defende não ser um lugar feito somente para skatistas, mas para oferecer um espaço de entretenimento para diferentes públicos dentro de um *lifestyle*. Cada serviço pode ser pensado prioritariamente para o ‘público 1’, e depois para o ‘público 2’ e ‘público 3’. O Pueblo Equis, por exemplo, é pensando primeiramente para ‘grupos de jovens’ (pelo foco na venda de cerveja e aperitivos para dividir), mas também tem opções para crianças (como torrada e açaí) e para adultos e famílias (vinhos e pratos mais caros). A este respeito, Basu propõe que:

As duas dimensões que determinam uma estratégia de marca dos produtos de uma empresa são: sua **oferta** e sua **mensagem**. A **oferta** pode ser um **produto ou serviço singular**, ou uma linha diferenciada ou com alguma qualidade especial. Isso envolve uma escolha: o mesmo produto para todos os segmentos ou criar produtos diferentes de acordo com os diversos segmentos. A **mensagem** significa a **posição de mercado** dos produtos que a empresa deseja atingir, levando em consideração os benefícios oferecidos ao consumidor e a diferenciação em relação à concorrência. Também existe uma escolha: utilizar a mesma mensagem junto a todos os públicos ou variar conforme o segmento (BASU, 2006, *apud* MINADEO, 2008, p. 170, grifo nosso).

O Complex, por atrair diferentes públicos, inova ao criar opções um pouco mais segmentadas dentro de uma mesma proposta. Inicialmente a TOW vendia apenas roupas masculinas (apesar de o Complex sempre ter sido muito frequentado por mulheres) e atualmente a venda de vestuário feminino já representa 30% do faturamento. Um dos próximos projetos do Cubo Complex é a criação do ‘Clube da Barba’, um produto obviamente direcionado apenas ao público masculino.

Toda marca tem um papel muito importante na prestação de serviços. Como exposto no Capítulo 2, serviços são produtos intangíveis que não podem ser comparados facilmente, (como no caso dos bens) — dependem de experiências positivas. Quando uma marca tem boa percepção por parte do público, isso se torna a base de sua sustentação, que oferece garantia e confiança. A melhor forma de promover um serviço, então, não é através do marketing agressivo, mas sim da gestão da marca (GRACIOSO, 2013).

4.2 As Alianças na Prática

Por compartilharem o mesmo espaço, a aliança que ocorre dentro do Complex já apresenta, de cara, algumas vantagens: o Complex oferece estacionamento próprio e sem custo, há uma equipe de segurança 24h — além de mais de 20 câmeras espalhadas pelo espaço — e uma equipe de limpeza presente durante todo o horário de funcionamento. São quesitos básicos, mas que por terem o custo dividido, possibilitam a contratação de um serviço de melhor qualidade. Dificilmente uma loja de rua tem segurança local 24h, por exemplo. Essas são as vantagens mais tangíveis e mensuráveis, pois facilmente pode-se fazer uma comparação de quanto seria gasto nesses mesmos itens se cada empresa fosse contratar estes serviços por conta própria.

O mais difícil, e também o mais importante, é mensurar a aliança em níveis mais intangíveis, como toda parte de marketing e comunicação que vamos apresentar através de quatro pontos:

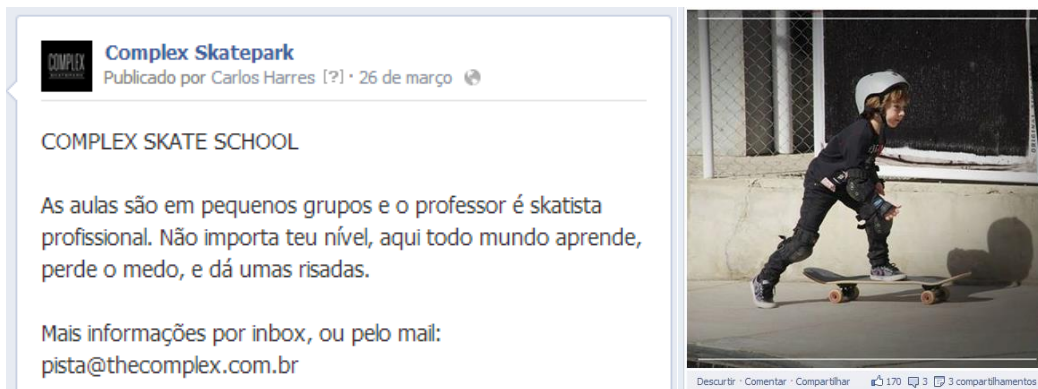
1) Comunicação: Facebook e Assessoria de Imprensa

O único ponto de contato do Complex Skatepark com o público é através do Facebook. São mais de 30.000 seguidores que recebem o conteúdo que é postado diariamente. A página do Complex tem uma proposta ‘informativa’, isto é, as postagens são sempre com um objetivo claro: informar sobre um evento, uma promoção ou um serviço. São raros os chamados ‘posts de relacionamento’, que têm por finalidade criar uma maior interação com o público.

Esse conteúdo é gerado por uma equipe de Social Media terceirizada e coordenada pela gestão do Complex. A proposta da página é avisar sobre os serviços de todas as empresas: horários especiais do Cubo, promoção da TOW, cardápio especial do Pueblo, inscrições da Skate School (Figura 13), etc. Além de terem esse ponto de contato através do Facebook do Complex Skatepark, todas as empresas mantêm suas próprias páginas (até por terem outras sedes), que são sempre sinalizadas nas publicações (criando um link direto entre

as páginas). Isso ajuda, inclusive, a aumentar o número de *likes* das páginas próprias de cada empresa.

Figura 13 - Exemplo de Post no Facebook do Complex Skatepark.



Fonte: Facebook Complex Skatepark. Disponível em: <<https://www.facebook.com/complexskatepark>>. Acesso em: 14/06/2014.

A Assessoria de Imprensa do Complex funciona de maneira pontual: apenas quando há algum evento de maior porte ou uma grande novidade, como a abertura do Cubo, como exemplo mais recente (Figura 14). Apesar de ser usada esporadicamente, essa assessoria tem o cuidado de, sempre que possível, fazer um link entre todos os negócios.

Figura 14- Nota na Revista Donna.



Fonte: Jornal Zero Hora de 30/03/2014.

2) Eventos

Os eventos são a ferramenta de marketing que o Complex mais explora. São uma grande oportunidade de se posicionar ao lado de marcas legais e atrair o público delas para dentro do Complex. Nos eventos, além das operações normais, somam-se atrativos especiais como shows de bandas, DJs, fotógrafos, exposições, apresentações de skate, entre outros.

Não ter uma agenda fixa de eventos foi desde o início uma estratégia, pois sempre há um certo receio de ficar refém de uma atração para que haja movimento. Apesar de os eventos serem frequentes (de três a cinco por mês), eles sempre são planejados para terem diferentes atrações e um espaçamento de datas razoável, que não cause uma espécie de saturação.

A maioria dos eventos acontece via Complex, isso é, as marcas interessadas procuram a gestão do Complex Skatepark para a realização dos eventos. Há também algumas iniciativas da TOW, principalmente referente a lançamentos de coleções e promoções do tipo *Garage Sale* — evento de um dia em que se monta uma espécie de ‘barraquinha’ na parte interna do Complex, com o objetivo de forçar a venda a todo o público que circula pelo espaço, e não somente aquele que vai até a loja —. Eventos do Pueblo e do Cubo também podem acontecer, apesar de serem menos frequentes.

Além de servir como atrativo para novos públicos, os eventos especiais têm grande impacto no faturamento do Pueblo Equis, pois aumenta muito o número de presentes e o valor do consumo.

Produtos de entretenimento, como o Complex, costumam ter um curto ciclo de vida. Os eventos, que permitem a quebra da rotina operacional, é a maneira que o Complex encontra para trazer novas experiências e reestimular os clientes (Figura 15).

Figura 55 - Evento realizado dentro do Restaurante Pueblo Equis.



Fonte: Divulgação Complex Skatepark.

3) Relações Públicas

O Complex tem uma equipe de RP encarregada de fazer um trabalho de relacionamento com os principais e potenciais clientes de cada empresa. Em ações promocionais especiais, como o Natal por exemplo, esta equipe é responsável por fazer uma listagem de pessoas que devem ser envolvidas. Além desses projetos especiais, essa equipe tem um trabalho contínuo com o restaurante Pueblo: é responsável por marcar aniversários e happy hours de formadores de opinião e de empresas com o perfil do Complex, como agências de publicidade, por exemplo.

4) Promoções

Uma das formas mais comuns, e perceptíveis, da prática das alianças é através das promoções. Elas podem ser fixas, especiais para eventos ou ainda ações especiais. Essa é uma importante oportunidade de oferecer uma espécie de experimentação para um novo público ou, ainda, de oferecer vantagens que normalmente fogem das habituais promoções, pois normalmente os estabelecimentos costumam fazer promoções que envolvem apenas o seu próprio serviço. Agregar a essa oferta um bem ou serviço de outra categoria acaba sendo um diferencial. Alguns exemplos dessas promoções são:

- Ações especiais

Natal: nas compras acima de R\$299 na TOW, ganhava-se um baldinho de cerveja no Pueblo (Figura 16).

Dia das Crianças: quem comprasse um skate, ganhava uma aula experimental da Skate School.

- Fixas

Quem almoça no Pueblo ganha 1h de pista.

Mensalistas da pista têm desconto na loja e no Cubo, e pratos especiais no restaurante.

- Especiais para Eventos

Quem é convidado do evento, tem pista liberada.

Durante o evento da marca X, os produtos dessa marca estão com desconto na TOW.

Figura 16 - Card da promoção de Natal da TOW.



Fonte: Arquivo Interno Complex Skatepark.

Essas alianças são pensadas de modo que os públicos ‘circulem’ pelas diferentes empresas. Apesar de todos os negócios serem projetados para um público com o mesmo *lifestyle*, há algumas segmentações entre eles. Quando, em uma mesma iniciativa, se une duas ou mais empresas, há a potencialização deste público. Outra vantagem dessa união é o impulso da experimentação. Muitas vezes o público do ‘negócio A’, por algum motivo, nunca pensou em experimentar o serviço do ‘negócio B’, mas com um ‘empurrãozinho’, em alguma iniciativa pontual e específica, ele acaba experimentando e percebendo que na verdade também pode passar a contar com aquele serviço. É o caso do skatista que por algum motivo acaba cortando o cabelo no Cubo uma primeira vez e somente depois disso percebe o quão conveniente é ter essa opção dentro do lugar aonde vai toda a semana para praticar um esporte.

Percebemos assim como essas alianças permitem que cada empresa consiga oferecer vantagens aos seus clientes sem que isso represente, necessariamente, custos ou estruturas maiores. Oferecer somente o principal produto não garante mais a venda. O mercado atual exige mais, e somente as empresas que conseguem entregar esse ‘algo a mais’ possuem clientes fieis e boa reputação (TOLEDO, 2013).

No Modelo Servuction exposto no item 2.3.2, essas alianças estão classificadas do nível dos **sistemas invisíveis** (dos processos em que a empresa se baseia). A maioria dos clientes usufrui do espaço e do pacote de benefícios proposto por ele sem tomar consciência da estratégia do Complex.

Quando essas alianças se apresentam de forma prática, como nos casos exemplificados no item 4.2, elas deixam de ser ‘invisíveis’ e criam a experiência do cliente juntamente com (1) o ambiente físico, (2) ou provedores de serviço e (3) os outros clientes. Sendo assim, os benefícios oferecidos aos clientes são derivados de um processo interativo que ocorre por toda a experiência do serviço.

Retomando, os três componentes visíveis desse modelo são verificados no Complex da seguinte maneira:

1- O ambiente físico tem a Pista como o grande diferencial. São 800m² em duas pistas que trazem todo o conceito para o espaço. Além disso, pela grande área ao ar livre, o ambiente serve como uma espécie de ‘fuga’ dentro da cidade. Nos outros espaços do Complex verifica-se uma decoração prática, mas moderna e aconchegante.

2- Os provedores do serviço são selecionados de acordo com o perfil do espaço e dos clientes. Tendo consciência da importância que os prestadores de serviço têm no momento de consumo, e da dificuldade para encontrar mão de obra qualificada, o Complex fornece diversos treinamentos e acompanhamento durante todo o processo de fornecimento do serviço. Há também uma preocupação por manter os funcionários das quatro operações sempre ‘por dentro’ de tudo que está acontecendo no espaço, isso faz com que se sintam parte de todo o processo, o que acaba servindo como importante motivação para os funcionários.

3- Os três públicos do Complex, por estarem identificados com o mesmo *lifestyle*, convivem de maneira saudável. O público do restaurante, loja, pista e salão interagem muito bem entre si. Exceções à regra são sempre contornadas pelos funcionários. É normal as pessoas chegarem sozinhas ao Complex por terem certeza que encontrarão amigos lá mesmo, sem combinações anteriores.

Este Modelo demonstra que o cliente é parte integral do processo de serviços. Eles podem participar de forma ativa ou passiva, mas estão sempre envolvidos. E é este envolvimento que tem grande potencial para criar uma experiência positiva para o cliente. As alianças demonstradas neste trabalho servem também para aumentar e diversificar a participação do cliente durante todo o processo de consumo desse produto de entretenimento.

Dessa forma, as relações comerciais conseguem renovar e multiplicar os benefícios promovidos pela empresa, servindo como importante fator de diferenciação e melhorando a experiência do cliente.

4.3 Percepção dos Sócios

Como forma de evidenciar essas alianças e legitimar o estudo feito, fizemos uma rápida entrevista (transcrita a seguir) com os donos das empresas que estão dentro do Complex: Aline Mallman, do Pueblo Equis, Vicente Perrone, da TOW e Jonathas Diniz, do Cubo.

As perguntas foram elaboradas de forma a deixar ao encargo do entrevistado confirmar, ou não, as premissas levantadas durante a pesquisa realizada. Como última etapa metodológica, busca-se agora a integração final das informações obtidas através da leitura da bibliografia especializada e da análise externa feita a respeito do objeto de estudo. Os entrevistados, por serem os maiores responsáveis pelas alianças e os primeiros a identificar os benefícios e as desvantagens resultantes, tiveram a missão de dar o fechamento ao estudo realizado.

1 - Como surgiu a ideia de abrir uma filial da empresa no Complex?

PUEBLO - Um ano antes de abriremos a operação do Pueblo no Complex começamos a pensar na ideia de expansão do nosso negócio. Naquele momento já estávamos com um público consolidado, o Pueblo era referência de comida boa com atendimento de qualidade e passamos a ser uma marca reconhecida. Foi quando começamos a receber algumas propostas e uma delas foi pelo pessoal que idealizou o Complex. Gostamos muito do projeto e vimos nele uma oportunidade de atingir outro público, mais jovem, e ganhar mais visibilidade.

TOW - Veio junto com a ideia de abrir o Complex. Quando o Lorenzo, meu ex-sócio [ex-sócio do Complex Skatepark também], trouxe a ideia do Complex, já incluía ter ali uma TOW. Nessa época já tínhamos duas lojas, a da Rua da Praia e da [Av.] 24 de Outubro.

CUBO – A ideia veio de ambos os lados, pois vimos que as duas marcas se comunicavam com um público bem semelhante.

2 - Quais são os principais benefícios de estar nesse ambiente? E quais são as desvantagens?

PUEBLO – As principais vantagens são a cultura cosmopolita e urbana do lugar, a valorização da marca e a localização do Complex em relação ao Pueblo, que facilita o transporte de mercadorias da sede para a filial. Ambiente compartilhado às vezes é uma desvantagem, pois gera alguma dificuldade de comunicação e falta de agilidade para tomada de decisões.

TOW - A maior vantagem é a pista, claro. Se a gente é uma loja que vende skate, é muito bom termos a pista. Todos os clientes da pista (mensalista e escolinha principalmente) compram as peças e equipamentos aqui.

Uma desvantagem é que a TOW do Complex não tem o mesmo fluxo de pessoas que tem um shopping. A gente depende do movimento do Complex. Quando o Complex tá vazio (como em dias de chuva), consequentemente a TOW tá vazia também. Mas por outro lado isso pode

ser uma vantagem. Quando o Complex tá lotado, como em eventos, a loja bomba muito também. Ainda em relação ao público, a vantagem em relação às outras lojas é que o público que tá aqui é totalmente ‘o nosso público’, já é um público mais filtrado, mais focado.

CUBO - Acredito que a retroalimentação que a marca consegue fazer com as outras marcas que estão dentro do Complex seja o principal benefício, além do grande número de pessoas que circulam dentro do local, que também se identificam ou já conhecem/ consomem a nossa marca.

A única desvantagem que sentimos até agora é uma certa recusa do público de uma faixa etária mais alta, pela fama de ser um local mais ‘jovem’.

3 - O que significa para a sua empresa estar no Complex hoje? Isso interfere de alguma forma nas outras sedes (posicionamento, imagem, público...)?

PUEBLO - O Complex veio inaugurar um ambiente diferente na cidade e ser uma opção de entretenimento para jovens. Vincular a marca do Pueblo a este projeto foi uma das razões que nos fez querer abrir uma filial neste lugar. Posicionar a marca para este público, formador de opinião, valorizou e ampliou o alcance da marca no mercado. O conceito Complex valoriza a marca Pueblo neste mercado jovem.

TOW - O Complex é o nosso ‘quintal de casa’. Usamos ele para fazer toda a comunicação da marca, todas as fotos de produtos que tiramos são ali. Pra uma loja desse segmento ter uma pista dessas por trás é muito positivo, traz mais conhecimento de marca.

CUBO - Para o Cubo está sendo uma experiência incrível, pois estamos levando nossa marca para um público muito ativo em todos os quesitos. E com a vitrine que é o Complex, a expansão da marca que vem se consolidando nesse um ano e meio de existência acaba sendo mais ágil e impactante. Mas não interfere no nosso posicionamento, agrega para imagem da marca sim, mas como o Cubo se propõe a ser uma marca extremamente versátil, esse novo público está sendo bem inserido na nossa marca.

O que verificamos com as respostas fornecidas por eles é que essas alianças se mostram benéficas para as empresas do Complex. Percebe-se que todas apontam como a maior vantagem a circulação do público, um público ‘jovem’, ‘focado’ e ‘ativo’. Conforme exposto no item 3.5, este público é identificado com o local e, por isso, totalmente dentro do público-alvo de cada empresa, podendo a qualquer momento — ou estímulo — se tornar público-cliente.

Quanto ao posicionamento da marca, ao se firmar como jovem e descolada, no caso do Cubo verificamos que pode estar causando a perda de uma parcela do público. Devemos lembrar que o Cubo está no começo de sua operação (são menos de seis meses de funcionamento no Complex) e que isso ainda pode ser revertido. Outra possibilidade é que simplesmente estes públicos sejam direcionados à outra filial (como no caso do Pueblo, que tem na sua matriz um público mais adulto também).

Por fim, comprova-se a importância que a presença no Complex tem para a construção da imagem das marcas. No caso da TOW isso se dá também de maneira mais prática, no momento que usa o espaço para dar identidade à sua própria comunicação. Jonathas Diniz resume bem isso ao afirmar que o Complex é uma vitrine, que ajuda a marca a se firmar e a crescer de forma mais ágil e impactante.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi de extrema importância profissional e acadêmica. Particularmente, foi desafiador interpretar e relacionar teoricamente temas com os quais se trabalha, de forma prática, diariamente.

Estudar teorias acerca do mercado de serviços, entretenimento e alianças estratégicas ajuda a compreender alguns aspectos que na rotina do trabalho não parecem tão óbvios. A necessidade de relacionar teoria e prática, neste trabalho, ajudou a autora a ter alguns *insights*, que com certeza serão levados como produto deste estudo.

O mercado de entretenimento está em alta, e tem ainda enorme potencial de crescimento. Por ser um tema complexo e que exige uma capacidade de interpretação aguçada, alguns obstáculos foram encontrados ao longo do caminho. A metodologia, para ser coerente com o objetivo do trabalho, teve de ser construída em três etapas. A primeira etapa, de revisão bibliográfica ajudou a estabelecer alguns pilares para o trabalho, assim como a escolher alguns aspectos a serem discutidos. No contexto onde o Complex Skatepark se encontra, temas como lazer, entretenimento e mercado de serviços tiveram que ser retomados para serem mais bem relacionados e trabalhados. O objeto de estudo, além de aproximar o tema e deixar a autora mais ‘confortável’ com o assunto, ajudou a materializar as alianças estudadas, trazendo exemplos práticos que facilitam o entendimento da teoria. A terceira etapa, das entrevistas, ajudou a legitimar o estudo realizado, ao ter nas palavras dos sócios algumas validações do que foi anteriormente exposto.

As conversas com os donos do Pueblo, TOW e Cubo, foram muito produtivas, não apenas pelo conteúdo fornecido para o trabalho, mas também pelo fato de possibilitar uma maior compreensão de algumas dinâmicas que muitas vezes não são exploradas.

É possível considerar que os objetivos levantados no início do trabalho foram alcançados, se analisarmos as conclusões construtivas não só para academia, mas também para a empresa, que foram possíveis ao longo do processo. Graças à metodologia aplicada, foi possível analisar as interações que ocorrem dentro do Complex, principalmente através do marketing e da comunicação. Os benefícios alcançados pelas empresas localizadas no Complex Skatepark estão bastante claros e após este estudo fica mais fácil de planejar algumas ações mais específicas em um futuro próximo.

Essa necessidade da oferta de um produto diferenciado não é exclusiva do mercado do entretenimento. As relações comerciais estudadas aqui são apenas uma das ferramentas que podem ser utilizadas para esse fim. Para o Complex Skatepark essas alianças se mostram a

chave do sucesso, é a estratégia inovadora que o espaço trouxe para esse mercado, e que usa como maior argumento de diferenciação frente aos concorrentes.

As relações comerciais entre diferentes empresas podem, e devem, ser cada vez mais replicadas, em diferentes nichos do mercado. Para a área de comunicação e marketing essa pode ser uma área de estudo mais explorada, pois uma aliança se mostra profundamente capaz de gerar maiores lucros sem representar, necessariamente, maiores despesas. Esse é, afinal, o maior objetivo do marketing.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D; KELLER, K. L. **Consumer evaluations of brand extensions**. Journal of Marketing, v. 54, p. 27-41, jan.1990.
- COBRA, Marcos (Org). **Marketing do Entretenimento**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008.
- COBRA, Marcos; BREZZO, Roberto. **O Novo Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE SKATE – CBSk. **Site institucional**. Dados. História do Skate no Brasil. Disponível em: <<http://www.cbsk.com.br/paginas/historia-do-skate-no-brasil>>. Acesso em: 04/05/2014.
- CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE SKATE – CBSk. **Site institucional**. Dados. História do Skate no Mundo. Disponível em: <<http://www.cbsk.com.br/paginas/historia-do-skate-no-mundo>>. Acesso em: 04/05/2014.
- CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE SKATE – CBSk. **Site institucional**. Dados. Pesquisa Datafolha 2002. Disponível em: <http://173.255.202.190/uploads/ckeditor/attachments/6/Pesquisa_Datafolha_2002_CBSk.pdf>. Acesso em: 04/05/2014.
- CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE SKATE – CBSk. **Site institucional**. Dados. Pesquisa Datafolha 2006. Disponível em: <http://173.255.202.190/uploads/ckeditor/attachments/7/PESQUISA_DATAFOLHA_2006.pdf>. Acesso em: 04/05/2014.
- CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE SKATE – CBSk. **Site institucional**. Dados. Pesquisa Datafolha 2009. Disponível em: <http://173.255.202.190/uploads/ckeditor/attachments/8/Pesquisa_Datafolha_2009.pdf>. Acesso em: 04/05/2014.
- CRAIL. **Site institucional**. Crail. Disponível em: <<http://www.crailtrucks.com/pt/crail/>>. Acesso em 08/06/2014.
- DILGER, Daniel Eran. Apple now collecting twice as much from iTunes, software & services as from iPod sales. **APPLE INSIDER [site]**. 28 jan 2013. Disponível em: <http://appleinsider.com/articles/13/01/28/apple-now-collecting-twice-as-much-from-itunes-software-services-as-from-ipod-sales>. Acesso em: 24/05/2014.).
- DINIZ, Jonathas. **Conversa sobre Cubo**. [20 de março de 2014]. Participantes: Natália Granitoff.
- DUARTE, Jorge. Entrevista em Profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006. p.62-83.
- DUARTE, Marcia Yukiko Matsuuchi. Estudo de Caso. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006. p.215-235.
- DUMAZEDIER, Joffre. **Lazer e cultura popular**. São Paulo: Perspectiva, 1994.
- MARCELLINO, Nelson Carvalho. **Pedagogia da animação**. Campinas: Papirus, 1990.
- EIRIZ, V. **Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas**. RAC. São Paulo, v. 5, n.2, mai/ago 2001, p. 71-86.
- FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA/USP. **Como Atrair e Reter os Talentos da Geração Y Brasileira**. 2013. Disponível em: <<http://consultoriapofuturo.com/wp-content/uploads/2009/07/S3-T3-GeracaoY.pdf>>. Acesso em: 20/06/2014.
- GARCIA, Erivelto Busto. Ação cultural, espaços lúdicos e brinquedos interativos. In: MIRANDA, Danilo Santos de (Ed.). **O parque e a arquitetura: uma proposta lúdica**. Campinas: Unicamp, 1996.
- GOMES, Christianne. L. Verbetes Lazer – concepções. In: GOMES, C.L. (Org). **Dicionário crítico do lazer**. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.
- GRACIOSO, Francisco. Retratos do marketing de serviços no Brasil. **Revista da ESPM**, São Paulo, v 90, n 5, p. 26-33, set/out 2013.
- HOFFMAN, K. Douglas *et al*. **Princípios de Marketing de Serviços**. São Paulo: Cengage Learning. 2009.
- HOLANDA, Rita. A General Store da Void. **Noo [site]**. 30/04/2014. Disponível em <<http://noo.com.br/a-general-store-da-void>>. Acesso em: 05/06/2014.
- KELLY, John R; FREYSINGER, Valeria J. **21St Century Leisure: Current Issues**. EUA: Allyn e Bacon, 2000.
- LIMEIRA, Tânia M. Vidigal. **Tempo livre, lazer e entretenimento**. In: COBRA, Marcos (Org.). Marketing do Entretenimento. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008. p.31-45.
- LYNCH, Robert Porter. **Alianças de Negócios: uma arma secreta, inovadora e oculta para vantagens competitivas**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MACHADO, Robert P. Skate: de radical a esporte milionário: o mercado que movimenta R\$ 500 milhões por ano. **Esporte Interativo [site]**. 17 out 2013. Disponível em: <<https://br.esporteinterativo.yahoo.com/noticias/skate-radical-esporte-milion-rio-191100405.html>>. Acesso em: 20/05/2014.
- MALLMAN, Aline. **Entrevista sobre Pueblo Equis**. [21 de junho de 2014]. Entrevista concedida a Natália Granitoff.

MARCELLINO, Nelson Carvalho. **Estudos do lazer: uma introdução**. Campinas: Autores Associados, 1990.

MINADEO, Roberto. **Gestão de Marketing: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2008.

MURAKAMI, Luiz Carlos. **Conceitos básicos de marketing de entretenimento**. In: COBRA, Marcos (Org.). **Marketing do Entretenimento**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008. p.23-30.

ÔUS. **Site institucional**. Blog. Disponível em: <<http://www.ous.com.br/blog/>> . Acesso em: 08/06/2014.

PERRONE, Vicente. **Entrevista sobre TOW Complex**. [18 de junho de 2014]. Entrevista concedida a Natália Granitoff.

PONTES, Marcelo Chiavone. Marketing de Serviços: 12 anos depois, melhorou?. **Revista da ESPM**, São Paulo, v 90, n 5, p. 35-41, set/out 2013.

REZENDE, Gabriel. **Conversa sobre Complex**. [7 de fevereiro de 2014]. Participantes: Natália Granitoff.

ROMAN, Odorico Orestes Ramos. **Análise de mudança de desempenho decorrente da inserção de empresas em redes de cooperação: estudo de caso da Agafarma**. 2007. 171 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Mestrado em Administração e Negócios, PUCRS, 2007.

SAVASTANO, Martha. O produto entretenimento. In: COBRA, Marcos (Org.). **Marketing do Entretenimento**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008. p.47-60.

SCHORODER, Márcio. **Conversa sobre Cubo**. [28 de março de 2014]. Participantes: Natália Granitoff.

SEDAI. **Manual do Consultor do Programa Redes de Cooperação**. Porto Alegre: Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, 2001.

STUMPF, Ida Regina. Pesquisa Bibliográfica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006. p.51-61.

TAMAMAR, Gisele. Skate vira negócio na mão de praticantes. **Estadão PME [site]**. 30/08/2012. Disponível em: <<http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,skate-vira-negocio-na-mao-de-praticantes,2157,0.htm>>. Acesso em 21/05/2014.

TAVEIRA, Marcelo; GONÇALVES, Saete. Lazer e turismo: análise teórico-conceitual. In: **Congresso Latino-Americano de Investigação Turística** (5. : 2012 : São Paulo, SP).

TOLEDO, Marcelo Vergilio Pagani. Como se constrói uma boa reputação em serviços?. **Revista da ESPM**, São Paulo, v 90, n 5, p. 72-75, set/out 2013.

VERSCHOORE, Jorge R. S. **Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Tese de doutorado, apresentada ao PPGA, 2006.

VOID [Expediente] v. 97, p. 4, ano 09, 2013.

WERNECK, Christianne L. G. **Lazer, trabalho e educação: relações históricas, questões contemporâneas**. Belo Horizonte: UFMG; CELAR – DEF/UFMG, 2000.