1. Futuro Camp Nou (Espai Barça)

Introdução

Ao entrar por uma das suas portas, caminhando entre a multidão, fazendo parte da mesma, da emoção partilhada e deparando-se com o momento emocionante de sair para a bancada, ver como se abre perante os seus olhos este imenso coliseu, sente-se algo que provavelmente nos vai acompanhar a todos para o resto das nossas vidas. Esse momento mágico e inconfundível, a primeira vez que entramos no estádio pela mão do nosso pai.

Nos módulos que se seguem, vamos falar do Espai Barça, o projeto de remodelação, reorganização e transformação do Campus Barça, o terreno do Clube situado no bairro Les Corts, onde se encontram o Camp Nou, o Palau Blaugrana, o Mini Estadi e os escritórios do Clube, bem como alguns serviços do setor terciário, e que também inclui a construção do Estadi Johan Cruyff, na cidade desportiva Joan Gamper, em Sant Joan Despí.

O Campus Barça é o maior complexo desportivo urbano, propriedade de um Clube, em todo o mundo. A sua localização no interior da cidade é privilegiada, o que o transforma na pedra basilar do projeto global do Clube.

Mas o tempo passa, e as exigências do mercado e da sociedade requerem novos desafios para estar à altura das novas exigências. O grande desafio do FC Barcelona, o projeto que vai marcar o seu futuro, chama-se Espai Barça.

1.1 De onde vimos. O atual Camp Nou: ponto de partida

Neste primeiro módulo vamos centrar-nos na transformação da joia da coroa, o emblemático Templo Blaugrana, e mundialmente reconhecido por todos os adeptos de futebol: o Camp Nou.

O estádio do FC Barcelona é um dos grandes templos de futebol mundial. Um estádio icónico, sem dúvida, parte indissociável da morfologia urbana de Barcelona e do conjunto arquitetónico relevante da cidade.

Tem uma longa história. Foi inaugurado dia 24 de setembro de 1957 e foi projetado pelos arquitetos Francesc Mitjans, Josep Soteras e Lorenzo García-Barbón, acabou por substituir o lendário campo de Les Corts, localizado no mesmo bairro onde se encontra o Camp Nou, e no qual o Barça jogava desde 1922.

O grande crescimento do Clube cimentado naquela época, e reforçado com a chegada de alguns *craques* futebolísticos da época, e posteriormente dos maiores jogadores da sua história, Ladislao Kubala, contribuiu para a ideia de construir um campo novo. A construção viria a ter lugar nos terrenos atuais, que tinham sido adquiridos poucos anos antes, para responder ao enorme aumento da procura de assistência que se tinha verificado com os êxitos obtidos no terreno de jogo.

Como vimos em exemplos anteriores, alguns deles muito recentes, a história repete-se. O crescimento de uma entidade passa por construir, remodelar ou ampliar o seu estádio para aproveitar todo o potencial de mercado com que já conta.

Durante esse período, as receitas eram quase exclusivas da venda de bilhetes e bilhetes de época; o *ticketing*, o modelo de negócio atual, ainda não tinha começado a ser desenvolvido.

Quando o estádio foi inaugurado, a sua capacidade era de 99.000 espetadores, e foi sofrendo alterações aos longo dos anos, em função das diferentes situações que afetaram o Clube.

Em 1982 foi ampliado, até aos 115.000 espetadores, com o terceiro anel, por força da procura existente, e aproveitando a celebração do Mundial de Espanha nesse mesmo ano, do qual foi sede e recebeu o jogo inaugural entre outros, com uma brilhante encenação.

Em 1994, o nível do terreno de jogo foi baixado para criar novas filas junto ao campo, e tentar fazer com que a nova norma da UEFA, que visava a eliminação de todos os lugares de pé, não afetasse demasiado a capacidade total do estádio. Após estas medidas, a capacidade final é de aproximadamente 99.000 assentos.

Também em 1982 foram inaugurados os primeiros camarotes VIP, sendo um dos primeiros estádios europeus a incorporá-los.

Para além disso, o estádio foi submetido a várias ações de modernização, tentando adaptar-se às necessidades do mercado, se bem que em nenhum caso foi tão global e integral como a que vai ser levada a cabo com o projeto Espai Barça.

Imagem 1: Campus Barça: Camp Nou, Palau Blaugrana e Miniestadi

Fonte: FC Barcelona, s.f., arquivo próprio, inédito.

Trata-se de um estádio de categoria de elite da UEFA, cujo percurso, para além de ser a casa do Barça, durante mais de 60 anos, foi palco de grandes eventos. Uma referência internacional a todos os níveis. Desde o Europeu de 1964 ou o já referido Mundial de 1982, até à final das olimpíadas de 1992, passando por várias finais europeias, entre estas duas Champions League, e algumas da Copa. Não só recebeu jogos de futebol, como também foi cenário de outros eventos importantes, como por exemplo a missa do Papa João Paulo II, em 1982, ou dos numerosos concertos de artistas de topo, bem como a final da liga francesa de râguebi.

Mas os desejos de mudança, decorrentes da necessidade de o fazer, já vêm de há muito, e eis que chegou o momento.

Uma mudança global, que transforme completamente o estádio. As necessidades que justificam este passo são evidentes e inúmeras. Entre outras, as mais relevantes que influenciam diretamente a produção de receitas, são:

- Elevada percentagem de lugares que não estão cobertos. Mais de 60%.

- 10% de lugares com fraca visibilidade.
- Pouco conforto em grande parte do estádio, acessos e mobilidade interior.
- Percentagem de lugares *premium* muito baixa, cerca de 2,6% da capacidade total do estádio, relativamente à média do mercado, e com limitações para a respetiva reformulação.
- Corredores (*concourses*) estreitos e pouco confortáveis, com pouco espaço para o fluxo de espetadores, e com poucos pontos de venda de restauração e de fraca qualidade.
- Muitos acessos distribuídos por todo o perímetro do estádio, o que cria muita carga estrutural de escadas, sem permitir a opção de fluxo livre pelos corredores.
- Inexistência de oferta de restauração exterior com vista para o campo.
- Pouco espaço para zonas de *hospitality* e ativação de sponsors.
- Equipamento audiovisual insuficiente, tanto no *bowl* como em zonas interiores.

Estas carências, exclusivas do estádio, estão relacionadas com o modelo de negócio e a experiência do adepto, que se vê cada vez mais deteriorada à medida que o recinto envelhece. E, obviamente, também temos a desvantagem comparativa contrastante com muitos dos recintos construídos nos últimos anos, com o *boom* da indústria, que pautaram os padrões e as tendências do mercado, e que tanta falta faz ao recinto Blaugrana.

Mas o estádio, para além das carências do modelo de negócio, conta também com grandes carências tecnológicas e de espaços, as quais devem ser corrigidas, o que não pode ser levado a cabo sem uma intervenção integral no recinto

O que não deixa dúvida é o facto de ser necessário um novo plano estratégico e uma alteração no modelo de negócio para atingir os dois principais objetivos que promovem esta alteração:

- A sustentabilidade económica futura do Clube, através do aproveitamento do estádio para maximizar a produção de receitas.
- Entregar ao sócio instalações que estejam à altura da entidade, revalorizando o seu património.

É este o objetivo do Futuro Camp Nou, projetado na transformação global do Espai Barça.

1.2 O projeto do Futuro Camp Nou e o seu modelo de negócio

O design arquitetónico do Futuro Camp Nou, realizado pelos estúdios Nikken Sekkei e Pascual Ausió Arquitectes, projeta uma série de valores que se identificam com a essência do Clube e, simultaneamente, integra um modelo de negócio muito definido, estabelecido previamente pela equipa que dirige o projeto, e que aproveita a localização privilegiada do estádio na malha urbana.

A remodelação é apresentada como aberta, elegante, serena, intemporal, mediterrânea e democrática. Procura a sua inspiração na concepção de design original, que já em 1957 foi uma proposta arquitetónica inovadora, e que atualmente continua a manter o seu estatuto de referência. Desta forma, o estádio vai conservar a sua singularidade, apesar de ser uma remodelação profunda.

O trabalho em equipa por parte tanto do *staff* do Clube, como das empresas que integram o projeto, foi um dos elementos-chave para conseguir um resultado final que cumprirá os objetivos que um recinto com este perfil deve definir como prioritários no mercado atual.

Os três elementos-chave do projeto do Futuro Camp Nou, são:

- Estádio aberto para todos, com espaços amplos, e grandes acessos (corredores/anéis, núcleos de elevadores e escadas).

- Maior capacidade, tanto em lugares de bancada, como em lugares *premium*, até chegar aos 105.000 lugares.

- Maior conforto, (cobertura, mobilidade, grande cobertura *wi-fi*, atualmente já é uma das melhores do mercado, entrada eletrónica, *cashless payment (smart stadium*) e mais e melhores serviços (pontos de venda de restauração, *merchandising* e serviços de uma forma geral).

Será, sem dúvida alguma, um estádio moderno, do Século XXI, que oferecerá aos sócios e adeptos *azulgranas*, bem como às empresas e *sponsors* do Clube, instalações vanguardistas, onde poderão desfrutar de uma experiência única e de qualidade.

Imagem 2: Futuro Camp Nou

Fonte: FC Barcelona, s.f., arquivo próprio, inédito.

O perfil comercial, devido ao seu caráter aberto e de serviços, está evidentemente presente. Dá inclusivamente um passo mais além por motivo da idiossincrasia do Clube, fomentando os laços com a comunidade e a cidade, convidando todos a participar nas instalações.

O perfil *corporate* também vai ser muito importante na proposta de modelo que vai ser oferecida. Existe um aumento significativo de lugares *premium*, e também de espaços *corporate*, tanto em volume como em caraterísticas, complementados com a oferta global do Campus Barça (como o hotel e o edifício de escritórios), que potenciarão as receitas através da contratação de empresas, tanto no *match day* como no *non-match day*.

O projeto também deu mais um passo para aumentar o perfil de estádio apaixonante com atmosfera. Duas ações primordialmente, como é o caso da reconstrução do primeiro anel, que para além de cumprir a função principal de criar espaço para a localização de novas VIP *boxes*, confere uma maior verticalidade à bancada, e cria um efeito de superfície contínua com o anel superior ao eliminar a beirada do mesmo; e a cobertura, que aumentará a sonoridade no interior do estádio.

Finalmente, o perfil multifuncional e multiusos. O Futuro Camp Nou vai melhorar as suas condições quer para receber eventos, como para a produção dos mesmos. O aumento do equipamento audiovisual, com os quatro ecrãs led, bem como todas as melhorias já referidas não deixa dúvidas relativamente a isso. No entanto, trata-se da linha de negócio de menor incidência para o recinto, principalmente porque

a proposta do Novo Palau Blaugrana será muito acentuada neste aspeto, o que discriminará os tipos de eventos a receber entre um recinto e outro.

Imagem 3: Futuro Camp Nou

Fonte: FC Barcelona, s.f., arquivo próprio, inédito.

Todas as ações da remodelação são importantes, e obedecem a um plano estratégico estabelecido, após a análise da instalação e do mercado, para manter a máxima atividade no estádio durante os 365 dias do ano. Mas existem algumas que têm uma relevância especial no modelo de negócio, e um maior impacto na criação de receitas.

Vamos analisá-las e desenvolvê-las.

a. Fachada aberta com três anéis

Ao invés das tendências das novas concepções de design na indústria, em que se opta frequentemente por uma pele envolvente, que protege as áreas comuns e os corredores dos estádios, o Futuro Camp Nou aposta numa concepção de design de estádio aberto, com passagens amplas, acessíveis e sem fechamento na fachada.

Para além de ser uma espécie de pele (Allianz Arena), ou um fechamento de fachada de outro tipo (Old Trafford), o facto de as zonas comuns estarem fechadas, criando uma área interior para o espetador, é um elemento favorece o aumento do rácio de tempo que os adeptos passam no recinto, e como consequência disso mesmo, do aumento do consumo.

No entanto, esta proposta de espaços abertos, muito diferente de muitas das propostas do mercado, deve ser analisada em profundidade para compreender o objetivo do Clube.

O estádio aberto, tal como está concebido, tem em conta três fatores determinantes.

O primeiro deles, como já referimos anteriormente, é o caráter aberto do Clube. Este fomenta a integração da instalação na comunidade, o que representa uma contribuição, não apenas social, mas também a nível da marca, uma vez que a

mensagem não assenta apenas no aspeto social da entidade, mas alcança também um posicionamento global.

O segundo é relativo à atividade do *non-match day*, onde terá um impacto notável. Quando se designa uma concepção como "aberta", não se trata de uma expressão vazia, ou que apenas faça alusão à arquitetura do recinto. O estádio estará de facto aberto durante os dias em que não há jogo, podendo desfrutar-se passeando pelas passagens dos anéis e apreciando de uma vista de 360º, tanto do estádio como da cidade, a partir da passagem mais elevada. Para além de, obviamente, aceder à oferta de restauração e outros serviços instalados em cada um deles. Logicamente o acesso ao *bowl* estará impedido, através de uma espécie de setorização, que permitirá o livre acesso aos anéis, mas não à bancada.

E o terceiro fator, é o clima da cidade, mediterrânico, suave na maior parte do ano, que convida a viver fora dos recintos fechados. Apesar de contarem com áreas onde desfrutar da experiência, nos poucos dias do ano em que as condições climáticas não colaborarem.

Somando todos estes fatores, temos o posicionamento de diferenciação do estádio com esta concepção, que lhe confere uma personalidade incontestável, fortalecendo novamente o ativo da marca FCB.

Imagem 4: Futuro Camp Nou

Fonte: FC Barcelona, s.f., arquivo próprio, inédito.

b. Reconstrução do primeiro anel, mais vertical e com melhor visibilidade

Necessário para a localização das novas VIP *boxes* que aumentarão substancialmente a oferta *premium* do estádio, algo determinante no modelo de negócio para o tornar viável.

O primeiro anel da bancada será demolido e reconstruído novamente. Para além da criação de espaço para as novas VIP *boxes*, o objetivo para a respetiva realização, para além de melhorar o conforto e a visibilidade, é criar uma melhor experiência e potenciar dois elementos:

- O primeiro é facilitar que as últimas filas da bancada, as que atualmente estão abaixo da beirada da segunda bancada, possam desfrutar de visibilidade total do estádio, quando estão nos seus lugares, uma vez que atualmente fica tapada pela beirada. Trata-se de um elemento que, à medida que a indústria foi crescendo e os estádios e arenas passaram por uma evolução na concepção dos modelos e na importância no evento, a sua valorização foi aumentando por parte dos adeptos.

- O segundo é que esta nova posição do primeiro anel, eliminando o efeito beirada, e dando continuidade ao ângulo de inclinação da bancada superior, vai aproximá-la ao início desta segunda bancada, criando uma maior sensação de concentração de espetadores numa única superfície, o que vai aumentar a atmosfera e a pressão relativamente ao rival, criando um efeito de caldeira, do qual já falámos. Isto também fará com que a bancada fique mais próxima do terreno de jogo, conseguindo melhorar ainda mais a visibilidade do adepto.

c. Incremento do terceiro anel, e aumento da capacidade

A ampliação do terceiro anel vai ser realizada igualando a altura em todo o perímetro e eliminando a curvatura atual da terceira bancada.

Esta ampliação vai recuperar todos os lugares de bancada que, devido a problemas de espaço, vão desaparecer do primeiro anel, e vai aumentar a capacidade do estádio até aos 105.000 espetadores, todos sentados, o que aumentará a diferença relativamente aos restantes estádios do mercado, e posicionará o Futuro Camp Nou como o estádio com maior capacidade do continente europeu.

A ampliação baseia-se num dado histórico de ventas que apresenta uma grande assistência média nos jogos do Barça no Camp Nou, e uma longa lista de espera de pedidos para ser assinante do bilhete de época, o que faz com que as probabilidades de sucesso sejam muito elevadas.

Podemos afirmar que a análise no caso do Camp Nou quase carece de riscos. Só é necessário aguardar pelo momento adequado para decidir implementar a remodelação ideal, como aconteceu, para tomar a decisão da ampliação.

O Clube tem uma lista de espera para obter um lugar, uma assinatura de bilhete de época com direito a assento, de cerca de 10.000 adeptos. Pelo que o aumento de lugares (cerca de 6.500 aproximadamente), estaria coberto mesmo antes de terminadas as obras.

E isto sem contar com o efeito apelativo, que normalmente acompanha a inauguração ou remodelação integral de um estádio ou arena, e que, neste caso, vamos seguramente constatar.

Para além disso, é necessário ter em conta que cerca de 4.000 desses novos lugares se destinam a lugares *premium*, dos quais o estádio tem uma carência evidente atualmente, como já explicámos. Assim, o impacto direto anual nas contas do Clube por este aumento de capacidade, pode situar-se entre os 24 e 28 milhões de euros.

Neste aumento da capacidade total, apesar de o maior impacto ser a ampliação do terceiro anel, devemos ter em conta que a grande maioria dos 4.000 novos lugares *premium* se situará no primeiro anel, com a reconstrução do mesmo. Para tal será necessário levar a cabo uma reorganização e recolocação de assentos, libertando espaços que podem oferecer as localizações ideais para este tipo de lugares.

Às potenciais receitas desta medida, é necessário adicionar o consumo por jogo dos novos assinantes, e que a média deste consumo por espetador será maior com a nova oferta de hospitalidade, comida e bebida, *merchandising* e outros serviços, no Futuro Camp Nou.

d. Cobertura, protegendo 100% dos lugares

A nova cobertura vai ocupar todo o perímetro do anel superior, e vai cobrir 100% dos espetadores.

Trata-se de um progresso substancial em termos de conforto que vai aumentar a experiência de mais de 60% dos adeptos, que atualmente não contam com nenhuma proteção para a chuva, nem para o sol.

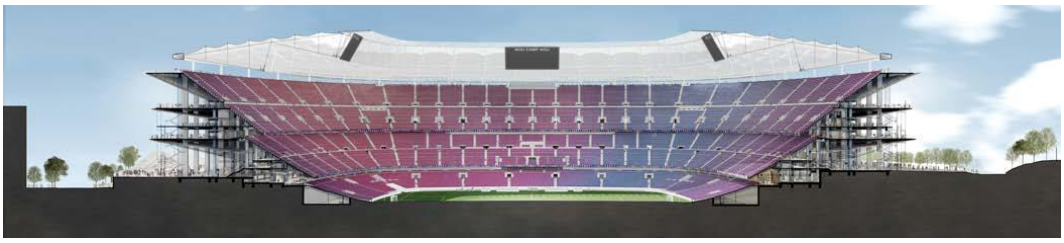
Com a (re)ampliação do terceiro anel, igualando o nível de maior altura que existe atualmente, vai ser possível a construção e colocação desta cobertura, o que permitirá que a luz solar seja filtrada em parte da mesma.

São exatamente 47.000 metros quadrados de pala de proteção, que será concebida com cabos de aço e material de revestimento ETFE, PTFE e policarbonato.

Também funcionará como suporte dos quatro novos ecrãs vídeo-marcadores, a nova iluminação, e todo o sistema de áudio.

Como referimos anteriormente, a melhoria da sonoridade, com toda a arquibancada coberta, será parte importante da experiência para os fãs do Barça.

Imagem 5: Futuro Camp Nou



Fonte: FC Barcelona, s.f., arquivo próprio, inédito.

e. Tecnologia audiovisual

A tecnologia audiovisual ocupa cada vez maior importância na experiência dos adeptos.

Trata-se de um elemento muito valorizado, que dinamiza o evento, seja desportivo ou qualquer outro tipo de espetáculo.

Permite ter um acompanhamento detalhado e a partir de outros ângulos diferentes ao que se tem a partir do lugar, melhorando a visibilidade do que se passa no centro do cenário.

Com a capacidade de interação com as redes sociais, também se transforma numa ferramenta de *engagement*, que está diretamente relacionada com a experiência do novo.

E, obviamente, a qualidade da projeção no campo publicitário que vamos oferecer aos nossos *partners* e clientes, o que seguramente vai afetar o cachê em publicidade que o recinto vai ter.

O Futuro Camp Nou vai contar com ecrãs vídeo-marcadores led de alta resolução de 11,5 m x 25 m, suspensos da estrutura da cobertura o que permitirá que sejam vistos a partir de qualquer uma das bancadas do estádio, e com uma faixa led 360º na segunda arquibancada.

Também está previsto um aumento da dotação de monitores e ecrãs interiores, nos *concourses*, zonas de *hospitality* e áreas *premium*.

f. Novos lugares e espaços *premium*

Trata-se de uma das ações mais destacadas do projeto, e que vai ter um maior impacto no resultado económico final.

O conjunto de lugares *premium* do atual Camp Nou compreende um índice inferior a 3% relativamente ao total da capacidade do estádio (2.668 sobre um total de 99.402: exatamente 2,68%). Isto significa que o atual recinto Blaugrana se encontra longe da média do mercado, que se situa nos 10%.

Isto verifica-se atualmente, não por não existir este tipo de procura no respetivo mercado, mas sim devido à antiguidade do estádio, e ao facto de o limite da bancada estar praticamente totalmente ocupado pelos bilhetes de época com assinatura dos sócios, o que dificulta muito conseguir encontrar espaços onde criar a oferta *premium*.

Com a remodelação integral do estádio, o FCB vai dar um salto importante nesta linha de produção de receitas, atingido os 6.300 lugares *premium*. Isto implicará aproximar-se do índice médio do mercado, com 6% dos lugares acima do total da capacidade do Futuro Camp Nou dedicados a este produto. O que é um resultado aceitável, tendo em conta a estrutura de Clube, e o elevado número de assinantes de bilhetes de época com que conta, o que sem dúvida é também uma grande notícia.

Como explicámos no item relativo ao aumento da capacidade com a (re)ampliação do terceiro anel, dos 24 ou 28 milhões de aumento da faturação anual que o FCB pode conseguir, entre 18 e 20 milhões resultarão da venda dos novos lugares *premium* do estádio. E como também referimos anteriormente, seria necessário adicionar o consumo que os clientes destes lugares vão realizar nos serviços do estádio.

Dentro da proposta de lugares *premium*, a distribuição de lugares *premium*, entre Club (*hospitality* partilhado) e VIP (*hospitality* privado), coincide quase exatamente com a tendência do mercado:

- Lugares *premium* Clube FCB: 75% (mercado 78%)
- Lugares *premium* VIP FCB: 25% (mercado 22%)

Trata-se de uma confirmação tanto da tendência do mercado, como da análise correta e concepção levadas a cabo pelo FCB.

O total de lugares *premium* vai distribuir-se por 7 zonas de *hospitality*.

Do total, 1.584 lugares vão ficar em 79 camarotes VIP privados (VIP *BoxGold*), com capacidades de entre 9 e 25 assentos. Todos eles contarão com balcão exterior, com os lugares em contacto com a atmosfera do estádio e zona de *hospitality* privada interior.

Os restantes 4.716 lugares *premium* estarão situados em zonas com a área de *hospitality* partilhada.

São eles:

- Presidential Box (Platinum).
- VIP Superboxes (Gold).

- Tribuna Pitch Club (Gold).
- Tribuna Sky Lounge (Gold).
- Lateral Business Lounge (Silver).
- Tribuna Soci Lounges (Silver).

Distribuídos pelo estádio, e com uma vasta gama de contratualização, procurando abranger todo o mercado potencial de clientes que procura um lugar com serviço de valor acrescentado.

Merecem especial atenção o Tribuna Pitch Club (Gold), onde os espetadores terão acesso a ver os jogadores no túnel de saída para o campo, precisamente antes do jogo. Um produto com relativamente pouco tempo de vida, e muito habitual nos EUA (Lincoln Financial Field, Philadelphia, Stub Hub Center, LA), e que parece já obrigatório nas novas concepções de estádios na Europa (New White Hart Lane, Londres), e inclusivamente está a ser incorporado em alguns já existentes (Etihad Stadium, Manchester C.).

A Tribuna Sky Lounge (Gold), localizada na parte mais alta do estádio, com varanda exterior. Uma experiência diferente, com um ângulo de visão mais longínquo do que o habitual, mas de uma espetacularidade considerável, o que a torna única.

Com esta proposta *premium*, o FCB vai situar-se na vanguarda desta linha de produção de receitas, que atualmente é essencial para conseguir maximizar as receitas de um estádio ou arena, e atender à procura que marca a tendência evidente de mercado: lugares mais confortáveis e com mais serviços de valor acrescentado.

Para o *non-match day*, a oferta *corporate* do estádio conta com todos os espaços VIP que podem receber qualquer tipo de eventos, proporcionando às empresas e profissionais um espaço de qualidade, multifuncional, e num cenário especial.

g. Novos restaurantes e pontos de venda de comida e bebida

A oferta de restauração, comida e bebida, é um dos elementos mais importantes para conseguir que a experiência dos espetadores seja satisfatória. Da mesma forma, trata-se de uma linha de receitas com grande potencial para os recintos desportivos, e que cresce em importância a passos de gigante em todos os mercados.

A tendência crescente de tentar aumentar o tempo que o adepto passa no estádio, e no pré e pós-jogo, para fomentar o consumo e elevar a conta de receitas do *match day*, transformam-no numa área estratégica na concepção do produto global de um estádio.

A proposta do Futuro Camp Nou tem isso em conta, e elaborou um modelo em que se multiplicam por cinco os POS (pontos de venda ou pontos de pagamento) que existem atualmente no estádio. Esta ampliação das concessões, é acompanhada

por uma infraestrutura de cozinhas adequada ao serviço que terá que providenciar em mais de 120, dos 455 pontos de pagamento, que estrão distribuídos por todos os níveis do estádio.

O objetivo da qualidade do serviço e do produto está muito presente no projeto, que procurará três eixos principais:

- Qualidade.
- Eficiência.
- Rapidez.

A concepção da distribuição das concessões e quiosques também foi pensada para reduzir as distâncias de acesso a partir dos lugares.

O outro salto de qualidade na oferta de comida e bebidas do estádio, será pautado pelos restaurantes que vai receber, com atividade tanto no *match day* como no *non-match day.*

Passará a haver dois principais situados em zonas *premium*.

O primeiro, o restaurante com nível estrela Michelin que estará localizado na Presidential Box, a zona mais exclusiva do estádio, com cozinha independente e com acesso através da tribuna principal do estádio.

O segundo, um sport bar/restaurante, situado na VIP Superbox do Gol Sud, com uma capacidade para 185 clientes no *non-match day*, também com cozinha independente, e com um perfil mais informal, dirigido a todo o tipo de clientes que visitem o estádio nos dias em que não há jogo.

Imagem 6: Espai Barça: Campus Barça, Futuro Camp Nou e Futuro Palau Blaugrana

Fonte: FC Barcelona, s.f., arquivo próprio, inédito.

h. Rambla miradouro 360º, no terceiro anel

A *rambla* situada no terceiro anel, o ponto mais alto do estádio, de onde se pode ter uma vista espetacular, não só do estádio como também da cidade, promete ser um dos grandes atrativos da concepção de design.

Se, por um lado, não se pode considerar uma linha de produção de receitas per se, por outro lado a sua capacidade geradora de tráfego que alimenta as outras linhas, faz com que tenha um papel principal na oferta concebida pelo Clube.

Este tipo de atrações, com uma singularidade especial, como é o caso de poder aceder ao estádio em qualquer dia do ano e desfrutar deste miradouro, é uma experiência única que não tem equivalente no mercado.

É o modelo de produto que acaba por transformar o estádio numa visita obrigatória, um "*must*" como destino turístico.

i. Estádio sustentável, *smart* e verde

Finalmente, importa destacar o posicionamento do Clube, criando um modelo de estádio sustentável e inteligente (*Smart Stadium*).

O objetivo da sustentabilidade é uma responsabilidade que todos os clubes devem procurar implementar nas suas instalações. No caso do FCB, com o Futuro Camp Nou, assim foi. O projeto inclui várias atuações que potenciam a utilização da energia natural e reduzem o consumo de recursos e de energias não renováveis.

As duas atuações principais, relativas ao estádio, são a instalação de 2.400 metros quadrados de painéis fotovoltaicos para a alimentação das luzes necessárias para a manutenção do bom estado do relvado, e para a alimentação de veículos elétricos, e a recolha de águas fluviais através da cobertura para a rega do terreno de jogo.

Para além da responsabilidade social do Clube, o que também beneficia a sua boa imagem, isto implicará uma poupança substancial de custos no funcionamento diário.

E como estádio *smart*, o estádio contará com os mais recentes avanços e tendências tecnológicas do mercado. A partir de um sistema de conetividade de alta intensidade, que permitirá a ligação simultânea e permanente de toda a lotação, até ao sistema *cashlesspayment* (pagamento através de telemóvel), passando pela entrada digital.

O desenvolvimento da proposta tecnológica atualmente é uma obrigação exigida a todos os níveis para satisfazer as experiências dos clientes, e um recinto emblemático e da relevância do Futuro Camp Nou, deve situar-se na primeira linha de vanguarda.

Para finalizar, devemos destacar algo que já abordámos, e que consideramos como um dos pilares na tomada de decisões sempre que enfrentamos um projeto de um recinto desportivo, e que é o respeito que devemos ter pelo adepto, que sente o estádio como seu e que, para além disso, neste caso especialmente, é assim mesmo.

As gerações que viveram momentos inesquecíveis, jogo após jogo, temporada após temporada nesse estádio, devem ser consideradas, cada vez que tomamos uma decisão sobre o recinto. Caso contrário, a decisão pode ser tomada erradamente e não chegar a ter sucesso.

No caso do FCB, o projeto contou com um plano de comunicação aos sócios e assinantes de bilhete de época, e com a participação destes para conhecer em primeira mão os seus sentimentos e inquietudes, e respeitá-los nas suas decisões.

Não são palavras vazias o que esperam, mas sim ações concretas, como o investimento em comunicação realizado pelo Clube, ou a colocação em funcionamento de ferramentas como a plataforma 3D digital para os trabalhos de migração.

Um verdadeiro plano paralelo que acompanhará o projeto desde o seu início e permanecerá ativo inclusivamente para além da inauguração do estádio.

Referências

FC Barcelona (s.f.). Campus Barça: Camp Nou, Palau Blaugrana e Miniestadi Arquivo próprio, inédito.

FC Barcelona (s.f.). Futuro Camp Nou Arquivo próprio, inédito.

FC Barcelona (s.f.). Futuro Camp Nou Arquivo próprio, inédito.

FC Barcelona (s.f.). Futuro Camp Nou Arquivo próprio, inédito.

FC Barcelona (s.f.). Futuro Camp Nou Arquivo próprio, inédito.

FC Barcelona (s.f.). Espai Barça: Campus Barça, Futuro Camp Nou e Futuro Palau Blaugrana Arquivo próprio, inédito.