2 Espai Barça e Novo Palau Blaugrana

Como referimos anteriormente, seguidamente vamos analisar o projeto Espai Barça, o grande desafio de modernização das instalações do FC Barcelona.

Iniciámos o primeiro módulo com a análise da transformação da joia da coroa, o emblemático estádio Blaugrana, o Camp Nou.

Neste segundo módulo vamos analisar detalhadamente o resto da instalações que formam o Espai Barça, discriminando as principais três que estão ligadas a outras que também fazem parte do projeto, mas com menor incidência, ou com uma atuação de menor relevância dentro de todo o plano de transformação:

- Estádio Johan Cruyff.
- Palau Blaugrana.
- Campus Barça.

Vamos examinar como se chegou à necessidade da alteração, quais as propostas de modelos que foi decidido implementar, global e individualmente por instalação e recinto, e o impacto que têm no projeto do presente e futuro para o Clube e os seus sócios.

2.1. Situação inicial das Instalações

As instalações do FC Barcelona atualmente são compostas por:

- O campus, onde para além do Camp Nou, o Palau Blaugrana e o Miniestadi, se encontram a pista de gelo, o museu do FCB (Camp Nou Experience), os escritórios do Clube distribuídos pelos diferentes edifícios do campus, a Masía de Can Planes (antiga Masía como residência de jogadores escola de formação), as bilheteiras para a venda de *ticketing*, o Auditori 1899, salas de acolhimento e para alguns outros fins, como a loja oficial do Clube, locais de restauração, e o próprio *parking*.
- A Cidade Desportiva Joan Gamper, que inclui La Masía (a nova residência de jogadores da escola de formação com 83 lugares), o Estádio Johan Cruyff, nove campos de treino e dois pavilhões polidesportivos cobertos com capacidade para cerca de 450 espetadores.

O campus, com o Camp Nou, o Palau Blaugrana e o Mini Estadi situa-se numa área urbana de Barcelona, na zona oeste, com grande atividade e relevância na vida da cidade.

Como referimos anteriormente, trata-se do maior complexo desportivo urbano de um Clube do desporto profissional, a nível mundial. E não só, é também uma das cinco sociedades desportivas com maior faturação no mundo.

Pelo que a importância do projeto Espai Barça é, em todos os sentidos, uma das mais transcendentais da indústria e do mercado do desporto profissional.

O campus começa a ganhar forma com a construção do Camp Nou em 1957, e vai crescendo posteriormente, ao longo dos anos, integrando os restantes edifícios e instalações.

Isto significa duas coisas: que as instalações que o formam contam já com bastantes anos, estando em muitos casos obsoletas; e que não existiu um plano original, mas sim propostas adicionais sobrepostas umas sobre as outras, até formarem o resultado atual.

Por não ser uma abordagem global original, e por não se ter realizado uma remodelação integral de todos os espaços e instalações, o que existe atualmente é um conjunto de edifícios que não têm uma relação uniforme dentro do próprio

espaço da sua localização, nem mantêm uma linha temporal, quer estética, quer funcional.

As propostas que foram sendo adicionadas foram o resultado da necessidade imediata, integrando-as com o objetivo de colmatar essa carência do momento, mas sem contemplar um plano de ação no qual todas as propostas estivessem ligadas e fossem executadas no mesmo plano.

Imagem 1: Campus Barça: Palau Blaugrana e Miniestadi

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

No caso da Cidade Desportiva Joan Gamper, em Sant Joan Despí, as instalações foram inauguradas em 2006. São instalações modernas, idealizadas inicialmente como o lar da escola de formação, e a base do estilo de formação do Clube.

Para além de todos os campos de treino, inclui também a nova Masía que substitui a antiga localizada no campus urbano.

Mas a iniciativa mais destacada na cidade desportiva, no projeto Espai Barça, é a construção do Estádio Johan Cruyff, que será o estádio novo onde jogará o Barcelona B, o Barça Feminino e o Juvenil A nas competições europeias.

Isto fará com que a cidade desportiva aumente a sua superfície em 26%, chegando aos 16,2 hectares.

Imagem 2: Cidade Desportiva Joan Gamper

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

2.2 O Espai Barça

O Espai Barça é um projeto criado para os sócios e, não podemos esquecer, que pertence aos sócios, porque o clube também lhes pertence. É crucial ter isto em consideração ao analisar as ações levadas a cabo nas instalações e as decisões sobre os modelos, tanto de experiências para os adeptos como de produção de receitas e, de uma forma geral, todos os investimentos patrimoniais que se realizem pelos gestores do clube, neste caso, a direção.

Não foi em vão que a decisão de avançar com o projeto teve de ser aprovada através de referendo dos sócios no dia 5 de abril de 2014.

O projeto, com um investimento de 600 milhões de euros, foi aprovado por uma grande maioria (72%). Por outras palavras, a aprovação do legado que permanecerá para usufruto das futuras gerações de sócios e adeptos *blaugranas*, com o maior desenvolvimento patrimonial que alguma vez foi realizado na história do Clube, e com uma planificação e visão de futuro que lhe permitirá uma vigência de muitos anos, até que seja necessário proceder a novas alterações semelhantes.

O Espai Barça é uma proposta de transformação de todas as instalações, aumentando o valor do património do Clube, que conta com mais de 35 hectares (19,4 no campus da cidade e 16,2 na Cidade Desportiva em Saint Joan Despí), e que reordena toda a disposição do campus, abrindo-se para o bairro e integrando-se neste, fornecendo um novo espaço livre e de qualidade à cidade, com zonas verdes, de lazer e entretenimento.

As principais medidas levadas a cabo são:

- A transformação profunda do Camp Nou (que já analisámos no primeiro módulo).
- A construção de um Novo Palau Blaugrana.
- A criação do conceito Campus Barça, nos terrenos do Clube, no bairro Les Corts.
- A construção do Estádio Johan Cruyff, na Cidade Desportiva Sant Joan Despí.

Resumindo, o alcance do projeto é a construção de dois novos recintos, a atuação sobre outro de nível equivalente à construção de um estádio novo, quase a partir do zero, e a transformação de uma área urbana de mais de 20 hectares, com uma proposta de reordenação global de espaços e serviços, que vai alterar de forma drástica o ambiente e a integração das instalações na vida da cidade.

Os elementos-chave do projeto, que se vão destacar no resultado da proposta após a respetiva execução, são os seguintes:

- Revalorização do património do Clube, aumentando o valor do ativo e projetando um crescimento deste valor no futuro, através da expetativa de aumento dos resultados económicos que vai proporcionar à entidade.

- A transformação do Camp Nou num estádio moderno, que cumprirá e inclusivamente superará os padrões do mercado, e que será uma referência a nível mundial.

- A ativação de novas linhas de negócio do Clube e a modernização de outras, tanto nos recintos desportivos, Camp Nou e Palau Blaugrana, como em todo o Campus Barça, com novos serviços do setor terciário e propostas comerciais, criando novas oportunidades de receitas, não apenas para o Clube, mas também para o bairro Les Corts.

- A construção de um novo Palau Blaugrana, moderno e com um perfil novo de recinto multifuncional, que vai abranger um novo mercado de eventos com um espaço vanguardista de topo.

- A reordenação e criação de um espaço conceptual, o Campus Barça, aberto a todos, sem barreiras e integrado na cidade, que fornecerá uma melhoria em termos de mobilidade, novas e amplas zonas verdes, maior segurança na mobilidade, e serviços de lazer e entretenimento aos barceloneses. Um espaço onde conviver abertamente.

- Um espaço novo para o sócio, onde é possível desfrutar dos dias de jogo e dos dias em que não há jogo, e sentir orgulho nas suas instalações.

- A atividade de todo o campus durante os 365 dias do ano, para utilização de todo o público.

- Instalações e um contexto sustentável em termos de meio-ambiente, utilizando critérios de máxima eficiência energética, tanto nos espaços do campus como nos recintos desportivos.

- A construção de um estádio para a escola de formação de jogadores, que será um ícone do Clube, com um significado especial, e adaptado ao perfil e projeto de formação da entidade.

- O aumento do valor da marca FCB, tanto a nível institucional como de mercado, proporcionando uma melhoria da imagem do Clube como modelo de gestão, de transformação e evolução.

Imagem 3: Novo Palau Blaugrana

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

Num projeto deste alcance, o envolvimento do Clube com a cidade é obrigatório. Fruto deste envolvimento e como parte do acordo, o FC Barcelona levará a cabo algumas ações na reordenação dos espaços públicos e na urbanização dos mesmos, a cargo do Clube, para poder cumprir todos os elementos-chave do projeto visado.

Desta forma, o Clube financiará ações na ordem dos 113 milhões de euros. Destes, 28 milhões destinam-se à urbanização de novas zonas pedonais e viárias, bem como zonas verdes, unindo o bairro Les Corts à Universidade de Barcelona através de um eixo aberto. E 75 milhões para transformar um parque de estacionamento com capacidade de 3200 lugares em subterrâneo, o que trará qualidade ao campus.

Com esta contribuição, o Clube recebe um maior espaço edificável que lhe permite proceder a todas as melhorias necessárias nas suas instalações, para criar serviços terciários, que lhe vão proporcionar o aumento de receitas necessário para tornar a operação de transformação de todo o campus financeiramente sustentável.

Um projeto global, que transforma e moderniza as instalações do Clube, e que o situa na vanguarda do mercado de recintos desportivos, em toda a sua tipologia:

- Estádio (Camp Nou).
- Arena (Palau Blaugrana).
- Cidade desportiva (Estádio Johan Cruyff).
- Proposta de lazer, entretenimento e *corporate* (Campus Barça).

Sem dúvida, o maior desafio da história do FC Barcelona.

2.3 Campus Barça

O Campus Barça abrange todos os terrenos urbanos que o Clube tem em Les Corts, na cidade de Barcelona.

Imagem 4: Campus Barça: Futuro Camp Nou e Novo Palau Blaugrana

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

Estão integrados no mesmo, obviamente, o Camp Nou (já analisado) e o Palau Blaugrana (que analisaremos no ponto que se segue). No entanto, neste ponto vamos analisar também as ações mais representativas, que vão dar forma ao novo conceito de Campus Barça, transformando toda a superfície de esplanada propriedade do Clube.

- Eliminação da barreira perimetral e abertura dos espaços ao público pedonal 24 horas por dia, durante os 365 dias do ano. Isto conseguirá a integração do campus no bairro, proporcionando novas zonas de qualidade para utilização pública, e a redução do impacto na mobilidade resultante dos dias de jogo, ou eventos, em alguns dos recintos.

  Estes espaços abertos promoverão o tráfego de público nas zonas comerciais do campus, impulsionando o consumo e a produção de receitas para o Clube.

- Criação de novas zonas verdes para a cidade. No âmbito da abertura dos espaços, a transformação em zona verde de parte deles melhorará o ambiente e a vida dos vizinhos, com o consequente benefício mútuo do projeto.

  Com esta ampliação das zonas verdes, o bairro Les Corts será unido à zona universitária da Universidade de Barcelona e ambos ficarão ligados através do campus.

- Novos escritórios do Clube. Atualmente, devido ao crescimento da estrutura do Clube e à situação especial dos espaços nas instalações atuais, os diferentes departamentos estão distribuídos por várias dependências e edifícios. Com a reordenação do campus, o Clube passará a dispor de escritórios à altura do requerido, para uma estrutura de gestão destas dimensões, o que seguramente se repercutirá na qualidade laboral e na eficiência de toda a equipa que integra o Clube.

  A OAB (gabinete de atendimento ao barcelonista) e o Auditori 1899 permanecerá junto aos escritórios do Clube, os quais continuarão localizados na zona de esplanada do campus.

- Parking. O soterramento do *parking* atual, da superfície para subterrâneo, pode parecer uma ação sem muita relevância, mas tem mais impacto do que, em princípio, possa parecer.

  Sem esta situação, que liberta toda a superfície atual do campus, seria impossível a reordenação e transformação de todas as instalações. A necessidade de manter um determinado número de lugares obriga a transferi-los para o subterrâneo, ou renunciar a qualquer proposta de reordenação.

  Para além disso, o novo *parking*, com 3200 lugares abaixo do nível da rua, vai melhorar de forma drástica a segurança na mobilidade e o impacto desta no *match day*.

- Novas propostas comerciais. O modelo de negócio do Campus Barça passa pelas novas propostas comerciais (utilizações com fins terciários) com que vai contar.

  O estádio como ícone arquitetónico, acompanhado pelo museu, tem um perfil claro de modelo de negócio comercial com a criação de receitas, especialmente através das visitas turísticas. Mas toda esta transformação vai permitir ao FCB ampliar e atualizar um perfil com um potencial de rendimento muito maior do que aquele que o Clube consegue atualmente, devido ao estado das instalações. Trata-se do perfil *corporate*.

  O campus contará com uma nova oferta, tanto para o *match day*, como para os restantes dias do ano, com a incorporação do edifício de escritórios, hotel e espaços especialmente concebidos para as empresas e *sponsors*.

  Isto vai configurar um produto que vai ser determinante para a conta de exploração do Clube.

Para além do produto *corporate*, o campus vai contar com zonas de comércio e restauração, com uma proposta de lazer complementar às utilizações principais, que vai aumentar exponencialmente o valor das receitas com a produção de tráfego de espetadores e visitantes previsto com a transformação do campus.

Estas são as principais linhas do projeto do Campus Barça, como proposta de abertura à cidade, como modelo de negócio, e como legado para o sócio *blaugrana*.

2.4 Estádio Johan Cruyff

O estádio novo da escola de formação de jogadores do FC Barcelona é o Estádio Johan Cruyff, que substitui o atual Miniestadi localizado no espaço urbano do Clube que será o Campus Barça.

O Johan Cruyff estará situado na Cidade Desportiva Joan Gamper, em Sant Joan Despí, a cerca de 8,5 km do Camp Nou e das restantes instalações do Barça em Les Corts.

O estádio que falta substituir, o Miniestadi, foi construído em 1982, e tem uma capacidade para 15.276 espetadores, distribuídos por dois anéis. Ocupa atualmente os terrenos destinados ao Novo Palau Blaugrana.

Conseguiu vender todos os lugares em muitas ocasiões, com uma média de assistência abaixo de metade do limite da capacidade, e o seu design não oferece outros detalhes destacáveis para além do próprio *bowl* e da pala de proteção da bancada principal.

Imagem 5: Estadi Johan Cruyff

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

A proposta do estádio novo altera completamente o modelo. Vejamos.

O Estádio Johan Cruyff, cumpre três objetivos principais:

- Imagem e comunicação. O estádio esteve sempre carregado de simbolismo.

O design foi inspirado no primeiro estádio Blaugrana, o Camp del Carrer Indústria, onde o FC Barcelona jogou entre 1909 e 1922.

Conta com uma bancada principal com uma tribuna alta e uma baixa, e com uma cobertura que evoca a do primeiro estádio do Clube. O resto do estádio está fechado apenas com a bancada baixa, e com todos os assentos cobertos.

Tanto na fachada como na maior parte dos seus elementos, são projetados os valores de formação do Clube e que dão identidade à Masía desde a sua inauguração, com um reconhecimento inequívoco no mercado a nível internacional. Também estarão presentes as imagens de muitos dos jogadores que saíram da Masía e triunfaram na equipa principal.

Como cereja no topo do bolo, o nome do estádio não podia ser outro. Johan Cruyff foi o inventor do futebol moderno, primeiro como jogador e depois como treinador, que marcou a história do FCB, no qual se transformou em lenda, e cuja visão e forma de conceber o jogo estão atualmente ligadas à própria identidade do Clube.

Foi um porta-estandarte do modelo de formação que atualmente se desenvolve na Masía e figura representativa dos valores do Barça.

O Clube gere o seu legado de mais de cem anos dando valor à sua história, através do reconhecimento e respeito pelos seus símbolos. De tal forma que a colocação da primeira pedra do estádio foi realizada a 14 do 9, os dois números que Cruyff usou na seleção holandesa e no FC Barcelona, respetivamente.

- Um recinto de qualidade e dimensionado. O estádio terá uma capacidade de 6.000 espetadores, ideal para a utilização que vai ter.

  A média de assistência histórica do Barcelona B, o Barça Feminino, e o Juvenil A nos torneios europeus indica que não é necessária, atualmente, maior capacidade. No caso do Barcelona B, especialmente, o principal utilizador do estádio poderá contar com números de assistência que farão com que o estádio não apresente um ambiente frio com bancadas vazias, como acontecia no Miniestadi.

  Para além disso, tanto os jogadores, como os adeptos contarão com instalações modernas, de qualidade, eficientes, com grande comodidade de acessos e *parking* com 700 lugares.

Um campo que será emblemático para a escola de formação de jogadores *blaugrana*.

- Localização adequada e libertação de espaço. Integrado na cidade desportiva, juntamente com a residência onde se encontrarão muitos dos futebolistas que aí jogarão. Será uma aspiração, e os jovens talentos terão como objetivo competir no estádio da escola de formação de jogadores, como parte do modelo de formação da Masía.

  Mas, para além disso, e indiretamente, permite libertar o espaço do Miniestadi para construir o Novo Palau Blaugrana no Campus Barça. Isto tem um grande peso, como veremos a seguir, no próximo ponto, que será determinante no modelo de negócio que o Clube implementará no campus.

2.5 Novo Palau Blaugrana

O novo Palau substitui o antigo, que foi construído em 1971. Este tem uma capacidade de 7.585 espetadores, que alcançou após várias remodelações e ampliações.

O antigo Palau Blaugrana (ainda em funcionamento), recebe os jogos de quatro das secções profissionais do Clube: basquetebol, andebol, hóquei em patins e futsal.

Imagem 6: Palau Blaugrana

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

Ao longo da sua história também contou com eventos de primeira magnitude, como, por exemplo, receber as disciplinas de Judo, Taekwondo e Hóquei em Patins dos Jogos Olímpicos de Barcelona '92.

Mas, atualmente, apresenta duas desvantagens:

1. A instalação é demasiado antiga e não cumpre os padrões do mercado, em termos de *conforto*, serviços, visibilidade e acessos. Na verdade, na Liga Europeia de basquetebol exige-se uma capacidade mínima de 10.000 espetadores, desde há anos.

2. Ao receber os jogos das quatro secções, mais os seus treinos por não contar com uma pista anexa, as datas que ficam livres durante o ano não lhe permitem ter um calendário muito extenso de eventos.

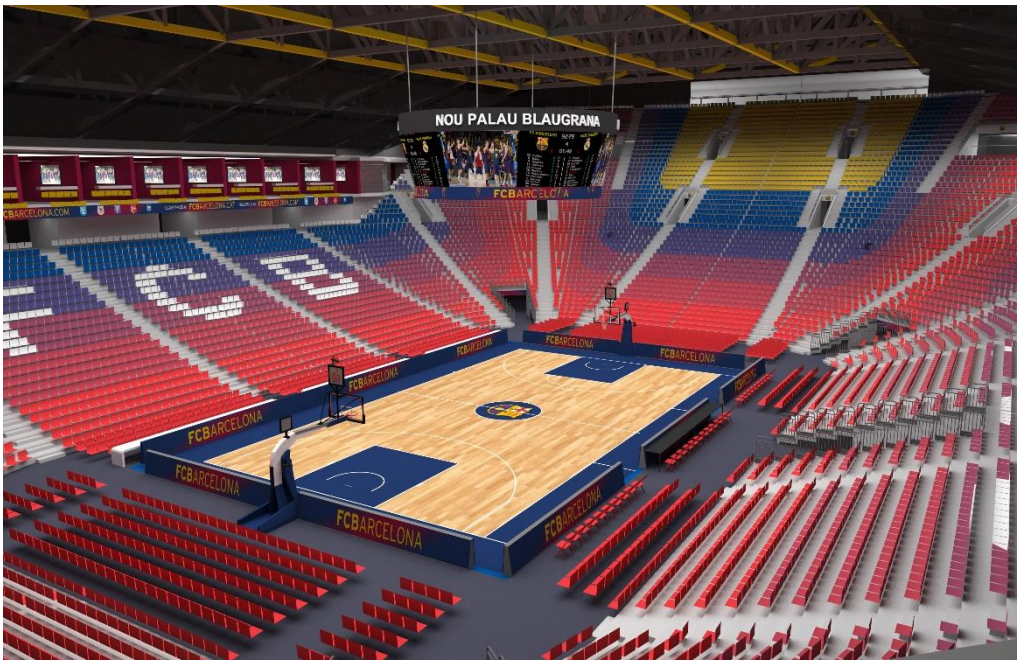
Por estes motivos, é necessária a construção do Novo Palau Blaugrana.

O Novo Palau Blaugrana vai situar-se no terreno que atualmente ocupa o Miniestadi, junto à paragem de metro Camp Nou, e o espaço do antigo, após a respetiva demolição, será ocupado com a nova 'ordenação' do Campus Barça.

O novo recinto será flexível, tendo com um claro perfil multifuncional, devido à sua configuração específica, e inovador como proposta.

O *bowl* está configurado num único anel muito próximo à pista, com a particularidade de que será assimétrico. Um dos fundos será elevado ao dobro da superfície do restante anel, proporcionando uma arquibancada modelo auditório que permitirá uma configuração especial para a celebração de diferentes tipos de eventos, com diferentes capacidades.

Imagem 7: Novo Palau Blaugrana



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

Parte das bancadas serão também retráteis, o que fornece mais versatilidade e flexibilidade às instalações, em se tratando de atrair produções e eventos de diversos tipos.

As configurações possíveis permitirão um vasto leque de capacidades: 6.000, 8.000, 12.000 e 12.500.

Isto transformá-lo-á num produto de grande interesse para um elevado número de eventos, tanto de espetáculos públicos, como privados, e de empresas que contarão com um espaço moderno de grande qualidade e *confort*, adaptável à capacidade que lhes seja mais adequada.

Para além disso, o novo Palau contará com até quatro espaços independentes entre si:

1. O próprio Palau, que receberá como pista central os jogos da secção de basquetebol, para além dos restantes eventos.
2. Uma pista anexa, subterrânea, com capacidade para 2.000 espetadores, que receberá os treinos das secções e,

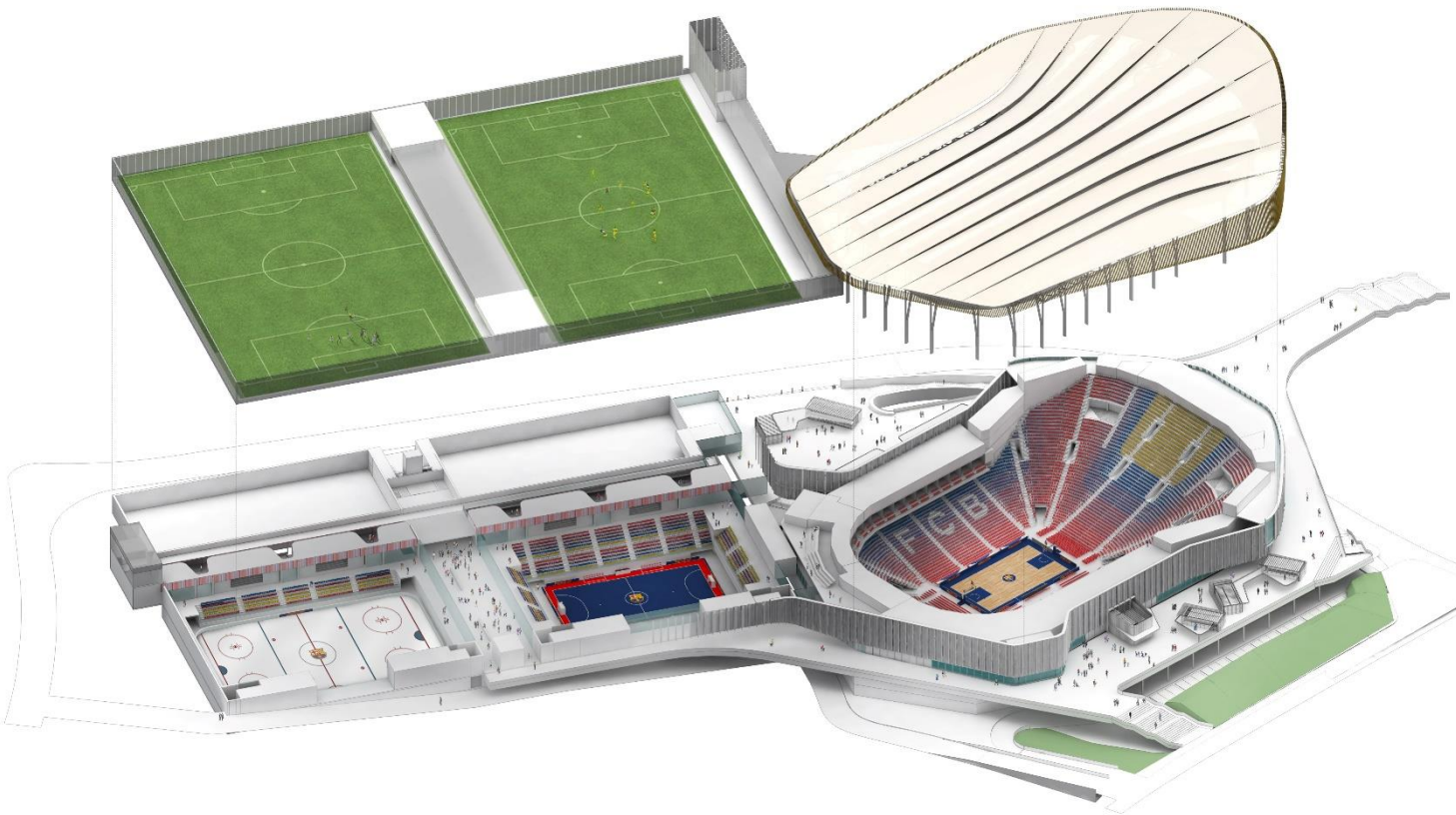
principalmente, os jogos de basquetebol, hóquei em patins e futsal.

3. A nova pista de gelo, também subterrânea, com capacidade para 500 espetadores, deixando livre o espaço ocupado pelo atual Campus Barça.

4. A FCB Escola, que contará com dois novos campos situados na pista anexa e a pista de gelo, e que substituem os antigos campos.

Todos estes espaços, que serão integrados na estrutura orgânica do novo Palau, vão proporcionar ao recinto um excelente funcionamento, multifuncionalidade e flexibilidade. Simultaneamente, que lhe permitirão contar com datas livres para receber eventos, que é uma das principais linhas do modelo de negócio do Espai Barça.

Imagem 8: Novo Palau Blaugrana, nova pista de gelo, nova pista anexa e novos campos FCB Escola



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

O modelo de negócio do Novo Palau vai incorporar melhorias que atualmente não são possíveis com a estrutura do antigo Palau:

- Novos pontos de restauração e hospitalidade.
- 24 camarotes VIP e quatro *Sky lounges* com visibilidade para a pista.
- Áreas de última geração para os meios de comunicação.
- 100% de visibilidade em todos os lugares.
- Amplas zonas de acesso para espetadores com mobilidade reduzida.
- Um marcador central de última geração, mais equipamentos LED em diferentes partes do recinto.

O Nuevo Palau Blaugrana será um dos pilares do modelo de negócio do Campus Barça, com um design moderno e flexível, vai ter um papel essencial no produto final oferecido pelo Clube, tanto como espaço de lazer, como produto para empresas, complementando a oferta do perfil *corporate* do projeto.

Imagem 9: Nova pista anexa, nova pista de gelo e bancada de fundo configuração auditório no Novo Palau Blaugrana

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

Imagem 10: Novo Palau Blaugrana

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

2.6 Financiamento económico

O Espai Barça vai precisar de um investimento de 600 milhões de euros, financiamento esse que será realizada através de um modelo composto por três áreas económicas, em partes iguais:

- 200 milhões - Financiamento próprio. Através das receitas de caixa proporcionadas pelo projeto.
- 200 milhões – Financiamento bancário. Através de um crédito exclusivo para o projeto.
- 200 milhões – Financiamento por *Naming Rights*. Através da venda dos direitos de nome do estádio, que contará adicionalmente com o nome de Camp Nou, uma marca comercial.

Este modelo de financiamento cumpre também três premissas fundamentais para ser aprovado:

- Não afeta o modelo desportivo.
- Não afeta o sócio, que não deverá comportar qualquer aumento nas quotas.
- Tem um plano de retorno do investimento a 8 anos.

Com o Espai Barça e esta proposta de financiamento estamos perante um modelo de negócio que não é habitual: um estádio urbano, com uma localização privilegiada e com a possibilidade de contar com espaço suficiente na sua envolvência para desenvolver um modelo de negócio e uma proposta comercial que consigam maximizar o potencial de receitas do Clube, sem ser necessário ser uma cidade desportiva com uma grande superfície, podendo dedicá-la exclusivamente à parcela desportiva.

Do outro lado teríamos o modelo oposto, que seria procurar a superfície necessária para poder desenvolver um projeto com estas características e integrá-lo na cidade desportiva do Clube numa zona não urbana. (Exemplos: The Star in Frisco, centro de treino e complexo de lazer dos Dallas Cowboys).

Como já referimos várias vezes, um não é melhor do que o outro, e não existe um modelo ideal. Tudo depende da personalização realizada do produto e da aplicação correta do modelo de negócio em cada caso.

2.7 Sustentabilidade

O Campus Barça mantém uma estratégia de sustentabilidade alinhada com a cidade de Barcelona, o que o vai transformar numa referência do mercado nesta matéria. Será o primeiro campus desportivo do mundo com certificação Gold da DGNB.

O projeto de sustentabilidade do Clube está dividido em três conceitos de aplicação:

- Green Barça
    - Aproveitamento da água.
    - Biodiversidade.
    - Utilização de materiais reciclados.
    - Eficiência energética.

- Social Barça
    - Integração urbana e *conforto* holístico.
    - Espaços libres e espaços de utilização pública.
    - Espaços verdes.
    - Impacto social.
    - Sustentabilidade económica.

- Smart Barça
    - Distrito *Smart*.
    - *Smart* Construção.

2.8 Comunicação do projeto

Finalmente, uma medida que deve ser obrigatória em todos os projetos de recintos novos e/ou grandes remodelações com um impacto relevante, tanto social como económico, projetar um plano de comunicação.

Grande parte da responsabilidade da aceitação e bons resultados na primeira etapa do recinto depende da forma como o nosso projeto é comunicado.

No caso do FC Barcelona, a comunicação foi direcionada aos principais *stakeholders*(partes interessadas) procurando que as decisões tomadas sejam compreendidas, bem como a compreensão por parte do próprio Clube das sugestões e requisitos que lhe foram comunicados.

No caso do FCB, as ações do plano foram as seguintes:

- Página web informativa com os dados do projeto.
- Exposição Espai Barça, tanto fixa como itinerante, percorrendo diferentes localidades que contam com o maior número de sócios do Clube.
- Exposição das propostas finalistas do concurso e informações sobre cada uma das candidaturas.
- Comunicação periódica específica ao sócio, com informações da evolução do projeto (este aspeto continuará implementado de futuro sem data limite de duração).
- Reuniões com representantes locais para informar e recolher eventuais sugestões e preocupações dos vizinhos.
- Exposição da alteração do Plano Geral Metropolitano de Barcelona.

Referências

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

FC Barcelona (s.f.). Cidade Desportiva Joan Gamper. Arquivo próprio, inédito.

FC Barcelona (s.f.). Novo Palau Blaugrana. Arquivo próprio, inédito.

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

FC Barcelona (s.f.). Estadi Johan Cruyff. Arquivo próprio, inédito.

FC Barcelona (s.f.). Palau Blaugrana. Arquivo próprio, inédito.

FC Barcelona (s.f.). Novo Palau Blaugrana. Arquivo próprio, inédito.

FC Barcelona (s.f.). Novo Palau Blaugrana, nova pista de gelo, nova pista anexa e novos campos FCB Escola. Arquivo próprio, inédito.

FC Barcelona (s.f.). Nova pista anexa, nova pista de gelo e bancada de fundo configuração auditório no Novo Palau Blaugrana. Arquivo próprio, inédito.

FC Barcelona (s.f.). Novo Palau Blaugrana. Arquivo próprio, inédito.