

3 Casos práticos relevantes

Introdução

Este módulo tem uma abordagem eminentemente prática, debruçando-se sobre o desenvolvimento de situações reais que tiveram uma resposta por parte dos gestores, operadores ou proprietários dos recintos.

Esta indústria alimenta-se, em grande medida, das experiências de projetos levados a cabo com algumas contribuições inovadoras que ajudam a desenvolver o mercado através das tendências.

Vamos expor casos de situações reais de estádios (no formato de caso prático e no formato de amostra de mercado), que representam algumas das situações mais destacadas do mercado. Integraremos, de forma global, detalhes e características concretas da concepção de design, da gestão ou da proposta de modelo de negócio.

É importante destacar que cada caso irá mostrar-nos diferentes perspetivas aplicadas às soluções e decisões tomadas, mesmo quando as situações possam parecer análogas na sua origem.

As lições decorrentes da contribuição empírica dos casos reais analisados vão proporcionar-nos a possibilidade de desenvolver competências fundamentais nesta indústria, as quais destacamos ao longo de todo o conteúdo. O objetivo é que estas aprendizagens fiquem consolidadas na mente dos alunos, como gestores e operadores profissionais dos estádios e arenas. Estas competências são:

- Olhar crítico e analítico. Não aceitar e confiar em tudo o que existe no mercado, simplesmente pelo facto de ter sido levado a cabo por uma entidade relevante e que aparentemente desenvolveu um plano estratégico previamente. Nem sempre é assim e pode levar-nos a cometer erros. Devemos ser analíticos e manter um olhar crítico, não nos podemos deixar deslumbrar pelo impacto visual ou deixar-nos ofuscar por determinado “brilho” muito habitual neste mercado, que nos impede de ver com clareza a realidade da situação. Isto vai ajudar-nos a identificar se a proposta é a ideal ou se implica, por exemplo, um custo de oportunidade.
- Perspetiva global do mercado. Conhecer as novas tendências, a respetiva evolução, e o resultado em cada caso, vai permitir-nos estar na vanguarda da indústria e aplicar as melhores soluções existentes ao nosso recinto.

- Personalização de cada projeto. Evitar repetir modelos de negócio ou propostas comerciais de outros recintos ou mercados, justificando-o com a desculpa inerte de que correram bem, sem analisar antes se é o modelo ideal para o nosso estádio. Cada proposta deve ser personalizada, feita à medida das características de cada mercado, ambiente competitivo, e de cada clube e respetivos perfis de adeptos/clientes.

Após desenvolver estas competências, devemos aplicá-las, lembrando uma máxima do mercado quando estamos perante uma tomada de decisão em um projeto: não existe uma única resposta correta ou solução para cada estádio, mas sim todas as que resultem da aplicação destas três competências. O passo final será decidir qual delas deve ser levada a cabo.

3.1 Allianz Stadium (Juventus de Turim) Caso prático

Tabela 1: Dados do caso Allianz Stadium (Juventus de Turim)

Nome do estádio:	Allianz Stadium
Ano de inauguração:	2011
Cidade:	Turim (Itália)
Propriedade:	Juventus de Turim
Capacidade:	41.500 (4.000 premium)
Custo:	120 milhões EUR
<i>Naming Rights:</i>	Allianz (10-12 milhões EUR anuais, até 2023)
Estádio antigo:	Estádio Delle Alpi
Ano de inauguração:	1990
Cidade:	Turim (Itália)
Propriedade:	Municipal (pública)
Capacidade:	69,000
Custo estimado:	190 milhões EUR

Fonte: elaboração própria.

Porquê este caso?

Este caso, por um lado, representa uma das decisões, em termos de gestão desportiva, que apresentou maior dificuldade, de entre as que foram tomadas na história do futebol europeu e internacional, e cujo resultado foi muito bem-sucedido.

Por outro lado, mostra-nos um exemplo de excelência na concepção de modelos de negócio do mercado europeu de estádios, personalizado em função do clube e das características do ambiente competitivo onde se situa.

Trata-se de um caso para aprender a partir do sucesso, partindo de uma situação de dificuldade e risco.

Encontramos aqui muitos conceitos centrais em contraste com uma situação real, que nos dará uma visão muito nítida daquilo que se pode conseguir com a aplicação destes conhecimentos.

Situação de partida

A Juventus de Turim jogou no Estádio Comunale desde 1933 até 1990, campo que partilhou com o Torino FC desde 1963.

Em 1990, ambas as equipas se mudaram para o Estádio Delle Alpi, construído por motivo do Mundial de Futebol de Itália.

Delle Alpi era um estádio de propriedade pública, partilhado por duas equipas da cidade, fórmula habitual que ainda perdura em grande parte das cidades italianas com maior população.

Ao contrário do Estádio Comunale que se encontra próximo do centro urbano de Turim, Delle Alpi foi construído precisamente à entrada da cidade, numa área com excelentes ligações que, apesar de periférica, ainda pode ser considerada urbana.

Relativamente à localização, importa também destacar a sua proximidade dos Alpes, que na realidade dá o seu nome ao estádio por estar localizado na zona norte da cidade. Isto, como veremos seguidamente, é algo que influencia a experiência dos espetadores, por não ter sido tido em conta na altura da concepção de design.

O estádio Delle Alpi, com uma capacidade elevada de 69.000 lugares, apresentava uma concepção de design de um estádio muito aberto, oval e com pista de atletismo rodeando o relvado, o que criava uma grande distância entre o público e o terreno de jogo. Esta distância, adicionada a outras características introduzidas no modelo, influenciava negativamente na experiência do espetador da seguinte forma:

- Fraca visibilidade da grande maioria dos espetadores.
- Estádio muito aberto, o que dificultava criar atmosfera.
- Anel inferior, o mais próximo aos jogadores, quase sem ser utilizado devido aos ângulos de visão cegos criados pela distância, o que dificultava ainda mais conseguir um ambiente de pressão.
- Sensação térmica mais baixa devido ao grau de abertura do *bowl*, com dificuldade para a climatização.

Para além disso, na concepção de design foram incluídos detalhes como:

- Fachada aberta sem fechamento.
- Pouca superfície de cobertura/teto.
- Fundos de bancada abertos.

Logicamente, num clima frio como o do norte de Itália, e com a proximidade aos Alpes, como referimos anteriormente, adicionar estes três detalhes à concepção de design de um estádio, já por si com dificuldades para lograr um ambiente acolhedor e intimista, acrescentava uma dificuldade maior ao projeto.

E da mesma forma que determinadas ações bem planificadas e implementadas acabam por retroalimentar-se e por criar melhores resultados, neste caso, o frio do estádio provocado pela sua concepção de design retroalimenta-se com o impacto negativo que tem na assistência dos espetadores, extremamente baixa, que acaba por oferecer uma imagem de bancada vazia, o que multiplica o sentimento de frio e de falta de atmosfera no recinto.

A média de assistência no histórico do estádio, durante os seus 16 anos de vida, ronda os 30/35.000 espetadores, 50% da capacidade total (semelhante no caso do Torino FC). Nem sequer os jogos do mais elevado nível competitivo alcançados nos clássicos da Série A, nem da Champions League, conseguem encher o estádio.

Devido às características singulares da sua concepção, o estádio não oferecia uma proposta comercial que melhorasse a experiência e o aumento das receitas, nem no *match day* nem no *non-match day*.

E, devido à situação de utilização partilhada e de propriedade pública, poder alterar o modelo era uma opção pouco realista.

Este era o resultado de um projeto sem um plano estratégico nem modelo de negócio, que foi impulsionado por um grande torneio internacional (Mundial de 1990), e cujo investimento não tinha um plano de retorno, uma vez que se pretendia apenas uma maior capacidade de espetadores, tanto quanto possível, num projeto arquitetónico desprovido de uma equipa de profissionais na gestão e rentabilização de recintos desportivos.

A visão

A visão, neste caso da Juventus de Turim, é a de alterar o modelo de estádio, e transformá-lo num modelo de negócio moderno, seguindo a tendência do mercado de futebol profissional no seu ambiente competitivo, e alcançar os resultados económicos através da produção de receitas do novo modelo de estádio e do impacto na nova imagem do clube, que lhe permitam crescer e voltar a situar-se entre as principais equipas europeias a nível desportivo.

Imagem 1: Allianz Stadium (Juventus de Turim)



Fonte: Doña, 2011, arquivo próprio, inédito.

O desafio

O plano da Juventus enfrenta vários desafios, alguns intrínsecos à natureza de um projeto de construção ou remodelação de um estádio, como é a procura de financiamento, mudar-se para outra localização ou remodelar o atual ou, ainda, demolir e construir um novo, isto além de outros desafios mais específicos do projeto que elevavam a dificuldade da tarefa.

De entre os específicos do projeto, primeiro encontramos a cultura do futebol italiano, quanto à propriedade pública dos estádios e arenas. O modelo de estádio privado não existia na Lega e apostar nisso era algo inovador, relativamente ao que existia no mercado italiano desde há um século.

Para o conseguir, o Clube tinha de envolver e convencer muitas partes, uma vez que o estádio Delle Alpi, como referimos anteriormente, era, para além de propriedade do governo local, de utilização partilhada.

O segundo desafio, específico da aposta da Juventus, é um desses desafios que, passado o tempo, pode parecer praticamente como algo óbvio, mas que, se fizermos o exercício de analisar a situação no momento que se toma a decisão, sem estar na posse dos dados dos resultados com os quais se pode contar a *posteriori*, teremos noção da dificuldade e dos riscos que foram assumidos ao tomá-la.

O Clube decidiu demolir e construir um estádio novo, e toma a decisão controversa de reduzir a sua capacidade significativamente, diminuindo o valor total de lugares do seu estádio Delle Alpi em mais de 30%. Esta medida deixava o estádio novo com um valor final de 41.000 assentos.

Esta decisão foi uma das mais complicadas, não apenas na história do clube, mas também na história do futebol europeu. Apesar de a decisão ser

de gestão, baseada numa análise profunda do potencial do Clube nesta matéria e nas necessidades reais do projeto, para conseguir o modelo de estádio que lhe permitiria ser bem-sucedido.

A Juventus é o Clube com mais seguidores da Itália, e um dos grandes clubes da Europa. No período em que se toma a decisão, o ambiente competitivo do seu nível, a maior parte dos grandes clubes europeus que lutam cada temporada para ganhar o campeonato do seu país, e posteriormente ganhar na Europa, contam com estádios lendários (FC Barcelona, Manchester United), ou construíram um novo nos últimos anos (Bayern de Munique, Arsenal), com uma capacidade que, em alguns casos, duplicava a do estádio novo. E se analisarmos a competição nacional, é possível encontrar a desvantagem comparativa a escassos quilómetros, da mesma forma, em relação a estádios com uma grande capacidade (AC Milão, Inter, AS Roma).

A mensagem do Clube aos adeptos teria de ser a de que o seu Clube, pelo qual sentiam tanto orgulho e que se encontrava entre a elite do futebol europeu e mundial, iria construir um estádio novo, resplandecente, moderno... mas com menos 30.000 lugares.

A comunicação de um clube com os seus adeptos, quando se decide mudar de estádio, é todo um desafio. Esta comunicação deve contemplar o planeamento até ao último detalhe incluído na mensagem, para minimizar a percentagem de recusa natural da alteração que se verifica em todos os casos, e convencer os adeptos sobre os benefícios da alteração.

Neste caso, a dificuldade para o conseguir transformar-se-ia em um dos desafios mais importantes do projeto.

Modelo de negócio

Finalmente, a decisão tomada foi a de demolição do estádio Delle Alpi e a construção de um totalmente novo, no mesmo lugar.

Isto acontece na sequência de um acordo, cujo processo foi a compra do Delle Alpi em 2004 pela Juventus, que continuou a jogar naquele local, juntamente com o Torino FC até 2006, ano em que foi fechado para ser demolido em 2009.

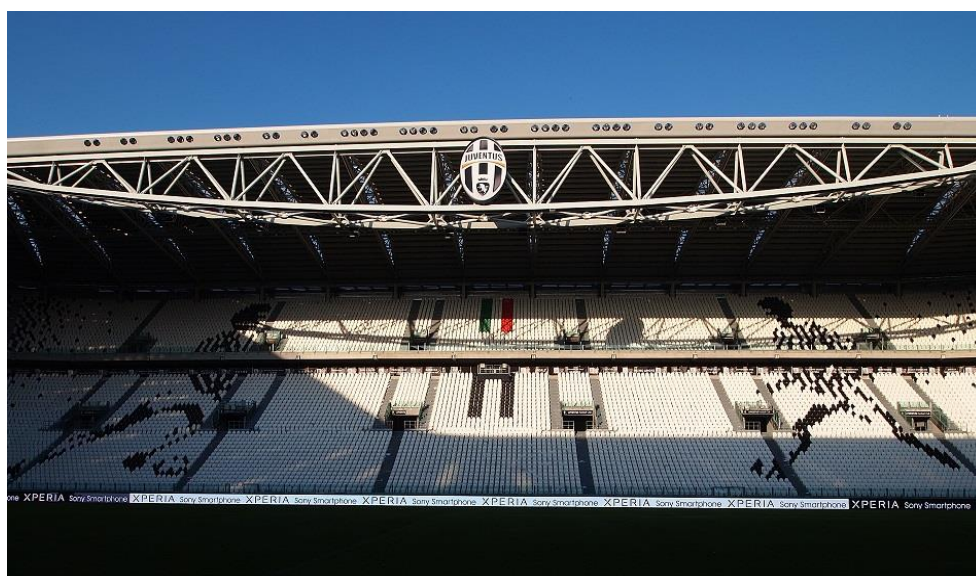
Desde 2006 e até à temporada 2010/2011, a Juventus continuou a jogar, juntamente com o Torino FC, no estádio Comunale amplamente remodelado, para receber os Jogos Olímpicos de inverno em 2006, e que finalmente ficaria para utilização exclusiva do Torino.

Em 2011, foi inaugurado o estádio novo dos *bianconeri*, à altura o Juventus Stadium, e iniciava-se assim a história na nova casa do Clube.

O recinto integra até três perfis de modelo, perfeitamente ligados e complementares entre si, que mantêm a atividade do estádio ao longo dos 365 dias do ano: o de estádio intimista, o *corporate* e o comercial.

Para além disso, o design arquitetónico está alinhado com os modelos de negócio estabelecidos pelo Clube para a exploração do recinto, potenciando-os e possibilitando a maximização das receitas de forma sustentável no futuro. Um exemplo evidente de trabalho em equipa, integrado por todos os que devem ter uma participação na concepção de design desde a origem do projeto.

Imagem 2: Allianz Stadium (Juventus de Turim)



Fonte: Doña, 2011, arquivo próprio, inédito.

Imagem 3: Allianz Stadium (Juventus de Turim)



Fonte: Doña, 2011, arquivo próprio, inédito.

De facto, a decisão sobre a capacidade total do estádio está relacionada diretamente com o modelo de negócio, tal como as restantes decisões tomadas sobre as instalações, como veremos a seguir.

As principais linhas de ação que definem o modelo de estádio são as seguintes:

- **Estádio com atmosfera intimista:** a capacidade do estádio é dimensionada por duas razões; para racionalizar o investimento maximizando o rendimento e para garantir uma bancada com uma elevada ocupação em cada jogo.

Isto vai proporcionar uma grande atmosfera, e uma excelente imagem que posteriormente se verá refletida em outras linhas de negócio, como o patrocínio e os direitos televisivos.

Para além disso, a concepção de design do *bowl* conta com um anel inferior com três características destacadas: está muito próximo do terreno de jogo; é muito vertical, o que lhe permite obter uma melhor visibilidade e consegue o efeito de estar “quase” em cima dos jogadores; para além disso, concentra mais de 50% da capacidade total nesse primeiro anel, o que potencia o efeito de “caldeira” ou “panela de pressão”.

O outro elemento que define o estádio neste ponto é a cobertura, ou pala de proteção, que cobre a totalidade dos lugares do estádio, e que consolida esse aspeto de estádio fechado que é, simultaneamente, acolhedor e intimidatório.

- **Maior conforto:** o equipamento de todo o estádio é topo de gama em termos de cadeiras, algo que melhora muito as condições anteriores.

Não apenas foi melhorado o equipamento de uma forma geral, como também a concepção de design dos acessos e o fluxo de espetadores, pensado para que seja feito facilmente, tanto fora da bancada como no próprio *bowl*.

A temperatura do estádio também melhora as condições prévias, uma vez que é dotado de dois elementos-chave para tal: a extensa cobertura e a fachada exterior, que apesar de não ser estanque, ajuda a ter um maior *conforto* climático.

- **Lugares premium, hospitality e produto corporate:** o salto de qualidade, e também de quantidade, nesta área foi rotundo. Passou-se de uma linha praticamente inexistente no estádio antigo, a ter uma das propostas *premium* mais completas de todo o mercado europeu, que dota o recinto de um perfil *corporate* consolidado, tanto no *match day* como no *non-match day*.

Imagem 4: Allianz Stadium (Juventus de Turim)



Fonte: Doña, 2011, arquivo próprio, inédito.

Imagem 5: Allianz Stadium (Juventus de Turim)



Fonte: Doña, 2011, arquivo próprio, inédito.

O estádio conta atualmente com cerca de 4.000 lugares *premium*, que incluem 62 *sky boxes* privadas. Isto significa que o rácio é de 9,7% relativamente à capacidade total do estádio, rácio esse que representa a tendência global do mercado.

A distribuição entre lugares em camarotes VIP privados e em zonas partilhadas está próxima dos 20%, nos primeiros, e algo acima dos 80%, nos segundos. Esta distribuição difere um pouco da tendência geral, mas encontra-se dentro das margens de personalização de cada projeto.

Para além disso, o estádio incorpora diferentes clubs *premium* com salas de *hospitality* e restauração, com uma excelente concepção de design, quer estética, quer de produto, com instalações *corporate* de elevada qualidade para os eventos no *non-match day*.

Imagem 6: Allianz Stadium (Juventus de Turim)



Fonte: Doña, 2011, arquivo próprio, inédito.

- ***Naming***: a imagem do estádio, tanto pela sua arquitetura, como pela atmosfera criada pela bancada cheia – e o espetáculo de luzes e som oferecido pelo Clube em cada jogo – é um valor que levou à concretização do acordo de *naming* com a empresa Allianz, e ao reforço dos contratos com outros *sponsors* do Clube.

Trata-se da plataforma perfeita que projeta os valores do Clube e que pode capitalizar, através do estádio, com produtos como o *naming*.

- ***Museu, tour, centro comercial e restauração (food & beverage)***: o estádio funciona como um destino ao longo dos 365 dias do ano. A oferta criada para o *non-match day*, para além do produto *corporate*, inclui um centro comercial anexo ao estádio (Área 12, cuja venda dos terrenos financiou parte do projeto) que funciona como área de lazer e entretenimento complementar à visita ao próprio estádio, com o *tour* e museu como produtos âncora criados pelo tráfego e receitas do Clube.

A oferta de restauração no *match day*, fora das zonas *premium*, apesar de melhorar significativamente a do antigo estádio, baseia-se mais na própria oferta do centro comercial que funciona no pré e pós jogo.

Resultados e conclusões

O resultado do estádio novo é um êxito rotundo em todas as linhas.

A média de assistência ultrapassou os 20%, conseguindo vários estádios cheios em cada temporada, e apresentando um estádio com um elevado número de adeptos em todos os jogos.

Os lugares *premium* contam com uma elevada ocupação, próxima do 100%, e os espaços de *hospitality* recebem muitos eventos *corporate* durante o ano, transformando-se numa linha de negócio fundamental na conta de exploração do Clube.

O *naming* do estádio providencia entre os 10 e 12 milhões de euros anuais, com um contrato que terá uma duração mínima de seis anos.

O estádio está ativo todo o ano, gerando receitas que eram inexistentes na situação anterior.

E o mais importante, o índice de satisfação dos adeptos, cujo orgulho e autoestima aumentou e que possibilitam este resultado.

Para além deste impacto direto, o estádio influencia o resultado económico global de forma conclusiva, aumenta as audiências de televisão (direitos televisivos), a perceção positiva da imagem do Clube, e por conseguinte, os acordos comerciais com *sponsors*.

A soma de tudo isto, levou o Clube ao *top ten* do *ranking* de receitas do futebol europeu. Numa década, passou de ter receitas inferiores aos 300 milhões por temporada, para valores que superam, atualmente, os 500 milhões.

Definitivamente, com o estádio como pedra angular, o projeto do Clube conseguiu superar o objetivo final de elevar o nível competitivo da equipa de forma sustentável, que desde a inauguração do estádio conseguiu ganhar o *escudetto* em todas as temporadas, e regressou ao primeiro nível da competição europeia, chegando em duas ocasiões à final da UEFA Champions League.

3.2 NRG Stadium (Houston Texans). Caso prático

Tabela 2: Dados caso NRG Stadium (Houston Texans)

Nome do estádio:	NRG Stadium
Ano de inauguração:	2002
Cidade:	Houston (USA)
Propriedade:	Pública
Capacidade:	72,000
Custo:	470 milhões de dólares americanos
Naming Rights:	NRG (10 milhões de dólares americanos x ano, até 2032)
Estádio antigo:	Astrodome
Ano de inauguração:	1965
Cidade:	Houston (USA)
Propriedade:	Pública
Capacidade:	60,000
Custo:	35 milhões de dólares americanos

Fonte: elaboração própria.

Porquê este caso?

Vamos analisar neste caso uma situação tipo de como no mercado norte-americano, neste caso da NFL (National Football League) e relacionado na sua origem com a MLB (Major League Baseball), se valoriza o estádio, *ballpark* ou arena, como pedra angular de um projeto desportivo a maior escala do que no resto dos mercados. Este tratamento especial e avaliação dos recintos desportivos multifuncionais assume um destaque inequívoco, em duas situações quase exclusivas das ligas profissionais nos EUA:

- A exigência às franchises, por parte das próprias ligas, de contar com um estádio ou arena de topo, que cumpra os padrões qualitativamente mais elevados do mercado em todas as linhas, não apenas na capacidade de espetadores, mas também na qualidade técnica e de equipamentos, em *confort*, e na capacidade de criação de negócio. Tudo isto traduz-se num mínimo de investimento exigido, que quanto mais elevado, mais possibilidades terá de contar com o apoio da competição.
- O sistema de captação de franchises por parte das cidades. Baseia-se quase completamente na proposta de estádio ou arena que ofereça a cidade à franchise desportiva e ao projeto da equipa. Para além disso, a percentagem do investimento total para a construção do recinto que a cidade está disposta a cobrir com investimento público, através da aplicação de novos impostos ou dos fundos do governo local.

Situação de partida

A cidade de Houston, situada no condado de Harris no Texas, conta com uma franchise de *football* americano profissional desde o ano 1960. Eram os Houston Oilers, que por aquela altura, e até 1965, jogavam os seus jogos no Jeppesen Stadium, situado onde atualmente se encontra o TDECU Stadium da Universidade de Houston. Posteriormente, mudaram-se para o Rice Stadium, que recebeu a Super Bowl de 1974. Jogaram neste estádio durante duas temporadas, até 1967. Seguidamente, em 1968, começaram a jogar no Astrodome.

Houston conta também desde 1962 com uma franchise das ligas profissionais de *baseball*, os Colt 45s, designados assim até 1964, ano em que passaram a chamar-se os Astros de Houston. Neste caso, os Colt 45s jogaram no Colt Stadium, construído para jogar ali temporariamente até à inauguração do Astrodome em 1965, com a temporada dos Astros.

Para além das franchises de *baseball* e *football* americano, o estádio recebe anualmente o Livestock Show and Rodeo, um evento de grande magnitude relacionado com a tradição vencedora da zona, e que tem uma duração de 20 dias, com numerosos concertos e exposições.

Assim, o Astrodome nasce com vocação multifuncional, com o objetivo de receber diferentes desportos e todo o tipo de espetáculos e eventos.

Imagem 7: Astrodome (Houston)



Fonte: Doña, 2004. Arquivo próprio, inédito.

É conhecido, desde a sua inauguração, como a oitava maravilha do mundo. E não é para menos, com uma capacidade de 62.000 espetadores, é o primeiro estádio do mundo com cúpula fixa, construída em aço, metacrilato

semitransparente e betão, com más de 200 metros de diâmetro e 60 metros de altura, sem uma única coluna intermédia de fixação. Um ícone arquitetónico e um prodígio da engenharia, um estádio *state-of-the-art* naquela época, como costumam designar-se os estádios com um design arquitetónico de vanguarda.

O estádio é um ícone, não apenas pela sua espetacularidade arquitetónica e pela sua engenharia inovadora, mas também por incluir uma série de novos elementos que o transformam numa referência histórica da indústria. Conta com bancadas móveis que permitem alterar a sua configuração para receber jogos de *baseball*, *football* americano, ou outro tipo de desportos e eventos; integra camarotes VIP, sendo pioneiro no mercado de estádios com este produto; todos os assentos do recinto são acolchoados; tem um ecrã vídeo-marcador grande, e após um primeiro ano de problemas com o relvado natural, criou um relvado artificial, designado Astroturf.

No entanto, a passagem do tempo, e os novos avanços e tendências, criam requisitos e exigências que são difíceis de satisfazer, inclusivamente após várias melhorias e renovações levadas a cabo durante as três décadas de atividade do Astrodome.

Tanto os Astros (*baseball*) como os Oilers (*football* americano) depois de vários anos de negociação e indícios de rutura, decidem finalmente procurar outra alternativa. Os primeiros conseguem o acordo com as autoridades locais, para a construção de um novo *ballpark* na *downtown* de Houston, o Minute Maid Park (anteriormente Enron Field) inaugurado em 2000. Mas os segundos, os Oilers, decidem transferir a franchise para Nashville em 1996 (os atuais Tennessee Titans), depois de não chegar a acordo para construir um estádio novo para a sua franchise, que cobrisse todas as carências que o já envelhecido Astrodome tinha.

Imagem 8: Minute Maid Park, Houston



Fonte: Doña, 2005, arquivo próprio, inédito.

Isto deixou a cidade de Houston sem equipa da NFL, e o Astrodome sem um inquilino das ligas profissionais, e já com demasiados anos para atrair outra franchise (tendo em conta o índice de vida útil de um estádio nos Estados Unidos -25/30 anos - muito mais curto do que nos restantes mercados).

A visão

Com este cenário, um grupo de empresários fundou o Houston NFL Holdings Group, atual proprietário dos Texans, e com o apoio do Livestock Show and Rodeo, promoveram o movimento para convencer as autoridades a investir num estádio novo, com um novo projeto de franchise para a liga de *football* americano profissional.

Este novo projeto era suposto estar decidido antes da próxima atribuição de uma franchise de expansão por parte da NFL, em 1999.

O desafio

Após o fracasso do apoio a um estádio novo, no início dos anos 90, que provocou a saída dos Oilers da cidade e a posterior aprovação, por parte do condado de Harris, de um investimento de 250 milhões de dólares num novo *ballpark* na *downtown* de Houston, a tarefa de convencer o governo local do condado sobre os benefícios de investir num novo estádio era um autêntico desafio.

Sem dúvida, receber uma franchise é algo benéfico para uma cidade, e especialmente para uma com a entidade de Houston, a quarta cidade com mais população dos Estados Unidos, com uma população de cerca de 2 milhões de habitantes em finais dos anos 90.

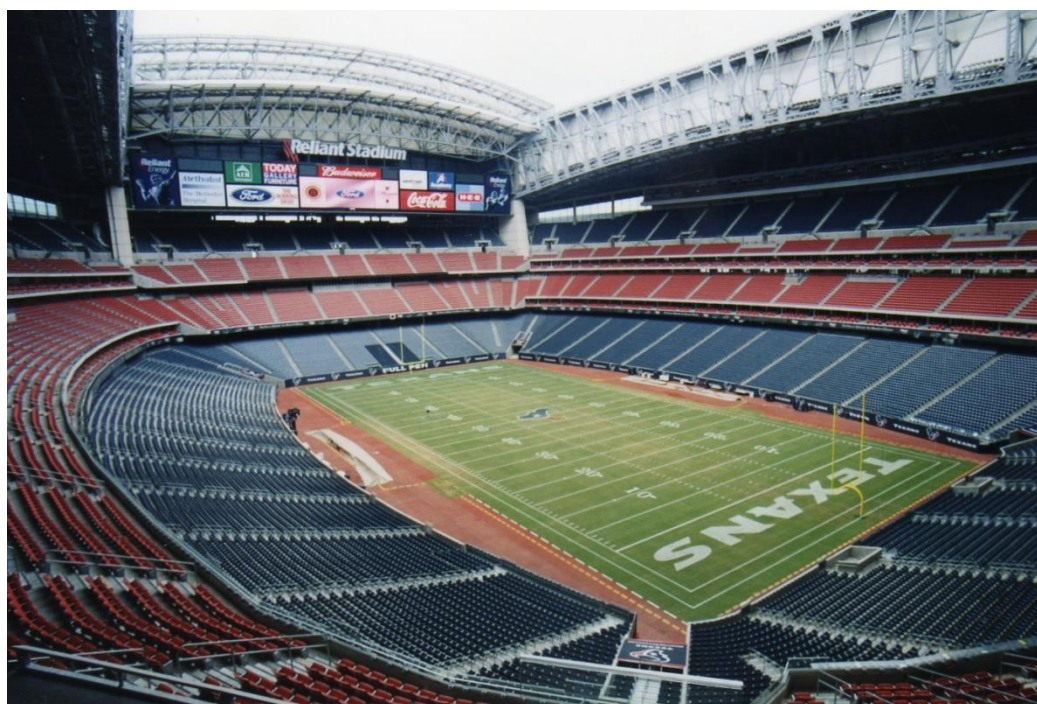
Mas após o investimento no *ballpark*, a exigência que implicava o investimento de um estádio novo para ser sede da nova franchise de expansão da NFL, não seria um valor nada baixo.

O recente fracasso para manter os Oilers, devido à falta de apoio económico na construção de um estádio novo, era uma desvantagem perante a NFL. A proposta do estádio novo não podia ser simplesmente uma boa proposta, mas sim uma que alcançasse a excelência, para dissipar as dúvidas do apoio da cidade ao projeto da nova franchise.

Consequentemente, existiam dois desafios: em primeiro lugar convencer as autoridades locais a construir um estádio com um elevado investimento, e convencer a NFL a ser a franchise ideal a quem conceder o lugar, com uma proposta de estádio *state-of-the-art* que supere o que já existia no mercado.

Finalmente, o estádio foi aprovado – investimento de 470 milhões de dólares, cerca de 70% público - e a franchise da NFL concedida a Houston, como o nome Houston Texans.

Imagem 9: NRG Stadium (anterior Reliant Stadium), Houston



Fonte: Doña, 2005, arquivo próprio, inédito.

Modelo de negócio

A concepção do estádio novo cumpre as expectativas e consegue estabelecer novos padrões de mercado.

Conta com uma capacidade de 72.000 espetadores, o que significa uma capacidade média-alta no ambiente da NFL.

O estádio tem dois perfis de modelo de negócio muito marcados, o estádio multifuncional/multiusos e o perfil *corporate*.

O *bowl* está distribuído em três anéis, sendo o anel inferior (nível do campo) o de maior capacidade, apesar de ter dimensões parecidas aos dois anéis superiores. Trata-se de um *bowl* completamente fechado, que não deixa ver para fora a partir do interior. Esta medida é uma resposta ao problema da climatização no Texas, que precisa de evitar a entrada do calor excessivo habitual na zona, que ultrapassa os 40°C, e o facto de o estádio se encontrar nas proximidades da cidade (junto ao Astrodome), razão pela qual a típica concepção de design de estádio americano, com uma parte da bancada

aberta para se poder ver ao fundo o *skyline* da cidade não tem sentido neste caso. Indiretamente, torna o interior do estádio mais impressionante.

Trata-se do primeiro estádio de *football* americano totalmente coberto com cobertura retrátil. Uma das premissas era que o estádio fosse coberto, principalmente devido ao perfil multifuncional e multiusos do recinto que precisa do modelo *indoor*, e também para conservar o interior a salvo dos problemas de climatização já referidos. Neste caso, para além disso, incorpora o mecanismo de mobilidade pela primeira vez num estádio da NFL, que oferece a versatilidade de jogar ou receber eventos, como concertos ou espetáculos, com a cobertura aberta quando o clima o permite.

Apesar desta concepção de estádio **fechado e coberto**, o interior do estádio é bastante iluminado, devido a dois elementos: a concepção de design da fachada vidrada, que também permite oferecer visibilidade a partir do *concourse*; e o material de construção da cobertura retrátil, de membrana PTFE semitransparente. Este tipo de material, para além de permitir a entrada de luz natural, é ideal, pela sua leveza, para o funcionamento na concepção deste tipo de coberturas. No NRG Stadium, a abertura da cobertura processa-se em apenas 7 minutos.

Imagem 10: NRG Stadium (anterior Reliant Stadium), Houston



Fonte: Doña, 2005, arquivo próprio, inédito.

O recinto conta com uma grande dotação audiovisual, o que aumenta a experiência tanto dos fãs nos jogos de *football* americano, como nos espetáculos. Tem dois ecrãs de vídeo LED de grandes dimensões, um em cada extremidade, uma faixa LED 360° no segundo anel, e várias posições LED no anel inferior.

Todas estas características fazem do NRG Stadium um modelo perfeito para receber qualquer tipo de eventos, desde os públicos aos privados e corporativos, como veremos a seguir.

O perfil *corporate* também está muito presente na concepção de design do modelo.

O estádio incorpora uma oferta *premium* topo de gama, tanto em quantidade como em qualidade.

Em termos de quantidade, o número total de lugares *premium* é de 12.200, distribuídos em 197 camarotes privados e 8.200 lugares club partilhados. Esta proposta está alinhada com a média da tendência do mercado americano, em relação aos 17% *premium* do total da capacidade do estádio, e um pouco diferente em termos da distribuição entre lugares em camarote privado e partilhado. A tendência do mercado é de 24/76%, e o estádio tem uma distribuição de 32/68%.

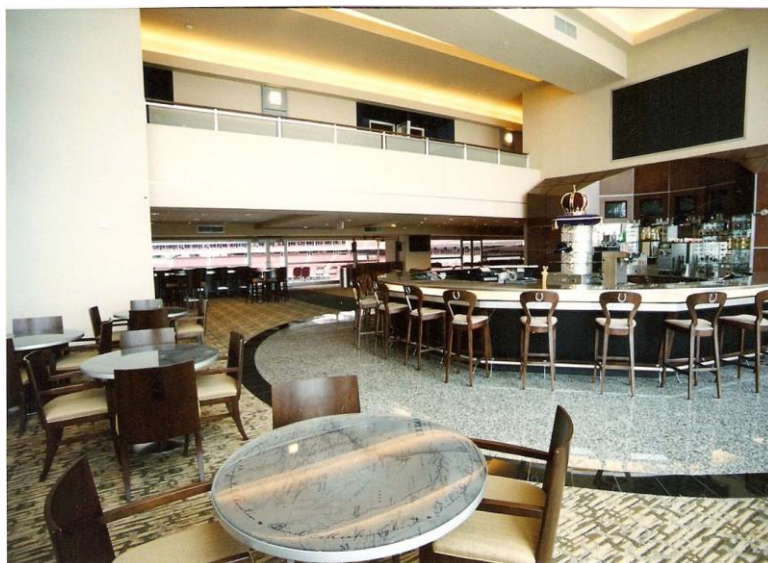
A qualidade da proposta é excelente, contando com 8 salas multifuncionais que podem receber diferentes configurações para eventos privados, para além de funcionarem como áreas de *hospitality* durante os jogos e eventos.

Imagem 11: NRG Stadium (anterior Reliant Stadium), Houston



Fonte: Doña, 2005, arquivo próprio, inédito.

Imagem 12: NRG Stadium (anterior Reliant Stadium), Houston



Fonte: Doña, 2005, arquivo próprio, inédito.

A localização no interior do NRG Park potência este perfil destinado a eventos de empresas.

O NRG Park é um complexo de recintos que cresceu junto ao Astrodome. Fazem parte do mesmo:

- Astrodome (atualmente NRG Astrodome).
- NRG Stadium.
- NRG Arena (uma arena com capacidade para 8.000 espectadores e espaços anexos para exposições).
- NRG Center (um recinto de exposições e exhibições).

Uma oferta completa para os eventos empresariais, integrados também em outros eventos recebendo parte deles, como o Livestock Show and Rodeo.

Para além dos marcados perfis do modelo, o NRG Stadium incorpora as linhas de negócio mais atuais, desenvolvidas e potenciadas ao máximo nível, graças à concepção de design moderna das instalações, como por exemplo uma oferta de restauração que abrange tanto as áreas de *hospitality*, como os *concourses* de bancada geral, uma oferta de restauração com presença dos concessionários mais reconhecidos na zona, o patrocínio de diferentes áreas, ou o próprio *naming rights* do estádio, que contribui com 10 milhões de dólares anualmente.

Imagem 13: NRG Stadium (anterior Reliant Stadium), Houston



Fonte: Doña, 2005, arquivo próprio, inédito.

Imagem 14: NRG Stadium (anterior Reliant Stadium), Houston



Fonte: Doña, 2005, arquivo próprio, inédito.

Relativamente a isto, importa destacar que, nos primeiros anos, a designação do estádio foi Reliant Stadium e que posteriormente, com a aposta da mesma empresa no complexo de recintos, optou por alterar a designação potenciando o *naming* com a denominação de todos os recintos como NRG, e também do próprio complexo como NRG Park.

Imagem 15: NRG Stadium (anterior Reliant Stadium), Houston



Fonte: Doña, 2005, arquivo próprio, inédito.

Imagem 16: NRG Stadium (anterior Reliant Stadium), Houston



Fonte: Doña, 2005. Arquivo próprio, inédito.

Resultados e conclusões

Os resultados, após o enorme desafio que implicou todo o projeto, são um êxito rotundo.

A assistência média nos jogos dos Texans encontra-se nos 95%, aproximadamente, desde a inauguração do estádio.

O calendário de eventos, e espetáculos desportivos e privados, supera os 200 anuais. Alguns deles, para além dos da competição da NFL, são autênticos *must* a nível nacional e inclusivamente internacional, como o Livestock Show and Rodeo, que ocupa o NRG Park durante 20 dias, com praticamente todo o complexo a participar com alguma atividade.

A isto é necessário adicionar ao seu curriculum o facto de ter recebido duas Super Bowl (2004 e 2017), ter sido sede da Copa América de Futebol (universal) em 2016, e ser futura sede do Mundial de Futebol (universal) em 2026.

Para além disso, Houston conta com um estádio, talvez não tão icónico como o Astrodome, mas que é uma referência em todos os sentidos como

recinto desportivo e de eventos, e volta a ser um orgulho para os seus habitantes.

O resumo de tudo isto é que o resultado económico é positivo e sem dúvida rentável para os investidores, tanto públicos como privados.

A conclusão que mais se destaca neste caso é o valor principal que um estádio tem em cada projeto no mercado dos EUA. Mas que neste caso tem ainda mais relevo, porque a decisão deve ser tomada aceitando que um estádio muito querido e icónico como o Astrodome, devia ser substituído para conseguir responder às exigências do mercado.

Não é algo superficial. Como prova disso, importa referir o enorme debate surgido durante estes anos para procurar uma utilização para o Astrodome e evitar a sua demolição, preservando-o.

Definitivamente, foi declarado como *"State Antiquities Landmark"* (monumento histórico do estado), o que lhe confere a proteção legal que lhe garante permanecer de pé indefinidamente. Mas, para além disso, será beneficiado por um investimento de 105 milhões de dólares, que não implicará um aumento nos impostos dos habitantes do condado de Harris, e que o irá preparar como recinto de eventos e dotá-lo de *parking* para o complexo. Final feliz para todos.

3.3 Fenway Park (Boston Red Sox) e Anfield (Liverpool FC). Amostra de mercado

Tabela 3: Dados caso Fenway Park (Boston Red Sox) e Anfield (Liverpool FC). Amostra de mercado

Nome do estádio:	Fenway Park
Ano de inauguração:	1912
Cidade:	Boston
Propriedade:	Red Sox
Capacidade:	37,755
Custo:	650.000 dólares americanos (remodelação de 285 milhões de dólares americanos)
Naming Rights:	Não
Nome do estádio:	Anfield
Ano de inauguração:	1884 (desde 1892 campo do Liverpool)
Cidade:	Liverpool
Propriedade:	Liverpool FC
Capacidade:	54,074
Custo:	Nova remodelação 115 milhões de libras esterlinas
Naming Rights:	Não

Fonte: elaboração própria.

Porquê este caso?

No mercado de estádios existem diversas situações e cenários, que devemos controlar, analisar, sobre as quais tomar decisões e gerir. Muitas dessas situações são análogas ou têm pontos de coincidência entre si, que podem fazer com que pareça que nos deparamos, literalmente, com o mesmo caso ou problemática.

Em outras ocasiões, o cenário e os seus condicionantes são totalmente diferentes de outros estádios ou recintos, e as diferenças são evidentes em termos de conceitos a aplicar.

Como destacámos no início do módulo, cada projeto tem uma resposta e uma solução diferente que deve ser personalizada.

No caso anterior, deparámo-nos com um estádio, o Astrodome, que reunia condições muito evidentes de estádio icónico e mítico, com um grande componente emocional e muito querido pelos adeptos. Os anos desde a sua inauguração transformaram-no num local insubstituível no coração dos

habitantes de Houston e, simultaneamente, obsoleto para continuar a responder às suas exigências, implementando o modelo de negócio ideal.

Nos estádios que encontramos nesta amostra de mercado, enfrentaremos um cenário que, à primeira vista, poderia parecer-nos que a aplicação da solução tomada com o Astrodome – construir um estádio novo – considerando o êxito obtido, seria a única possível.

No entanto, tanto em Boston como em Liverpool, veremos que não foi isso que se verificou, que a resposta correta em cada caso, em cada estádio, só pode ser obtida pela análise e solução personalizada, feita à medida.

Desenvolvimento

O Fenway Park é conhecido como a **Catedral do Baseball** nos Estados Unidos. O pseudónimo ou slogan do estádio é *America's Most Beloved Ballpark* (o *ballpark* mais querido da América).

O estádio mantém a estrutura original desde a sua inauguração em 1912. Já conta com mais de cem anos. Várias gerações de famílias da *Red Sox Nation* desfrutaram, apoiaram, vibraram, sofreram, perderam, ganharam, viveram..., e viram os seus sonhos realizados nas bancadas do antigo e lendário Fenway.

Com este cartão de vista, quem se atreve a sugerir retirar um dos seus tijolos vermelhos centenares que seja?

Imagem 17: Fenway Park (Boston Red Sox)



Fonte: Doña, 2012, arquivo próprio, inédito.

Imagem 18: Fenway Park (Boston Red Sox)



Fonte: Doña, 2012, arquivo próprio, inédito.

Anfield tem uma história parecida. Inaugurado em 1884, era o campo onde habitualmente jogava o Everton FC. Em 1892, o proprietário do estádio, após terminar relações com o Everton, decidiu fundar o Liverpool FC e disputar os jogos como local em Anfield.

Apesar de o estádio ter sido submetido a diferentes remodelações e adaptações durante a sua longa história, manteve sempre a sua localização e a configuração do campo inalteráveis. Mais de 120 anos de gerações de "*Kopites*" viveram as mesmas emoções que descrevemos em Fenway, temporada após temporada.

Imagem 19: Anfield (Liverpool FC)



Fonte: Doña, 2016. Arquivo próprio, inédito.

Imagem 20: Anfield (Liverpool FC)



Fonte: Doña, 2016, arquivo próprio, inédito.

Em ambos os estádios permanecem os batimentos dos milhares de corações que estiveram nas suas bancadas apoiando a sua equipa.

Não se trata de uma frase vazia, repleta de nostalgia para recordar, e que não tem influência nas decisões que foram tomadas em ambos os projetos.

Quando nos deparamos com um projeto de um estádio, a troca por um novo ou a remodelação do atual, devemos valorizar com a máxima atenção, a implicação que a decisão tem no aspeto emocional dos adeptos.

Nestes dois casos, esta avaliação, acrescida aos riscos inerentes de uma troca, relacionados com a logística, os costumes e os gostos dos adeptos, pesaram na balança de forma determinante para que se optasse por permanecer no mesmo estádio.

Mas de pouco serviria permanecer e respeitar o sentimento de tantas gerações de adeptos, se a viabilidade futura do clube não se sustenta com essa decisão. Acabaríamos por ter um estádio vazio e, por fim, demolido ou, como mal menor, com uma equipa com dificuldades para subsistir e sem capacidade de competir, perdendo o seu *status* a favor dos seus rivais.

É necessário analisar e comprovar que é possível projetar e implementar um novo modelo de negócio, com as ampliações e renovações que sejam possíveis levar a cabo no recinto, que permitam a viabilidade futura, tanto do recinto como do clube.

Em ambos os casos, estes passos foram levados a cabo pela empresa proprietária, e foi tomada a decisão de permanecer.

A empresa proprietária de ambos clubes é a Fenway Sports Group (FSG). Em 2002 comprou os Red Sox, proprietários de Fenway Park, e em 2010, comprou o Liverpool FC, proprietário de Anfield.

Tanto num caso como no outro, os proprietários anteriores tentaram levar a cabo um plano para construir um estádio novo em outra localização, antes da chegada da FSG. As suas tentativas fracassaram e venderam as suas participações.

Os novos proprietários tinham uma visão totalmente diferente, que era crescer a partir dos estádios atuais, renovando-os, modernizando-os, e implementando um novo modelo de negócio, mas respeitando o espírito, os valores e a identidade de ambos.

Imagem 21: Fenway Park (Boston Red Sox)



Fonte: Doña, 2012, arquivo próprio, inédito.

Esta decisão não traz apenas resultados tangíveis. Traz também muitos resultados intangíveis que, paradoxalmente, têm um grande valor de mercado.

Um e outro estádio representam parte da marca dos dois clubes, e transmitem os seus valores à própria marca. Conseguir que continuem a funcionar como a casa da equipa, modernizando-os, reforça a sua imagem de marca.

Da mesma forma, prestigia a gestão do proprietário, eliminando qualquer tipo de desconfiança relativamente às intenções reais que possa ter, e dá credibilidade ao seu projeto de clube.

O Fenway Park conta atualmente com um modelo de negócio que se baseia numa *fanexperience* de grande intensidade, não apenas pelo que o recinto transmite, mas também pela variedade da oferta de que dispõe, tanto em bancada regular como em *hospitality* e lugares *premium*.

Imagem 22: Fenway Park (Boston Red Sox)



Fonte: Doña, 2012, arquivo próprio, inédito.

O produto foi elaborado contando com a participação dos *sponsors* da equipa, que se envolvem na criação da experiência do *ballpark*.

A capacidade total foi elevada ao máximo possível permitido pela estrutura, chegando até aos 37.755 lugares. Conta com uma oferta de comida e bebida distribuída por todo o estádio, e adaptada às diferentes experiências oferecidas pelas áreas patrocinadas.

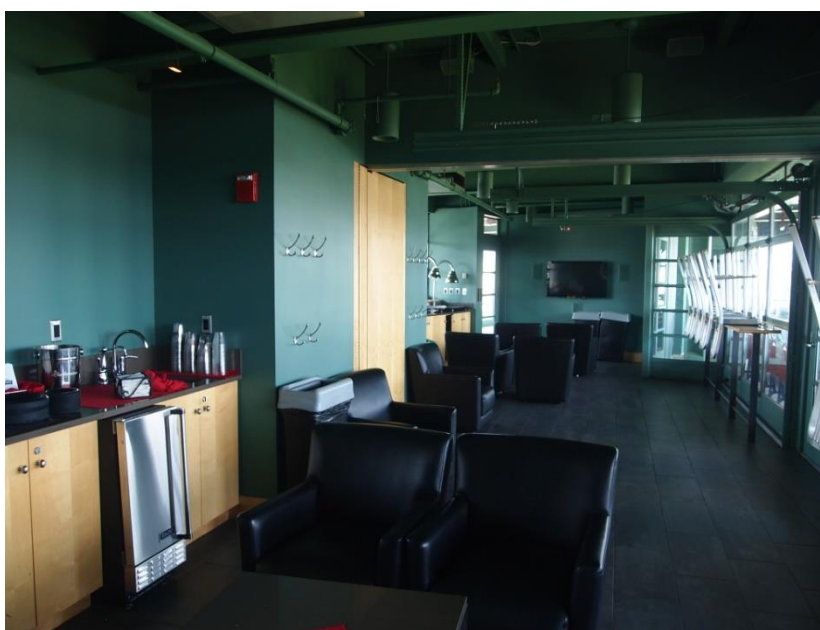
A oferta *premium* atinge os 60 camarotes VIP privados, e conta com cerca de 5.000 lugares *premium*, com zonas de *hospitality* partilhada, com uma configuração variada (até 16 experiências *premium* diferentes), que permite oferecer produtos adaptados a qualquer tipo de cliente, ampliando, desta forma, o potencial comercial destes lugares.

Imagem 23: Fenway Park (Boston Red Sox)



Fonte: Doña, 2012, arquivo próprio, inédito.

Imagem 24: Fenway Park (Boston Red Sox)



Fonte: Doña, 2012, arquivo próprio, inédito.

Imagem 25: Fenway Park (Boston Red Sox)



Fonte: Doña, 2012, arquivo próprio, inédito.

Anfield, após a ampliação e renovação da sua *Main Stand*, elevou a sua capacidade em cerca de 8.000 lugares, até aos 54.074, dos quais 3.500 são *premium*.

Imagem 26: Anfield (Liverpool FC)



Fonte: Doña, 2016, arquivo próprio, inédito.

Estes lugares *premium* estão distribuídos por seis clubs, com amplas zonas de *hospitality* que fornecem um serviço não apenas no *match day*, mas também como produto *corporate* nos restantes dias do ano.

Tal como no caso do Fenway, o envolvimento dos *sponsors* está presente na experiência do estádio, apesar de não tão desenvolvido, uma vez que este produto está muito mais consolidado no mercado americano e, especialmente, no *baseball*.

O projeto de renovação ainda não está concluído. O Clube planeia a ampliação da *Centenary Stand* para chegar aos 60.000 lugares, que lhe permitiriam estar ao nível da capacidade dos principais estádios dos seus adversários na premier.

Imagem 27: Anfield (Liverpool FC)

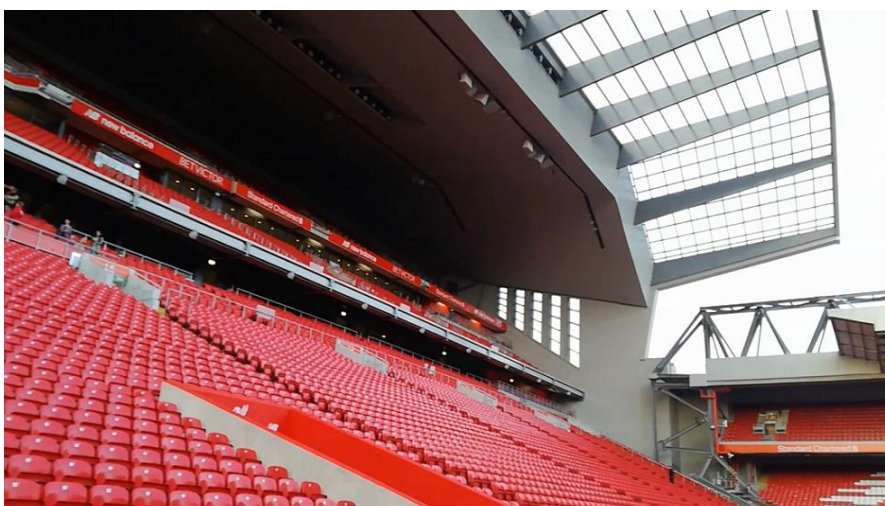


Fonte: Doña, 2016, arquivo próprio, inédito.

Dois detalhes que partilham:

- Nenhum dos dois tem *naming rights*, em ambos os casos mantêm o nome tradicional do estádio. A forte identidade e o enraizamento desaconselham a aplicação desta fórmula. Apesar disto, existe a possibilidade do patrocínio por bancadas, que evitaria a canibalização e a recusa dos adeptos, enquanto ativaria uma nova linha de receitas.
- As duas remodelações foram levadas a cabo sem parar a competição, o que exige uma maior complexidade dos trabalhos, mas, por sua vez, permite continuar a criar o mesmo nível de receitas e afetar em menor medida os adeptos.

Imagem 28: Anfield (Liverpool FC)



Fonte: Doña, 2016, arquivo próprio, inédito.

Imagem 29: Anfield (Liverpool FC)



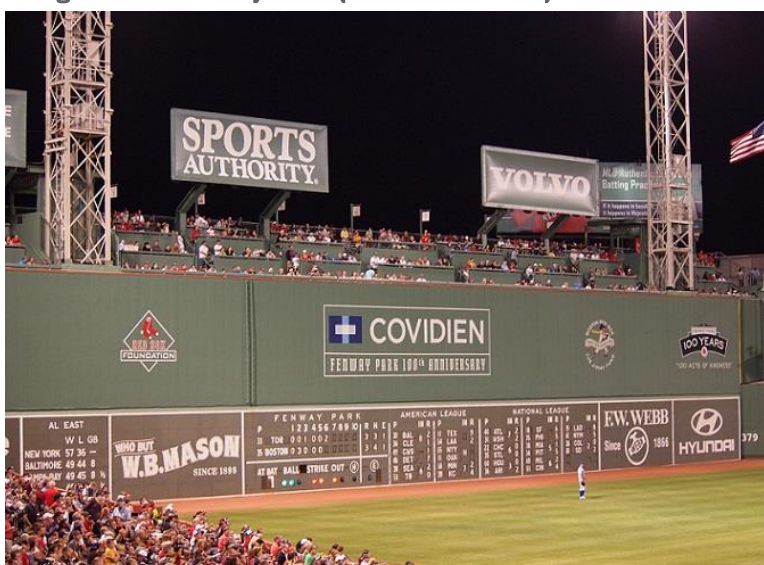
Fonte: Doña, 2016, arquivo próprio, inédito.

Resultados e conclusões

O resultado, tanto num estádio como no outro, é incontestável.

Fenway Park conta, tanto em bancadas regulares como nos lugares *premium*, com uma ocupação quase completa, muito superior à média de assistência da MLB (Major League Baseball). E os Red Sox já ocuparam as primeiras posições do ranking, no que toca à produção de receitas no *match day*.

Imagem 30: Fenway Park (Boston Red Sox)

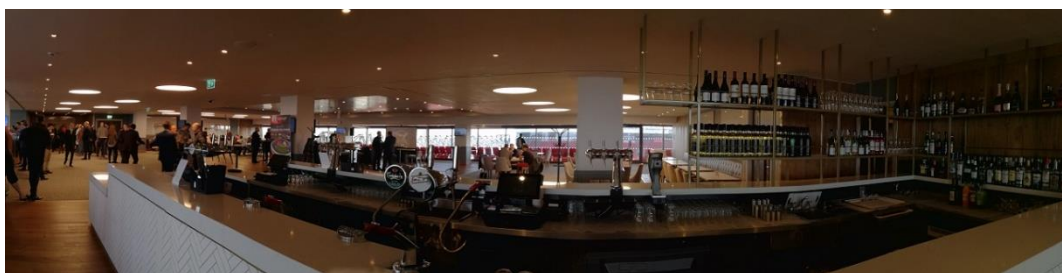


Fonte: Doña, 2012, arquivo próprio, inédito.

Anfield, no seu primeiro ano após a renovação, aumentou as suas receitas no *match day* em mais de 12 milhões de libras (até 74 milhões de libras), sem contar com as receitas no *non-match day*, como produto *corporate*.

Com a fase seguinte , que alcançará os 60.000 espetadores, poderão colocar-se no mesmo nível de receitas dos clubes que lideram o ranking, e com os quais competem diretamente, como o Arsenal (Emirates Stadium) e o Manchester United (Old Trafford).

Imagem 31: Anfield (Liverpool FC)



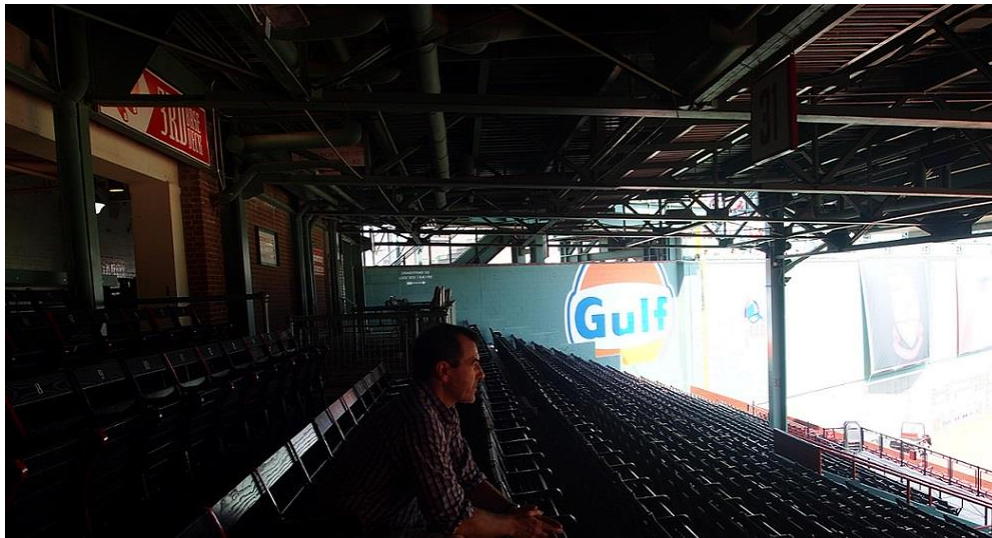
Fonte: Doña, 2016, arquivo próprio, inédito.

A conclusão é que a aplicação da personalização do modelo de negócio em cada projeto não é uma casualidade, uma vez que ambos os estádios são propriedade e são geridos pela mesma empresa (Fenway Sport Group), e os trabalhos de renovação, ampliação e aplicação do modelo de negócio, em cada estádio, foram consecutivos em termos da execução (2002-2011 Fenway Park; 2015-2016 Anfield).

Mas, para além disso, permite tirar uma outra lição. Na decisão de permanecer no mesmo estádio, tomada em ambos os cenários, são tomadas decisões diferentes relativamente a cada um deles, uma vez que a própria estrutura dos recintos e o ambiente competitivo no qual se encontram, mostram diferenças evidentes, as que afetam tanto a concepção de design, como o modelo de negócio.

Assim, o modelo repete-se, mas não se replica, são adotados aspetos da experiência obtida em outros casos, e personaliza-se a aplicação global no novo cenário.

Imagem 32: Fenway Park (Boston Red Sox)



Fonte: Doña, 2012, arquivo próprio, inédito.

Referências

Doña, (2011). *Allianz Stadium*. Arquivo próprio, inédito.

Doña, (2011). *Allianz Stadium*. Arquivo próprio, inédito.

Doña, (2011). *Allianz Stadium*. Arquivo próprio, inédito.

Doña, (2011). *Allianz Stadium*. Arquivo próprio, inédito.

Doña, (2011). *Allianz Stadium*. Arquivo próprio, inédito.

Doña, (2011). *Allianz Stadium*. Arquivo próprio, inédito.

Doña, (2004). *Astrodome*. Arquivo próprio, inédito.

Doña, (2005). *Minute Maid Park*. Arquivo próprio, inédito.

Doña, (2005). *NRG Stadium*. Arquivo próprio, inédito.

Doña, (2005). *NRG Stadium*. Arquivo próprio, inédito.

Doña, (2005). *NRG Stadium*. Arquivo próprio, inédito.

Doña, (2005). *NRG Stadium*. Arquivo próprio, inédito.

Doña, (2005). *NRG Stadium*. Arquivo próprio, inédito.

Doña, (2005). *NRG Stadium*. Arquivo próprio, inédito.

Doña, (2005). *NRG Stadium*. Arquivo próprio, inédito.

Doña, (2005). *NRG Stadium*. Arquivo próprio, inédito.

Doña, (2012). *Fenway Park*. Arquivo próprio, inédito.

Doña, (2012). *Fenway Park*. Arquivo próprio, inédito.

Doña, (2016). *Anfield*. Arquivo próprio, inédito.

Doña, (2016). *Anfield*. Arquivo próprio, inédito.

Doña, (2012). *Fenway Park*. Arquivo próprio, inédito.

Doña, (2012). *Fenway Park*. Arquivo próprio, inédito.

Doña, (2012). *Fenway Park*. Arquivo próprio, inédito.

Doña, (2012). *Fenway Park*. Arquivo próprio, inédito.

Doña, (2012). *Fenway Park*. Arquivo próprio, inédito.

Doña, (2016). *Anfield*. Arquivo próprio, inédito.

Doña, (2016). *Anfield*. Arquivo próprio, inédito.

Doña, (2016). *Anfield*. Arquivo próprio, inédito.

Doña, (2016). *Anfield*. Arquivo próprio, inédito.

Doña, (2012). *Fenway Park*. Arquivo próprio, inédito.

Doña, (2016). *Anfield*. Arquivo próprio, inédito.

Doña, (2012). *Fenway Park*. Arquivo próprio, inédito.