

1 – (Re)Evolução das Arenas

“Informação é a base de novas idéias e as boas idéias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificam algo prático para transformá-las em oportunidades”¹.

1.1 – Um Pouco de História

Estádio, Arena, Arena Esportiva, Arena Multifuncional. Todas essas palavras remetem a um mesmo lugar, mas curioso é notar o desenvolvimento da primeira para a última. Pode-se iniciar a história 20 séculos atrás, no Coliseu². Tal construção histórica foi equipada e planejada para permitir uma grande diversidade de atrações. Capacidade para 50 mil pessoas sentadas e inclinação especial das arquibancadas para proporcionar uma boa visão do espetáculo para todos, elevadores de palco e rampas de acesso que permitiam mobilidade e entrada de grandes estruturas durante as apresentações. Não possuía banheiros, tampouco restaurantes. Entretanto era um local de entretenimento muito reconhecido por todos em sua época. E a sede por pão e circo permaneceu, não importa quantos anos se passaram.

No século XIX, a revolução industrial e os avanços tecnológicos transformaram a sociedade e uma mudança importante veio com a retomada dos Jogos Olímpicos no calendário: o aumento da popularidade de diversas práticas desportivas. O futebol, o críquete, o rúgbi e outros esportes conquistaram muitos adeptos e assim exigiram a construção de estádios para apreciá-los. Com o aumento de público cresceu também o número de instalações esportivas. E foi aproximadamente em 1920 a primeira grande evolução nos Estádios.

O fortalecimento do sistema bancário, a expansão do crédito, o aumento nos financiamentos e a recuperação pós I Guerra Mundial resultaram numa febre de

¹ Dornelas, José C.A. *Empreendedorismo – Transformando Idéias em Negócios*. 2005. p.33.

² Araújo, Ricardo. *Arenas Esportivas: do Conceito Básico ao Estado da Arte*. 2008.

grandes construções, que acabou impulsionando inclusive a criação de grandes estádios. Arenas como o Wembley Stadium, na Inglaterra, e o Yankee Stadium, nos Estados Unidos, tornaram-se referência, além de fazer coro ao pensamento: quanto maior, melhor. Todo time sonhava em ter um estádio desse porte para acolher sua torcida e ainda mostrar aos adversários sua grandeza – em todos os sentidos. Todavia, nessa época nem torcedor nem administrador se preocupavam com itens como comodidade dentro do estádio ou ainda sua beleza estética³.

O interesse na ida ao estádio era apreciar uma boa partida, ver de perto os ídolos, vibrar com as jogadas ou simplesmente encontrar os amigos e reunir a família. E quando o time ia bem, nada mais incentivador aos jogadores, e também ao próprio público, do que os gritos fervorosos da torcida e observar as arquibancadas lotadas, com um mar de gente confiante na vitória. E essa vitória quando vinha, fazia da multidão com suas bandeiras, cornetas, flâmulas, faixas e fogos a mais bela pintura de festa que se podia imaginar. Contudo, nem só de alegrias desfrutava o público esportivo nos estádios.

Estádios grandes e lotados representavam também um perigo ao público. Isso porque alguns torcedores levavam as emoções do esporte a sério demais, chegando a brigar e causar tumultos durante as partidas. No lugar de um jogo, via-se um ringue de batalha no qual a emoção dava lugar para a desavença, a intolerância e a violência. Esses sentimentos, oriundos da frustração com o resultado do jogo, do mal desempenho de um atleta, de todo o time ou mesmo da provocação dos adversários, deixavam para trás o espírito esportivo e a beleza do jogo. Logo, um grande público exigia, além de espaço, divisões claras de torcida e mais segurança.

Algumas tragédias marcantes ajudaram a compreender que a situação dos estádios deveria sofrer uma nova transformação. Um pequeno exemplo, *29 de Maio de 1985, Estádio de Heysel - Bélgica*: A venda de ingressos saiu do controle, o público era grande e a segurança não era suficiente. As agressões entre as torcidas aumentaram de proporção e o pânico tomou conta dos que estavam presentes. Para completar não haviam saídas suficientes para o público no local. Com esse quadro, só

³ Castro, Luiz R. M. Arenas Esportivas 2008

podia sobrar espaço para um show de aborrecimentos e violência. Presenciou-se um distúrbio generalizado, que resultou na morte de 39 pessoas e centenas de feridos. As imagens intensas ainda circulam, com ajuda da internet.

Além do incidente em Heysel, outros jogos ficaram marcados. Peru e Argentina, no Estádio Nacional de Lima em 1964 é considerado por muitos historiadores e jornalistas a pior tragédia do futebol mundial – resultou na morte de 318 pessoas e mais de 500 feridos. Uma das principais falhas dos estádios era a falta de saídas e espaço para circulação. Pessoas acabavam pisoteadas e esmagadas justamente por não conseguirem sair do local. **O Brasil não fica de fora e ainda as péssimas condições dos estádios acarretaram em acidentes graves, como os 150 feridos em São Januário em 2000 quando um alambrado cedeu.** Assim, buscando evitar e minimizar os estragos durante as partidas, a filosofia de construção e reforma dos Estádios mudou.

Administradores e autoridades trabalharam juntos para monitorar o público dos jogos bem como acomodá-los melhor dentro das instalações esportivas. Passou-se a gerenciar a venda de ingressos, priorizar a segurança e disponibilizar um atendimento médico adequado em casos de emergência. Os estádios desenvolveram um novo padrão: segurança e infra-estrutura. E com esse padrão veio também a preocupação em agradar o torcedor.

Por fora, a arquitetura se encarregou de apresentar um design moderno. Estruturas metálicas diferentes e inovadoras, como tetos retráteis e campos deslizantes, trouxeram destaque para o local do evento esportivo. Por dentro, assentos confortáveis, sanitários higienizados e espaçosos, camarotes para convidados especiais, lanchonetes, restaurantes, entre outros serviços que atendiam as necessidades do público em dia de jogo. A beleza das partidas ultrapassava a festa da torcida e chegava no ambiente proporcionado pelas quatro linhas do campo. O estádio transformou-se em um local agradável para lazer e entretenimento.

Desfrutar dessa nova estrutura acabou modificando o perfil do público que frequentava (e frequenta) as arenas esportivas. A primeira impressão que se tem quando pincelamos por esse assunto é que tal público passou a ser daqueles que possuem um poder aquisitivo maior. Na verdade, pode-se dizer que os novos

frequentedores não pertencem apenas a uma classe (alta aparentemente). São formados por aqueles que apreciam o esporte por toda a sensação de bem estar proporcionada pela ida à partida. A relação custo-benefício é mais perceptível. Cliente bem atendido, consome mais e retorna. Mas também cobra mais pela qualidade do atendimento oferecido.

Se o consumidor esportivo tornou-se um público cada vez mais exigente, então recebê-lo, à sua família e seus amigos, e fazê-los se sentir tão confortáveis como em suas próprias casas, passou a ser uma das principais metas dos gerentes de arena. E pensando gerencialmente, bem lembra o Marketing: fidelização e apreciação é resultado de satisfazer o cliente além de suas expectativas. Assim, investidores começaram a ampliar os negócios no local da arena para satisfazer o novo público. Para complementar, outro questionamento surgiu na mente de empreendedores: *O que fazer com o espaço de uma arena esportiva em dias sem jogo?*

Pensando nisso, os estádios têm sido aproveitados para negócios que vão além do esporte. Estão sendo construídos ou modificados para se tornarem arenas multifuncionais.

1.2 – Novas Direções

O conceito de arena multiuso no atual mundo dos negócios esportivos mostra duas visões bem simples: primeira visão, o torcedor vai a um estádio para assistir uma partida do esporte favorito. Porém ele necessita de alimentação, gasta com transporte ou estacionamento, eventualmente compra adereços do time, visita a exposição de troféus se estiver disponível. Ou seja, existe a procura por outros produtos e serviços. Então, pode-se dizer que há um consumo indireto ligado ao evento. Deste modo, aproveita-se todo o ambiente esportivo para proporcionar mais serviços e ampliar o entretenimento do torcedor.

Segunda visão, um ano tem 365 dias. Um time de primeira divisão, por exemplo, joga em média duas vezes por semana, considerando uma época em que ele

dispute dois campeonatos simultaneamente. Desses dois jogos pelo menos um é em seu estádio. Isso quer dizer que ele utiliza o estádio aproximadamente 70 dias. Numa conta de subtração básica, restam 295 dias disponíveis para jogo. Ainda que se alugue o espaço para outro time, que utilize também a mesma rotina, sobram muitos dias livres para o estádio funcionar⁴.

Então, o que fazer com essa esse espaço e essa disponibilidade? A palavra chave para esta questão é *multifuncionalidade*. Mas antes de decifrar essa palavra, é preciso entender porque utilizar um espaço esportivo é uma estratégia diferenciada.

1.2.1 – O Produto Esportivo

Em primeiro lugar, o produto esportivo é uma combinação complexa do tangível e do intangível e isso torna desafiador o trabalho do profissional em diversos aspectos. Pode-se considerar que o produto esportivo é diferente cada vez que é consumido. A incerteza e a espontaneidade torna esse produto atraente. Além disso, é importante para o consumidor a sensação de *vivência esportiva*. Ela inclui a atmosfera do local, o equipamento, os acessórios, a música, as concessões e as festividades anteriores e posteriores ao evento⁵.

Segundo, “o esporte é um meio único pelo qual organizações podem atingir objetivos de marketing que vão da exposição da marca a programas de fidelidade de longo prazo para consumidores internos e externos”⁶.

Segundo Philip Kotler (1995), um dos mais renomados profissionais dessa área, toda empresa tem por objetivo primordial vender seu produto ou serviço. Para ele, “produto é tudo aquilo capaz de satisfazer a um desejo. Marketing é a atividade humana dirigida para satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca.”

⁴ Brunoro, José Carlos. *Ambiente Esportivo*. 2008.

⁵ Mullin ET AL. *Marketing Esportivo*. 2004, p.94.

⁶ Morgan e Summers. *Marketing Esportivo*. 2008. p.288.

Um estádio oferece produtos/serviços que satisfazem o cliente/torcedor. Troca-se basicamente diversão e lazer por um valor monetário, cujo local é um palco para partidas esportivas. Nesse cenário, pode-se enquadrar mais um conceito: a oportunidade de marketing. Tal oportunidade “é uma área de importante ação mercadológica em que determinada empresa desfruta de uma vantagem diferencial.”⁷

Considerando as dezenas de milhares de indivíduos que circulam durante uma partida, seria no mínimo interessante para aqueles que desejam ofertar seus produtos promover uma ação promocional. Brunoro (2008) ressalta ainda que quando o consumidor é atingido em seus momentos de lazer, por exemplo durante uma partida de futebol, ele aceita facilmente as mensagens e idéias propagadas. Como o esporte é algo que muitos se identificam, os consumidores valorizam e respeitam o que está envolvido com ele. Por isso muitos anunciam suas marcas e produtos nesse ambiente, para terem mais receptividade de seus produtos/serviços e ainda serem lembrados positivamente por seus clientes. Eis então mais duas vantagens diferenciais do produto esportivo Estádio.

Compreendendo melhor o produto esportivo, pode-se ampliar o conhecimento sobre esse mercado e seus consumidores. Tal conhecimento facilita à detecção de novos nichos de mercado, bem como das oportunidades de negócios.

1.2.2 – Detectando Negócios

O consumidor está cada vez mais exigente nos tempos de hoje. Concentrar os serviços em um mesmo local traz praticidade e soluciona a vida de muitos clientes. E não se pode esquecer que os estádios sofrem com a falta de atividade quando não há partidas. Assim, por que não aproveitar esse espaço para oferecer mais serviços e produtos, inclusive colocando-os à disposição fora dos períodos em que se realizam jogos?

⁷ Kotler, Philip. Marketing. 1995, p.31.

Esse tipo de informação sobre o mercado esportivo e principalmente do consumidor é fundamental para visualizar que o esporte é um fator que pode ser usado para gerar novos negócios e conquistar um público em potencial. Visualizar, e principalmente aproveitar tais informações, é algo que aqueles com espírito empreendedor fazem de melhor.

Segundo Dornelas (2005) algumas características de empreendedores de sucesso são: ser visionários, fazer a diferença, explorar ao máximo as oportunidades, criar valor para a sociedade, planejar constantemente, possuir conhecimento, ser organizado, assumir riscos calculados e ser bem relacionado.

Transportando para o mundo dos esportes, com o espaço disponível nos estádios, pode-se inovar colocando à disposição uma série de serviços, que não sejam necessariamente vinculados ao esporte, por exemplo cinema, criando assim um novo mercado e demanda. Com isso, atraem-se mais consumidores e aumenta-se a competitivamente frente aos estádios concorrentes.

Para que o negócio seja produtivo e lucrativo, planejamento é fundamental antes, durante e depois de colocar o projeto em prática. Planejar envolve conhecimento de mercado, para avaliar as oportunidades e riscos, e organização, para manter o melhor desempenho para o negócio. Com todos os dados em mãos, se obtém maior segurança para assumir os riscos desse empreendimento.

Lembre-se ainda que um excelente relacionamento com colegas de trabalho, parceiros, fornecedores, clientes, entidades públicas e privadas, e até mesmo com os concorrentes, contribui bastante para um ambiente saudável nos negócios. O engajamento com todos os *stakeholders*⁸ é essencial, pois eles podem ter uma influência direta ou indireta nos resultados.

Outro ponto interessante é que as arenas e estádios são hoje considerados pontos turísticos imperdíveis. A arquitetura faz do local um verdadeiro cartão postal para a cidade e a estrutura é um aspecto que atrai mais do que fãs do futebol. Um bom exemplo disso está na China, onde os turistas se encantaram com o Estádio

⁸ *Stakeholders* são todos aqueles atingidos ou que atingem, de forma positiva ou negativa, pela/a empresa.

Olímpico de Pequim, conhecido popularmente como Ninho de Pássaro, e o Cubo D'Água, usado para competições de natação. E quando o assunto é arena, a Allianz, em Munique na Alemanha, impressiona com a alternância das cores vermelho, azul e branca.

Resumindo, pode-se dizer que foi detectada uma oportunidade de otimizar o espaço, transformando um local que atrai muitas pessoas em um centro comercial e de entretenimento, com acesso não apenas de torcedores, mas diversos públicos e clientes. Basicamente, na mente de bom empreendedor criou-se *valor agregado* ao espaço esportivo.

Diferenciais como esse proporcionam um ganho para o consumidor, o que no mundo dos negócios significa *vantagem competitiva*. Os que investem e observam potencial na indústria do esporte possuem um conhecimento de mercado apurado. Dessa forma, podem monitorar e controlar tendências, se antecipando aos competidores e sempre trazendo novidades para o consumidor⁹.

1.2.3 – Desenvolvimento da Arena

Segundo Faust (2009), o estádio ideal reúne algumas características:

- Arquitetura multiuso: layouts práticos e facilmente adaptáveis, atendendo à diversos tipos de evento e público;
- Arquibancadas: sem pontos cegos, com assentos individuais e estendidos até próximo do gramado;
- Cobertura: teto retrátil, cobrindo parcial ou totalmente o gramado e o público, protegendo da chuva ou neve, cujas películas são mais transparentes para maior aproveitamento da luz;
- Estruturas removíveis: elas facilitar a adaptação do local para outros eventos e são uma boa alternativa para lugares com pouco público, mas que podem receber eventos de grande porte esporadicamente;

⁹ DORNELAS, José C.A. *Empreendedorismo – Transformando Idéias em Negócios*. 2005, p. 65.

- Iluminação: homogênea e com alto controle do consumo de energia, evitando desperdício;
- Segurança: um Centro de Controle Operacional (CCO) equipado com a mais moderna tecnologia, possibilitando ajustes de som e iluminação, rápida comunicação e prevenção de acidentes ou furtos;
- Bilhetagem: ingressos com sensores e selos que previnem a falsificação e agilizam a entrada no local do evento;
- Tecnologia: telões, painéis digitais para publicidade, conexão à internet via *wireless*, transmissões de rádio e TV de alta tecnologia para ampliar o conforto;
- Gramado: adequado de acordo com o clima e peculiaridades da região e com sistemas de manutenção modernos para evitar sua degradação precoce;
- Negócios: uma diversidade de serviços para complementar as receitas nos dias de jogo e se possível nos outros seis dias da semana, ampliando a renda e os lucros do local; e
- Sustentabilidade: sistemas hidráulicos e elétricos que garantem economia de energia bem como a reciclagem de água e demais materiais.

Toda essa estrutura não é nem foi concebida por acaso. Seguindo o modelo de Scuro (2010), o desenvolvimento de uma arena passa por um caminho de oito etapas:

- I. Localização: definição do melhor lugar para instalação da arena, considerando itens como facilidades no acesso, o tamanho do terreno disponível e as perspectivas de desenvolvimento da região;
- II. Dimensão: avaliação da capacidade e do perfil do público desejado, bem como das necessidades da região em que a arena será instalada;
- III. Acessibilidade e Comodidade: discriminação das opções de transporte que atendem o local, das ferramentas de compra de ingresso, do acesso para portadores de deficiência, da segurança (monitoramento constante via câmeras, segurança particular e policial) e conforto (limpeza, localização dos assentos, acesso rápido à lojas, praça de alimentação, sanitários etc);
- IV. Entretenimento: quais as opções de lazer que a arena pode proporcionar para os visitantes;

- V. Pós-construção: definição sobre quem vai utilizar o espaço, como ele será gerenciado, quais serviços disponibilizados, qual a demanda será atendida;
- VI. Viabilidade econômica: quais os *stakeholders*, os investimentos e a projeção de gastos e lucros;
- VII. Atendimento ao público: qual o padrão de atendimento e ferramentas de interação com o público; e
- VIII. Atividades para desenvolver: plano de ações durante todo o ano, ativação dos serviços, buscando sempre a auto-sustentabilidade da arena.

Os pontos I, II e VII são concebidos pensando principalmente no público-alvo. Afinal, um dos primeiros questionamentos de uma empresa ao lançar um produto ou serviço é sem dúvidas *para quem se destina?*. Para responder tal pergunta, uma descrição minuciosa dos hábitos de consumo do público-alvo e tudo que afeta seu poder de compra deve ser feita. Considera-se itens como identificação e proximidade do público com o produto, além de pensar no suporte oferecido.

Depois de definir quem irá consumir é preciso saber qual a melhor maneira de torná-lo acessível e mostrar suas vantagens para o consumidor e para o mercado. Assim, os itens III e IV focam a construção e adequação do ambiente, pois este irá suprir e superar as expectativas dos clientes.

A administração do local, base do crescimento e desenvolvimento do negócio, é expressa nos itens V e VI. Nesse ponto, a expertise dos profissionais que irão trabalhar na arena é essencial para aplicação dos conceitos mercadológicos que envolvem o negócio, concretizando assim todos os objetivos e metas. Para alavancagem do produto/serviço são dispostas as atividades do item VIII. O planejamento das atividades deve ser anual, um tempo considerável para observar o retorno e ainda preparar para as mudanças constantes do mercado.

Nota-se que desenvolver uma arena é bem complexo. Entretanto, se todos os tópicos citados acima forem pesquisados, avaliados, desenvolvidos e aplicados, com certeza um bom projeto de Arena será concebido.

1.2.5 – Por Dentro das Arenas

Atualmente, o local de maior rotatividade de eventos em todo o mundo é o Madison Square Garden, situado na cidade de Nova York, Estados Unidos. A famosa arena multiuso americana possui uma ocupação média de 250 datas e acomoda eventos de diversas modalidades esportivas, peças teatrais, shows, circos, festivais, feiras e convenções, sejam elas de caráter cultural, empresarial ou político.¹⁰

Sendo assim, oportunidades não faltam e com um espaço consideravelmente grande oferecido pelos estádios. Nesse momento, eis um convite para visualizar rapidamente alguns espaços de uma arena multifuncional.

(Ilustrações uma por página)

- I. Visão externa
- II. Visão interna
- III. Vestiários
- IV. Camarote vip
- V. Camarote empresarial para ações de relacionamento
- VI. Sala de conferência / Auditório
- VII. Praça de alimentação / Bar
- VIII. Lojas
- IX. Show
- X. Cinema
- XI. Hotel (recepção e quarto)
- XII. Sala de Aula

¹⁰ Araújo, Ricardo. *Arenas Esportivas: do Conceito Básico ao Estado da Arte*. 2008.