

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN  
NÍVEL MESTRADO

ANA CAROLINA FAJARDO VILELA

O PROCESSO DE PROJETO DA EXPERIÊNCIA DO TORCEDOR EM  
ESTÁDIOS DE FUTEBOL SOB A ÓTICA DO DESIGN ESTRATÉGICO:  
UM ESTUDO DE CASO DO SPORT CLUB INTERNACIONAL

PORTO ALEGRE

2011

Ana Carolina Fajardo Vilela

O PROCESSO DE PROJETO DA EXPERIÊNCIA DO TORCEDOR EM ESTÁDIOS DE  
FUTEBOL SOB A ÓTICA DO DESIGN ESTRATÉGICO:  
Um estudo de caso do Sport Club Internacional

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para a obtenção do título de Mestre, pelo  
Programa de Pós-Graduação em Design da  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –  
UNISINOS

Orientador: Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa

Porto Alegre  
2011

Vilela, Ana Carolina Fajardo

O processo de projeto da experiência do torcedor em estádios de futebol sob a ótica do design estratégico: um estudo de caso do Sport Club Internacional. / Ana Carolina Fajardo Vilela. - 2011.

127 f. : il.

Dissertação (mestrado) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Programa de Pós-Graduação em Design, 2011.  
Orientação de: Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa.

1. Design estratégico. 2. Processo de projeto. 3. Experiência do consumidor. 4. Futebol. I. Título. II. Costa, Filipe Campelo Xavier da. III. Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

CDU:658.89

Ana Carolina Fajardo Vilela

O PROCESSO DE PROJETO DA EXPERIÊNCIA DO TORCEDOR EM ESTÁDIOS DE  
FUTEBOL SOB A ÓTICA DO DESIGN ESTRATÉGICO:  
Um estudo de caso do Sport Club Internacional

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para a obtenção do título de Mestre, pelo  
Programa de Pós-Graduação em Design da  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –  
UNISINOS

Aprovado em 11/04/2011

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa – UNISINOS

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Virginia Souza de Carvalho Borges Kistmann – Universidade Federal do Paraná

---

Prof. Dr. Celso Carnos Scaletsky – UNISINOS

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por sempre acompanhar e conduzir a minha vida, principalmente na realização dos meus sonhos.

Ao meu orientador Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa, pela atenção e paciência, mas principalmente, pela confiança em mim depositada em todos os momentos.

Ao professor Carlos Teixeira, pela conversa inspiradora e esclarecedora quanto à minha pesquisa.

Aos colegas e professores, pelos momentos compartilhados e troca de experiência no processo de aprendizagem, bem como o apoio e incentivo.

Ao engenheiro Hélio Giaretta do Sport Club Internacional, ao arquiteto Fernando Baldini da Hype Studio e ao arquiteto Cícero Santini da Santini e Rocha Arquitetos, pelo apoio à pesquisa, sem o qual não seria possível a realização deste estudo.

Às amigas que me ajudaram em partes importantes da minha pesquisa, em especial, Camilla, Daiane, Bruna e Bianca.

Em especial, aos meus pais, Antônio e Graciela, a minha avó, Haydeé, aos meus irmãos, Daniela e Lucas e ao meu namorado, Rodolfo, pelo apoio de sempre nos momentos de alegrias e de dificuldades encontrados nesta caminhada.

A todos que colaboraram e me incentivaram nesta longa caminhada, muito obrigada.

*Estamos começando a nos tornar cada vez mais conscientes do caráter efêmero de todas as formas (e, conseqüentemente, de toda criação).*

Flusser

## **Resumo**

O presente estudo busca discutir os conceitos de Design em um contexto peculiar de consumo, do futebol. Limita-se, nesse sentido, a analisar como foi o processo de projeto da experiência do torcedor no estádio de futebol sob a ótica do Design Estratégico, a partir do caso do Sport Club Internacional de Porto Alegre. Para tanto, adotou-se o estudo de caso como metodologia de pesquisa, incluindo também a revisão bibliográfica. Foram aplicadas entrevistas com os realizadores do projeto de modernização do estádio Beira-Rio. Os resultados obtidos permitem avaliar que algumas etapas do caso analisado são compatíveis com os conceitos apresentados pelo Design Estratégico. Entretanto, percebe-se a oportunidade para a utilização da atividade metaprojetual como instrumento para a concepção de produtos e serviços inovadores. Além disso, evidencia-se a relação positiva entre design e a experiência do usuário. Estabelece-se, assim, o Design para Experiência como uma ferramenta que qualifica e propicia experiências únicas e memoráveis para os consumidores.

Palavras-chave: Design Estratégico; Processo de Projeto; Experiência do Consumidor; Futebol.

## **Abstract**

This study discusses the concepts of Design in a peculiar consumption context, namely, soccer. This study thus limits itself to the examination of the design process of fan experience in the football stadium, from the perspective of Strategic Design and based on the Sport Club Internacional of Porto Alegre case. To this end, the case-study was the adopted research methodology, as well as a review of literature. Interviews were applied to the main actors involved in the Beira-Rio stadium renovation project. The results indicate that some stages from the case in question are compatible with Strategic Design concepts. However, there is also an opportunity for the use of metadesign as a tool for the conception of innovative products and services. In addition, the positive relationship between design and user experience is evinced. Accordingly, Design for Experience is established as a tool that qualifies and affords unique and memorable experiences for consumers.

Keywords: Strategic Design; Project Process; Consumer Experience; Soccer/Football.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estádio Beira-Rio .....	16
Figura 2 – Gigante Para Sempre .....	17
Figura 3 – Sistema de qualidade .....	18
Figura 4 – Estrutura Organizacional .....	19
Figura 5 – Estrutura Organizacional Operacional .....	19
Figura 6 – Plano urbano do projeto .....	22
Figura 7 – Panorâmica .....	23
Figura 8 – Marina .....	23
Figura 9 – Estacionamento .....	24
Figura 10 – Acesso ao estádio .....	24
Figura 11 – Cobertura .....	25
Figura 12 – Panorâmica cobertura .....	25
Figura 13 – Arquibancada .....	26
Figura 14 – Detalhe arquibancada .....	26
Figura 15 – Camarote .....	26
Figura 16 – Vista camarote .....	27
Figura 17 – Campos suplementares .....	27
Figura 18 – Acesso sala de imprensa .....	28
Figura 19 – Sala de imprensa .....	28
Figura 20 – Hotel .....	29
Figura 21 – Área de lazer .....	29
Figura 22 – Praça de alimentação .....	29
Figura 23 – Restaurante panorâmico .....	30
Figura 24 – Banheiro feminino .....	30
Figura 25 – Banheiro masculino .....	30
Figura 26 – Sistema de Instituições e Agentes ligados à prática esportiva .....	35
Figura 27 – Consumidores de bens e serviços do futebol .....	35
Figura 28 – Evolução do sistema de receitas .....	36
Figura 29 – Relacionamentos entre agentes produtores e consumidores .....	38
Figura 30 – Macro-sistema de relacionamentos .....	38
Figura 31 – As cinco etapas da Gestão da Experiência do Cliente .....	45
Figura 32 – Sistema-produto .....	46

Figura 33 – Design enquanto mediador .....	52
Figura 34 – Metaprojeto <i>versus</i> projeto .....	55
Figura 35 – Processo metaprojetual .....	56
Figura 36 – Design <i>para</i> experiência .....	62
Figura 37 – Procedimentos metodológicos .....	64
Figura 38 – Entrevistados: Giaretta, Balvedi, Santini e La Corte .....	66
Figura 39 – Linha do tempo Gigante Para Sempre .....	71
Figura 40 – Exigências FIFA .....	87
Figura 41 – <i>Briefing versus Contrabriefing</i> .....	101
Figura 42 – Evidências da Pesquisa Contextual .....	102
Figura 43 – Das oportunidades para o clube: Design Estratégico .....	112
Figura 44 – Das oportunidades para o clube: Design <i>para</i> Experiência .....	113
Figura 45 – Das oportunidades para os projetistas .....	114

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 APRESENTAÇÃO DO TEMA .....	15
2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	15
2.2 QUESTÃO DE PESQUISA.....	17
2.3 OBJETIVO GERAL.....	17
2.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	18
2.5 JUSTIFICATIVA .....	18
2.6 OBJETO DE ESTUDO .....	19
2.6.1 Sport Club Internacional.....	20
2.6.2 Hype Studio .....	23
2.6.3 Santini e Rocha Arquitetos.....	23
2.6.4 O projeto – Gigante Para Sempre.....	24
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	35
3.1 FUTEBOL .....	35
3.1.1 O Brasil e o futebol.....	36
3.1.2 Os principais agentes do futebol enquanto espetáculo.....	37
3.1.3 Os modelos de relacionamento no futebol .....	39
3.1.4 O torcedor e o estádio .....	42
3.2 EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR .....	44
3.2.1 A experiência do cliente/usuário .....	46
3.2.2 Gestão da experiência do cliente .....	47
3.3 DESIGN ESTRATÉGICO .....	49
3.3.1 A evolução do escopo do Design .....	50
3.3.2 O Design enquanto projeto.....	52
3.3.3 Compreendendo o Design Estratégico .....	55
3.3.4 Compreendendo o processo do Design Estratégico .....	57
3.3.5 Tratando de serviços e experiências .....	61
4 METODOLOGIA.....	66
4.1 O ESTUDO DE CASO .....	68
4.2 COLETA DE DADOS .....	68
4.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	70
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	72
5.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO A PARTIR DOS DADOS COLETADOS .....	72
5.1.1 O problema de projeto.....	72
5.1.2 A evolução do projeto.....	74
5.1.3 A viabilidade e sustentabilidade do Beira-Rio .....	78
5.1.4 As referências para o projeto.....	80
5.1.5 Os serviços e inovações sugeridas.....	83
5.1.6 As etapas seguidas pela Hype Studio .....	85
5.1.7 As etapas seguidas pela Santini e Rocha .....	86
5.1.8 O papel da FIFA .....	87
5.1.9 As exigências da FIFA .....	89
5.1.10 Considerações do Consultor Técnico da FIFA em relação ao estádio .....	91
5.2 A EXPERIÊNCIA DO TORCEDOR A PARTIR DOS DADOS COLETADOS .....	93

5.2.1 A Hype e a experiência do torcedor .....	94
5.2.2 A Santini e a experiência do torcedor.....	96
5.2.3 A FIFA e a experiência.....	97
5.2.4 A padronização da experiência do torcedor no estádio .....	98
5.2.5 Referências de experiências positivas .....	100
5.2.6 Considerações do Consultor Técnico da FIFA em relação à experiência .....	101
5.3 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	103
5.3.1 Do processo do projeto Gigante Para Sempre .....	103
5.3.2 Dos serviços e inovações do projeto.....	109
5.3.3 Da experiência do torcedor.....	110
5.3.4 Das oportunidades para o clube e para os projetistas .....	115
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	118
REFERÊNCIAS .....	123
APÊNDICE A – Protocolo do Estudo de Caso .....	127
APÊNDICE B - Roteiro Entrevista Clube.....	128
APÊNDICE C - Roteiro Entrevista Escritórios de Arquitetura.....	129
APÊNDICE D - Roteiro Entrevista Consultor FIFA .....	130

## 1 INTRODUÇÃO

Analisando-se a evolução do Design ao longo das duas últimas décadas, observa-se seu crescimento enquanto campo do saber e a ampliação do seu papel no contexto contemporâneo. Hoje vai além de questões tangíveis, como estética e funcionalidade, contemplando também aspectos imateriais, como serviços e experiência. Encontram-se, nesse sentido, inúmeras abordagens nas quais o Design atua como base e direcionador, entre elas, *Design Thinking*, Design Estratégico, Design de Serviços e Design *para* Experiência.

Como influenciadores da mudança de seu papel, podem-se considerar alguns fatores, como maneira pela qual busca a solução de problemas, o modo de pensar, de lidar com as informações, de encarar o processo como um todo. Dessa forma, influencia o modelo mental de áreas já consolidadas, agregando com sua visão projetual. Além disso, destaca-se o Design como um facilitador da inovação nas organizações. Por meio de diferentes métodos e ferramentas, busca soluções inovadoras diante da complexidade apresentada.

No estudo ora apresentado, é abordada a perspectiva proposta pelo Design Estratégico, a qual é considerada como a atividade de projeto inserida na formulação e no desenvolvimento das estratégias de uma empresa. O seu objetivo é dar forma à estratégia, a partir de um conjunto orgânico e coerente dos diferentes meios de contato com o público: produto, serviço, comunicação e experiência. Ou seja, trabalha além dos objetos, considerando também questões intangíveis como a experiência do usuário.

Para tanto, buscou-se relacionar os conceitos propostos pelo Design Estratégico com um contexto peculiar, o consumo do futebol. Considerado um fenômeno na cultura brasileira, que desperta emoções, ganha destaque no cenário brasileiro por receber em 2014 o principal evento mundial desse esporte, a Copa do Mundo de Futebol, realizada pela Federação Internacional de Futebol – FIFA. Com a realização do evento, o Brasil, assim como as cidades-sede que receberão os jogos oficiais, tem trabalhado para atender as diversas demandas propostas pela entidade.

Dentre as quatorze cidades-sede escolhidas está Porto Alegre, sendo o estádio do Sport Club Internacional o escolhido. Conhecido como Beira-Rio, o estádio está passando pela modernização de sua estrutura. Denominado Gigante Para Sempre, o projeto da modernização do estádio foi elaborado pela Hype Studio responsável pelo projeto conceitual e pela Santini e Rocha, responsável pelo projeto executivo, ambas empresas de arquitetura. Diante disso, busca-se

analisar o processo de projeto sob a perspectiva do Design Estratégico por meio do estudo de caso do Sport Club Internacional.

A fim de alcançar os objetivos propostos para este estudo, busca-se organizar o trabalho de maneira a tornar claro para o leitor as etapas seguidas, bem como os resultados atingidos. Inicialmente, no capítulo dois, apresenta-se o tema, que contempla a definição do problema, o objeto de estudo, os objetivos traçados e a justificativa da escolha desta pesquisa. No capítulo seguinte, encontra-se a fundamentação teórica deste estudo, que teve como temas norteadores Futebol, Experiência do Consumidor e Design Estratégico. Posteriormente, no capítulo quatro, descreve-se o processo metodológico adotado com o seu detalhamento.

Já no capítulo cinco, parte-se para a apresentação dos resultados a partir dos dados coletados e também a análise, buscando-se relacionar com os conceitos tratados anteriormente na fundamentação teórica. Por fim, no capítulo seis, apresentam-se as principais considerações e contribuições do estudo, apontando as implicações acadêmicas e possíveis aplicações, bem como as limitações encontradas ao longo da pesquisa e sugestões para novos estudos.

## 2 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Neste capítulo, pretende-se apresentar a contextualização do problema, questão de pesquisa, os objetivos, a justificativa e o objeto de estudo em questão.

### 2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

O contexto da sociedade atual, onde há uma ampliação significativa do consumo, faz com que se busquem maneiras de compreender as mudanças no comportamento dos indivíduos. Para Baudrillard (2003), vive-se em uma sociedade de consumo caracterizada por signos, diferenças, estruturas; onde existe um sistema de comunicação e permuta, como código de signos continuamente emitidos, recebidos, inventados e como linguagem. Aponta-o, assim, como meio de significação e comunicação e também como meio de classificação e diferenciação social.

Barbosa e Campbell (2006) consideram o consumo de bens e serviços uma forma para a descoberta da identidade de cada indivíduo, podendo a atividade de consumo ser considerada como um caminho vital e necessário para o autoconhecimento. Pode-se dizer que o mercado torna-se indispensável para o processo de descoberta de cada indivíduo. Ainda, *“o consumismo moderno está, por sua própria natureza, mais preocupado em saciar vontades do que em satisfazer necessidades”* (BARBOSA; CAMPBELL, 2006, p. 49). Ou seja, mais que preocupado em sanar suas necessidades básicas, o indivíduo busca saciar suas vontades.

Como é ele quem realmente sabe o que deseja, Barbosa e Campbell (2006) consideram que o consumismo atualmente relaciona-se mais com sentimentos e emoções do que com razão e questões calculistas. Destacam, ainda, que para compreender o consumo, bem como o consumidor, é fundamental que as relações entre cultura, consumo, indivíduo, as relações sociais, comunidades e mediações sejam exploradas. Pois, através do consumo, é possível evidenciar como padrões, regras e costumes são passados de geração em geração. A sociedade de consumo possibilita que culturas sejam compreendidas ao longo do tempo e que pessoas digam coisas de si mesmas, de suas famílias, seja onde e quando for (DOUGLAS; ISHERWOOD, 2006).

Diante do exposto, destaca-se um consumo que é característico no e do Brasil, o de futebol. Conforme Helal e Gordon (2002) o esporte é considerado uma paixão nacional, passando

por um processo de incorporação cultural durante o século XX. Já consolidado, o mercado do futebol possui um sistema de instituições e agentes ligados a essa prática esportiva. Agrupamentos esportivos, produtores e vendedores de produtos e serviços necessários para a prática do esporte, além de produtores e vendedores associados, como por exemplo, a transmissão pela televisão (LEONCINI, 2001) constituem esse sistema. Nesse contexto, configuram-se diferentes tipos de relações. Contudo, para fins deste estudo, atem-se à relação do consumidor final, ou seja, o torcedor. Segundo Leoncini (2001), ele é um elemento-chave nos principais relacionamentos comerciais das organizações, sejam clubes, patrocinadores, federações etc.

Ao longo da incorporação do futebol na cultura do brasileiro, é possível identificar a evolução e a transformação nos diferentes níveis de relacionamento nesse mercado. Leoncini (2001) considera que hoje o futebol consolidou-se como esporte profissional, onde houve uma redefinição de significado e função, além de uma reinterpretação popular. Destaca, também, a presença de uma filosofia política do esporte e a consolidação da indústria do espetáculo esportivo das massas.

Nesse cenário, salienta-se um momento especial vivido pelo brasileiro. Escolhido como o país que receberá a Copa do Mundo de Futebol de 2014, maior evento mundial desse esporte, o Brasil realiza investimentos para atender às exigências da FIFA. A entidade, responsável pela organização, avalia e acompanha todas as iniciativas tomadas para concretizar o recebimento do evento. Os investimentos vão desde infra-estrutura, como transporte e segurança, até a construção e reforma de estádios. Em maio de 2009, conforme publicação no site Portal da Copa<sup>1</sup>, a FIFA divulgou as quatorze cidades-sedes da Copa, entre elas a capital gaúcha Porto Alegre, sendo o estádio do time Sport Club Internacional, o Beira-Rio, escolhido para receber os jogos.

Surgem, dessa maneira, inúmeras ações necessárias para que a cidade e o clube possam efetivamente receber os jogos da Copa do Mundo de Futebol. Entretanto, dentre as diversas medidas a serem tomadas, questiona-se a construção e reforma do estádio de futebol. Sabendo-se que o mercado do esporte evoluiu e, conseqüentemente, o torcedor, busca-se observar o estádio que será entregue à sociedade e aos torcedores. Para tanto, é necessário definir a lente de observação.

---

<sup>1</sup> Disponível em <http://www.copa2014.org.br/noticias/313/FIFA+ANUNCIA+AS+12+CIDADES+DA+COPA+2014.html>



Destaca-se, nesse sentido, o Design. Originalmente relacionado à produção de artefatos, hoje atua também no desenvolvimento de estratégias e políticas, sendo reconhecido como um mediador que pode interagir em diferentes partes em um projeto (MORITZ, 2005). Celaschi (2007) aponta que hoje o Design tornou-se uma cultura de projeto, onde contribuiu em toda a cadeia de valor. Dentre as distintas abordagens existentes, destaca-se a do Design Estratégico, que tem como uma de suas principais características sua visão mais estratégica. Para Zurlo (2010) ele considera um sistema o qual contempla, além do produto, o serviço, a experiência e a comunicação. Diante disso, definiu-se a questão de pesquisa deste estudo a qual se apresenta a seguir.

## 2.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Ao observar o estádio que será entregue à sociedade e aos torcedores, há interesse em compreender mais especificamente como é projetada a experiência do torcedor nesse ambiente. A evolução do futebol como esporte e negócio e as mudanças nos consumidores, de maneira geral, demandam novas exigências dos clubes e demais atores desse mercado. Em relação à experiência do torcedor, é interessante observar de que maneira os clubes estão adaptando-se enquanto fornecedores de serviço que tem como objetivo satisfazer o seu cliente. Indaga-se, nesse sentido, como ocorre o processo de projeto dessa experiência.

Para tanto, optou-se pelo caso do Sport Club Internacional, uma vez que iniciou a modernização do seu estádio para receber os jogos da Copa do Mundo de Futebol de 2014. Definiu-se assim a seguinte questão de pesquisa: *Como foi o processo de projeto da experiência do torcedor no estádio do clube Sport Club Internacional, o Beira-Rio?* Definida a questão de pesquisa, apresentam-se objetivos e justificativa deste estudo, bem como o objeto de estudo.

## 2.3 OBJETIVO GERAL

Analisar o processo de projeto da experiência do torcedor no estádio de futebol sob a ótica do Design Estratégico, a partir do caso do Sport Club Internacional de Porto Alegre.

## 2.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os elementos que constituem a experiência do torcedor no estádio de futebol na visão dos realizadores do projeto.
- Identificar as principais mudanças na experiência do torcedor nesse ambiente a partir do projeto Gigante Para Sempre.
- Verificar a influência do torcedor no processo do projeto.
- Verificar a presença de novos elementos no estádio Beira-Rio a partir do projeto.
- Avaliar o processo do projeto a partir da abordagem dos conceitos teóricos abordados, identificando oportunidades de aplicação.

## 2.5 JUSTIFICATIVA

A escolha pelo tema, experiência do torcedor no estádio de futebol sob a ótica do Design Estratégico, foi determinada por duas questões principais: (1) o interesse da pesquisadora sobre futebol e (2) identificar de que maneira a abordagem do Design Estratégico pode contribuir em um projeto como no caso de um estádio de futebol. Diante dos desafios que o mestrado apresenta ao aluno, um deles é o de desenvolver-se e qualificar-se enquanto pesquisador. Para tanto, é fundamental que o pesquisador sintam-se motivado a realizar o projeto, sendo a escolha do tema um fator essencial. Somado a isso, deve-se vincular a pesquisa à área temática do curso, neste caso, Design Estratégico.

Pode-se, ainda, destacar a importância deste estudo no ponto de vista teórico e metodológico. No campo do Design, há contribuição no âmbito da pesquisa e no desenvolvimento enquanto campo do saber. Por ser uma área que vem se destacando mais recentemente, realizar pesquisas é fundamental para sua evolução e consolidação. Além disso, a abordagem do Design Estratégico é também um tema com alto potencial a ser explorado.

## 2.6 OBJETO DE ESTUDO

Em 6 de abril de 1969, foi inaugurado o estádio José Pinheiro Borda do Sport Club Internacional, popularmente conhecido como Beira-Rio apresentado na figura 1. Com mais de quarenta anos de construção, hoje passa por uma modernização para receber a Copa do Mundo de Futebol de 2014.



Figura 1: Estádio Beira-Rio  
Fonte: Internacional (2010).

Conforme publicado no site do clube, com o projeto de remodelação do Complexo Beira-Rio o estádio irá atender às exigências estipuladas pela FIFA. Estará adaptado aos padrões internacionais do futebol e apto a sediar qualquer jogo nacional ou internacional, com um complexo esportivo sustentável, passando a ser um dos mais modernos e belos complexos esportivos do mundo (INTERNACIONAL, 2010).

O projeto – Gigante Para Sempre, conforme figura 2, foi desenvolvido por dois escritórios de arquitetura em conjunto com o clube, sendo a (1) Hype Studio, responsável pela parte conceitual e a (2) Santini e Rocha Arquitetos, responsável pelo projeto estrutural. Entretanto, ressalta-se que há a participação de outras empresas no projeto sendo contratadas para questões específicas e de execução do projeto, como a empresa de engenharia estrutural, prestadores de serviços, entre outros. Para fins deste estudo, assumem-se os escritórios que desenvolveram o projeto conceitualmente – Hype Studio e o projeto estrutural – Santini e Rocha como os realizadores do projeto, juntamente com o Sport Club Internacional.



Figura 2: Gigante Para Sempre  
Fonte: Hype Studio (2011).

A seguir, apresenta-se o perfil do clube e dos escritórios citados anteriormente.

### 2.6.1 Sport Club Internacional

Fundado em 04 de abril de 1909 e com mais de 100 anos de história, o clube tornou-se referência em gestão futebolística. Conforme Avancini (2010), para isso o Internacional valeu-se da profissionalização de setores-chave do clube e da concepção e implementação da ferramenta de Planejamento Estratégico. Essa ação propiciou que os gestores tivessem maior clareza acerca das questões que norteiam o negócio futebol, contribuindo também para a assertividade no desempenho de suas funções destaca o autor.

O trabalho de profissionalização e de reestruturação do Internacional habilitou o clube a buscar uma maneira de consolidar a gestão e garantir que toda essa base ficasse sistematizada no clube, surgindo então a ideia de implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado na norma ISO 9001<sup>2</sup>. A partir disso, o clube atende os compromissos estabelecidos em seu Planejamento Estratégico: padronizar e certificar todas as áreas do Inter até 2019 (INTERNACIONAL, 2010).

Para tanto, o clube assumiu como política de qualidade buscar superar as expectativas de seus sócios e torcedores em geral, através da melhoria contínua de seu processo de recepção e

---

<sup>2</sup> A ISO 9001 é uma norma editada pela Organização Internacional para a Normalização e fornece as regras para um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) (INTERNACIONAL, 2010).

atendimento ao público, fundamentado pela valorização de seus colaboradores e pela busca permanente em atingir os objetivos da qualidade estabelecidos, descritos a seguir.

- Assegurar a satisfação dos torcedores.
- Melhorar o processo de comunicação com o torcedor.
- Aumentar o conhecimento dos torcedores com relação aos serviços oferecidos pelo Clube.
- Tornar o Estádio Beira-Rio reconhecido como um ambiente seguro para recepção de seus torcedores.
- Aumentar a capacitação dos nossos colaboradores.
- Melhorar continuamente o processo de recepção e atendimento aos torcedores.

Nesse sentido, estabeleceu-se um planejamento, através de um processo de qualidade fixo conforme figura 3.

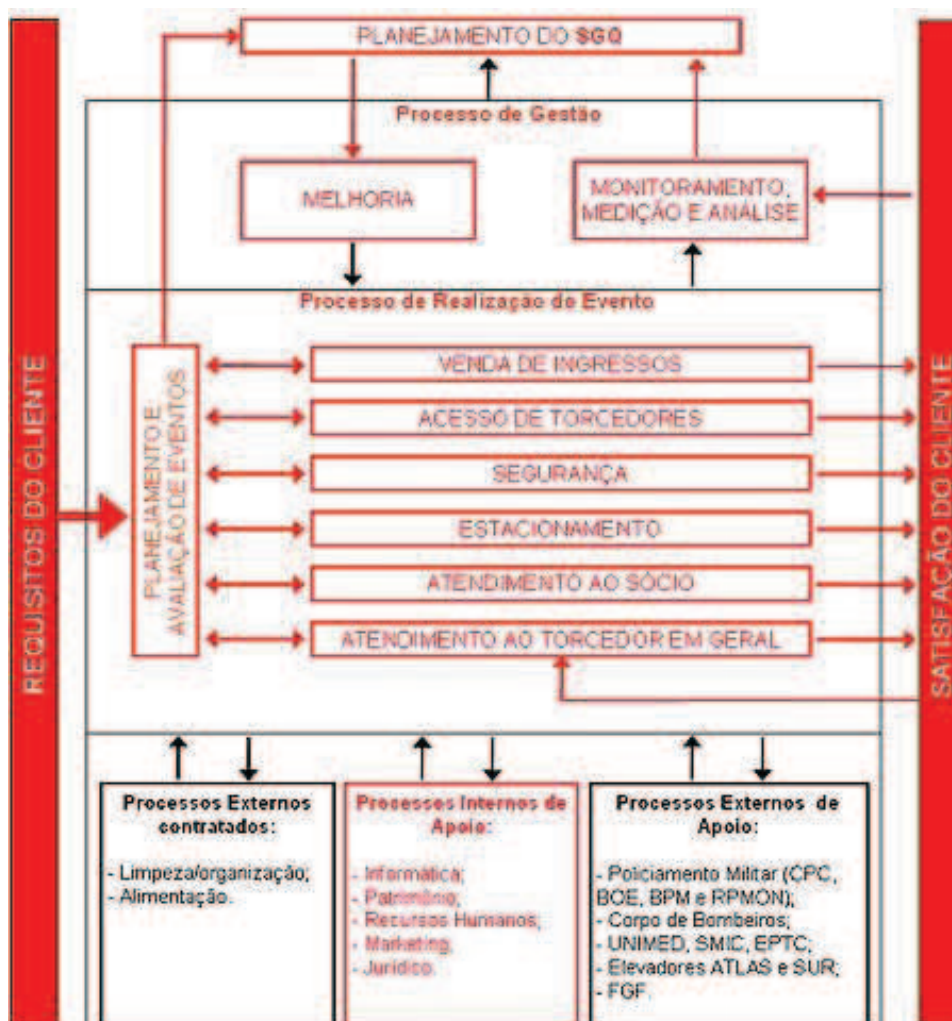


Figura 3: Sistema de qualidade  
Fonte: Internacional (2011).



Além disso, a estrutura organizacional do clube está definida de modo que atende à sua política de qualidade conforme figuras 4 e 5.

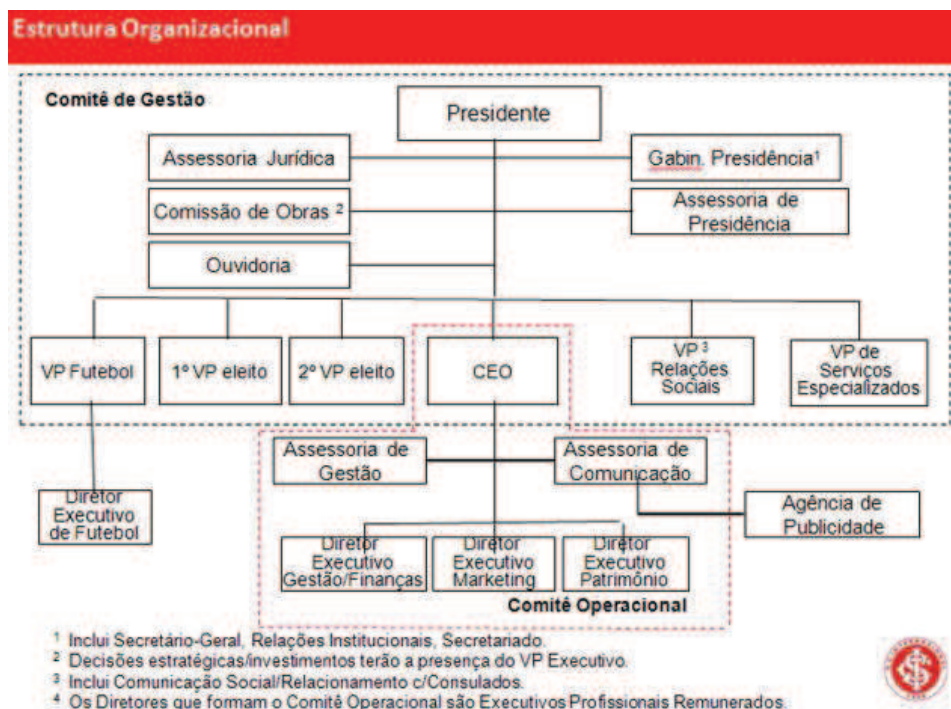


Figura 4: Estrutura Organizacional  
 Fonte: Internacional (2011).



Figura 5: Estrutura Organizacional Operacional  
 Fonte: Internacional (2011).

Após a apresentação do perfil do clube, parte-se para a descrição dos escritórios Hype Studio e Santini e Rocha Arquitetos.

### **2.6.2 Hype Studio**

A Hype Studio Arquitetura foi formada em 2006 na cidade de Porto Alegre. Desde o início, adotou o uso de ferramentas de alta tecnologia para o desenvolvimento de Projetos Arquitetônicos inovadores como prática do dia a dia de trabalho. Em seus projetos, busca colocar em prática uma arquitetura guiada pela preocupação com os usuários, com o sol, com o vento, com o clima, com a cultura e com a história - sem esquecer, claro, da estética, da técnica, da precisão e do detalhe (HYPESTUDIO, 2011).

Projeta-se buscando qualidade nos espaços que cria, no conforto daqueles que vão ocupar este espaço e na maneira como seus projetos se inserem no contexto. Para a empresa, um bom projeto de arquitetura resulta do equilíbrio de uma série de variáveis que devem ser consideradas desde o princípio - lugar, clima, visuais, bem-estar, entre tantas outras. Conforme consta em seu site, a prática da arquitetura deve estar sempre ligada a uma profunda reflexão de todos esses aspectos.

A forma como trabalha caracteriza-se pelo diálogo desde o início de cada trabalho com clientes, colaboradores e fornecedores. Todos os projetos da Hype Studio são elaborados com o auxílio de ferramentas de alta tecnologia, em qualquer escala ou tema. Projetar com qualidade é uma obsessão para a equipe e por isso o seu trabalho passa por diversas revisões internas, formais e informais (HYPESTUDIO, 2011).

### **2.6.3 Santini e Rocha Arquitetos**

A Santini e Rocha Arquitetos a mais de 30 anos no desenvolvimento de projetos de diversas áreas, como museus, estádios, projetos na área hospitalar, de laboratórios de pesquisa, corporativa, agências e prédios bancários, indústrias, restaurantes e prédios para fins educacionais. Dirigida pelos arquitetos Henrique Rocha e Cícero Santini, mantém uma equipe própria de arquitetos, que juntamente com engenheiros e arquitetos de diversas áreas

complementares. Assim, formam uma equipe multidisciplinar capacitada a desenvolver projetos que exijam conhecimento de tecnologias avançadas, fluxos complexos e, ao mesmo tempo, sejam marcantes no aspecto formal (SANTINIEROCHA, 2011).

Caracterizados os principais realizadores do projeto, apresenta-se o projeto Gigante Para Sempre.

#### **2.6.4 O projeto – Gigante Para Sempre**

Desenvolvido para atender às mais recentes exigências e padrões internacionais, o clube garante que toda a torcida colorada e todo o Brasil, passarão a contar com um dos mais modernos e belos complexos esportivos do mundo (INTERNACIONAL, 2010). Diante disso, apresentam-se as informações gerais do projeto<sup>3</sup>, bem como seu detalhamento.

##### **2.6.4.1 Considerações gerais do projeto**

É importante destacar algumas premissas iniciais adotadas para a execução do projeto. De maneira geral, pode-se dizer que o projeto propõe a inclusão social, mobilidade social, melhoria na qualidade de vida, inserção no tecido urbano, economicamente viável e tecnicamente sustentável (INTERNACIONAL, 2011). Nesse sentido, foi elaborado um plano urbano do projeto, conforme figura 6.

---

<sup>3</sup> Nota-se que o projeto passou por algumas adaptações devido às vitorias realizadas pela FIFA, sendo apresentada aqui a proposta aprovada inicialmente pela FIFA.





Figura 6: Plano urbano do projeto  
Fonte: Hype Studio (2011).

Para tanto, realizou-se um planejamento global e de longo prazo para a área, evitando intervenções pontuais e desperdícios. Definiu-se uma identidade e apropriação do local pela população e pela cidade; buscou-se a valorização da orla do rio Guaíba, além de tratar da sustentabilidade econômica e social. No âmbito econômico, considerou-se a viabilidade financeira para a construção e manutenção dos equipamentos, a geração de renda direta e indireta para o clube e incremento de renda para o município através do turismo e de serviços formais. Já no social, propiciou a criação de novos empregos, apoio do clube a programas de inclusão social, remodelação e incremento das atividades culturais já realizadas no local e criação de espaços públicos de lazer e convívio (INTERNACIONAL, 2010). A seguir, apresenta-se o detalhamento do projeto.

#### 2.6.4.2 Detalhamento do projeto

É importante destacar que o projeto aqui apresentado foi o primeiro projeto aprovado pela FIFA, passando ainda por algumas alterações. O detalhamento está organizado a partir de sua estrutura: acesso, estacionamento, cobertura, arquibancada, campos suplementares, imprensa; e demais serviços: Gigantinho, hotel e lazer.

Na figura 7, apresenta-se a vista panorâmica do Complexo Beira-Rio. Na figura 8, destaca-se uma marina que será construída na orla do Guaíba, dando nova possibilidade de acesso ao Complexo.



Figura 7: Panorâmica  
Fonte: Hype Studio (2011).



Figura 8: Marina  
Fonte: Hype Studio (2011).

Na figura 9, observa-se à direita o edifício do estacionamento que será construído com altura inferior à das copas das árvores existentes, causando o menor impacto possível na paisagem do parque. No outro lado do complexo, haverá outro estacionamento embaixo de uma esplanada. Ambos terão entradas e saídas pelas avenidas Padre Cacique e Beira-Rio. Na figura 10, observa-se o acesso ao estádio.



Figura 9: Estacionamento  
Fonte: Hype Studio (2011).



Figura 10: Acesso ao estádio  
Fonte: Hype Studio (2011).

Quanto à cobertura, que foi a demanda inicial do projeto com o objetivo de cobrir o estádio, será construída em estrutura metálica, cobrindo todos os lugares do estádio, inclusive as rampas e os acessos aos portões conforme figuras 11 e 12. A nova estrutura, projetada em módulos, permitirá uma construção rápida e em etapas. Com isso, não haverá necessidade de interdição do estádio.





Figura 11: Cobertura  
Fonte: Hype Studio (2011).

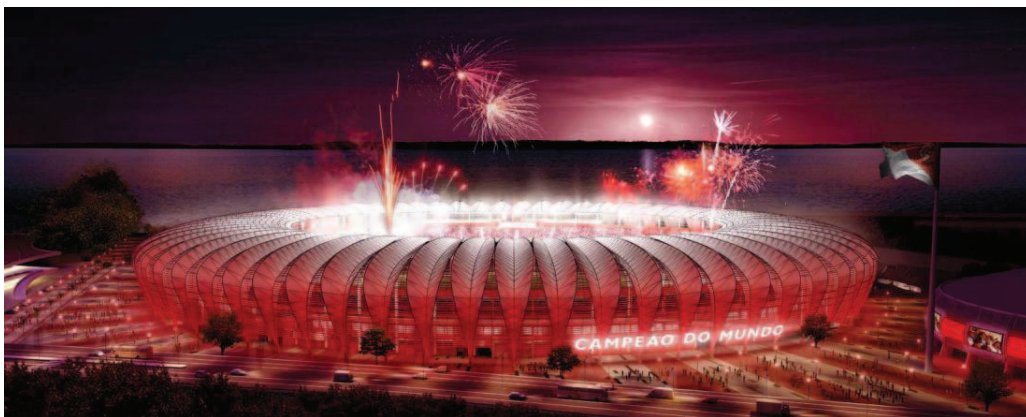


Figura 12: Panorâmica cobertura  
Fonte: Hype Studio (2011).

Já na figura 13, observa-se a arquibancada remodelada e, agora, coberta. No caso da arquibancada inferior será modificada e ampliada, aproximando assim a torcida do campo e aumentando o calor e a beleza do espetáculo apresentada na figura 14. Toda a volta do anel inferior receberá camarotes e suítes, conforme figuras 15 e 16. Além disso, todos os lugares do estádio terão cadeiras e serão marcados.



Figura 13: Arquibancada  
Fonte: Hype Studio (2011).



Figura 14: Detalhe arquibancada  
Fonte: Hype Studio (2011).



Figura 15: Camarote  
Fonte: Hype Studio (2011).



Figura 16: Vista camarote  
Fonte: Hype Studio (2011).

No caso dos campos suplementares, conforme figura 17, haverá nova disposição que irá liberar a periferia do estádio. Com novos campos e quadras, será uma estrutura completa para o treinamento de várias equipes ao mesmo tempo - profissionais, categorias de base e times visitantes. A área contará ainda com um centro de treinamento com academia, departamento de fisioterapia, centro médico, saunas e vestiários.



Figura 17: Campos suplementares  
Fonte: Hype Studio (2011).

Para a imprensa, integradas à estrutura da cobertura, estão previstas novas cabines, que serão as mais modernas do Brasil. Além disso, foi desenvolvida uma ampla sala de imprensa para coletivas do clube, conforme figuras 18 e 19.





Figura 18: Acesso sala de imprensa  
Fonte: Hype Studio (2011).

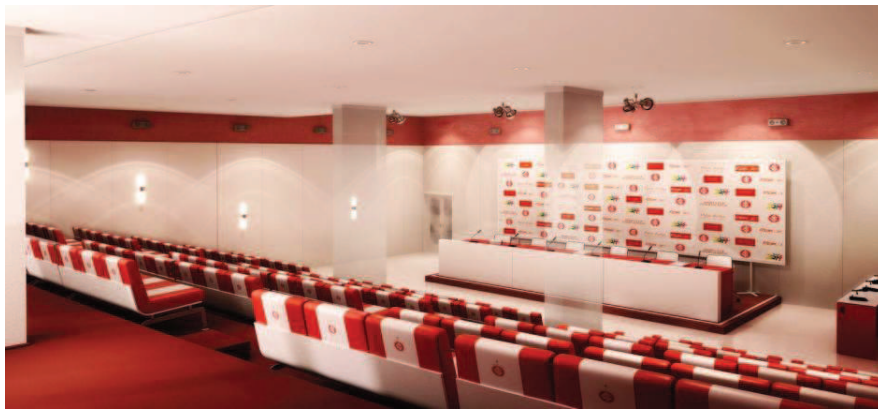


Figura 19: Sala de imprensa  
Fonte: Hype Studio (2011).

O ginásio Gigantinho será reformado e adequado para receber todo tipo de espetáculo e convenção. Hoje em dia, já é usado para esse fim, apesar de não ter a estrutura adequada. Essa área ganhará também um novo espaço que será transformado em praça de acesso, com monumentos e bares. O hotel proposto no projeto, conforme figura 20, é para ser feito com investimento de capital privado, em parceria com uma rede hoteleira, que aproveitará a estrutura que o complexo oferecerá, além de sua localização privilegiada. O Internacional também poderá usufruir deste hotel para fazer a concentração de seus jogos, assim como os times visitantes.



Figura 20: Hotel  
Fonte: Hype Studio (2011).

Com a cobertura do estádio, será construída uma nova área de lazer, voltada para o Rio Guaíba, que contará com o museu do Internacional, a loja do clube, praça de alimentação, e restaurantes panorâmicos no último andar, conforme figuras 21, 22 e 23.



Figura 21: Área de lazer  
Fonte: Hype Studio (2011).



Figura 22: Praça de alimentação  
Fonte: Hype Studio (2011).





Figura 23: Restaurante panorâmico  
Fonte: Hype Studio (2011).

Nas figuras 24 e 25, observam-se os banheiros que serão oferecidos ao público, sendo o feminino e o masculino respectivamente.



Figura 24: Banheiro feminino  
Fonte: Hype Studio (2011).



Figura 25: Banheiro masculino  
Fonte: Hype Studio (2011).

Após contextualizar o problema e questão de pesquisa, bem como elencar os objetivos propostos, a justificativa e o objeto de estudo deste trabalho, parte-se para a apresentação da fundamentação teórica realizada.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Definidos os objetivos deste estudo, buscou-se o aprofundamento dos temas relacionados. Conforme Martins e Theóphilo (2007), a revisão da literatura permite que se familiarize com o assunto de interesse em profundidade, além da ampliação da visão do tema que se quer estudar. Desse modo, Futebol, Experiência do Consumidor e Design Estratégico foram os pilares do embasamento teórico. A seguir, apresentam-se os principais conceitos utilizados para a realização desta pesquisa.

#### 3.1 FUTEBOL

Quando o assunto é futebol, é necessário parcimônia na discussão, uma vez que desperta uma profunda emoção a qual mobiliza e apaixona as massas, como destaca Damatta (1994). Para Costa (1994), os únicos sentimentos fortes e antagônicos que ele admite são amor e ódio. Considerado uma “paixão nacional”, como destacam Helal e Gordon (2002), o futebol é *“um esporte moderno inventado pelos ingleses e adotado pelos brasileiros com uma paixão somente igualada por sua perícia em praticá-lo”* (DAMATTA; 1994, p. 11). O autor reforça que os brasileiros, muitas vezes, se esquecem do futebol ter origem na Inglaterra, considerando-o um produto nacional, assim como o samba, a feijoada e a saudade. No entanto, aponta que futebol não é apenas jogo e esporte, mas também ritual e espetáculo, além de instrumento de disciplina das massas e evento prazeroso (DAMATTA, 1994).

Nesse contexto, apresentam-se as origens desse esporte, que teve considerado o século XX como o seu século no Brasil (HELAL; GORDON, 2002). Descrevem-se, também, as principais relações existentes no contexto do futebol. Para tanto, retoma-se brevemente sua história e evolução desde sua entrada no Brasil, em 1894.

### 3.1.1 O Brasil e o futebol

Pode-se considerar o século XX como o século do futebol no Brasil, pois foi durante esse período que o esporte passou por um processo de incorporação cultural (HELAL; GORDON, 2002). Segundo Caldas (1994), o primeiro contato do Brasil com esporte foi no ano de 1894, quando Charles W. Miller, brasileiro filho de ingleses que estudava em Londres, trouxe em sua bagagem uma bola de futebol. Praticante e entusiasta do esporte, Charles divulgou o futebol no meio dos ingleses residentes em São Paulo, que tinham mais interesse no críquete naquela época. Assim, em 1897, o São Paulo Athletic Club, que foi fundado especialmente para o críquete, introduzia a nova modalidade importada pelo brasileiro, o futebol (CALDAS, 1994).

No ano de 1900, mais precisamente no dia 19 de julho, fundava-se o clube Sport Club Rio Grande, que leva o nome de sua cidade natal, sendo hoje o clube de futebol mais antigo ainda em atividade no Brasil (COPA2014, 2011). Como segundo colocado no quesito idade dentre os clubes nacionais, tem-se o time da Ponte Preta de Campinas. Nota-se também que os times Flamengo, Vasco da Gama e Vitória, são anteriores a 1900, mas inicialmente eram clubes de remo, no caso dos clubes cariocas, e de críquete, no caso do Vitória. Como homenagem ao clube gaúcho, Sport Club Rio Grande, a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) escolheu o dia de sua fundação como o Dia do Futebol (COPA2014, 2011).

Diferente do que se possa imaginar, o futebol brasileiro nasceu e se desenvolveu entre a elite (CALDAS; 1994). Introduzido inicialmente nas escolas de São Paulo e do Rio de Janeiro, como recreação para os alunos, ele foi um jogo de elite em seus primeiros anos (CALDAS, 1994; DAMATTA, 1994). Entretanto, ao longo do tempo, o esporte teve um crescimento significativo, tornando-se um produto cultural de massa, afirma Caldas (1994) e, desde então, o esporte começou a ganhar espaço na sociedade brasileira. Helal e Gordon (2002) ressaltam que inúmeros estudiosos, como Damatta (1982) e Lever (1983), destacam a participação importante do futebol na história recente do país, uma vez que foi um mecanismo de integração social. Nesse sentido, apoiou a solidificação de uma identidade nacional, que também revela algumas características da alma brasileira. Tal incorporação faz com que os brasileiros acreditem que o futebol é quase uma propriedade sua, onde não é somente o melhor futebol do mundo, mas também o lugar onde mais se ama e entende de futebol (HELAL; GORDON, 2002).

Diante disso, sabe-se que a importância social do futebol hoje no Brasil transcende as linhas do campo de jogo, tornando-se até questões de Estado, como considera Gastaldo (2009). Embora se saiba que não faltam opiniões e análises em diferentes âmbitos, como político, social, econômico e mesmo sociológico (CALDAS, 1994). Todavia, pode-se dizer que o amor ao futebol relaciona-se aos inúmeros fatores e características o qual reúne. O fato de ser uma experiência que permite entendê-la e vivê-la simultaneamente de muitos pontos de vista (DAMATTA, 1994), o futebol torna-se um assunto complexo e curioso. Mas mais que isso, o autor aponta que esse esporte permite que se misturem valores culturais locais, nascidos de uma visão de mundo tradicional e particularista com uma lógica moderna e universalista. Leoncini (2001) afirma que é necessário que se identifiquem os principais agentes do consumo esportivo enquanto espetáculo. Pois, como aponta Damatta (1994), o futebol é um espetáculo pago, produzido por profissionais que têm, principalmente, objetivos capitalistas, ou seja, outros fatores que motivam e influenciam esse mercado.

### **3.1.2 Os principais agentes do futebol enquanto espetáculo**

Para compreender de que maneira se estabeleceram as relações no mundo do futebol, é necessário que se considerem três premissas básicas e complementares para a compreensão da história do esporte moderno: (1) a oferta, constituída por um sistema de instituições e agentes ligados diretamente ou indiretamente às práticas esportivas; (2) assume-se que o sistema esportivo tende a operar como um sistema autônomo; e (3) o princípio do sistema esportivo atual deve ser buscado através das transformações das práticas e consumo esportivo na transformação da oferta (invenção ou importação dos esportes) e demanda (transformação dos estilos de vida) (BOURDIEU, 1983 *apud* LEONCINI, 2001, p. 12).

No caso da primeira premissa, a oferta, o sistema de instituições e agentes é formado por agrupamentos esportivos, produtores e vendedores de bens e serviços, entre outros, conforme figura 26.

<b>Agrupamentos esportivos</b>	Clubes, ligas privadas, CBF – Confederação Brasileira de Futebol, FPF – Federação Paulista de futebol, etc.
<b>Produtores e vendedores de bens necessários à prática do esporte</b>	Chuteiras e equipamentos esportivos – Nike, Adidas, etc.
<b>Produtores e vendedores de serviços diretos</b>	Professores, treinadores, médicos especialistas, etc.
<b>Produtores e vendedores de espetáculos esportivos e bens associados</b>	Fotos de campeões, loteria esportiva, transmissões pela TV, etc.

Figura 26: Sistema de Instituições e Agentes ligados à prática esportiva  
Fonte: Adaptado de Leoncini (2001).

Ainda em relação ao ambiente da oferta, Leoncini (2001) aponta que é possível dividi-lo em duas categorias básicas: a prática e o consumo. A prática representa os agentes e instituições ligados à produção do espetáculo futebolístico<sup>4</sup>, que caracteriza o ambiente interno das organizações do futebol profissional, onde esse é responsável pela oferta de vários tipos consumidores enquanto consumidores do futebol como espetáculo.

Já o consumo, representa os consumidores dos bens e serviços do futebol, mas que não participam de sua produção, podendo ser divididos ainda em consumidores finais e intermediários, além de outros públicos que são responsáveis pelos demais relacionamentos, conforme figura 27. Para Leoncini (2001), o consumo esportivo pode ser representado através de seus principais agentes de futebol enquanto espetáculo, nesse caso, os consumidores finais e consumidores intermediários.

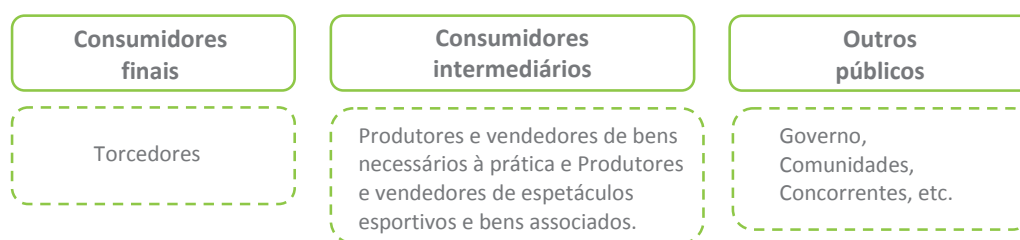


Figura 27: Consumidores de bens e serviços do futebol  
Fonte: Adaptado de Leoncini (2001).

<sup>4</sup> Leoncini (2001) caracteriza como espetáculo futebolístico o resultado dos campeonatos chamados Copas ou Campeonatos, que basicamente se caracterizam pela disputa entre as entidades de prática que determinam uma Federação ou Liga de Clubes.

Nesse contexto, o autor analisa a evolução do consumo da indústria do futebol a partir da evolução do sistema de receitas inglês, mais especificamente, da Liga Inglesa de Futebol. Segundo Ekelund (1998 *apud* LEONCINI, 2001, p. 23), a evolução do sistema de receitas pode ser dividida em quatro grandes eras: (1) a do Estádio, (2) a da TV Comercial Tradicional, (3) a dos Patrocinadores e (4) a da Nova Mídia, descritas na figura 28.

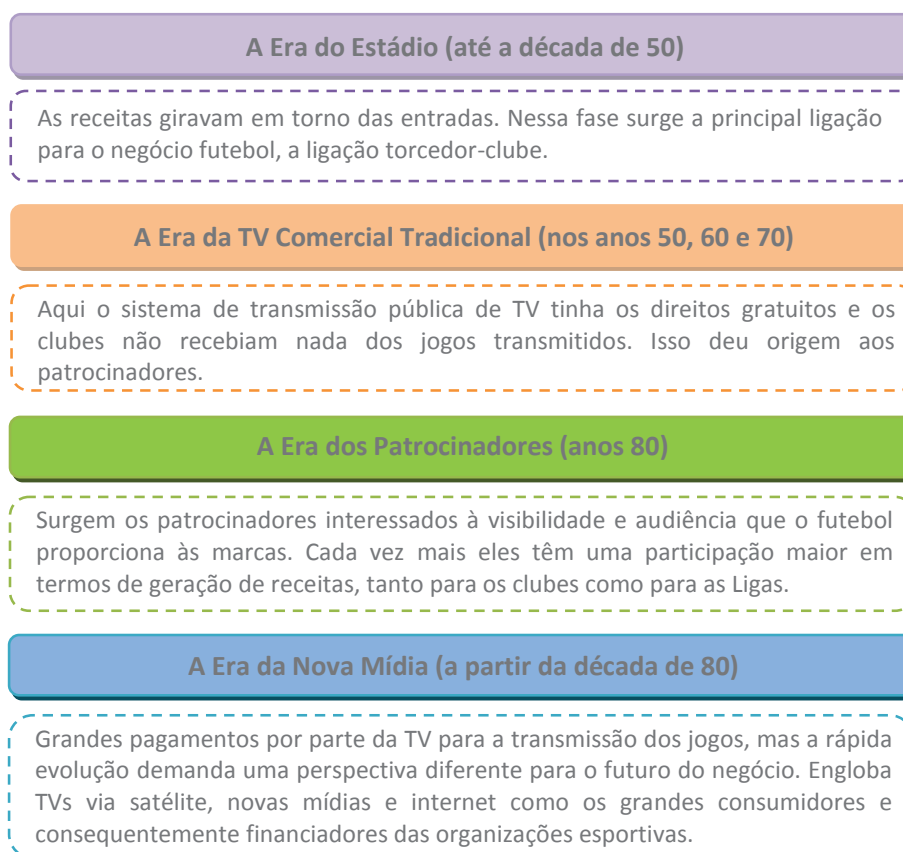


Figura 28: Evolução do sistema de receitas  
Fonte: Adaptado de Leoncini (2001).

Após os aspectos e características apresentados referente à história e negócio do futebol, torna-se importante identificar os modelos de relacionamentos nesse contexto.

### 3.1.3 Os modelos de relacionamento no futebol

Conforme Leoncini (2001) é necessário que se indiquem as principais especificidades dos relacionamentos de negócio entre os agentes ligados à prática e ao consumo do futebol. Diante

disso, o autor aponta o torcedor como um agente consumidor importantíssimo, uma vez que a partir dele que surgiram os outros clientes, como TV, patrocinadores, etc. Sabe-se que o torcedor – mercado relativamente cativo, é quem atrai a televisão. Dessa forma, o poder da torcida, em conjunto com o poder da televisão e o poder dos jogadores, capitaliza o valor mercado do mercado esportivo ressalta Leoncini (2001). Evidencia-se, ainda, que o maior recurso natural do futebol, é o relacionamento profundo e duradouro que os clubes de futebol têm com seus fãs. De acordo com Taylor (1998 *apud* LEONCINI, 2001, p. 25), o futebol não é um mercado comum, pois não tem relação alguma com satisfação de um produto, pelo contrário. É uma relação emocional onde muitas vezes é explorada comercialmente, sendo necessário relativo cuidado nesse quesito. Como considera o autor, os torcedores não mudam. Podem até mudar de cidade e esposa, mas de time não.

Quanto ao cuidado no quesito comercial, Leoncini (2001) afirma que os dirigentes das organizações de futebol devem ser cautelosos. Isso devido à lógica do negócio futebol não ser parecida com a lógica de negócios tradicionais conforme características já citadas. O patrimônio do clube, segundo o autor, é o próprio relacionamento torcedor-clube, e o seu valor, quando avaliado economicamente – sua capacidade de geração de receitas, está na força e distribuição de seus torcedores, ou seja, seus principais clientes. Somado a esse tipo de relação, torcedor-clube, há a rivalidade entre clubes de futebol, que segundo Leoncini (2001) tem sido responsável pela revitalização dessa relação ao longo das décadas. Para o autor, a rivalidade é fundamental tanto para o clube (empresa) quanto para o torcedor (cliente), pois ambos dependem da existência saudável dos rivais.

Nesse contexto, sendo o torcedor o elemento-chave nos principais relacionamentos comerciais das organizações, torna-se importante entender o negócio futebol a partir de um macro-sistema (LEONCINI, 2001). Mesmo sabendo-se que os torcedores ou fãs são o principal patrimônio do clube, o autor ainda destaca a importância de outros relacionamentos comerciais, que dão importante suporte aos clubes de futebol, como TV, patrocinadores, entre outros. Conforme figura 29, observam-se dois conjuntos importantes de agentes: um ligado à produção do espetáculo esportivo (ou hierarquia do futebol) e outro a clientes que comprem diversos produtos e serviços ligados ao futebol (LEONCINI, 2001).



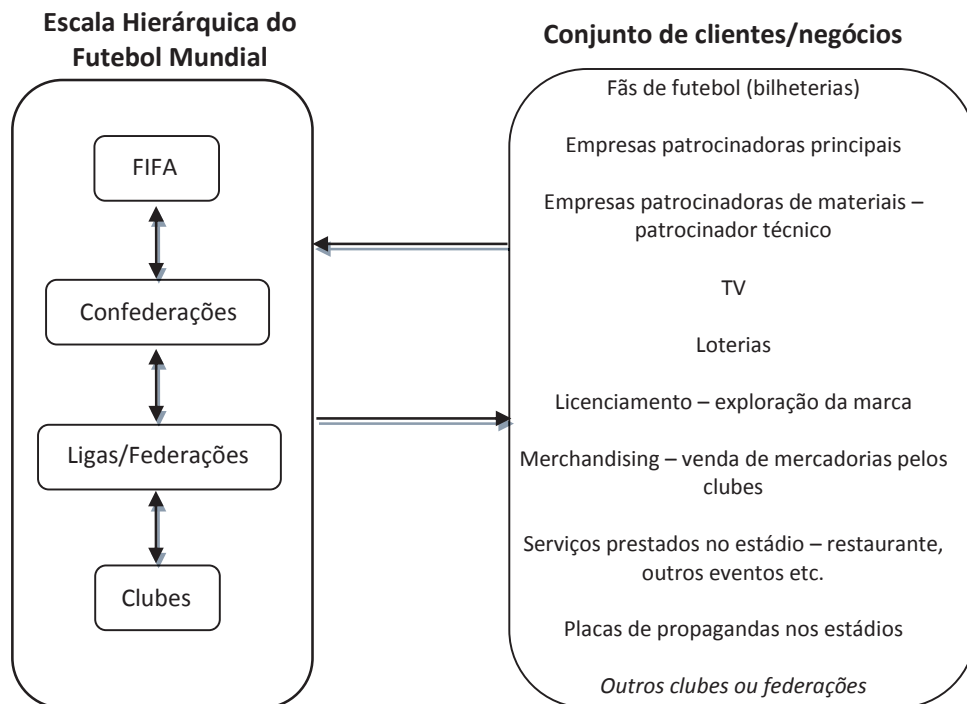


Figura 29: Relacionamentos entre agentes produtores e consumidores  
 Fonte: Leoncini (2001).

Diante do exposto, Leoncini (2001) estabelece, então, o macro-sistema dos relacionamentos no futebol como negócio, definindo assim as principais relações entre os diferentes agentes, conforme figura 30.

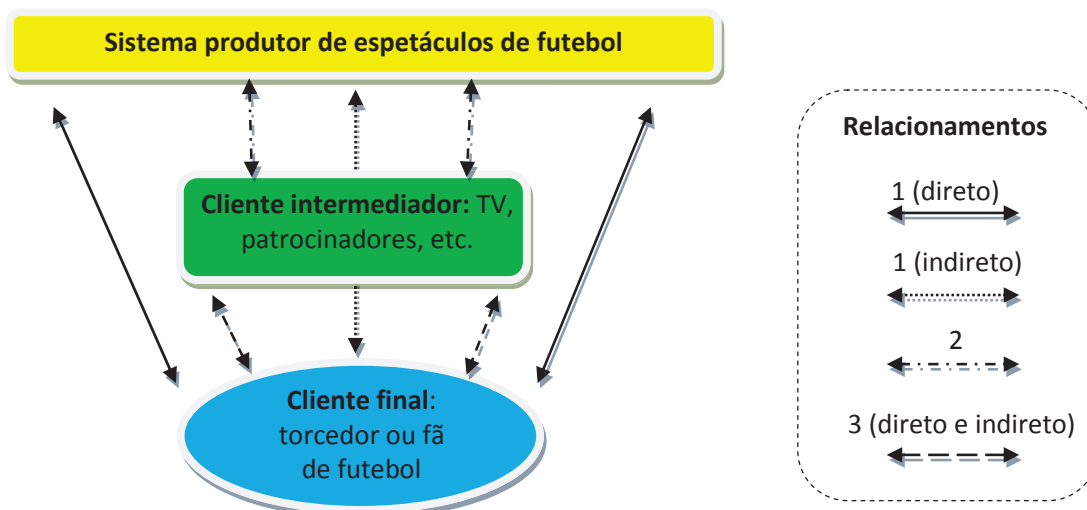


Figura 30: Macro-sistema de relacionamentos  
 Fonte: Leoncini (2001).

Analisando-se o macro-sistema apresentado por Leoncini (2001), observa-se que os três tipos de relacionamentos estabelecidos são a base da estrutura do negócio, onde englobam os diferentes relacionamentos comerciais, que, segundo o autor, envolve as ofertas de produtos ligados ao espetáculo futebolístico. Para Leoncini (2001), o primeiro relacionamento é o mais importante, uma vez que determina o potencial e a geração de receitas para os clubes, as federações ou ligas, além dos campeonatos em geral. Conforme observado na figura 30, esse relacionamento pode ser direto ou indireto. No caso do direto, ele ocorre sem intermediários, como no caso dos jogos em que os torcedores vão ao estádio para assistir. Outro exemplo é o da compra de produtos e serviços em estabelecimentos do clube, loja de produtos do clube etc. Já o relacionamento indireto, ou seja, através de intermediários pode-se considerar o caso quando os torcedores assistem aos jogos pela televisão ou a compra de produtos licenciados, como camisa do clube.

O relacionamento 2, que ocorre entre o sistema produtor e o cliente intermediário, representa, segundo Leoncini (2001), os vários tipos de relacionamentos comerciais, seja com interesse nos direitos de exploração da marca, campeonatos, seja com interesse no próprio Marketing Esportivo. O relacionamento 3 representa a relação direta ou indireta existente entre o cliente intermediário, como televisão, patrocinadores etc, e o cliente final, o torcedor. Leoncini (2001) destaca que nessa relação existe uma cadeia secundária de produtos e serviços. Incluem os campeonatos, clubes, jogadores como recursos, a mídia como um instrumento de divulgação, sendo a propaganda como um negócio, além do comércio de mercadorias esportivas, tendo-se o torcedor como o cliente final de toda essa estrutura. Dentre os diferentes tipos de relacionamentos e atores apresentados, para fins deste estudo, busca-se compreender a relação do torcedor com o estádio de futebol, identificando a experiência que o torcedor tem com o então chamado espetáculo futebolístico.

### **3.1.4 O torcedor e o estádio**

Um dos fatores que torna o estádio de futebol um ambiente relevante para um clube é o de propiciar que multidões urbanas sejam reunidas, permitindo que emoções sejam vividas (DAMATTA, 1994). Além disso, é justamente nesse cenário, onde os atores e espectadores estão

separados, que se formam elos sociais e simbólicos fundamentais, criando assim, o torcedor. Aquela pessoa, ele ou ela, que torce, contorna e retorce o próprio corpo para que o seu time seja o vencedor considera Damatta (1994). Diante dos diferentes elos que se criam, há um voluntário, que é aquele que o torcedor escolhe: o seu time de futebol. O autor aponta um caráter significativo desse elo. Ele recria, em um nível moderno, o nível de família, ou seja, a comunidade em que o indivíduo está englobado. No estádio, vivencia-se um espetáculo de grande poder visual e auditivo, também se desperta uma ideia de coletividade exclusiva, como a que se tem em casa ou família.

Por outro lado, pode-se considerar o estádio de futebol pela esfera do consumo. A experiência que o torcedor tem nesse ambiente é constituída por diversos componentes, que englobam desde questões básicas dos consumidores, como segurança, higiene, até questões de conforto. Conforme Teixeira (2010), desde a aprovação do Estatuto de Defesa do Torcedor (Lei N. 10.671<sup>5</sup>, de 15 de maio de 2003), os torcedores que vão ao estádio, passaram a ter os mesmos direitos do espectador que vai a uma peça de teatro ou cinema, sendo um dos destaques a equiparação do torcedor com o consumidor. Como aponta Teixeira (2010), foi a única forma encontrada pelos juristas para que exigências de segurança e higiene, por exemplo, fossem cumpridas. Além disso, o Estatuto também demanda maior transparência das administrações dos clubes esportivos. No entanto, ainda existem inúmeras providências a serem tomadas.

Nesse sentido, é possível observar algumas mudanças nos estádios brasileiros. Segundo Teixeira (2010), estão sendo adotadas medidas inspiradas no modelo utilizado em alguns países da Europa, como por exemplo, criar complexos de lojas dentro dos estádios para que a torcida possa adquirir produtos oficiais durante os jogos. Nos casos europeus, foram construídos shoppings centers anexos aos estádios. Pode-se dizer que essa alternativa pode influenciar que o futebol passe a ser novamente um programa familiar, como considera Teixeira (2010). O objetivo é que a família possa passar o dia inteiro nas dependências do clube, utilizando cinemas, lojas e restaurantes para, em seguida, assistir ao jogo de futebol.

Esse modelo já era utilizado nos Estados Unidos, conforme destaca Cerqueira (2009). Em entrevista, o diretor geral do Amsterdam Arena Group, Henk Markerink, salientou que buscaram como referência o modelo de arena utilizado nos Estados Unidos, e adaptaram-no ao mundo do futebol. Ainda, destacou que as pessoas têm muitas formas de entretenimento antes e depois dos

---

<sup>5</sup> Lei disponível em [http://www.procon.pr.gov.br/arquivos/File/lei\\_10671\\_03.pdf](http://www.procon.pr.gov.br/arquivos/File/lei_10671_03.pdf)

jogos. No caso do Amsterdam Arena Group, a área do estádio tem restaurantes, lojas, bares, os quais estão totalmente integrados (CERQUEIRA, 2009).

Além desses aspectos, há também a questão do aumento do público feminino nesse ambiente. Conforme Gastaldo (2009), mesmo o mundo do futebol no Brasil continuar ainda a ser hegemonicamente um território masculino, houve nos últimos anos notável crescimento da participação feminina nesse universo, tanto na audiência midiática, como nos estádios e também como no sucesso internacional conquistado pela seleção brasileira de futebol feminino. Pode-se inferir que esse fator também influencia os aspectos a serem considerados no ambiente do estádio. Percebe-se, nesse contexto, que o torcedor não se limita apenas a assistir aos jogos. O ambiente envolve diferentes componentes que propiciam que o torcedor tenha uma determinada experiência. Para tanto, busca-se ampliar o conceito de experiência do consumidor para relacioná-lo com a relação específica do torcedor com o estádio de futebol.

### 3.2 EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR

Nos últimos trinta anos, pode-se dizer que a experiência tornou-se um elemento chave para compreender o comportamento hedonista do consumidor (CARÙ; COVA, 2007). Para Pine e Gilmore (1998) vive-se na economia da experiência, onde os serviços são tratados como palco e os produtos como suportes. Brown (2008, p. 92), considera que *“tendo satisfeito nossas necessidades básicas, procuramos experiências sofisticadas que nos satisfaçam emocionando-nos e que tenham significado para nós...combinações complexas de produtos, serviços, espaços e informação”*.

Segundo Carù e Cova (2007) pode-se dizer que o conceito de experiência teve sua origem no período romântico do século XVIII, como uma maneira de vida que enfatiza a mudança, a diversidade e a imaginação, onde o objetivo é ter uma vida interessante e que os indivíduos possam se sentir completos. O foco é na própria vida, pois as pessoas precisam que as trivialidades da vida sejam carregadas de significados. Viver as experiências, nesse sentido, passa a ser a única coisa que interessa, pois é a partir delas que se encontram os significados.

Em relação ao consumo de produtos e serviços, Carù e Cova (2007) destacam a mudança do conceito baseado apenas no aspecto utilitário, onde os produtos e serviços que detêm valor.

Progressivamente, desde os anos 60 e 70, o consumo tornou-se uma atividade que envolve a produção e troca de significados. Os consumidores transformaram-se aos poucos e perceberam que ao interagir com produtos e serviços é possível ter experiências sensoriais. Ou seja, eles são embutidos de significados a partir de suas experiências.

O consumo provoca sensações e emoções nos consumidores, indo além da resposta a uma necessidade individual. Por meio dele os indivíduos buscam suas identidades. Carù e Cova (2007) destacam os principais atributos da experiência de consumo: (1) consumidores não são apenas consumidores, (2) consumidores atuam dentro da situação, (3) consumidores buscam significados e (4) consumo envolve mais do que simplesmente a compra. Nessa perspectiva, destaca-se que o consumo engloba uma série de atividades que influencia as suas decisões e ações futuras. A compra pode ser considerada como um processo emocional, multisensorial e imaginário, mas também como um meio socioeconômico de socialização e auto-satisfação e de terceiros enquanto se adquire produtos. O consumidor vai ao mercado para produzir sua identidade, buscando a experiência de estar imerso em uma estrutura temática (ambiente recheado de símbolos e significados) em vez de simplesmente encontrar o produto pronto (CARÙ; COVA, 2007).

Buscando-se compreender o processo de uma experiência de consumo, Arnould, Price e Zinkhan (2002), dividem-na em 4 estágios: (1º) experiência de pré-consumo, (2º) experiência de compra, (3º) essência da experiência de consumo e (4º) lembrança da experiência de consumo e sua nostalgia. O primeiro estágio envolve a busca e o planejamento, além da imaginação da experiência. O segundo envolve a escolha do produto/serviço, o pagamento, além de todo o entorno do ambiente e do serviço. O terceiro estágio é constituído pela sensação que a experiência proporciona, bem como a satisfação/insatisfação, irritação/prazer. Após os três primeiros estágios, passa-se para o quarto, o das lembranças e nostalgia, onde fotografias são utilizadas para reviver a experiência passada, baseada nas narrativas e argumentos com amigos, referente ao que passou, onde se busca classificar as recordações.

Como resultado disso, nota-se que a experiência de consumo é mais do que uma experiência de compra. Carù e Cova (2007) ressaltam a busca pela criação de palcos para o consumidor pelas empresas, para que possam consumir seus produtos/serviços. Uma forma de possibilitar esse cenário é através do design do ambiente, da atmosfera do ponto-de-venda e o estímulo de todos os cinco sentidos do indivíduo. Os autores consideram três pontos principais

nesse aspecto: (1) a decoração, design, cenário, com atenção especial ao estímulo multissensorial; (2) a participação ativa do consumidor, auxiliada por todos os tipos de facilitadores ao longo do processo do que a empresa está oferecendo e (3) a narrativa, a estória, e as intrigas que são criadas, onde o mais importante é a criação de memórias, geralmente através de outros produtos. Conforme Pine e Gilmore (1998) as experiências passaram a ser geradas a partir da criação de ambientes que absorvam os clientes de uma forma agradável, memorável e única.

Destaca-se, nesse contexto, o conceito do Design de Experiência, ou como considera Suri (2003) o Design *para* Experiência. A autora destaca o papel do designer como influenciador das experiências que serão vividas e não vinculado apenas ao seu projeto especificamente. Deve-se considerar a experiência de maneira que integre o espaço, o ambiente e serviço, agregando interações dinâmicas, indo além de elementos estáticos. Todavia, esse assunto será tratado com maior profundidade no capítulo do Design Estratégico. Dessa forma, compreendendo os fatores que envolvem uma experiência, nota-se a importância do tema e inúmeros pontos que devem ser tratados. Apresenta-se, a seguir, o conceito da experiência do cliente/usuário.

### **3.2.1 A experiência do cliente/usuário**

Conforme Meyer e Schwager (2007), a experiência do cliente é a reação interna e subjetiva que ele tem diante de qualquer contato com uma empresa, seja ele direto ou indireto. No caso do contato direto, pode-se dizer que ocorre no decorrer da compra, do uso e do atendimento, sendo normalmente iniciado pelo cliente. Já o indireto, envolve situações imprevistas com produtos, serviços ou marcas das empresas gerando o boca a boca, seja de recomendações ou críticas, publicidade, entre outros. Nesse sentido, os autores destacam que não é a variedade de recursos oferecidos o segredo de uma boa experiência. Para o sucesso, uma marca deve moldar a experiência do cliente embutida com sua proposta de valor em todos os recursos.

Para tanto, Meyer e Schwager (2007) consideram que é preciso monitorar os pontos de contato, ou seja, quando há contato direto com o produto ou serviço, ou com representações dele pela empresa ou por terceiros. Por isso, é preciso mapear a experiência do cliente e estar atento a todos esses pontos e seus problemas, pois através desse mapeamento é possível obter

informações e conduzir o cliente para uma interação subsequente de valor ainda maior. Os autores garantem que

“em cada ponto de contato, o vão entre a expectativa e a experiência do cliente significa a diferença entre a satisfação e algo aquém disso. A expectativa do indivíduo é fruto, em parte, de experiências anteriores com aquilo que a empresa oferece. O cliente instintivamente compara cada nova experiência, positiva ou não, às anteriores, e com base nisso faz seu julgamento” (MEYER; SCHWAGER, 2007, p. 38).

Dessa maneira, a partir de um bom projeto é possível que experiências mais rotineiras e, às vezes, maçantes tornem-se mais agradáveis e eficientes. Caso evidencie-se uma insatisfação ou cautela, é possível superá-las através do controle da experiência do consumidor (MEYER; SCHWAGER, 2007). Destaca-se, nesse contexto, a necessidade das empresas gerirem a experiência dos consumidores com seus produtos, serviços e marcas, ou seja, realizar a gestão dessa experiência. Para fins deste estudo, analisa-se o modelo proposto por Schmitt (2004) apresentado a seguir.

### **3.2.2 Gestão da experiência do cliente**

A partir de cinco etapas, Schmitt (2004) apresenta o conceito da Gestão da Experiência do Cliente, as quais proporcionam crescimento e lucratividade para as empresas, bem como avanços e soluções para uma grande variedade de problemas. Quanto à ordem especificamente, o autor destaca que há flexibilidade para serem desenvolvidas, entretanto, ele as apresenta em sequência. Na figura 31, são apresentadas as etapas propostas por Schmitt (2004).





Figura 31: As cinco etapas da Gestão da Experiência do Cliente  
 Fonte: Adaptado de Schmitt (2004).

Na etapa 1, busca-se o *insight* do mundo do cliente, sendo necessário conhecer o contexto sociocultural, suas necessidades, desejos e estilos de vida. No caso de clientes empresariais, é importante analisar o contexto do negócio também. Partindo-se para etapa 2, o da construção da plataforma experiencial, é importante considerar que este é o principal ponto de ligação entre a estratégia e a implementação. Isso inclui a representação, tanto multissensorial, como multidimensional da experiência pretendida. Já a etapa 3, onde projeta-se especificamente a experiência da marca, ocorre após a decisão da plataforma da marca. Em primeiro lugar, consideram-se os aspectos da experiência e estética referente ao produto, podendo ser o ponto de partida para a experiência do cliente com a marca. Em segundo lugar, incluem-se a questão do “ver e sentir” nos diferentes materiais e espaços. Enquanto a experiência da marca é estática, a interface com o cliente é dinâmica e interativa. Aqui inclui explorar diferentes pontos de contato de maneira dinâmica e que tenha conteúdo para dar informações e serviços aos clientes. Na etapa 5, a empresa demonstra seu caráter dinâmico, através da criação de novas experiências e, ainda, relevantes para seus consumidores (SCHMITT, 2004).

Diante do exposto, observa-se que tratar da experiência com produtos e serviços envolve diferentes fatores e atores, não sendo algo que possa ser controlado. Nesse sentido, a partir do projeto de experiências, pode-se estimular a interação entre o usuário e um produto ou serviço de maneira que influencie positivamente. Para tanto, o Design surge como uma ferramenta para a

projeção de experiências. Analisando-se a evolução do Design enquanto campo de saber, evidencia-se a ampliação do seu escopo, tendo em sua origem uma perspectiva focada apenas no produto e questões tangíveis, evoluindo para uma abordagem que contempla também questões intangíveis, como serviços e experiência. Assume-se, assim, o Design como base e direcionador (ZURLO, 2010), o qual possibilita que se projetem artefatos, objetos, experiências de maneira mais ampla. Dentre as diferentes possibilidades, surge o Design Estratégico como uma importante maneira de contribuição.

### 3.3 DESIGN ESTRATÉGICO

Caracterizado como um sistema aberto que inclui diversos pontos de vista, bem como modelos interpretativos articulados e de diferentes perspectivas disciplinares o Design Estratégico surge como uma abordagem multidisciplinar (ZURLO, 2010). Conceitualmente, o autor apresenta-o sob a perspectiva do *Master* em Design Estratégico do Politécnico de Milão. Define-se, então, como a atividade de projeto inserida na formulação e no desenvolvimento das estratégias de uma empresa. Tem como objetivo dar forma à estratégia, a partir de um conjunto orgânico e coerente dos diferentes meios de contato com o público: produto, serviço, comunicação e experiência. Surge o conceito do sistema-produto, apresentado na figura 32, pelo qual uma empresa constrói a sua identidade, posicionando-se no mercado, definindo assim sua missão na sociedade (ZURLO, 2010).



Figura 32: Sistema-produto  
Fonte: Elaborado pela autora.

Diante disso, torna-se necessário compreender a evolução do escopo do Design e entendê-lo enquanto projeto, para então assimilar a abordagem proposta pelo Design Estratégico.

### **3.3.1 A evolução do escopo do Design**

Recorrendo-se à bibliografia disponível sobre a história do Design, pode-se dizer que ela está diretamente relacionada à Revolução Industrial. Embora, a atividade de representar os artefatos, seja por gráficos, textos ou desenhos, reporte-se à antiguidade (CARDOSO, 2004). Além disso, Bürdek (2006) menciona Leonardo da Vinci como o primeiro designer. No entanto, foi com a chegada da produção industrial que ele se consolidou.

A necessidade da padronização do processo de produção, iniciada pela Inglaterra no século XIX, onde se procurava desassociar o objeto da manufatura, foi determinante para o seu surgimento. Antes disso, era o artesão quem tinha o domínio do processo (CARDOSO, 2004). Dessa forma, como considera o autor, a mudança do tipo de fabricação onde uma mesma pessoa concebia e executava um artefato, para outro onde há a nítida separação entre o projetar e o fabricar, constitui-se um dos marcos fundamentais para a caracterização do Design. Nesse cenário, tornou-se necessário a elaboração de procedimentos e métodos de projeto adequados à nova indústria.

Entretanto, as transformações oriundas do processo de industrialização foram mais abrangentes do que apenas dos métodos produtivos. Com a mudança do modelo de produção artesanal para um modelo industrial, ocorreu uma série de modificações nos meios de fabricação influenciando a sociedade como um todo, destaca Cardoso (2004). O crescimento urbano, o trabalho assalariado, bem como outras mudanças de comportamento, causaram desafios tanto de organização, como de apresentação das informações (CARDOSO, 2004). Deparava-se, assim, com uma nova ordem social no século XIX, onde o Design teve um papel importante, participando da reconfiguração da vida social, pois contribuiu para projetar a cultura material e visual da época. O autor reforça, ainda, que o reconhecimento do profissional de Design foi proporcionado pelo consumidor moderno, que o projetou para a linha de frente das questões industriais.

No caso do Design moderno, houve a influência acadêmica de escolas de Arquitetura e Design, como Bauhaus e Ulm, que contribuíram para definir com maior clareza qual seria o papel do designer (BORJA DE MOZOTA, 2003). Destaca-se, especialmente a importância da escola Bauhaus como paradigma do ensino do século XX. Apesar de sua existência ser marcada por inúmeros conflitos de ideais, onde havia uma contradição entre sua condição de uma instituição estatal com as ideias libertárias de seus membros, considera Cardoso (2004). Niemeyer (2007) destaca a produção da escola, que foi tomada como expressão de perfeição, influenciando que alguns de seus professores tornassem-se ícones em diferentes áreas como Arte, Arquitetura e Design; sendo referências até os dias de hoje. Todavia, como considera Borja de Mozota (2003), as diversas transformações e influências que o Design passou, desde a Bauhaus, oscilaram entre o funcionalismo e estética.

Por outro lado, Cardoso (2004) cita que na pós-modernidade já não há mais a pretensão de se ter uma forma correta e única de se fazer as coisas, ou seja, uma única maneira de solucionar os problemas. O pluralismo é característica da pós-modernidade e também do Design, o que permite que exista uma abertura para posturas novas e tolerância a posições divergentes. Celaschi (2007) considera que hoje se atém a tudo que pode se tornar um instrumento para satisfazer o consumidor, mediante a transformação de um bem qualquer em um objeto de comércio no mercado. Destaca também o papel do indivíduo sendo ora consumidor e ora produtor nos processos de troca no mercado, seja consciente ou não.

Essa mudança também influenciou e mudou o papel do designer. Para Celaschi (2007) projeta-se hoje a relação que os indivíduos têm com os produtos e serviços, considerando diferentes aspectos como a sua história, o ambiente, entre outros, ou seja, articulando diferentes pontos. De maneira mais ampla, ele atua no desenvolvimento de estratégias, políticas e também como filosofia de empresas, sendo reconhecido como um mediador que pode integrar diferentes partes em um projeto, atuando em um nível mais amplo ou em um mais específico (MORITZ, 2005).

Diante desse contexto, diferentes abordagens surgem quanto ao escopo do Design, onde atua além da projeção de artefatos materiais, projetando também artefatos imateriais, como serviços e experiência como já mencionado anteriormente. Nota-se que o Design já não se vincula apenas ao produto, mas amplia sua atuação. Como considera Celaschi (2007), o Design pode ser considerado como uma cultura de projeto, não sendo apenas um articulador de ações

pré-definidas que busca obter uma solução técnica. Trata do indivíduo amplamente, englobando o seu modo de pensar, de se relacionar, o papel que possuiu, bem como suas condições econômicas. Assim, acaba por interferir nos símbolos e nos modos de assumir valores e de relacionar-se com bens, sejam tangíveis ou não. Nesse sentido, busca-se compreendê-lo enquanto projeto.

### 3.3.2 O Design enquanto projeto

A compreensão do Design enquanto projeto inicia-se com o entendimento do significado da palavra. Entretanto, é possível encontrar inúmeras respostas, como afirma Coulson (*apud* FORTY, 2007, p. 11), “*apesar de tudo o que já foi escrito sobre o tema, não é fácil encontrar respostas a essas questões aparentemente simples*”. Como trata Flusser (2007), na língua inglesa a palavra *design* pode ser tanto substantivo quanto verbo. Enquanto substantivo, pode significar propósito, plano, intenção, forma, entre outros. Enquanto verbo, significa tramar algo, simular, projetar, configurar, entre outras coisas. No entanto, em sua origem mais remota, que está no latim – *designare*, abrange o sentido de designar e o de desenhar (CARDOSO, 2004).

Existe, todavia, uma tendência de se pensar o design como obra de seu “criador”. Forty (2007, p.32) destaca que “*como os designers, em geral, falam e escrevem apenas sobre o que eles mesmos fazem, o design passou a ser visto como algo que pertence totalmente ao domínio deles*”. Afirma que

têm-se gastado muito tempo e esforço na identificação de pessoas frequentemente desconhecidas e na pesquisa de suas carreiras, embora tal conhecimento acrescente muito pouco à significação de seus designs. Parece estranho que a biografia de indivíduos deva ser considerada um meio satisfatório de explicar uma atividade que é, por natureza, social e não puramente individual (FORTY, 2007, p. 321).

Observa-se, nesse sentido, que o design vai além do resultado criativo de um designer. Conforme Lloyd e Snelders (2003), a criatividade de um designer é uma condição necessária para um projeto de sucesso, mas não uma condição suficiente. Além da criatividade, outros fatores estão envolvidos. “*Cada objeto de design é o resultado de um processo de desenvolvimento, cujo andamento é determinado por condições e decisões – e não apenas por configuração*”

(BÜRDEK, 2006, p. 225). Ou seja, existe um processo onde as escolhas, a partir das condições apresentadas, determinam o resultado final de “design”.

Nota-se, assim, uma característica importante dentro do design: a forma como ele soluciona seus problemas. “*Alguns estudos sugerem que se trata de um método especial de resolver problemas*” (FORTY, 2007, p. 11). Para tanto, o design utiliza-se de diferentes ferramentas e processos. Segundo Roozenburg e Cross, (apud DORST, 2003), as atividades de design possuem três dimensões: (1) o processo de design como um processo dinâmico, (2) o designer e o (3) problema de design. Ou seja, o design lida com questões que vão além do designer. Lida com fatores dinâmicos e assim utiliza processos que ajudam a definir o projeto com maior precisão. No entanto, ele envolve mais do que a criação de objetos/artefatos, pois além de dar formas tangíveis e permanentes às ideias sobre quem somos e como devemos nos comportar, provoca efeitos mais duradouros (FORTY, 2007).

Como define Cardoso (2004, p. 14) design é “*uma atividade que gera projetos, no sentido objetivo de planos, esboços ou modelos*”. Munari (1998) destaca a importância de se tenha um método ao se projetar, pois ao não se utilizar um método pode-se perder muito tempo para corrigir erros. Reforça ainda que quando se sabe como fazer, torna-se fácil projetar. Conforme Archer (apud MUNARI, 1998, p. 29), o problema do design resulta de uma necessidade e da solução desse problema, que tende a melhorar a qualidade de vida das pessoas. No entanto, o problema não se resolve sozinho, mas traz consigo elementos para sua solução e é importante que se conheçam e se utilizem esses elementos no projeto de solução (MUNARI, 1998).

Diante disso, evidencia-se o papel do design enquanto projeto, pois como define Ferreira (2004, p. 1639) projeto, do latim, *projectu*, quer dizer ‘lançado para diante’. “[...] *Ideia que se forma de executar ou realizar algo, no futuro; plano, intento desígnio*”. Nesse sentido, Flusser (2007) aponta a característica do design de criar obstáculos para remover outros obstáculos, considerando que objeto “*é algo que está no meio, lançado no meio do caminho (em latim, obiectum; em grego, problema)*” (FLUSSER, 2007, p. 194). Assim, “*o mundo, na medida em que estorva, é objetivo, objetal, problemático*” (FLUSSER, 2007, p. 194). Para cada objeto lançado no caminho, é necessário outro objeto para seguir adiante. Evidencia-se, novamente, o papel e importância do design enquanto projeto, uma vez que após lançar algo adiante, é preciso se projetar novamente para remover o objeto anterior e assim sucessivamente.

Sob essa ótica, Flusser (2007) reflete também em relação ao objeto de uso propriamente dito, que é justamente o objeto que se utiliza para remover os outros objetos, o que gera uma contradição: criar um obstáculo para remover outro? O autor diz que essa contradição consiste na chamada dialética interna da cultura, quando cultura se entende como a totalidade dos objetos de uso. Como resume o autor,

“eu topo com obstáculos em meu caminho (topo com o mundo objetivo, objetual, problemático), venço alguns desses obstáculos (transformo-os em objetos de uso, em cultura), com o objetivo de continuar seguindo, e esses objetos vencidos mostram-se eles mesmos como obstáculos” (FLUSSER, 2007, p. 194).

Dessa forma, nota-se que a cada passo dado, quanto mais se segue adiante, mais a cultura torna-se objetiva, objetual e problemática. Ainda, o autor questiona de onde e para quem foram lançados esses obstáculos, dando ele mesmo a resposta de que foram projetados, desenhados por pessoas que nos precederam no caminho. Mesmo assim considera que são projetos, designs necessários para progredir e que, ao mesmo tempo, obstruem o progresso. Nesse ponto, surge o tema da configuração, sendo de ordem política e estética, pois se pode pensar de que maneira esse projeto ajuda o sucessor a seguir, além de minimizar as obstruções do caminho (FLUSSER, 2007). Ou seja, o objeto projetado é importante, pois tem como objetivo superar um obstáculo, mas também ser algo que possa ser útil a outros indivíduos.

Flusser (2007) considera, portanto, que os objetos de uso são mediações entre um indivíduo e os outros homens e não meros objetos. Ainda, *“são não apenas objetivos como também intersubjetivos, não apenas problemáticos, mas dialógicos”* (FLUSSER, 2007, p. 195). A partir disso, o autor reformula a questão da configuração, de modo que os projetos configurados tenham os aspectos comunicativo, intersubjetivo e dialógico mais enfatizados do que o aspecto objetivo, objetual e problemático. Nesse sentido, analisando-se a criação e a configuração dos objetos, Flusser (2007) destaca a responsabilidade, pois aquele que projeta o objeto de uso, ou seja, faz cultura, cria obstáculos no caminho dos demais e isso não há como mudar. Por isso, é importante refletir sobre o ato de criação desses objetos, estando presente a questão da responsabilidade e por consequência a liberdade do projetista no âmbito da cultura, afirma o autor.

As reflexões propostas por Flusser (2007) afetam diretamente a “função” de um designer, projetista. Não apenas focado no objeto, mas também nas questões imateriais já citadas. Como



considera o autor, “estamos começando a nos tornar cada vez mais conscientes do caráter efêmero de todas as formas (e, conseqüentemente, de toda criação)” (FLUSSER, 2007, p. 198). Observam-se diferentes métodos ou abordagens no campo do Design que buscam compreender os problemas e assim projetar soluções, ou seja, de criar. Dessa forma, a pesquisa em Design tem ganhado espaço pela disciplina ser integrada por diferentes áreas, como consideram Desmet e Hekkert (2007). Algumas dessas características são evidenciadas a partir da compreensão da abordagem do Design Estratégico.

### 3.3.3 Compreendendo o Design Estratégico

Conforme já apresentado, nesta abordagem assume-se o Design com uma visão mais estratégica, tirando o foco do produto e passando a contemplar o sistema-produto representado na figura 32. Dessa maneira, há um entrelaçamento de competências onde o Design surge como o mediador no interior de uma cadeia de valor (CELASCHI, 2007), conforme pode ser observado na figura 33.

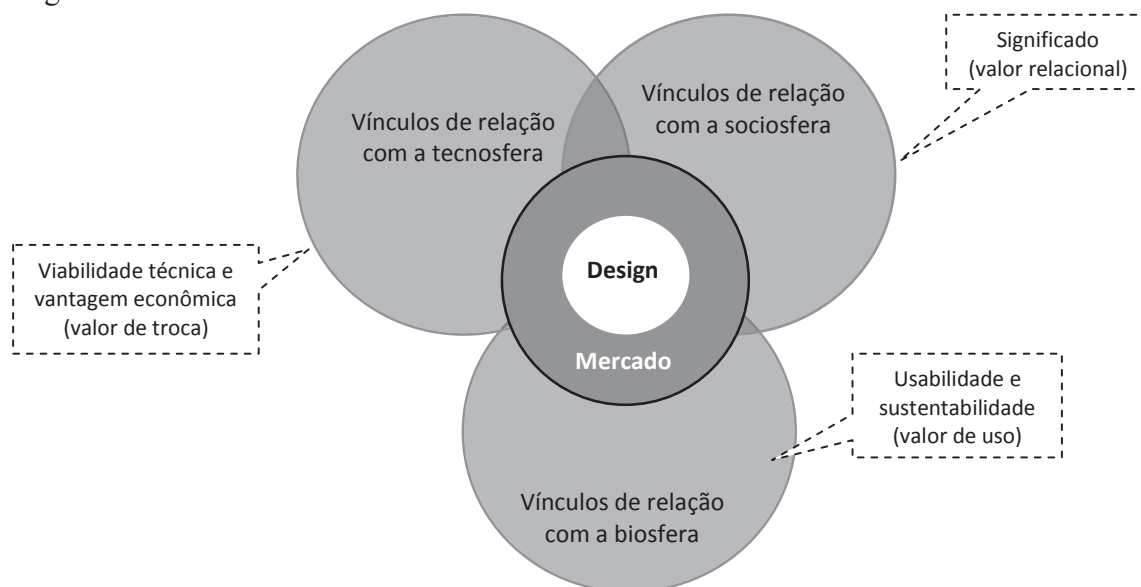


Figura 33: Design enquanto mediador  
Fonte: Adaptado de Celaschi (2007).

Com esse papel, de mediador em uma cultura de projeto, considera-se igualmente a dimensão da complexidade do homem com o seu tempo, com a sua história e com o seu desejo de transformar o futuro; e a dimensão construtiva, ou seja, tangibilizar essas questões em bens

tangíveis, serviços e experiências, como aponta Celaschi (2007). Ainda, por meio da cultura de projeto, o autor destaca a busca por uma solução inovadora, não se restringindo apenas à solução do problema, mas estabelecendo relações entre problemas e subproblemas, de maneira a obter a solução de maneira que atinja os objetivos, no tempo estipulado e com os recursos disponíveis. Observa-se, nesse sentido, a busca por maior valor para os diferentes atores através do efeito da inovação.

Zurlo (2010) reforça, entretanto, que o efeito das inovações não pode limitar-se somente a produto, mas considerar também o sentido. O autor considera que não se apresenta somente novos significados (mais próximos da cultura e das tendências sociais), mas realiza-se em uma dimensão sistêmica da oferta através do sistema-produto. Assim, a oferta é tratada a partir da cadeia de valor estruturada e não mais somente vinculada a um produto, como apontam Reyes e Borba (2007), possibilitando a criação de efeito de sentido. Concretiza como resultado o sistema de oferta e não apenas uma solução pontual. Oferece um produto-serviço mais do que um simples produto.

A forma como o Design Estratégico opera, em âmbitos coletivos, suporta o agir estratégico e finaliza a própria abordagem na geração de um efeito de sentido, que é a dimensão de valor para alguém (ZURLO, 2010). Diante disso, pode-se destacar a capacidade do Design Estratégico em atuar na definição da estratégia gerindo competências “verticais”. Organiza o trabalho em equipe, sabendo usar a linguagem dos técnicos e também a dos gerentes. Somado a isso, também possui orientação para resolver rapidamente e com método os problemas, além de saber governar situações complexas (Zurlo *apud* ZURLO, 2010).

Isso decorre de outra capacidade, a de habilitar o diálogo entre os diferentes atores em seu processo. Justamente o foco no fazer, onde o design ativa o agir estratégico, permite que se trabalhe em um contexto disciplinar fragmentado e complexo onde essas características são os principais ingredientes da abordagem de sua estratégia (ZURLO, 2010). Como considera Zingale (*apud* ZURLO 2010), no jogo estratégico, o design que move primeiro, confronta-se sempre, num diálogo diferido, com um segundo jogador, o usuário, quase nunca presente senão como simulacro.

Ocorre, então, o redimensionamento do núcleo do valor de uso da mercadoria, que desloca a atenção para um novo centro: o do seu significado e processo de aquisição, onde privilegia o efeito de sentido que concerne ao usuário (CELASCHI, 2007). Com o objetivo claro

de melhorar a condição de vida das pessoas, surge uma grande responsabilidade em definir e conseguir comunicar o sentido do sistema-produto, destacando-se que hoje está mais voltado a modelos de produção e consumo sustentáveis.

Manzini e Jegou (*apud* ZURLO, 2010) ressaltam que a sustentabilidade nas escolhas de desenvolvimento, de um ponto-de-vista ambiental e social, torna-se ingrediente capaz também de gerar efeito de sentido mais significativo, constituindo-se como uma abordagem própria do Design Estratégico. Sabe-se que a busca por soluções mais sustentáveis a partir de um modelo mental diferente do já estabelecido é necessária, pois no modelo mental existente as respostas já estão condicionadas a satisfazer determinadas necessidades. Por isso, o modelo operativo do Design Estratégico tende a confrontar-se com os diferentes efeitos de sentido, tanto quanto sejam os atores envolvidos (ZURLO, 2010).

Essa capacidade, de assumir diferentes pontos de vista, garante a mudança do modelo mental estabelecido, permanecendo isolado dentro de preconceitos e de tomadas de decisão (ZURLO (2010). Ou seja, a capacidade de circulação e de mediação entre os mais diversos efeitos de sentido é um fator positivo e favorável na sociedade contemporânea, onde há um interesse crescente por parte das empresas em relação ao usuário e também sempre o foco em discutir sobre o que é a responsabilidade e a conduta ambiental e social da empresa. Zurlo (2010) considera que é nessa capacidade de mediar entre mais aspectos e efeitos de sentido, suportando o processo de decisão, que é possível definir, com maior aproximação, os aspectos de fechamento e autonomia do Design Estratégico. Aspectos esses que assumem sentido dentro de uma constante abertura teórica, instrumental e metodológica dessa disciplina, apresentada a seguir.

#### **3.3.4 Compreendendo o processo do Design Estratégico**

A partir do conceito de sistema-produto apresentado nos tópicos acima, busca-se compreender como ocorre o processo do Design Estratégico, pois como aborda Munari (1998), encontram-se diferentes metodologias de projeto disponíveis para se projetar. Contudo, para se desenvolver sistemas inovadores, objetivo do Design Estratégico, Deserti (2007) considera que sua abordagem metodológica está fundamentada no processo metraprojetual, sendo este o principal instrumento de inovação.

Deserti (2007) considera que o processo de inovação através do design pode ser dividido em dois processos distintos: (1) projeto e (2) metaprojeto conforme observado na figura 34.

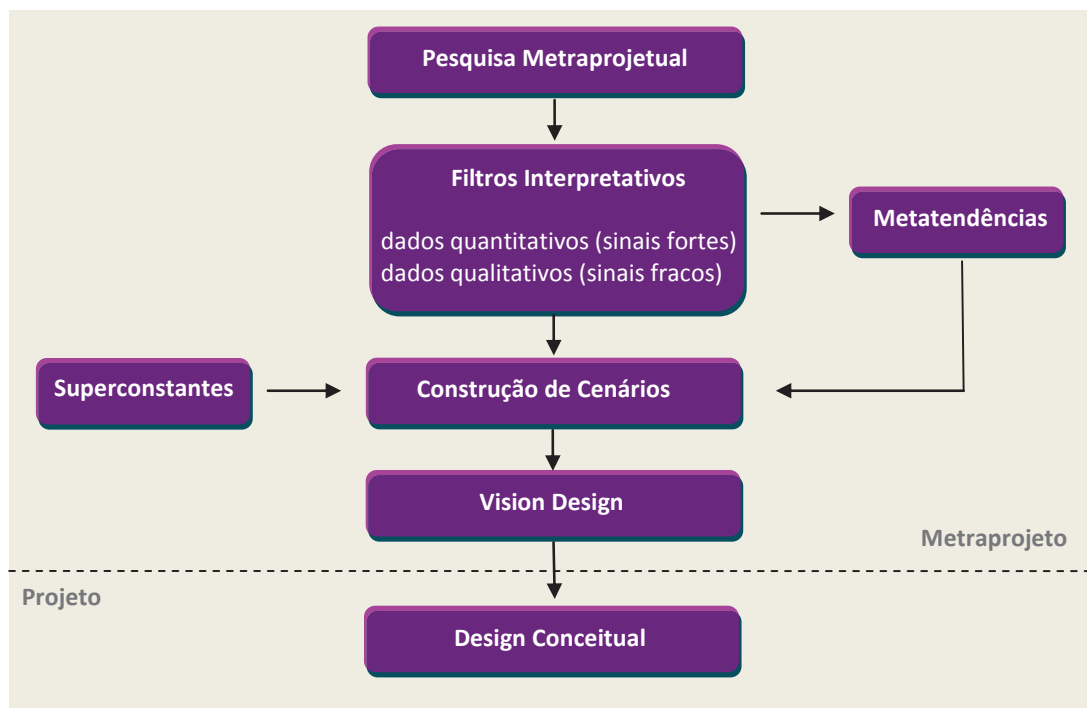


Figura 34: Metaprojeto *versus* projeto  
Fonte: Adaptado de Deserti (2007).

Segundo Celaschi (2007) o projeto é o modo pelo qual diferentes fatores são organizados para que se obtenha um resultado, configurando o melhor processo para que se minimize eventuais dificuldades ou problemas. Já o metaprojeto, caracteriza-se pela idealização e a programação do processo de pesquisa e projeção que se pretende utilizar. Pode-se dizer que se caracteriza como o “projeto do projeto”, ou seja, um programa articulado e analítico que se divide em fases, tempo, recursos humanos e econômicos necessários em cada momento, que se constituirá no plano norteador para o processo de inovação (CELASCHI, 2007). Deserti (2007) avalia que o percurso desse processo é um pouco mais complexo. Pois, de um lado, prevê que o projeto surja da capacidade de analisar e interpretar vínculos que o contexto do problema apresenta e, de outro, a capacidade de gerar oportunidades canalizando a criatividade para os cenários e direções potenciais para a inovação.

Para Moraes (2006), o metaprojeto funciona como uma plataforma de conhecimento a qual sustenta e orienta a atividade projetual. O intuito não é atingir o objetivo final, mas sim

observar o contexto interno e externo ao problema e buscar informações para que se busque a inovação. Nesse sentido, é importante lidar com a complexidade existente no processo. Como consideram Scaletsky e Parode (2008), o conceito do metaprojeto está inserido em um contexto dinâmico e de constante mudança, que evidencia a complexidade em se projetar, além da complexidade da própria sociedade. Deserti (2007) afirma que o conceito de metaprojeto está relacionado a uma espécie de pacote de ferramentas que podem ser reorganizadas conforme o contexto e necessidade a qual se quer satisfazer, disponibilizando uma série de instrumentos para os projetistas. O autor divide o processo metaprojetual em duas áreas: (1) a pesquisa contextual e (2) a pesquisa *blue sky*, também chamada pesquisa de referências, conforme ilustrado na figura 35.

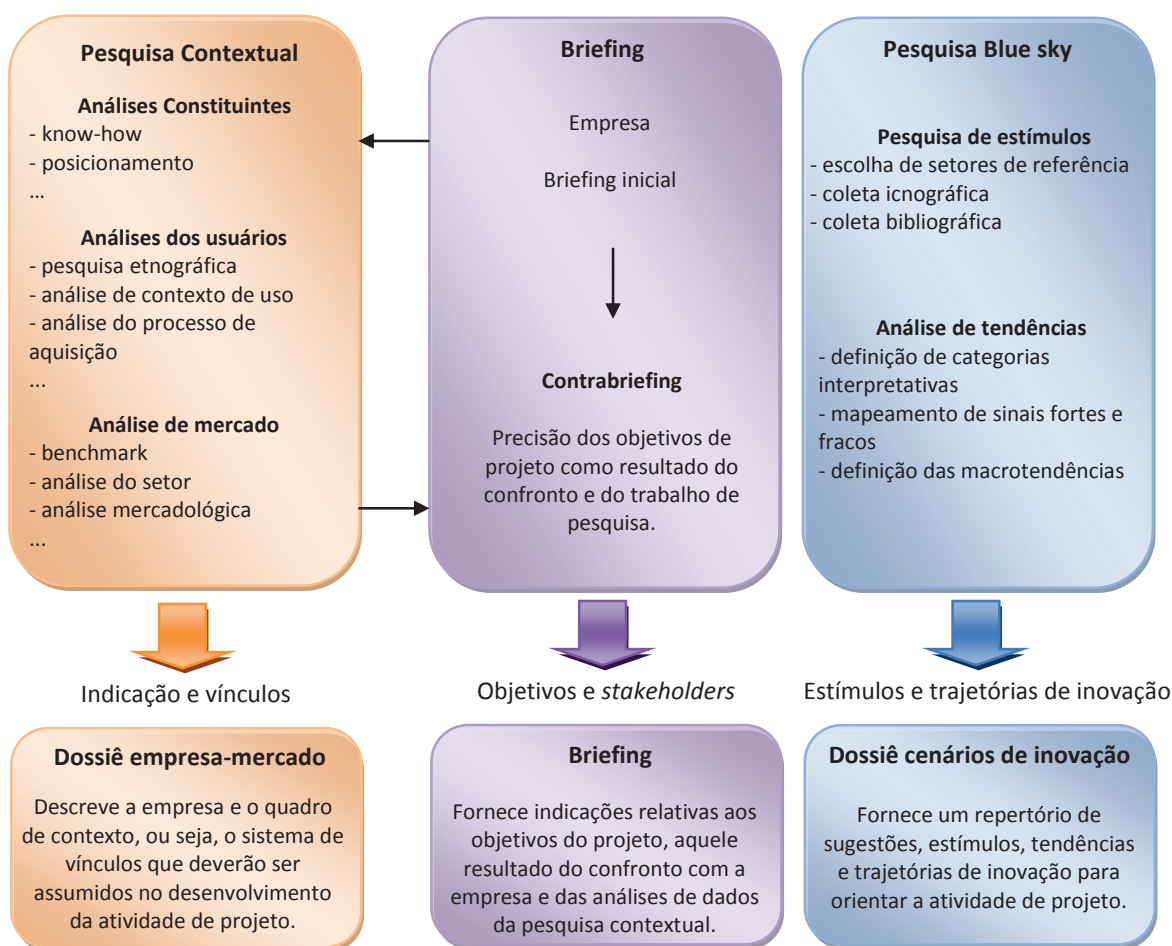


Figura 35: Processo metaprojetual  
 Fonte: Adaptado de Deserti (2007).

O processo metrapojetual tem como objetivo solucionar um problema que é formalizado através do *briefing*<sup>6</sup>. Definido o briefing, parte-se para a pesquisa contextual. No que diz respeito a essa etapa, Deserti (2007) apresenta-a como a parte da construção das informações pré-projetuais, sendo a empresa o primeiro sujeito a ser analisado identificando possíveis vínculos. Entretanto, ressalta que há muitos elementos em que é possível se deter. Entre eles, destaca a busca por identificar os recursos disponíveis, o tipo de produto, o portfólio de produtos, a identidade da marca, a orientação estratégica. Ou seja, mapear suas características e pré-disposições para possíveis decisões. Pode-se dizer que esta fase constitui-se por uma etapa de pesquisa já aplicada em diferentes áreas como Marketing e Gestão. O objetivo da pesquisa contextual, nesse processo, é de identificar oportunidades para os projetistas aponta Deserti (2007).

A partir da pesquisa contextual, elabora-se um documento, que pode ser chamado de dossiê empresa-mercado, que contempla um sistema de informações úteis que devem direcionar as escolhas na fase de projeto posteriormente. Além disso, define-se o *contrabriefing*, resultado do confronto dos objetivos do projeto com o resultado e análise da pesquisa contextual. Celaschi (2007) destaca a busca por se estabelecer relações entre as dimensões do problema, considerando os ambientes internos e externos da empresa, além da disposição em se aceitar uma possível mudança. Confrontados o briefing e *contrabriefing*, parte para a pesquisa *blue sky*, a qual Deserti (2007) descreve como a construção de possíveis direções para se inovar, ou seja, um sistema mais de oportunidades do que vínculos, como ocorre na pesquisa contextual.

Nesse sentido, a pesquisa *blue sky* consiste em uma sistema de informações que são úteis para que se despertem *insights* criativos ou ainda para controlar e direcionar a criatividade coerente com os objetivos da empresa. Aqui, elabora-se o relatório chamado dossiê cenários de inovação. Deserti (2007) ressalta dois aspectos dessa pesquisa. De um lado a sua dimensão estratégica a partir de mapas de inovação, nomeados cenários, construídos a partir de potencialidades e fraquezas interpretadas pela observação das mercadorias, dos comportamentos e mercados, tecnologias etc. De outro, o aspecto mais visual, feito através de referências materiais e formais (em Design chamado de *moodboard* ou *trendbook*). A partir desses aspectos, é possível delinear, em um primeiro nível, os estímulos aptos a serem implementados ou

---

<sup>6</sup> Elenco de informações ou orientações estratégicas que guiam uma ação, uma campanha publicitária etc. Disponível em: [http://aulete.uol.com.br/site.php?mdl=aulete\\_digital&op=loadVerbete&pesquisa=1&palavra=briefing](http://aulete.uol.com.br/site.php?mdl=aulete_digital&op=loadVerbete&pesquisa=1&palavra=briefing)

reposicionar a definição estratégica de uma empresa e, em um segundo nível, oferecer um repertório de sugestões que orientam um sistema-produto coerente e inovador (DESERTI, 2007).

Diante das dimensões apresentadas, evidencia-se que o designer confronta-se com um sistema complexo de exigências e de vínculos, que muitas vezes são contraditórios entre si. Por sua vez, acaba por atuar como mediador, pois de um lado está a empresa e de outro o consumidor, onde ambos possuem exigências individualizadas e interpretadas aponta Deserti (2007). Destaca-se, por outro lado, o cenário competitivo em que a empresa está inserida, como a estrutura de mercado, a cadeia de valor e o próprio comportamento dos concorrentes.

Deserti (2007) assume como objetivo do Design Estratégico, traçar-se um percurso que permita a compreensão dos limites para que seja possível transcendê-los. Nesse sentido, o autor considera que seja necessário, inicialmente, explorar as fronteiras entre a operacionalidade do Design e outras disciplinas, principalmente, Ciências Sociais, Marketing, Produção. Buscando compreendê-las e relacionando-as de maneira que forneçam os instrumentos capazes de suportar a inovação. Nesse contexto, para fins deste estudo, busca-se a compreensão mais detalhada da abordagem para serviços e experiência.

### **3.3.5 Tratando de serviços e experiências**

Embora serviços e experiência sejam áreas discutidas em diferentes campos do saber, como Gestão e Psicologia, o Design ganhou espaço na discussão devido a algumas de suas características, como já apresentadas. Nesse sentido, participa tanto na projeção de um serviço em sua totalidade, como na projeção de uma experiência específica. Como considera Deserti (2007), as áreas de Design de Serviços e Design de Experiência tratam especialmente dessas questões.

Moritz (2005) menciona justamente a transposição do escopo do design, do material, tratando também da experiência que os consumidores têm com produtos, serviços, ambientes ou uma combinação deles. Dessa forma, através de sua visão projetual, o Design agrega aos processos que constituem a experiência. Atua desde a definição da estratégia até a entrega final do projeto, o que garante que a experiência seja contemplada em sua totalidade.



O campo de Design de Serviços, como destacam Saco e Goncalves (2008), deve a sua origem a consultorias como IDEO e UK *Design Council* e também à Universidade alemã KISD, de Colônia. Quando introduzido no campo acadêmico na década de 90 na Alemanha, como considera Mager (2009), o Design de Serviço era compreendido equivocadamente, pois o Design estava associado a fazer coisas mais bonitas e mais caras. No entanto, desde então a área se desenvolveu rapidamente, tanto no meio acadêmico, como no empresarial. A autora cita o crescimento da aplicação do pensamento de Design e metodologias de Design de Serviço, pois visa melhorar e criar serviços inovadores. Essa abordagem introduziu novos processos e métodos para os prestadores de serviços.

Segundo Moritz (2005), Design de Serviços é o design de toda a experiência do serviço, bem como o design da estratégia e do processo para que este seja prestado. Mager (2009) considera que trata da forma e da funcionalidade dos serviços sob a perspectiva do usuário, onde aborda os sistemas e subsistemas das relações e interações. Ainda, King (2009) define como um processo colaborativo de pesquisa que prevê e projeta experiências e os múltiplos pontos de contato ao longo do tempo. Dessa forma, caracteriza-se como um campo integrador, multidisciplinar e holístico, que tem como objetivo a inovação e melhoria de serviços. Justamente a conexão de áreas que lidam com a interação humana, cultural e social, e métodos de design é o que caracteriza o Design de Serviços (MIETTINEN, 2009).

A busca constante das empresas para inovar e melhorar seus serviços é um impulsionador da rápida evolução da área, pois raramente as melhorias são feitas de maneira regular, sistemática ou mesmo intencional. Moritz (2005) considera que ao analisarem-se os serviços prestados por empresas evidencia-se que os mesmos não são produtivos para as organizações, nem satisfatórios como poderiam ser para os usuários. Eles têm um problema de design ou, ainda, de projeto. Nesse contexto, o benefício de se projetar um serviço é que se torna possível deixá-lo mais desejável, utilizável e útil para os clientes, como também mais eficazes e eficientes para as empresas. Logo, atuando principalmente como interface entre empresas e cliente, o Design de Serviços atua de maneira satisfatória e de valor para ambas as partes.

Moritz (2005) aponta que um dos fatores que gera resultados satisfatórios é que há maior atenção aos pontos de contato, onde todos devem ser monitorados e ainda serem considerados como peças do quebra-cabeça que terá como resultado o serviço. Para tanto, o autor aponta que se utilizam diferentes métodos e ferramentas de diversas naturezas. A partir do contexto e

circunstância do problema, definem-se quais utilizar, tendo como objetivo uma visão ampla e profunda para lidar com os diferentes pontos e agentes. Partindo-se para a experiência em si, busca-se compreender os conceitos propostos pelo Design de/para Experiência.

### 3.3.5.1 Design de/para Experiência

Como reforça Suri (2003), hoje as oportunidades para os designers não são simplesmente para criar objetos estáticos. Projetam-se interações dinâmicas e integradas com objetos, espaço e serviços, além de ajudar as empresas com decisões mais estratégicas. A partir dessa expansão de oportunidades, as práticas tradicionais do Design têm se ampliado. Uma delas é em relação ao desenvolvimento do conhecimento das experiências das pessoas, onde o Design e Pesquisa do Usuário têm evoluído a partir da combinação de técnicas projetivas e exercícios de empatia que têm um escopo mais holístico – que considera o todo; e, assim, os resultados produzidos podem ser entendidos mais profundamente.

A outra se refere ao desenvolvimento da representação das múltiplas dimensões das experiências das pessoas, através de ferramentas de modelagem usadas para explorar ideias em Design (SURI, 2003). Para tanto, como considera a autora, ferramentas de prototipagem de experiência têm sido desenvolvidas para promover visões compartilhadas e permitir a comunicação das experiências das ideias de Design de maneira convincente. Destaca também a participação de profissionais de múltiplas disciplinas e funções, tanto nas equipes de designers, quanto nos clientes.

Como influenciadora dessa mudança, Suri (2003) considera que seja, em parte, as novas estratégias de negócios das empresas, onde procuram vantagens competitivas através de ofertas mais integradas. Diante disso, as empresas estão considerando o Design como um caminho para desenvolver expressões mais consistentes de suas marcas através de interações que seus consumidores se deparam nos múltiplos pontos de contato. Dessa forma, os designers acabam por ser convidados a influenciar não apenas no visual ou sentimento de uma coisa individual, mas na qualidade da experiência que as pessoas têm, como a vida que elas têm através do tempo e espaço deparando-se com um mundo projetado, destaca Suri (2003).

Nesse sentido, a autora apresenta o conceito do Design para Experiência e não “Design de Experiência”, “Experiência do Usuário” ou “Experiência do Consumidor”, também populares em ambas as comunidades de Design e Negócios. Como destaca Suri (2003), em 1998, Pine e Gilmore representaram o Design da Experiência como um novo tipo de oferta econômica, diferente do Design de produtos e serviços. Eles identificaram a Niketown e a Disney World como exemplos de ambientes, integrando múltiplos elementos projetados incluindo arquitetura, e mídia, além de funcionários preparados.

No entanto, Suri (2003) questiona a capacidade do designer em projetar uma experiência. Para a autora, a experiência é do indivíduo e, embora os designers possam influenciá-la, ela não pode ser projetada. Justifica pelo fato de muitos aspectos da experiência – que são afetadas pelo estado interno, humores e associações idiossincráticas das pessoas ou pelo contexto – são independentes do controle dos designers. Dessa maneira, os profissionais trabalham com fatores que influenciam essas experiências e que eles têm controle, como as qualidades formais sensoriais, som, cheiro, textura; e como qualidades comportamentais a exemplo da sequência e layout. Acabam, assim, por influenciar todas as qualidades expressivas inerente nos produtos, ambientes, mídia e serviços que são possíveis de serem projetadas, conforme evidencia Suri (2003) na figura 36.

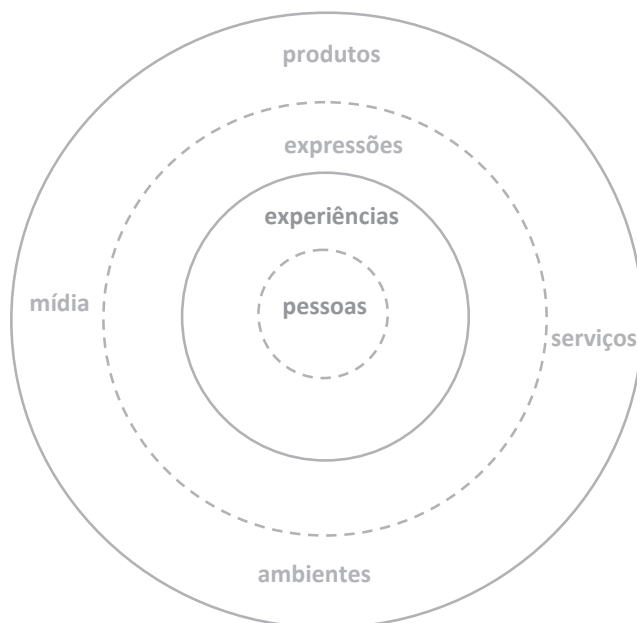


Figura 36: Design *para* experiência  
Fonte: Adaptado de Suri (2003).

A partir desse conceito, que coloca as pessoas e suas experiências no centro da atenção do projetista, Suri (2003) considera que seja uma maneira simples de organizar e integrar ideias sobre Design em múltiplos tipos de expressão. Porque não é possível controlar a experiência subjetiva das pessoas, apenas ajustar o design dessas expressões, a qualidades formais e comportamentais do design, para influenciar emoções e a experiência de maneira apropriada. Por essas razões, Suri (2003) considera crucial que os designers dediquem-se a compreender o quanto for possível as influências pessoais, culturais e sociais, além das interpretações dos elementos de design e suas expressões.

Como consideram Pullman e Gross (2004), o Design de Experiência preocupa-se com a natureza afetiva ou emocional das reações dos consumidores com a concepção do serviço e a conexão entre o estado afetivo e comportamentos leais. Além de ter preocupação não apenas em satisfazer algumas necessidades, mas desenvolver interações prazerosas, devido ao fato das pessoas estarem mais dispostas a serem fiéis mesmo quando existem erros garantem os autores. Dessa forma, é possível influenciar com eficácia a experiência das pessoas, através da qualidade de suas interações, tornando-se essa uma grande oportunidade para os designers nos dias de hoje (SURI, 2003). Dessa maneira, pode-se dizer que o Design *de* Experiência ou *para* Experiência tem ganhado espaço, uma vez que a partir do planejamento dos elementos, sejam tangíveis ou intangíveis, cria-se a conexão com seus consumidores e qualificam-se as experiências.

## 4 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia adotada e a descrição dos principais métodos utilizados. Buscou-se estruturar os procedimentos e técnicas mais adequadas para a coleta e análise dos dados, permitindo que os objetivos fossem atingidos com maior eficiência e efetividade. Como destacam Strauss e Corbin (2008), a definição da metodologia garante um senso de visão, seguindo junto com a pesquisa e o método (técnicas e procedimentos) que, por outro lado, fornece os meios para transformar essa visão em realidade.

Assim, o presente estudo tem natureza exploratória, pois busca proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato, como considera Gil (2007). Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, pois os resultados produzidos não são alcançados por procedimentos estatísticos ou por outros meio de quantificação, sendo a análise em grande parte interpretativa (STRAUSS; CORBIN, 2008). Nesse caso, o caráter do processo de análise é não-matemático, tendo como objetivo descobrir conceitos e relações nos dados brutos, organizando e relacionando esses dados em um esquema explanatório teórico. Destacam-se, nesse sentido, os três principais componentes da pesquisa qualitativa: (1) os dados, que podem ser buscados em várias fontes, como entrevistas, documentos, vídeos; (2) os procedimentos, utilizados para interpretar e organizar os dados; e (3) os relatórios escritos e verbais (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Para realizar um estudo profundo que permita o seu conhecimento amplo e detalhado, como sugere Gil (2007), definiu-se o estudo de caso para esta investigação. Como define Yin (2005, p. 32), é *“uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”*. Conforme Yin (2005), a escolha foi feita levando-se em consideração três condições:

- a) o tipo de questão da pesquisa,
- b) na extensão do controle que o pesquisador tem sobre os eventos e
- c) o grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos em oposição a acontecimentos históricos.

Yin (2005) também recomenda o estudo de caso quando se tem uma questão do tipo “como”, sobre um conjunto de acontecimentos contemporâneos, no qual o pesquisador tem

pouco ou nenhum controle sobre os eventos, como é o caso deste estudo. Schramm (*apud* YIN, 2005), apresenta a essência do estudo de caso, onde tenta esclarecer uma decisão ou conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e quais os resultados.

Para tanto, optou-se pelo estudo de caso único, uma vez que o caso único “*pode ser utilizado para determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante*” (YIN, 2005, p. 62). Como fundamento lógico o autor indica essa escolha quando o objetivo é capturar as circunstâncias de uma situação, seja um lugar comum ou algo do dia a dia. No entanto, é importante considerar a vulnerabilidade presente nessa situação. Como afirma Yin (2005), o estudo de caso único pode, mais adiante, não ser o caso que se pensou inicialmente. Por isso, é necessário ter uma investigação cuidadosa para minimizar essa possibilidade.

Este estudo foi aplicado no clube gaúcho de futebol Sport Club Internacional, tendo como unidade de análise o projeto de modernização do seu estádio, o Beira-Rio. A escolha do estádio para receber os jogos da Copa do Mundo de Futebol em 2014, reforça a importância e relevância desse projeto para a FIFA, mas também para a sociedade em geral. As inúmeras exigências da entidade demandam tanto do clube, como do governo diversas providências para que elas sejam atendidas. Diante do exposto, apresenta-se uma visão geral, na figura 37, das etapas desenvolvidas neste estudo.

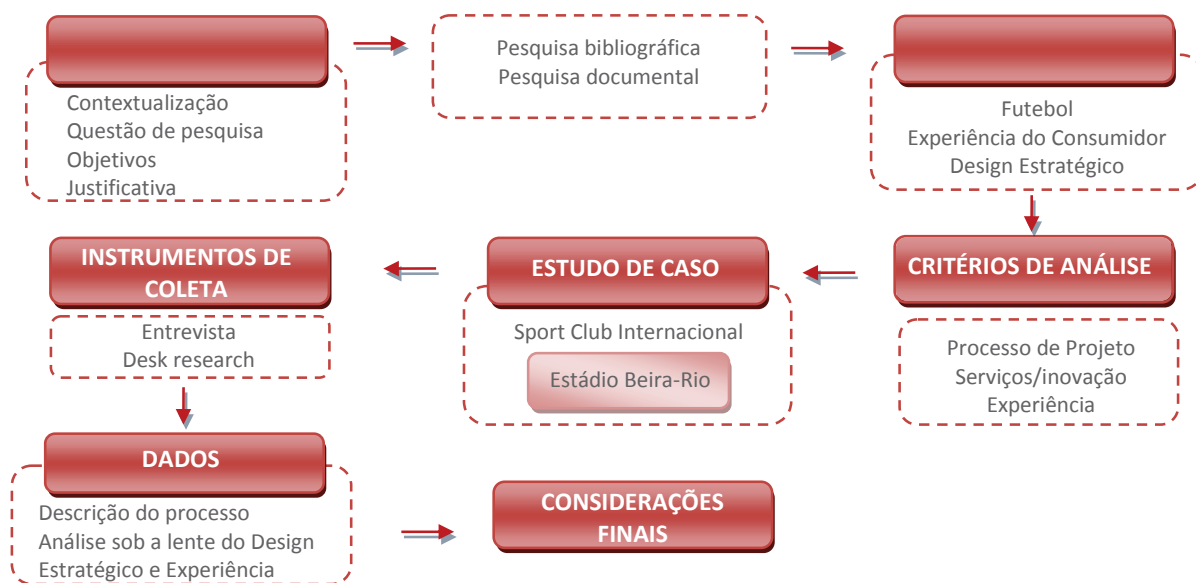


Figura 37: Procedimentos metodológicos  
Fonte: Elaborado pela autora.

Após a descrição dos procedimentos metodológicos, apresenta-se o detalhamento do estudo de caso realizado.

#### 4.1 O ESTUDO DE CASO

Inicialmente, definiu-se o protocolo, para a orientação e desenvolvimento do estudo de caso, que está apresentado no apêndice A. Além de ser um instrumento, o protocolo contém os procedimentos e regras gerais que devem ser seguidas ao utilizá-lo e, ainda, aumenta a confiabilidade do estudo (YIN, 2005). Quanto à sua estrutura, foi elaborado conforme Yin (2005), no qual contém uma visão geral do projeto de estudo, os objetivos e principais questões de estudo, ou seja, os critérios de análise. Apresenta, também, os procedimentos de campo com as informações básicas para a coleta de campo, como acesso aos locais e informantes do estudo de caso. Após essa etapa, partiu-se para a exceção do estudo e coleta de dados.

#### 4.2 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados nas fontes primárias, foram realizadas entrevistas. Como afirma Gil (2007), esta é uma forma de diálogo assimétrico, onde uma das partes busca a coleta de dados e a outra se apresenta como uma fonte de informação. Nesse caso, foram mapeados, através das fontes secundárias, os principais do projeto de modernização do Beira-Rio, apresentados a seguir conforme figura 38.

- a) Hélio Gregory Giaretta Júnior, Gerente de Obras do Sport Club Internacional;
- b) Arquiteto Fernando Balvedi, Hype Studio;
- c) Arquiteto Cícero Santini, Santini & Rocha Arquitetos;
- d) Arquiteto Carlos de La Corte, consultor técnico da FIFA.





Figura 38: Entrevistados: Giaretta, Balvedi, Santini e La Corte  
Fonte: Google images (2011).

Pode-se dizer que esses são os entrevistados-chave, devido à participação no projeto Gigante Para Sempre. O engenheiro Giaretta<sup>7</sup> é o responsável pelo gerenciamento do projeto, ou seja, o representante do cliente. Já os arquitetos Balvedi e Santini, são os executores do projeto, com a parte executiva e estrutural, respectivamente. No caso do entrevistado Carlos de La Corte, é chave por ser o Consultor Técnico contratado pela FIFA para acompanhar as obras dos estádios no Brasil.

Partiu-se, então, para a elaboração dos roteiros das entrevistas (vide apêndices B, C e D) a partir dos critérios de análise definidos: (1) processo do projeto Gigante Para Sempre, (2) serviços e inovações do projeto e (3) a experiência do torcedor. Finalizados, entrou-se em contato com os participantes do projeto, listados acima, para o agendamento das entrevistas. O primeiro contato com os entrevistados foi via telefone, diretamente ou após encaminhamento das secretárias. Destaca-se a participação da assistente do departamento de marketing do clube, Renata Barcellos. Após contato telefônico, enviou-se um email apresentando o estudo, onde a mesma encaminhou para o engenheiro Giaretta, então coordenador do projeto. Após explicar o estudo, todos os contatados disponibilizaram-se em participar da pesquisa.

A primeira entrevista foi com o representante do clube, Hélio Giaretta, que ocorreu no dia 02 de dezembro de 2010 às 11h na sede do clube, localizada na Avenida Padre Cacique, 891 em Porto Alegre. A entrevista foi realizada pessoalmente pela pesquisadora e durou aproximadamente 50 minutos, sendo gravada para análise posterior. A segunda entrevista foi com o Arquiteto Carlos de Corte no dia 10 de dezembro de 2010 às 9 horas. Após algumas tentativas de marcar a entrevista pessoalmente em São Paulo, optou-se, por motivos de agenda, realizá-la via telefone, sendo está também gravada e tendo uma duração de 25 minutos.

---

<sup>7</sup> Atualmente, o engenheiro é o Diretor Executivo de Patrimônio do clube. Disponível em: <http://www.internacional.com.br/pagina.php?modulo=1&setor=6&secao=17>

A terceira entrevista, com o Arquiteto Cícero Santini, ocorreu no dia 14 de dezembro às 11 horas na sede do escritório localizado na Avenida Mostardeiro, 992/03 em Porto Alegre. A entrevista teve duração de 1 hora, sendo também gravada para análise posterior. A última entrevista, com o Arquiteto Fernando Balvedi, ocorreu no dia 21 de dezembro às 11 horas na sede da Hype Studio, localizada na Rua Sofia Veloso, 68 em Porto Alegre. A entrevista foi gravada e teve duração de 1 hora e 10 minutos. A seguir, descreve-se o procedimentos de discussão e análise dos dados.

#### 4.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Pelo fato da análise e interpretação constituírem processos estreitamente relacionados, não é fácil definir onde termina uma e inicia a outra. Alguns autores ressaltam que a na análise prende-se unicamente aos dados, ao passo que na interpretação busca-se um sentido mais amplo para os dados, através de sua ligação com outros conhecimentos já obtidos (GIL, 2007).

Entretanto, a análise dos dados teve como objetivo organizar e resumir os dados de maneira que possibilitassem o fornecimento da resposta ao problema da investigação, como considera Gil (2007). Dessa forma, foram definidos os processos de análise e interpretação de acordo com o delineamento da pesquisa, considerando que em estudos de caso não se pode definir um esquema rígido (GIL, 2007).

Em um primeiro momento, a partir das entrevistas realizadas, buscou-se descrever o processo do projeto do estádio Beira-Rio, identificando os serviços e inovações sugeridas e a experiência do torcedor. No segundo momento, partiu-se para análise dessas informações buscando relacioná-las com os conceitos teóricos apresentados na fundamentação teórica. Para tanto, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Conforme Roesch (1999), essa técnica caracteriza-se pela execução de determinados procedimentos que levantam inferências válidas a partir do texto, ainda, auxilia na análise de unidades de material escrito, partindo de regras aplicadas cuidadosamente (AAKER; KUMAR; DAY, 2001).

Feita a análise, descreve-se de forma objetiva, sistemática e quantitativa o manifesto de uma parte do texto. Determinam-se unidades de análise por caracteres, palavras, medidas de tempo, tópicos ou temas. Categorias analíticas são desenvolvidas para classificar as unidades,

sendo a comunicação fracionada em função das regras determinadas (AAKER; KUMAR; DAY, 2001). Nesse sentido, as categorias de análise foram definidas a partir do referencial teórico: Experiência do Consumidor e Design Estratégico, e dos critérios de análise definidos. A seguir, apresentam-se os resultados e a análise deste estudo.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Após o desenvolvimento da fundamentação teórica e apresentação dos procedimentos metodológicos adotados, este item tem como objetivo evidenciar os principais resultados, bem como a análise a partir das teorias apresentadas.

### **5.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO A PARTIR DOS DADOS COLETADOS**

A modernização do estádio Beira-Rio é um projeto que o clube tinha como meta há alguns anos. No entanto, conforme Balvedi, foi a cobertura do estádio que iniciou efetivamente esse processo, onde a Copa do Mundo tornou-se um catalisador. Dessa forma, reunião a reunião, o projeto Gigante Para Sempre foi constituindo-se e transformando-se aponta Balvedi.

A seguir, descreve-se o processo do projeto Gigante Para Sempre, a partir das entrevistas dos três participantes apresentados na metodologia: Giaretta, do Internacional, Balvedi, da Hype Studio e Santini, da Santini e Rocha. Quanto às considerações do consultor técnico da FIFA, serão identificadas suas principais considerações. A descrição está composta por três tópicos: (1) o processo do projeto, desde o problema inicial do projeto, identificando etapas e métodos adotados; (2) os serviços e inovações sugeridas no estádio e (3) a descrição de como foi tratada e constituída a experiência do torcedor. A base para essa definição foram os temas abordados na fundamentação teórica e os critérios de análise do estudo.

#### **5.1.1 O problema de projeto**

Como citado no item anterior, o interesse por parte do clube em cobrir o estádio Beira-Rio foi o ponto de partida, ou seja, o *briefing* inicial. A partir disso, durante o processo foram sendo incluídas outras questões, que acarretou no projeto Gigante Para Sempre. Entretanto, o projeto está em constante alteração, apontam os entrevistados. Como destaca Balvedi, após a escolha das cidades-sede para a Copa, a FIFA passou a inspecionar e pedir modificações no projeto, conforme os critérios que constam em seu caderno de encargos. Nota-se que ainda podem solicitar-se novas alterações, uma vez que o relatório da Copa do Mundo da África está para ser

divulgado<sup>8</sup>. Contudo, algumas decisões já estão sendo influenciadas mesmo antes do relatório ser elaborado, como afirma Balvedi: *“algumas coisas eles já foram nos adiantando. Tem coisas no projeto que eles falam para mudarmos, nós questionamos que não é o que o caderno pede, então eles dizem que é assim que vai pedir”*.

No caso da Santini e Rocha, o *briefing* recebido incluía as sugestões da Hype Studio, que consistia no projeto conceitual. Como aponta Santini, eram as imagens iniciais do conceito visual do estádio, no qual deveria ser seguido, não podendo ser alterado, pois tinha sido aceito e divulgado: *“não tínhamos condições de alterar estruturalmente, teria que ir mais ou menos por aquela imagem”*. No entanto, ao longo do projeto foram sendo negociadas algumas questões, em função do próprio caderno de encargos da FIFA, como descreve o entrevistado: *“então o processo ficou meio assim, olha a FIFA quer isso tudo. Nós vamos fazer quanto disso? Nós vamos tentar fazer tudo isso ou fazer uma parte disso? Ficou famoso agora, em seis meses nós brigando com a FIFA que ela queria que a gente rebaixasse o gramado. E agora eles desistiram. Então o briefing se traduziu no caderno de encargos da FIFA e até onde a gente ia atender alguma coisa ou não e manter a questão da imagem externa”*.

Em suma, o *briefing* inicial do projeto constituiu-se na cobertura do estádio Beira-Rio, que posteriormente foi ampliado, no qual passou a considerar a reforma do Complexo como um todo. Incluem-se também às solicitações da FIFA, após a escolha do estádio para receber os jogos da Copa. Para melhor compreensão dos próximos tópicos, apresenta-se a linha do tempo do projeto identificando a entrada dos atores envolvidos, conforme figura 39.

---

<sup>8</sup> Até a realização desta pesquisa, a FIFA ainda não havia enviado o relatório da Copa do Mundo de Futebol da África do Sul realizada em 2010.

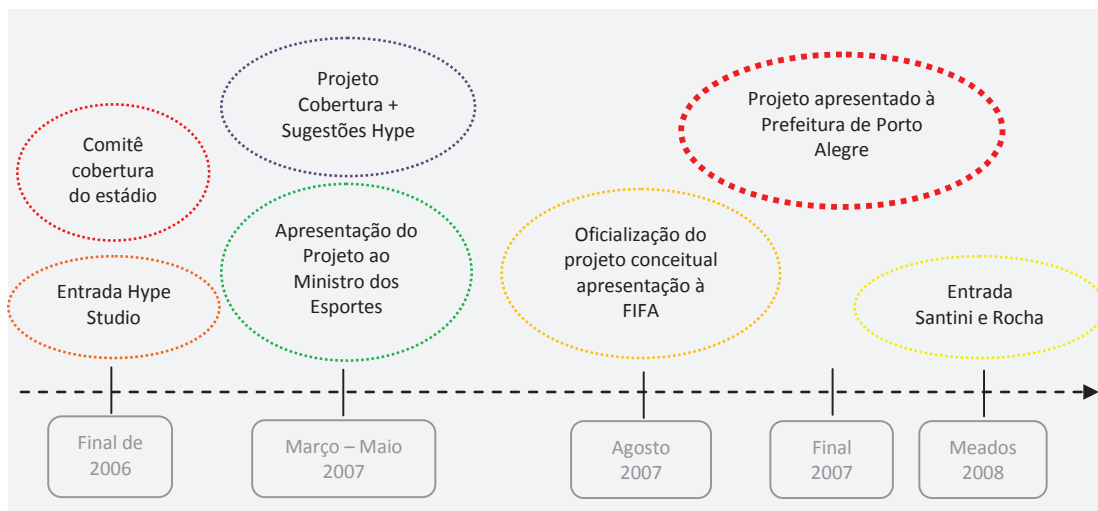


Figura 39: Linha do tempo Gigante Para Sempre  
 Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da figura acima, nota-se que o *briefing* inicial foi inicialmente trabalho pela Hype Studio, do qual resultou o projeto conceitual que e, posteriormente, tornou-se o *briefing* inicial para a Santini e Rocha. A seguir, descreve-se a evolução do projeto ao longo desde a demanda primária, que foi a cobertura do estádio.

### 5.1.2 A evolução do projeto

Inicialmente, foi criada uma comissão para tratar da cobertura do estádio no final de 2006, que era um sonho antigo da direção do clube, conforme Balvedi. O convite foi feito a Hype Studio por um cliente, que já conhecia o trabalho do escritório, que era também conselheiro do Internacional. Como destacou o entrevistado, enquanto cliente, o conselheiro não sabia que ele era colorado e vice-versa, descobrindo isso em um jogo no próprio Beira-Rio. Dessa forma, foi feito o convite ao arquiteto para participar das reuniões dessa comissão, que era constituída basicamente por engenheiros civis da direção do clube, não tendo arquiteto, nem projetista e nem mesmo projeto. O objetivo da comissão era efetivamente tomar decisões em relação à cobertura do estádio.

Ao participar das reuniões, a equipe da Hype Studio percebeu que poderia ir além da cobertura. Como destaca Balvedi, ele e o sócio Gabriel decidiram trabalhar em alguns estudos

rápidos e de maneira ampla, os quais foram apresentados nas reuniões, sendo apreciadas as sugestões pela comissão. Em um dado momento, o Diretor de Patrimônio do clube também começou a participar dessas reuniões, que na época era Felipe Viegas. Além de Diretor do clube, era calculista estrutural, passando a partir de então a discutir o que era ou não viável. Com isso, surgiram novas ideias a exemplo de projetar-se uma cobertura que a estrutura nascesse fora do estádio, projetando-se para dentro. Segundo Balvedi, a partir de então, foram feitos estudos dessa estrutura, passando por refinamentos, chegando até a cobertura final, que pode ser vista no capítulo dois, no qual consta o detalhamento do projeto Gigante Para Sempre.

Entretanto, até chegar à cobertura final, houve outras sugestões e alterações na demanda inicial. Nota-se que até este momento, os envolvidos no projeto eram o clube, com o seu Comitê e a Hype Studio. Realizadas mais algumas reuniões e apresentações, o clube agendou uma reunião do escritório com o Presidente e Vice-presidente do clube para março de 2007, na qual seriam apresentados os estudos realizados. No período de janeiro a março de 2007, a Hype Studio continuou desenvolvendo estudos, destaca Balvedi, estando sempre em contato com o Diretor Felipe referente às questões de cálculo. Para os estudos realizado eram consideradas questões de viabilidade, alternativas, bem como a comparação entre eles a fim de definir prós e contras de cada.

Nesse período, o escritório percebeu que era um equívoco pensar apenas em cobrir o estádio, conforme explica Balvedi: *“será gasto um dinheirão; o estádio é antigo e precisa de uma reforma muito mais profunda. A gente foi lá, visitou todo o estádio, tirou foto de tudo, e aí a gente começou a bolar, porque tinha que reformar todo o estádio”*. Além disso, percebeu que não era suficiente pensar na reforma apenas do estádio, mas de toda a área: *“é uma área super valorizada da cidade, entre o Centro e a Zona Sul e tem um grande vazão urbano, tendo toda ela que ser renovada”*. A partir desse momento, os arquitetos da Hype Studio elaboraram um plano geral, contendo outros serviços além dos que já existiam, como por exemplo, a sugestão de um hotel.

Chegada a reunião de março, o escritório e todo o trabalho desenvolvido, até o momento, foram apresentados à Diretoria do clube. Conforme Balvedi, o início do encontro tratou da apresentação do que fora elaborado e da análise da estrutura existente elencando possíveis melhorias no estádio, como as arquibancadas consideradas precárias. No entanto, a diretoria queria chegar à parte da cobertura, mesmo achando interessante o que fora apresentado até então.



Dos cinco estudos de cobertura elaborados pela Hype Studio, contendo as análises, potencialidades e diretrizes dos estudos, a Diretoria optou pela cobertura que será implementada, apresentadas nas figuras 11 e 12 que constam no capítulo dois deste estudo.

Contudo, mesmo já tendo sido feita a escolha do projeto da cobertura, a equipe da Hype Studio pediu um espaço para apresentar outro projeto, a de todo o complexo, como relata Balvedi: “*Pensamos em um plano geral de todo o Complexo, e sabemos que não é para ser feito em um ou dois anos. É para ser feito ao longo de muito tempo, e acreditamos que dá para fazer isso*”. Após surpreender a Diretoria, a reunião foi finalizada apenas com a escolha da cobertura. Entretanto, passados três dias, o escritório recebeu uma ligação do clube para agendar uma conversa sobre o plano que haviam proposto.

Para Balvedi, pode-se dizer que a motivação para esse novo encontro foi a visita do Ministro dos Esportes ao Beira-Rio que ocorreria em maio. Nessa ocasião, o clube pretendia realizar uma apresentação oficial do projeto sugerido. Para tanto, a Hype Studio desenvolveu um vídeo do projeto para ser apresentado. Passado algum tempo, o escritório reuniu-se novamente com a Diretoria e, nesse momento, decidiu-se fazer o projeto do Beira-Rio, que tinha sido proposto anteriormente pelo escritório. A partir de então, a equipe da Hype Studio trabalhou três meses no projeto, pois teria ainda a visita da FIFA ao estádio. Novamente foi realizado um vídeo<sup>9</sup>, mas agora com o novo plano. Foi nessa apresentação para a presidência da FIFA, que o projeto foi oficializado.

Conforme Balvedi, parte do *briefing* partiu da Hype Studio, mas não teria seguido adiante sem a decisão do clube. Até o momento da oficialização do projeto, não havia nenhum acerto do clube com o escritório, como destaca o arquiteto, “*era todo o trabalho no amor*”. Contudo, após uma conversa foi pago a Hype Studio pelo estudo preliminar, sendo esse dinheiro investido pelo escritório em três viagens à Europa para visitar estádios de futebol, tanto os novos, como reformados. Desde então, como destaca Balvedi, o projeto começou a “*andar*”.

No fim de 2007, o escritório apresentou na Prefeitura Municipal de Porto Alegre o plano proposto. Como afirma o arquiteto, cumpriu-se o ritual formal de um projeto, passando pela aprovação, onde todas as secretarias analisaram-no, apontando diretrizes, sendo algumas atendidas e outras questionadas. Já em meados de 2008, de maio para junho, o clube decidiu desenvolver o projeto em nível executivo, para em no máximo dois anos iniciar a obra. Nesse

---

<sup>9</sup> Disponível em: <http://www.internacional.com.br/pagina.php?modulo=4&setor=34&secao=82>

momento, ingressou a Santini e Rocha para trabalhar em parceria com a Hype Studio e a Simon Engenharia, responsável pela parte estrutural.

Como aponta o arquiteto Santini, da Santini e Rocha, primeiro existia o projeto conceitual, feito pela Hype Studio que já tinha sido divulgado junto à FIFA. Era um projeto anterior ao processo da Copa, o projeto Gigante Para Sempre. Nesse caso, o clube chamou o escritório para trabalhar a partir desse projeto conceitual com a parte executiva, ou seja, o detalhamento e especificação. Além disso, como aponta o arquiteto, englobava também todo o projeto interno, que foi feito em conjunto com a Hype Studio. *“É uma associação de dois escritórios de arquitetura”*, garante. A partir desse momento até hoje, o projeto vem sendo realizado a seis mãos, aponta Balvedi. Nesse sentido, ficou estabelecido que as questões de criação eram de responsabilidade da Hype Studio e o projeto executivo da Santini e Rocha. *“Hoje tudo o que o Inter precisa criar, como um estudo dos novos camarotes, a Hype que faz. Depois passa para a Santini que faz o projeto executivo”*, destaca Balvedi.

Entretanto, nota-se que existem outros projetos complementares dentro do projeto, conforme aponta Santini. Pela abrangência do projeto, existem projetos específicos, totalizando um total de vinte. Para cada serviço, para cada item do projeto, é preciso um projeto de engenharia correspondente. Como explica o arquiteto, *“tem o projeto da estrutura metálica, tem o projeto da estrutura de concreto. Tem um projeto da membrana, um projeto grande, tem projeto de fundações, tem o projeto elétrico”*. A operação desse processo se dá via reuniões, que como cita Santini, chegam a ser quinze reuniões por semana: *“tem uma reunião que junta todo mundo mais a construtora, depois tem proteção contra incêndio, paisagismo, tem fiação, projeto do gramado, tem transporte vertical, escadas rolantes, elevadores, iluminação”*. Nesse sentido, considera esse o grande desafio do escritório, pois os projetos vão sendo feitos ao mesmo tempo: *“nós projetamos um degrau da arquibancada que passa para a equipe do concreto, o concreto estabelece que ele é possível, incorpora o projeto dele, devolve para nós, nós mandamos para 5, 6 indústrias de assento de estádio. Eles vão dizer qual é a o assento que corresponde na fabricação de cada um deles, qual é o tamanho. Nós checamos o tamanho, checamos a visibilidade do campo. Pode nesse processo mudar o degrau do início e tu volta todo o processo. Se não tem um assento que sirva pra esse”*. Destaca ainda outro desafio importantíssimo, o prazo da obra: *“não existe obra no mundo com prazo mais determinado do que essa, porque os dias da*

*Copa são aqueles e não tem como mudar. Então o prazo nesse projeto é um desafio importantíssimo, porque todas as obras sempre têm um jogo de cintura, essa não tem”.*

O projeto da modernização do Beira-Rio, entretanto, passa por dois momentos: o da Copa e o Pós-Copa. Conforme os entrevistados, esse pode ser considerado um grande problema. Como ressalta Balvedi, eles têm o que o clube precisa e também o que a FIFA pede. Contudo, o que a Federação pede é muito mais do que o Internacional precisa. Para minimizar essa diferença, os projetistas trabalharam com uma visão realista, ou seja, o Beira-Rio precisa estar apto para receber a Copa do Mundo e assim servir a FIFA, mas ao término do campeonato, precisa ser readaptado à realidade do clube. Como aponta Santini, *“o projeto fica pronto para a Copa, mas o projeto da Copa não é exatamente o projeto que vai ser utilizado depois da Copa. Por exemplo, todas as instalações de imprensa, que são nas arquibancadas na Copa, elas voltam pra cabines, de rádio e cabines de TV e a imprensa escrita não tem local fixo, então muda completamente essas instalações da Copa. Volta para o sócio. Então tem um que vai ser executado só para a Copa do Mundo e depois ele vai sofrer uma ação”.* Percebe-se, nesse sentido, que existem diferenças entre os dois projetos.

Compreendida a evolução do projeto, parte-se para a descrição de alguns critérios e premissas em relação à viabilidade e sustentabilidade.

### **5.1.3 A viabilidade e sustentabilidade do Beira-Rio**

Diversos critérios e premissas nortearam o projeto Gigante Para Sempre, como questões técnicas e econômicas. Além dessas considerações e das exigências da FIFA, normas da Prefeitura de Porto Alegre e normas e diretrizes do estatuto do torcedor também tiveram que ser atendidas. Entre as diversas considerações estabelecidas no projeto, uma premissa importante solicitada ao escritório Hype Studio pelo clube, foi que nada que seria realizado poderia interditar o estádio. Como destaca Balvedi, *“qualquer coisa que interditasse o estádio e que tenha que parar todo o estádio é inviável. Se não tem onde jogar, se perde receita”.*

Diante dos critérios e premissas do projeto, conforme Balvedi, um dos pontos mais complicados é a viabilidade e sustentabilidade do estádio. Destaca que o investimento na construção de um estádio é elevado e acredita que nenhum investidor pense em ter prejuízo, pelo

contrário. Porém, garante que já escutou administrador de estádio afirmar que é impossível um estádio dar lucro, ficando confuso por esse motivo. No entanto, com a sua experiência, acredita que tenha como dar lucro, sendo essa questão tratada no projeto. Um exemplo foi o de buscar aumentar as receitas do clube “ao máximo”, afirma, tendo como uma referência o museu clube do Barcelona, o Camp Nou. *“Mesmo tendo muitas opções de museu em Barcelona, o mais visitado é o do Camp Nou. Então, tu para e pensa, se a entrada custa 20 euros e vai um milhão e meio de pessoas por ano, tu faz a conta e vê que dá dinheiro”*.

O cenário brasileiro, em sua opinião, é diferente. Hoje um estádio no Brasil recebe os torcedores em dias de jogos e os outros, seis dias não é utilizado. Considera que essa característica deva ser mudada. O clube precisa trazer pessoas para o seu estádio e esse sempre foi o objetivo da Hype Studio: *“tem que ter gente o dia inteiro, como no museu do clube, porque daí aquele cara sai dali e compra um negócio na lojinha, aí ele olha o relógio e é quase meio dia, vai ao restaurante do clube, então é ter gente ocupando e gastando o dia inteiro aí. É isso que nós estamos tentando fazer”*. Entre outras palavras, é ter público quando não há futebol, seja para ir à loja, a um show, ao museu ou restaurante. Para Balvedi, é assim que um estádio gera receitas para o clube, com fluxo de pessoas o dia inteiro.

O clube também percebeu que o seu estádio poderia gerar mais receitas. Com o crescimento do Internacional nos últimos anos, o clube começou a visitar vários estádios fora do Brasil relata Giaretta. Nessas viagens, identificaram outro tipo de experiência, com um tratamento diferenciado: *“tu comesas a ver, é outro mundo. Tem que pegar o que existe lá fora e trazer para o nosso estádio”*. Perceberam assim que era necessário adotar as melhores práticas no clube. Giaretta reforça que não apenas em termos de cliente, mas de gestão, que já ocorreu no clube. Houve toda uma reforma estrutural da parte administrativa e profissionalização do clube, evidenciada no capítulo dois deste estudo.

Para tanto, houve uma mudança em relação ao próprio negócio do clube, passando o estádio a ser considerado como uma casa de eventos. Como afirma Giaretta, não se tem somente o futebol, mas a possibilidade de realizar outros tipos de eventos, como shows. Dessa maneira, o clube tem locação, estacionamento, alimentação, além de trazer para o estádio um público novo, que talvez não tenha o hábito de ir aos jogos e aos poucos desperta o interesse. Foi considerada também a visão de longo prazo para o projeto. Como considera Giaretta, a atual modernização do estádio provavelmente dure de 30 a 40 anos. No entanto, apesar do elevado investimento

necessário, que envolve valores em torno dos 55 milhões de reais, sem contar com o Hotel, estima-se que se obtenha retorno em no máximo 10 anos. Fora o ganho durante esses anos, há também o aumento patrimonial do clube, que é útil para outras questões financeiras e ações, garante Giaretta.

Observa-se a mesma opinião por parte da Santini e Rocha. O estádio, antes de qualquer coisa, tem que se tornar uma fonte de recursos para o clube e não uma fonte de despesas. Conforme observado em viagens às visitas a estádios fora do Brasil, o que o escritório propôs resultou dessa vivência, como shoppings e restaurantes de qualidade. Para Santini, o Internacional é um clube que está muito a frente hoje no Brasil nessas questões. Como evidencia através do caso do museu do clube: *"ele já tem um museu que eu não vi nenhum similar nos estádios que eu frequentei, mesmo o do Benfica do Porto, do Milan, da Inter de Milão e do Barcelona eu não vi nenhum museu como o do Internacional"*. Destaca também a loja de primeiro mundo, que para ele são dois exemplos do que vai significar o estádio.

Além da visita guiada ao estádio que já é oferecida e é muito importante, os camarotes e o edifício garagem serão fontes de recursos importantes. Fora isso, existe um projeto de modernização para o Ginásio Gigantinho a fim de aumentar sua receita. No entanto, Santini aponta a relação da FIFA nesse processo como um complicador, porque há um grau máximo de exigência e não existe uma contrapartida financeira da entidade. Como destaca, até a imprensa posiciona-se em relação a isso: *"está gerando uma controvérsia que até a imprensa tem falado muito que é o quanto o Internacional pode investir em instalações da FIFA, sem ter um retorno financeiro. Mas isso ainda está sendo trabalhado, não se tem uma conclusão"*. Essa consideração permite uma ampla discussão, porém, para fins deste estudo, não será analisada essa questão.

Identificadas algumas das questões de sustentabilidade e viabilidade financeira do Beira-Rio, apresentam-se as principais referências utilizadas para o projeto Gigante Para Sempre.

#### **5.1.4 As referências para o projeto**

A busca de referências para o projeto caracteriza-se, quase que em sua totalidade, na análise de *benchmarks* de estádios de futebol pelos diferentes participantes do projeto. Como

aponta Giaretta, as pessoas envolvidas não tinham experiência em projetos desse tipo e tamanho. Ressalta, nesse sentido, o papel pioneiro do Beira-Rio no Brasil, o qual será um legado para outros estádios que serão construídos ou reformados no país. Como destaca Giaretta, infelizmente hoje no Brasil os estádios estão precários. Por isso, após a oficialização do projeto, organizou-se uma equipe para estudar os estádios estrangeiros. Com iniciativa da Santini e Rocha, organizou-se uma equipe de viagem à África do Sul um ano antes da Copa do Mundo de Futebol de 2010. O objetivo foi de observar as instalações ainda abertas, pois após a finalização da obra, não seria possível analisar com maior profundidade. Giaretta aponta que era importante ver como a infraestrutura estava sendo montada e como os projetistas estavam pensando. De maneira geral, o maior desafio, conforme Giaretta, foi desenvolver a parte de recursos humanos, devido à falta de experiência do envolvidos em projetos de mesmo tipo. Contudo, pode-se dizer que essa fragilidade não influenciou o resultado final, uma vez que os escritórios envolvidos buscaram aprofundar-se no assunto. Fora a comitiva à África do Sul, os escritórios também foram individualmente conhecer estádios de referência e o próprio clube realizou outras viagens, como por exemplo, aos Estados Unidos.

No caso do clube, além da visita aos estádios e consulta a livros sobre projetos de estádios, foram utilizadas pesquisas desenvolvidas pelo Departamento de Qualidade. O objetivo das pesquisas era de identificar melhorias que o torcedor gostaria de ter no estádio. O clube percebeu que essas pesquisas estavam bem relacionadas com o que eles observaram em outros estádios. A partir dessas pesquisas com o torcedor, o clube implementou algumas questões pontuais, pois as identificou como de extrema necessidade, por isso, mesmo em caráter provisório foram realizadas algumas melhorias antes da reforma do estádio. Entretanto, o projeto Gigante Para Sempre engloba toda a pesquisa realizada pelo clube e a experiência com os estádios externos. Destaca-se, conforme Giaretta, que a participação do torcedor no projeto ocorreu através das pesquisas então realizadas.

As referências da Hype Studio, especificamente, foram o caderno de encargos da FIFA, da União das Federações Européia de Futebol - UEFA<sup>10</sup>, o Green Guide da Inglaterra, que foi a primeira normatização de estádio, além de livros específicos de projetos já realizados. Além dos estádios visitados na comitiva realizada à África do Sul, a equipe da Hype Studio visitou em

---

<sup>10</sup> União das Federações Européias de Futebol – órgão governante do futebol na Europa. Disponível em <http://pt.uefa.com/>

torno de vinte estádios de futebol da Europa. Como considera Balvedi, “*estava tudo na teoria e quando recebemos o pagamento, decidimos ver na prática. Visitamos estádio na Espanha, na Inglaterra, na França, quase todos da Copa da Alemanha, exceto um ou dois dessa Copa que não visitamos*”. No entanto, Balvedi também aponta a vivência como torcedor como referência e considera isso um ponto importante: “*tem gente que projeta estádios que consulta uma bibliografia, mas quando tu vais ler a entrevista do cara, ele comenta que não assiste a jogos. A gente comprou um monte de livros de estádios. Hoje a gente deve ter aqui uns dez livros de estádios. Naquela época a gente pegou de cara e compramos uns cinco, aí sentamos, começamos a ler, vamos aprender, vamos ver o que o estádio tem que ter, vamos ver o que o pessoal vem fazendo em reforma de estádio. Porque na Europa teve muito disso. Estádio de 50 anos...os caras pegam um estádio de 50 anos, fazem uma reforma tu entra lá e tu fica bobo, é melhor que muito estádio novo. Então, não, vamos ver como é que os caras reformam, naquele momento a gente começou a catar referências e daí sim, até a FIFA vir era tudo muito teórico. Depois que a gente partiu pra ver na prática essas coisas*”.

No caso da Santini e Rocha, conforme Santini, as principais referências foram a experiência em outros projetos e a visita aos estádios na África do Sul, outros estádios em Portugal, na Itália, na Espanha. Na tabela 1, apresentam-se as principais referências para o projeto.

Clube	Hype Studio	Santini e Rocha
Visita a estádios e arenas Livros de outros projetos de estádios Pesquisa com o torcedor	Caderno de encargos FIFA e UEFA <i>Green Guide</i> Visita a estádios Livros de outros projetos de estádios Experiência como torcedor	Experiência de outros projetos Visita a estádios

Tabela 1: Referências para o projeto  
 Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se dizer que houve uma busca pela compreensão e domínio em projeto de estádio de futebol por parte dos diferentes atores. Destaca-se, dessa maneira, a preocupação em identificar melhorias para implementar no projeto do Beira-Rio, mas também de aplicar os exemplos que obtiveram sucesso. A seguir, apresentam-se os serviços e inovações sugeridas no projeto Gigante Para Sempre.



### 5.1.5 Os serviços e inovações sugeridas

Apesar das inúmeras exigências da FIFA, buscou-se a proposição de melhorias e novos serviços no projeto na visão dos entrevistados. A partir de referências externas, foram identificados alguns serviços necessários. No entanto, como principal inovação, Giaretta destaca a própria maneira de tratar o projeto do Beira-Rio, não existindo exclusivamente a preocupação com o estádio, pelo contrário. Foi elaborado um grande plano, abordando questões urbanísticas e todo o entorno do complexo, contemplando assim a região. Dessa forma, mapearam problemas da cidade, como deficiências bairro e como o clube e a cidade poderiam servir um ao outro. Questões como mobilidade urbana, áreas de ocupações desordenadas foram consideradas, justifica Giaretta, *“tudo isso faz parte do complexo, do conjunto”*.

Foram consideradas também as informações coletadas pela pesquisa do Departamento de Qualidade do Clube. Através dessa pesquisa, o clube tratou de questões como alimentação e banheiros. O público do estádio não gostava da forma como os vendedores ambulantes transportavam e serviam o refrigerante. Eles serviam em um copo, colocavam em uma bandeja e saíam vendendo com papelão em cima. Nesse caso, quando o papelão era retirado, podiam cair objetos, como papel e assim sujar a bebida. Após identificar essa reclamação, o clube decidiu mudar, sendo essa uma das melhorias já realizadas. Desde então, cada vendedor passou a transportar a bebida em um isopor, onde a pessoa pede a bebida, recebe um copo e é servida. Após, o vendedor guarda a lata para que não seja jogada ao campo.

Outra medida tomada emergencialmente e, que foi tratada no projeto, foi o problema com banheiros, no caso, o banheiro feminino. Como comenta Giaretta, *“não é a melhoria final, mas pelo menos já está no caminho”*. Como o público feminino aumentou nos grandes jogos, percebeu-se que esse público deveria ter um banheiro diferenciado do masculino e também um número maior. Para amenizar, disponibilizaram banheiros químicos dando mais condições às pessoas enquanto a reforma da modernização não está finalizada.

Em relação à definição dos serviços do Beira-Rio, o arquiteto Balvedi aponta a influência do caderno de encargos da FIFA e as solicitações do clube, a exemplo do caso dos banheiros citadas acima. Para tanto, o escritório considerou o que estava faltando, a partir do caderno de encargos, e o que o clube solicitou. Nesse caso, foram os serviços indispensáveis, como a Central

de Atendimento ao Sócio, salas para reunião, o Genoma Colorado, Assistência Social, salas dos consulados, Museu entre outros.

Quanto ao se propor algo novo, Balvedi menciona ser aquilo que o Internacional precisava efetivamente. Destaca que o caderno de encargos da FIFA trata de um estádio genérico, questões mínimas de segurança e conforto. Por exemplo, ele não recomenda se tem que ter uma loja do clube ou um museu. Nesse caso, a Hype Studio montou o plano geral em cima do que constava no caderno de encargos, somado aos serviços necessários ao Internacional. A loja com produtos da marca do clube, em específico, não era obrigatória, nem algo que o clube fizesse questão desde o início, aponta Balvedi. Entretanto, ao longo do projeto surgiu a necessidade de se transformar o lado do estádio com acesso pela Avenida Padre Cacique. Decidiu-se criar espaços comerciais para locação, sendo parecido a um Centro Comercial, destaca. A única coisa fixa seria a agência bancária para o clube: *“a pessoa está passando...trabalha no Centro e mora lá na Zona Sul...então ela está passando, para ali e bah, vou comprar tal coisa, entra no complexo, estaciona na frente da lojinha, compra”*. O escritório chegou a propor um edifício anexo, do outro lado do estádio que seria o espaço para o museu e restaurante. No entanto, chegou-se a conclusão que tinha espaço no corpo do estádio, não sendo necessária a construção do prédio anexo.

Para Santini, não existe um limite de serviços para se oferecer em um estádio. Como exemplo, cita o estádio da Luz do Benfica, que tem uma loja de informática. Justamente por isso, optou-se pela ideia de um Centro Comercial, como já citado. Será um shopping com acessibilidade melhorada, pois o estádio está entre dois shoppings, o Praia de Belas e o BarraShoppingSul. Por esse motivo, serão disponibilizados atrativos comerciais que tenham acesso rápido, como uma super lavanderia, um banco, ou seja, um facilitador para o cliente potencial. Como descreve Santini, *“um lugar em que tu estaciones facilmente, para ir numa farmácia. Porque vai ter um portal também perto do estádio. A localização ainda não está estabelecida, mas para o portal vai ser importante o edifício garagem, porque a pessoa pode ir de carro até o Beira-Rio e pegar o ônibus circular que vai até o Centro. Porque a ideia básica do portal é a pessoa ir de ônibus até ali e pegar um ônibus circular, mas pode também ter essa variável que é a pessoa ir de carro até ali”*.

Quanto aos serviços e inovações sugeridas, nota-se que as principais proposições ocorreram a partir da necessidade do clube e das orientações do caderno de encargos da FIFA.

Nos próximos dois tópicos, descrevem-se as etapas que os escritórios seguiram na elaboração do projeto.

### 5.1.6 As etapas seguidas pela Hype Studio

Devido à própria dinâmica do projeto, a Hype Studio não teve uma estruturação de etapas, como aponta Balvedi: *“não tinha muita etapa”*. Todo o processo foi iniciado pela cobertura do estádio e a partir de então foi sendo construído o projeto, conforme a descrição do arquiteto: *“funcionava assim, a gente precisa bolar uma maneira de cobrir o Beira-Rio. A gente sentava, gostava de fazer isso, sentava os três (sócios) rabiscava alguma coisa, chegava a algumas diretrizes, alguns caminhos e beleza, cada um senta, desenvolve um pouco alguma ideia, depois a gente senta e conversa de novo, mostra para o outro o seu trabalho. Ah isso aqui está bom no teu, isso aqui está bom no teu..isso aqui no meu é melhor, daquilo ali a gente toma outros estudos, parte para outra etapa”*.

Entretanto, no início do processo quando consultaram o caderno de encargos da FIFA, perceberam que apenas a cobertura não adiantaria: *“ali a gente já pegou o caderno de encargos e já leu, porque daí já sabíamos tudo que precisava. Ah, hoje o estádio moderno precisa de a, b, c, d e e, o que o Beira-Rio tem? O que o Beira-Rio não tem? O que pode ter? Então, naquele momento, a gente já tinha na cabeça mais ou menos isso”*.

A participação dos torcedores no projeto foi através de e-mails enviados com sugestões diretamente aos arquitetos, mas nada além disso. Apesar de ser praxe na maioria de projetos de arquitetura, como no projeto de uma casa onde o dono sempre dá a sua opinião e solicita alterações, em projetos de grande porte torna-se mais complexa essa participação, justifica o entrevistado. Contudo, isso já não acontece, por exemplo, ao projetar um prédio comercial considera Balvedi: *“vem uma construtora e te pede um prédio empresarial, vai ser tu com o pessoal da construtora interagindo para fazer uma coisa que tu não conhece o usuário final, aí já é difícil ele. Aí o usuário final é genérico, e o arquiteto sabe o que é bom ou não, ou pelo menos deveria saber”*.

Quanto ao andamento do projeto, Balvedi comenta da realização de reuniões semanais com o engenheiro Giaretta, que gerencia o projeto dentro do clube e a Tedesco, que gerencia a

construção propriamente dita. As informações dessas reuniões são enviadas para a Diretoria, não tendo o contato pessoal, por exemplo. Nesse caso, o *feedback* vem através do engenheiro e da Tedesco.

De maneira geral, pode-se dizer que o processo projetual ocorreu de maneira mais intuitiva não sendo possível apontar as etapas efetivamente. Entretanto, mesmo dessa forma observa-se que a Hype Studio trabalhou a partir do *briefing* do cliente objetivando solucionar o seu problema. Conforme já citado, após aprovação conceitual elaborada pela Hype Studio, ingressou o escritório Santini e Rocha no projeto, responsabilizando-se pela parte estrutural. A seguir relata-se o processo projetual adotado por ela.

### **5.1.7 As etapas seguidas pela Santini e Rocha**

No caso da Santini e Rocha, o projeto conceitual foi o *briefing* apresentado. Como aponta o arquiteto Santini, essa parte estava muito vinculada à estrutura metálica e à cobertura, direcionando dessa maneira o projeto estrutural. Passaram, então, a pesquisar os materiais disponíveis no mercado e também a trabalhar as questões de engenharia estrutural para saber opções de estrutura e custos de cada opção. Santini destaca que foi seguida a ideia inicial da cobertura com estrutura metálica proposta no projeto conceitual, priorizando a escolha da membrana, que como considera é “*uma coisa bem difícil*”. Justifica pelo fato existir poucas empresas no mundo que trabalham com material (PTFE), tendo quatro ou cinco que fabricam e quatro ou cinco que instalam. Ao longo de um ano foi feito todo um trabalho para definir a estrutura e definir a execução do material e a colocação do material na estrutura. Fora isso, era preciso considerar o próprio estádio: “*a casca antiga, a fachada antiga que está sendo modernizada e a troca das arquibancadas, todas as plantas internas*”. No entanto, o entrevistado aponta que esse trabalho está muito ligado à FIFA, ao seu caderno de encargos, pois apresenta as orientações básica para as reformas internas.

Para Santini, o escritório executou o projeto como qualquer outro projeto de arquitetura, seguindo alguns passos comuns. Inicialmente, definiu-se o programa de necessidades com precisão, ou seja, ver o que era preciso, quais eram os fluxos. Santini destaca a importância desse programa, pois através dele identifica-se o que o cliente realmente quer, porque muitas vezes o

cliente não sabe traduzir em áreas, em funções, as ideias que tem. Depois da definição do programa, parte-se para uma sequência de estudos iniciais, de projeto, projeto executivo, sempre cuidando a parte legal ressalta o arquiteto.

Em relação à participação do torcedor, não houve uma consulta por parte da Santini, somente o contato que os torcedores tinham por saberem da participação do escritório no projeto: *“não chegamos a fazer nenhuma consulta. Na verdade isso é meio natural pra nós, porque nós estamos no meio. Claro que todo mundo sabe que a gente é arquiteto do Beira-Rio e todo mundo vem conversar vem dar um palpite, mas nada assim. Aí eu acho que já seria excesso de democracia. Digo excesso de democracia porque é muito complexo fazer qualquer tipo de pesquisa com o torcedor, vamos dizer.”*. Nesse sentido, aponta a dificuldade em se ouvir o usuário: *“é muito difícil tu ouvir o usuário. Às vezes eles trazem alguma coisa e dizem, por exemplo, que o banheiro podia ser ao contrário, coisas assim interessantes até, mas o arquiteto tem que estar à frente de seu tempo, é complexo isso aí, nesse caso”*.

Após a apresentação das etapas seguidas pelos escritórios, pode-se dizer que existiram dois momentos: (1) a solução conceitual do problema do clube e (2) a concretização estrutural do conceito proposto. A seguir, são apresentadas as informações referente ao papel da FIFA no projeto, bem como suas exigências a partir do seu caderno de encargos.

### **5.1.8 O papel da FIFA**

Como já mencionado, a FIFA é o principal órgão do futebol mundial, sendo responsável pela organização da Copa do Mundo de Futebol. Para tanto, a entidade tem como função definir o local, com antecedência, onde será realizado o evento, para que as medidas necessárias, tanto de estrutura para o futebol, quanto para os turistas, sejam realizadas. Após esse anúncio, a FIFA visita e inspeciona as cidades candidatas para receberem os jogos do campeonato. No caso do Brasil, o país foi anunciado como sede da Copa de 2014 em 2007, ou seja, sete anos antes.

De maneira geral, segundo Giaretta, a Federação precisa tratar de uma série de questões para que se viabilize o torneio, pois se tornou um negócio que arrecada bilhões de dólares, como no caso da Alemanha com a Copa de 2006 onde foi arrecadada uma soma de US\$ 900 milhões<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup>Disponível em <http://www.universidadedofutebol.com.br/Jornal/Noticias/Detalhe.aspx?id=13137>

Por isso, também há a influência da entidade em questões de infraestrutura do país e suas cidades. Como aponta o engenheiro, na verdade ela sinaliza as obras necessárias na cidade, as quais ela já necessita, mas talvez não tenha como iniciar por prioridades mais emergentes. Cita, ainda, o exemplo do aeroporto de Porto Alegre: *“tu chegares aqui em Porto Alegre em dia normal já é um transtorno. Então tu vais dizer, ah a FIFA pede aeroportos? Não, não é que peça aeroportos, ela pede aeroportos que tenham capacidade. Ela força um desenvolvimento, para que o evento ocorra de uma maneira normal”*.

Para o controle da implementação das exigências solicitadas, foi criado um Comitê Local responsável pelas solicitações ao clube. Como um exemplo, Balvedi aponta a legenda para que todas as plantas tivessem o mesmo padrão, como cores para cada área e assunto. Como justifica, é mais fácil comparar os estádios quando sabem, por exemplo, que a cor roxa representa a parte da mídia e assim por diante. No caso do Beira-Rio, no início era enviado um projeto básico a cada dois meses. Após o envio, o Comitê retornava com seus comentários e alterações necessárias. Dessa forma, a cada dois meses havia a revisão do projeto.

Quanto ao papel da FIFA no projeto do Beira-Rio, o contato é realizado através do consultor técnico da entidade, o arquiteto Carlos de La Corte, responsável pela interface entre os clubes e a FIFA., como descreve La Corte ao ser entrevistado: *“é justamente fazer a interface entre os requisitos preconizados pela FIFA e os projetos atuais desenvolvidos pelos arquitetos. É trazer os problemas que os arquitetos levantam pra FIFA e a realidade brasileira e trazer da FIFA para os arquitetos o que ela efetivamente deseja para fazer a operação do evento”*.

Segundo Giaretta, algumas ações já foram liberadas, como arquibancadas, assentos, onde receberam o regulamento com especificações como o tamanho da cadeira, o espaçamento, questões de acessibilidade, o quesito térmico, critérios para o teto do estádio, entre outras. Entretanto, ao longo do processo novas recomendações são enviadas, sendo necessárias novas adaptações do projeto, pois após a finalização de cada Copa, a FIFA analisa as boas e más práticas do evento anterior, que resulta em novas considerações. A seguir, apresentam-se as exigências que constam no caderno de encargos da Federação.

### 5.1.9 As exigências da FIFA

Conforme disponível em seu site com o nome “*Football stadiums technical recommendations and requirements*”<sup>12</sup>, publicado em 2007, o caderno contempla uma série de normas e recomendações. Trata desde a segurança e conforto do torcedor, considerando o acesso ao estádio e requisitos de construção sustentável, até a grande atenção dada à mídia e aos patrocinadores do evento, como consta em notícia do Portal da Copa 2014.

Embora exista esse caderno, como já citado, após a realização de cada Copa a Federação atualiza as informações do caderno a partir dos relatórios da edição anterior, neste caso, a da África do Sul. De qualquer forma, as instruções fornecidas servem como um norteador, afirma Giaretta, tendo uma flexibilidade, pois se não seria o caso da entidade entregar o projeto pronto do estádio. Os padrões devem ser seguidos, porém os projetistas têm a liberdade de trabalhar individualmente, permitindo, assim, que sejam construídos estádios exclusivos.

As recomendações técnicas e requerimentos da FIFA estão divididas em dez tópicos: decisões de pré-construção, segurança, estacionamento e orientação, área de jogo, jogadores e jogos oficiais, espectadores, hospitalidade, mídia, iluminação e fontes de abastecimento, comunicação e áreas adicionais, conforme descrição na figura 39.

---

<sup>12</sup> Disponível em [http://www.fifa.com/mm/document/tournament/competition/51/54/02/football\\_stadiums\\_technical\\_recommendations\\_and\\_requirements\\_en\\_8211.pdf](http://www.fifa.com/mm/document/tournament/competition/51/54/02/football_stadiums_technical_recommendations_and_requirements_en_8211.pdf)



Decisões de pré-construção <b>1</b>	Decisões estratégicas de pré-construção, localização do estádio, orientação do campo de jogo, Green Goal™, relações com a comunidade etc.
Segurança <b>2</b>	Segurança dos estádios: requerimento fundamental, requerimentos de segurança específica, segurança estrutural, prevenção de incêndio, sala de controle do estádio, sistema de vigilância de televisão, primeiros socorros para o público.
Estacionamento e orientação <b>3</b>	Sinalização e direção dos ingressos, acesso e saída ao público, estacionamento pago, estacionamento para os times, equipe de apoio oficial, acesso e estacionamento para a mídia, serviços de emergência e para espectadores com deficiência, heliporto etc.
Área de jogo <b>4</b>	Dimensões recomendadas, qualidade do campo de jogo, campo de grama natural, gramado artificial, banco de reservas, propagando em torno da área do jogo, acesso ao campo, exclusão dos espectadores da área de jogo.
Jogadores e jogos oficiais <b>5</b>	Acesso aos vestiários, áreas de banho, acesso ao campo de jogo, primeiros-socorros, aquecimento, área para as delegações, área para controle de doping, vestiários para os gandulas etc.
Espectadores <b>6</b>	Normais gerais de conforto, área dos espectadores, comunicação com o público, espectadores com deficiência, concessão de estandes de merchandising, bilheteria e controle de acesso eletrônico.
Hospitalidade <b>7</b>	Sala de uso comum, requerimentos de hospitalidade: princípios norteadores, programa de requerimentos da FIFA, áreas VVIP e VIP, direitos comerciais e condições especiais.
Mídia <b>8</b>	Área de imprensa, estúdios de televisão, central da mídia, sala de coletiva de imprensa, zona mista para entrevistas também ao vivo, facilidades para os fotógrafos, requerimentos pra mídia para a FIFA World Cup™, infraestrutura de televisão, sala de credenciamento etc.
Iluminação e fonte de abastecimento <b>9</b>	Fonte de abastecimento, instalações, especificações de tecnologia e iluminação, impacto ambiental etc.
Comunicação e áreas adicionais <b>10</b>	Requerimentos de comunicação, programa de desenvolvimento, sistemas de comunicação, aplicações e usuários, salas de comunicação, projeto de desenvolvimento, telefones, áreas adicionais etc.

Figura 40: Exigências FIFA<sup>13</sup>.  
Fonte: Adaptado de FIFA (2007)

<sup>13</sup> O Green Goal é um programa da FIFA para a redução das emissões de CO2 em seus eventos. Focaliza quatro pontos: água, resíduos, energia e transporte (PORTAL DA COPA, 2010).

Analisando-se os dez tópicos em que os encargos da FIFA estão divididos, nota-se a preocupação da federação com a segurança e conforto do espectador, mas também com a mídia. Além de propiciar um espetáculo para o público presente, a entidade precisa atender os milhões de torcedores que assistem pela televisão, internet ou ouvem pelo rádio. A seguir, relatam-se as principais considerações da entrevista com o Consultor Técnico da FIFA, Carlos de La Corte.

#### **5.1.10 Considerações do Consultor Técnico da FIFA em relação ao estádio**

Em relação aos estádios brasileiros de maneira geral, La Corte considera que há ainda uma lacuna muito grande entre o que é feito na Europa e o que se tem no Brasil. Em seu ponto de vista, *“a solução é mais complexa do que a gente imagina, porque envolve uma série de problemas, não só em relação aos clubes de futebol como eles estão constituídos, mas também em relação à legislação que está por trás dessa proteção entre aspas, dos clubes de futebol”*. Acredita também que o modelo de gestão de clubes é ainda amador, o qual o Estado, de uma maneira genérica subsidia.

Quanto ao projeto propriamente dito, La Corte acredita que o primeiro passo do projeto seja o de escutar ao cliente, como em qualquer outro: *“você tem que saber qual o intuito daquele estádio, se ele vai ser um estádio exclusivamente para futebol, se vai ser um estádio com múltiplos usos, se ele vai ter necessidades de ser flexível em termos da sua estrutura, qual o tipo de relação que ele quer ter com o espectador, se ele tem que ficar mais próximo ou longe do gramado, qual a capacidade dele, qual o número de camarotes. Isso tudo está envolvido com o mercado local. Então evidente que o estádio para São Paulo ele deve e vai ser diferente que um estádio para Porto Alegre. O mercado é outro, os clientes são diferentes, as necessidades são diferentes e é essa dificuldade que a gente tem aqui no Brasil”*.

Além disso, destaca que o histórico de projetos de estádios no Brasil é muito longínquo: *“não temos projetos que foram desenvolvidos nos últimos anos. Os estádios bons que temos foram desenvolvidos nos últimos 10, 15 anos. Tem um ou outro que foi desenvolvido num aspecto isolado. Por exemplo, o Engenhão, que foi exclusivamente construído para o Panamericano. Ou a própria Arena da Baixada em Curitiba que foi desenvolvida para um clube. Então a gente não tem ainda uma profissionalização da indústria de projetos de estádio, como a gente tem, por*

*exemplo, nos shopping centers ou nos centros comerciais. Onde você já tem consultores específicos, onde você tem, por exemplo, empresas especializadas em desenvolvimento de fachadas para esses edifícios”. Nesse sentido, destaca esse fator como uma grande dificuldade que tem no diálogo com os diferentes arquitetos com quem está em contato pela Copa do Mundo.*

Quanto aos critérios que os clubes de futebol devem utilizar em seus projetos, aponta a pesquisa de mercado como algo fundamental. O objetivo é identificar o tamanho do mercado, se há ou não demanda, etc. Como aponta, *“o estádio hoje tem que ser pensado como uma entidade sustentável financeiramente. Tem que se sustentar financeiramente, o que é muito difícil”. Ressalta que é difícil, mas pode acontecer em alguns casos, como por exemplo, em clubes fortes: “se você tem um clube forte, gerador de receitas, como é o caso do Internacional de Porto Alegre e outros clubes também no Brasil, eu acho perfeitamente viável você ter essa viabilidade financeira. Mas isso passa por um processo de planejamento muito detalhado, coisa que a gente não viu em nenhum dos estádios que a gente está atendendo, mesmo no Beira-Rio.*

Quanto aos interesses considerados, acredita que hoje sejam apenas os do clube. No entanto, considera que os estádios hoje precisam ser flexíveis, pois *“a vida de um clube de futebol é uma vida muito instável. Uma hora você está bem na temporada, outra hora você está mal. Às vezes você vai pra segunda divisão. Então isso muda conforme o tempo”. Para La Corte, é preciso estar apto a responder a essas variações de mercado, sendo esse o grande desafio do estádio de futebol: “você não tem uma receita constante como numa concessão rodoviária de um pedágio, por exemplo. Você sabe que x carros vão passar por ali por ano, no estádio de futebol você não pode, dificilmente você consegue isso se você não tem um time muito de ponta como, por exemplo, o Barcelona, Real Madri, Manchester United...poucos exemplos no mundo”. Observa-se, nesse sentido, os inúmeros fatores que devem ser considerados em todo o processo de projeto de um estádio de futebol. Sendo fundamental, antes de tudo, pensar em sua sustentabilidade financeira ao longo do tempo.*

Após a descrição das principais considerações da entrevista com o Consultor Técnico Carlos de La Corte, parte-se para a compreensão da experiência do torcedor na visão dos entrevistados.

## 5.2 A EXPERIÊNCIA DO TORCEDOR A PARTIR DOS DADOS COLETADOS

Inicialmente, destaca-se o conceito proposto pelo clube. De acordo com Giaretta, o Beira-Rio não se trata de mais um estádio tradicional, mas de uma casa de eventos. Destaca que hoje o clube tem que oferecer conforto e passar uma emoção para o torcedor que ele não tem ao assistir na televisão. Em sua opinião, é necessário despertar o interesse do público em querer ir ao estádio para viver um momento de entretenimento, diferentemente de pensar em apenas assistir ao jogo.

Giaretta cita que o clube considera importante desde o momento da venda do ingresso e divulgação do evento até o momento em que a pessoa deixa o estádio após o evento. Ou seja, existe um sistema que envolve diversos fatores caracterizados por diferentes pontos de contato. Primeiro, deve-se pensar na divulgação do evento, propiciar a venda fácil de ingresso, evitando que o indivíduo necessite ir ao estádio comprá-lo, podendo ser feito pela internet, aponta Giaretta. Nesse sentido, é necessário que se ofereçam todos os serviços essenciais e ainda ter um bom atendimento, pois como ressalta o engenheiro, o torcedor está comprando um serviço. Justifica, *“isso tem que fazer com que a pessoa se emocione. Esse é o diferencial, além de todo aporte tem que fazer ela se emocionar”*. Ao exemplificar a experiência no estádio, Giaretta reforça que todos os pontos de contato do torcedor devem ser considerados para propiciar a melhor experiência possível, como questões de conforto e segurança. Por exemplo, ao chegar ao estádio, o torcedor quer sentir-se seguro desde o momento que desce do carro até a saída e, também, dentro do Complexo.

Além dos serviços que o torcedor busca no estádio, como alimentação e loja de produtos do clube, é fundamental pensar no momento do evento em si. Salienta a necessidade de se oferecer algo a mais e não apenas uma partida de futebol. É preciso pensar na sonorização, na iluminação cênica, trazendo assim a torcida para “dentro” do jogo. Além de envolver o torcedor nesse evento, deve-se também permitir uma saída perfeita, sem problemas aponta Giaretta.

No estacionamento, por exemplo, a pessoa pode gastar um pouco a mais de tempo, mas não pode ser muito tempo. Tem que ter bom fluxo, tudo deve estar coordenado. O torcedor tem que vivenciar momentos que sejam perfeitos, desde a entrada até a saída considera Giaretta. Nota-se a preocupação com a experiência do torcedor, que na visão do engenheiro deve ser positiva para que retorne ao estádio: *“se a experiência for ruim em qualquer um dos itens, pode gerar um desconforto e esse cliente pode não querer voltar mais”*.

De maneira geral, uma das principais premissas segundo Giaretta, é que o torcedor goste de ir ao estádio por diferentes motivos e não somente pelo jogo: *“ele tem que gostar de ir ao seu clube, de visitar. Por exemplo, tem simplesmente que gostar de passear, almoçar e no caso de um show, querer ir por ser lá”*. Destaca que o importante é proporcionar uma experiência que motive que o torcedor queira ir ao estádio do seu clube, o Beira-Rio. A seguir, apresenta-se a relação da Hype Studio com a experiência do torcedor.

### 5.2.1 A Hype e a experiência do torcedor

A preocupação com a experiência do consumidor, como afirma Balvedi, não teve uma ação formal. Não houve, por exemplo, o mapeamento dessa experiência, podendo-se dizer que foi algo mais intuitivo. Nesse aspecto, o arquiteto destaca a própria experiência como torcedor, que influenciou diretamente o trabalho do escritório. Como considera, *“foi uma coisa meio intuitiva mesmo. A gente vê futebol a vida inteira...eu já vi futebol num monte de estádio. Hoje eu não vou mais em Grenal no Olímpico, porque dificultou muito a coisa, mas desde criança sempre fui. Então, eu sei o que é assistir na casa do adversário, a vida inteira fui no Beira-Rio, já assisti jogo na Argentina, já assisti no Uruguai, já assisti jogo em estádio europeu, então é um pouco intuitivo, é um pouco da experiência mesmo*. Contudo, ressalta que ao ter contato com o caderno de encargos e analisar os estádios com um olhar crítico, ajudou a perceber aspectos que, apenas como torcedor, não tinha percebido.

Um critério fundamental é o conforto oferecido ao público. Para o arquiteto, esse é um grande influenciador da experiência do torcedor. O estádio deve ser um lugar confortável, onde as pessoas possam levar seus filhos, suas esposas, ou seja, a família. Balvedi considera que essa seja uma visão europeia, onde o torcedor não busca apenas assistir ao jogo de futebol, mas a um espetáculo. Ainda, compara a experiência de ir ao estádio, no caso europeu, com a de ir ao teatro: *“qualquer jogo de futebol na Europa é como se tivesse indo a um teatro. Tu estás indo ver um espetáculo”*. Destaca também a importância da experiência vivida.

Devem-se considerar todos os momentos do espetáculo. Desde a facilidade em entrar e sair, bem como o atendimento dentro do estádio e o que é oferecido, como descreve o arquiteto: *“tu tens que saber antes mesmo de entrar no estádio que a maneira que tu vais chegar será fácil*.

*Por exemplo, na Inglaterra hoje em dia eles não constroem nenhum estádio se não tiver por perto várias linhas de metrô, o próprio Wimbledon, foi construído o local com fácil acesso para os torcedores chegar. O próprio Emirates do Arsenal, um estádio de 62 mil lugares, não tem estacionamento. Só que daí tu tens 5, 6 linhas de metrô que passam do lado do Emirates. Então a torcida vai, porque o torcedor sabe que é fácil chegar, sabe que vai ser fácil sair dali e ele sabe também que desde momento em que ele pisar no Emirates ao momento em que ele sair, vai ser bem tratado, vai ter entretenimento em qualquer minuto”.*

O arquiteto também destaca a necessidade de se pensar inclusive nos intervalos dos jogos: *“eu me lembro de quando eu era criança de ir ao jogo e o juiz apitar o final do primeiro tempo e o que tu faz? Nada. Fica sentado 15 minutos olhando para o campo, no máximo vai ao banheiro. Só que tu vais a qualquer estádio na Europa e os torcedores têm com o que se entreter, fica tocando música, passando coisas no telão. Tu te entretém ali sabe”.*

No caso do Beira-Rio, Balvedi considera que já existem alguns desses quesitos: *“hoje tu vai num jogo do Inter, antes do jogo fica tocando música, dá um cântico da torcida para animar a galera, terminou o primeiro tempo começa a dar um monte de vídeo no telão. Bom pelo menos tu tem o que fazer. Os americanos são mestres nisso. Tu vai num jogo de NBA e é do primeiro ao último minuto, vídeo, cheerleaders, não sei o que, é um experiência sabe?”.*

Nesse sentido, garante que desde o momento em que o espectador chega, até o momento em que sai, deve ser bem tratado: *“os serviços de comida são bem localizados, tem variedades... tu vai num estádio na Europa, tu tens aqueles quiosques que são superiores a qualquer quiosque de shopping aqui no Brasil. Então o torcedor tem variedade do que ele vai escolher, o que ele vai comer, o que ele vai beber. Além disso, todos os banheiros são limpos”.* Balvedi considera que essa seja uma questão de respeito ao torcedor e um cuidado com o próprio patrimônio. Como exemplo, cita a situação em que o time do torcedor está perdendo: *“Se tu entras num banheiro num estádio que parece um banheiro de presídio e o teu time está levando 2 a 0, tu não te sentes constrangido de entrar e chutar uma porta. Agora se tu entra num banheiro que é todo novinho, não tem nenhum risco, não vai fazer isso sabe. Então o europeu tem essa visão”.* De maneira geral, o arquiteto sugere o estádio como uma experiência onde o torcedor sabe que estará em um lugar confortável e que os serviços que o estádio irá prover, como banheiros, alimentação e demais serviços serão de qualidade.

Entretanto, Balvedi acredita que seja necessária uma mudança cultural no perfil do público que frequenta os estádios. Em sua opinião, não há como proporcionar um espetáculo cobrando-se um preço baixo. Por isso considera que acabará elitizando-se um pouco esse público, o que não considera algo negativo: *“hoje o Brasil funciona o inverso da Europa nessa questão. Hoje na Europa quem tem dinheiro é que vai ao estádio e quem não tem fica vendo na TV. No Brasil é o contrário. Quem não tem dinheiro vai para o estádio, paga “cinco pila” e entra, quem tem grana paga pay-per-view e fica vendo em casa. Só que o clube precisa justamente da receita daquele cara que tem dinheiro. Então eu acho que o Brasil vai tomar um pouco esse rumo da elitização que a Europa já tomou. Eu não sei, honestamente, eu não penso nisso como uma coisa tão ruim”*.

Diante do exposto, observa-se que a experiência, na visão da Hype está diretamente vinculada a um espetáculo, sendo necessária uma atenção a toda a jornada do usuário. Nesse caso, desde a compra do ingresso até a saída do estádio. A seguir, apresenta-se a percepção da Santini e Rocha em relação à experiência do torcedor.

### **5.2.2 A Santini e a experiência do torcedor**

Para Santini, hoje o principal é oferecer conforto e segurança ao sócio, como a própria FIFA orienta. Entretanto, aponta uma característica dos estádios brasileiros, onde por muitas vezes foi considerado um lugar tumultuado. Como descreve o arquiteto, *“as pessoas se acostumaram a brigar por uma cerveja no bar. Aliás, o que é o bar? São umas caixas cheias de gelo com cerveja. Ainda com banheiros de péssima qualidade, sentar no concreto, tomar chuva, brigar por um cachorro-quente”*. Além disso, destaca que ainda é um processo muito precário, quase medieval: *“tem arame farpado e grade; tu vai comprar o ingresso na cabinezinha”*.

Quanto ao que será entregue no Beira-Rio é o oposto disso, garante Santini: *“vamos entregar um estádio com restaurantes, com lojas, com banheiros com granito, com bares, com telões. Os estádios da África, por exemplo, cada estádio tinha 400 TVs de LCD...então tu estás comprando um cachorro-quente e tu estás assistindo ao jogo. Então são detalhes assim, com segurança total, prevenção de incêndio”*. O arquiteto compara essa experiência com a de ir ao cinema: *“é como tu ir ao cinema né, não é mais aquela coisa que tu normalmente tinha que*



*esperar. Então realmente é uma coisa de primeiro mundo, não é mais aquilo que tu briga com guardador de carro, depois tu briga pra entrar, leva uma hora e meia pra sair do estádio. É uma mudança de cultura”.*

Para compreender a experiência específica do torcedor no estádio, o arquiteto frequentou diferentes estádios, mas destaca que como já era algo que estava em sua cultura, já entendia o estádio como ele é hoje. No entanto, acredita que para um arquiteto seja também algo intrínseco, pois como profissional, está sempre atento aos defeitos do processo e da própria arquitetura do estádio: *“o torcedor ia ao estádio, pegava sol e chuva na cara e não tomava aquilo como um defeito. O torcedor sempre achou normal isso. Ah o banheiro todo imundo, sujo, para ele era normal ficar numa fila imensa pra ir no banheiro e não ter nem como lavar as mãos. E nós já tínhamos essa percepção há anos”.*

Santini acredita que a experiência do torcedor ir ao estádio é algo extraordinário, um ritual, onde cada indivíduo tem o seu: *“é extraordinário né. É todo um ritual, e cada um tem o seu ritual e descreve esse ritual. O ir ao estádio, tu tem que botar aquela roupa para ir ao estádio. Eu quando vou ao Beira-Rio estaciono perto do Mãe de Deus, tem outro que estaciona sempre no mesmo posto de gasolina, outro que estaciona dentro do estádio. E o jeito de ir, e o jeito de entrar no estádio, e uns querem sair antes, outros querem sair depois. Uns vão de manhã. Hoje tem um negócio do churrasco. Quando vai ao jogo do Beira-Rio, a gurizada toda vai de manhã e faz churrasco no estacionamento, virou um cult fazer churrasco no estacionamento e como não pode entrar com cerveja no estádio, então já entra todo mundo bêbado já. Então é um ritual fantástico”.*

Conforme as informações apresentadas acima, nota-se a relação da experiência do torcedor com um ritual de caráter único para cada indivíduo que constitui-se em algo extraordinário. Diante disso, parte-se para a descrição da relação da FIFA com a experiência que o torcedor tem no estádio.

### **5.2.3 A FIFA e a experiência**

De maneira geral, pode-se inferir que há uma preocupação da Federação com a experiência do torcedor. Entretanto, acredita-se que a motivação seja principalmente financeira,

buscando garantir o sucesso do evento. Para Giaretta, a FIFA preocupa-se muito com segurança, conforto, mas também em que o torcedor tenha interesse em ir ao seu evento, a Copa do Mundo de Futebol. Ressalta, ainda, que uma Copa é influenciada pela a Copa que a antecede: *“se o torcedor que vai ao evento Copa do Mundo tem contato com um estádio bom no Brasil por exemplo, na próxima Copa ele pode considerar uma boa opção, já que a experiência anterior foi boa”*.

Além disso, há a própria experiência adquirida Copa a Copa. Com erros e acertos, eles qualificam a nova edição do evento. Destaca-se assim a constante atualização do caderno de encargos. Para Balvedi, a preocupação com o torcedor é justificada por ser um público vip. Ainda, ressalta a forte preocupação com a imprensa. Como aponta Santini, há uma ênfase em questões da área técnica de TI e Telecom pela FIFA, pelo fato dos milhões de espectadores que assistem ao campeonato durante a Copa: *“enquanto tem 40 mil, 50 ou 60 mil espectadores no estádio, tem mais de um milhão e meio no mundo”*. Por isso, a condição técnica para a Federação em relação à TV, rádio, imprensa em geral, é significativa, pois não pode falhar destaca Santini.

Apresentadas as relações dos diferentes atores com a experiência do torcedor, relatam-se as considerações dos entrevistados em relação à padronização dessa experiência.

#### **5.2.4 A padronização da experiência do torcedor no estádio**

O questionamento quanto à padronização dos estádios e, conseqüentemente, da experiência que se propõe surge através das exigências observadas para que um estádio possa receber os campeonatos mundiais. Para Balvedi, apenas questões como segurança e conforto podem ser padronizados. Acredita que o clube deva garantir que o torcedor sente em um lugar confortável e que não corra risco de tumulto, além de ter acesso e saída fácil do estádio, mesmo em uma emergência, tendo uma evacuação rápida.

Cita, nesse sentido, o padrão da UEFA que trabalha com classificação por estrelas: *“a UEFA exige, por exemplo, que se um clube quer receber a final da Champions League tem que ser um estádio sem nenhum tipo de divisão entre o torcedor e o campo. Então é aquilo que tu vê na TV, o torcedor sentadinho, a placa de publicidade e o campo”*. Contudo, destaca que isso é possível pela cultura européia: *“o público europeu não invade o campo. Isso é uma coisa que no*

*Brasil não funcionaria, hoje. Acho que educando o público talvez daqui uma década esteja funcionando, que funcionaria”.*

Entretanto, para Balvedi, os torcedores não podem ser tratados da mesma maneira, ou seja, com um único perfil. Considera que existem diferenças culturais, comportamentais de uma região para outra. Essas características justificam sua opinião de que apenas as questões como conforto e segurança possam ser padronizadas. Como exemplo, Balvedi relata suas experiências com os estádios europeus: *“o europeu tem isso de respeitar. Na Inglaterra eu sei que eles são mais barulhentos que na Espanha, mas também não invadem campo, têm controle. Porque tinha punição. Durante muito tempo a coisa fugia do controle, mas a partir do momento que passou a existir a punição, os ingleses passaram a respeitar também”.* No entanto, acredita que seja viável ter um padrão de estádio europeu em 10, 15 anos, como por exemplo, com a torcida próxima do campo, sem divisões.

Outra característica em relação aos estádios brasileiros segundo Balvedi, é a questão do patrimônio dos clubes: *“poucos times, como o Inter, Grêmio, Atlético Paranaense e São Paulo têm um patrimônio invejável. No Rio de Janeiro, quatro clubes grandes jogam no Maracanã e não é de nenhum. O Maracanã é público, não é deles”.* Isso afeta a experiência e a própria relação do torcedor com o estádio, pois é algo que dá orgulho à torcida afirma o entrevistado.

Na visão do arquiteto Santini, pode-se dizer que há um padrão, mas relacionado à modernidade e arquitetura: *“acredito que exista uma linguagem meio universal de arquitetura de estádio”.* Nesse sentido, comenta que essa é uma discussão que existe em arquitetura, onde o programa básico poderia ser repetido, como no caso do que observou em sua visita aos estádios da África do Sul, *“o estádio que eu fui na África tem o mesmo, praticamente o mesmo programa que temos aqui para o Beira-Rio”.*

Entretanto, acredita que no caso do estádio isso seja um pouco mais complicado, uma vez que é também um símbolo do clube que é proprietário, existindo uma exigência natural de ser algo diferenciado. Além disso, tem a diferença entre os torcedores caso sejam comparados. No entanto, no caso de Copa do Mundo, existe outro processo, pois as pessoas que assistem pagam valores elevados pelos ingressos, o que já influencia no perfil do torcedor, além de todas as torcidas ficarem misturadas, pois como destaca Santini, *“vai todo mundo para uma festa. Então não tem briga de torcida, não tem esse tipo de coisa. Todo mundo amigo”.*

Na percepção de La Corte, a FIFA apresenta algumas características que são muito particulares, mas que cada arquiteto, cada cliente consegue solucionar da melhor maneira a sua demanda: *“eu não diria que a FIFA cerceia a criatividade dos arquitetos”*. Ela interfere em padrões mínimos de conforto, mais relacionados à ergonomia: tipo de assento, dimensão do assento, área dos jogadores, área de competição. Para La Corte, essa é uma área meio que engessada porque você se tem toda a parte de regulamentação do tamanho dos vestiários e não há como fugir muito daquilo: *“o próprio campo de jogo é o maior limitador. Você parte do campo de jogo e dali você constrói suas arquibancadas. Você tem as questões de visibilidade, que permite que você tenha uma inclinação das arquibancadas mínima para visibilidade do espetáculo. Então isso acaba criando uma tipologia de estádio. E conforme a capacidade você tem mais dificuldade. Quanto maior o estádio, mais difícil é de você solucionar”*.

A partir das considerações dos entrevistados, observa-se que em alguns pontos pode existir uma padronização da experiência, mas buscando especificidades únicas projeto a projeto. A seguir, são apresentadas as principais referências de experiências positivas na visão dos entrevistados.

### **5.2.5 Referências de experiências positivas**

Para Giaretta, os principais estádios de referência é o Allianz Arena, em Munique. Como exemplo de outros tipos de casa de eventos, aponta Wimbledon, em Londres o estádio do Dallas Cowboys, nos Estados Unidos. Já para Balvedi, a melhor referência é o estádio do Emirates, em Londres, pois oferece o máximo conforto para o torcedor: *“é um estádio impecável. Tem a melhor cadeira que eu já vi. Tudo é melhor direcionado para o torcedor”*. Em sua opinião, é incomparável, realmente impressionante. No entanto, aponta o Camp Nou do Barcelona, como outra referência positiva. Mesmo sendo um estádio antigo, ele possuiu um complexo em volta, oferece diversos serviços e opções de lazer, sempre oferecendo uma atração para o torcedor, caso queira ir todo dia ao estádio. Como exemplo, cita o Museu do clube que tem mais de dois mil metros quadrados e sempre tem uma exposição nova. A loja também é diferenciada, considerando-a uma megastore: *“até geladeira do Barcelona se encontra lá, tem muitos produtos com a marca do clube, além de ser uma baita experiência”*. Assim como para o clube, o Allianz

Arena também é um exemplo positivo. Tem opções de loja, como a loja conceito da Audi que patrocina o Bayern de Munique, além várias outras lojas. Balvedi considera que essas são maneiras de fazer com que o torcedor permaneça mais tempo no estádio.

Já para Santini, as referências estão mais ligadas às questões arquitetônicas. Nesse sentido, considera os estádios de Durban na África do Sul e o Soccer City: *“arquiteticamente o estádio de Durban, na África do Sul, ele chega a ser emocionante de entrar, realmente é uma obra de arquitetura excepcional. Aquele que tem o arco em cima. E tu tens uma visão da cidade, tem uma abertura, então é fantástico. O Soccer City também. Os estádios da África do Sul são muito bons”*. De maneira geral, considera que os estádios mais modernos sempre são os melhores, pois cada um vai buscando as experiências dos anteriores e o mais moderno acaba sendo o último que foi feito, afirma Santini. Na tabela 2, apresenta-se a listagem dos casos citados.

Clube	Hype Studio	Santini e Rocha
Allianz Arena – Munique Wimblendon – Londres Dallas Cowboys – Estados Unidos	Emirates – Londres Camp Nou – Barcelona Allianz Arena – Munique	Durban – África do Sul Soccer City – África do Sul

Tabela 2: Referências de experiências positivas  
Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se dizer que as referências de experiências positivas englobam os diferentes pontos considerados pelos entrevistados, como conforto, segurança e demais serviços. Entretanto, observa-se que grande parte das referências é de estádios de futebol. As exceções foram os complexos de tênis e futebol americano citados pelo clube. A seguir, apresentam-se as principais considerações do Consultor Técnico Carlos de La Corte referente à experiência.

### 5.2.6 Considerações do Consultor Técnico da FIFA em relação à experiência

O consultor aborda uma relação interessante quanto ao papel do estádio para o torcedor. Considera como *“uma extensão do corpo do torcedor, tanto para o que paga cinco reais pelo ingresso, como também para o que paga duzentos”*. Além disso, que também há uma relação com a casa do torcedor: *“é uma extensão da casa dele, e tem que ser uma extensão da casa dele,*

*tem que sentir aquilo como parte do seu patrimônio*". As relações apresentadas por La Corte denotam o papel que um estádio pode representar para o torcedor de um clube, como algo que pertence a ele.

Quanto ao que se pode trabalhar na experiência no estádio de futebol, La Corte aponta que hoje a experiência se tornou mais que um espetáculo: *"hoje, o que a gente tem que considerar é que a experiência de assistir um jogo de futebol, não é só assistir o espetáculo, mas engloba todo o arcabouço de informações e de experiência que você vive desde acordar, sair da sua casa, ir ate ao estádio, curtir o espetáculo e o que se viu na década de 60 e na década de 80, e mais na década de 80, foi realmente uma extinção desse tipo de espectador do estádio. Então, quer dizer que você conversar hoje com pessoas que têm 60, 70 até 50 anos a maioria deles diz que não vai mais ao estádio, eu não levo meu filho, assisto na televisão, ou eu não saio mais de casa, porque essas pessoas foram de alguma maneira varridas dos estádios pela situação que a gente tem hoje, de falta de segurança e de conforto. Então eu acho que a grande mudança é trazer essas pessoas, essa demanda reprimida, não só essa geração, mas a geração nova que está em casa no sofá, pagando paper view, para os estádios de volta. Isso quer dizer que se isso não acontecer, o estádio não para de pé financeiramente. Não é viável"*. Nesse ponto, La Corte destaca duas questões importantes: (1) que a experiência que o torcedor tem ao ir ao estádio inicia muito antes e (2) esse ambiente deve voltar a ser o que era há alguns anos, no qual famílias tinham como hábito ir assistir a uma partida.

No entanto, em relação à experiência vivida, La Corte acredita ela seja difícil de ser criada, porque não é todo mundo que consegue ter ela, como explica: *"você tem que ter uma história de cultura, de futebol, até familiar para você conseguir ter isso. Então não é todo mundo que tem esse tipo de relação. Mas eu acho que um negócio fantástico, o grande lance do futebol é essa coisa única que existe da relação entre o clube, da paixão e do torcedor e também do estádio dentro desse triângulo amoroso entre torcedor, estádio e clube. O que você vê é diferente, por exemplo, no caso do Brasil, da seleção brasileira. As pessoas às vezes não têm muita ligação com a seleção brasileira e sim com o clube de futebol"*. Observa-se, nesse sentido, que a paixão pelo futebol é influenciada diretamente pela cultura e história que o torcedor teve e tem. Pode-se dizer, nesse sentido, que os clubes de maneira geral devem buscar estabelecer relações com seus torcedores desde a infância, ou seja, desde pequenos.

A partir dos resultados apresentados, buscou-se descrever com clareza o processo de projeto da experiência do torcedor, neste caso, no estádio Beira-Rio. Diante disso, parte-se para a discussão e análise desse dados relacionando-se com os conceitos teóricos abordados na fundamentação teórica a fim de atingir os objetivos propostos para este estudo.

### 5.3 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a apresentação do projeto Gigante Para Sempre e do detalhamento do seu processo de projeto, realiza-se a discussão e análise dos dados. Eles foram analisados e relacionados aos conceitos discutidos na fundamentação teórica. Como ponto de partida para a reflexão utilizou-se os critérios de análise estabelecidos para o estudo: (1) processo do projeto Gigante Para Sempre, (2) serviços e inovações propostas e (3) a experiência do torcedor. A partir desses três critérios, organizaram-se os dados a fim de atingir os objetivos estabelecidos para este estudo.

#### 5.3.1 Do processo do projeto Gigante Para Sempre

Conforme apresentado por Deserti (2007), a abordagem metodológica do Design Estratégico está fundamentada no processo metaprojetual, o qual é considerado o principal instrumento de inovação. Diante disso, a discussão e análise neste tópico tratam do confronto do processo seguido no projeto Gigante Para Sempre com os conceitos propostos pelo Design Estratégico. Destaca-se, entretanto, que o intuito é avaliar os meios pelos quais os diferentes realizadores chegaram ao resultado final e não propriamente o projeto Gigante Para Sempre.

De maneira geral, pode-se dizer que o processo adotado não é compatível com a abordagem do Design Estratégico, que se caracteriza como um sistema aberto que inclui diversos pontos de vista, bem como modelos interpretativos articulados e de diferentes perspectivas disciplinares (ZURLO, 2010). A abordagem multidisciplinar permite que se considere equilibradamente a dimensão da complexidade do homem com o seu tempo, com a sua história e com o seu desejo de transformar o futuro. Justamente com o papel de mediador em uma cultura de projeto, o Design Estratégico permite que se materializem essas questões em bens tangíveis, serviços e experiências, como aponta Celaschi (2007). Ainda, por meio da cultura de projeto,



busca-se soluções inovadoras, não se restringindo apenas à resposta do problema, mas estabelecendo relações entre problemas e subproblemas, de maneira que o desfecho final atinja os objetivos, no tempo estipulado e com os recursos disponíveis. Observa-se, nesse sentido, a busca por maior valor para os diferentes atores através do efeito da inovação. Entretanto, mesmo o processo do projeto Gigante Para Sempre não sendo compatível com as questões apresentadas, evidenciam-se ações compatíveis com partes da abordagem do Design Estratégico, apresentadas a seguir.

### 5.3.1.1 O *briefing* e o *contrabriefing*

Avaliando-se o problema inicial exposto à equipe da Hype Studio pelo Sport Club Internacional, pode-se dizer que o escritório apresentou o *contrabriefing* ao clube, conforme pode ser observado na figura 41.



Figura 41: *Briefing versus Contrabriefing*  
Fonte: Elaborado pela autora.

O *briefing* constituiu-se na cobertura do estádio e o *contrabriefing* no projeto conceitual do Complexo Beira-Rio apresentado pela Hype Studio, sendo este aprovado após a escolha do estádio para receber os jogos da Copa do Mundo de Futebol de 2014. Embora se identifique a

apresentação do *contrabriefing*, pode-se dizer que ele é compatível em partes com o proposto pelo Design Estratégico. Neste caso, nota-se a influência de outros fatores, diferentemente do que propõe Deserti (2007), onde o *contrabriefing* resulta do confronto da análise dos dados da Pesquisa Contextual com o *briefing* inicial.

Pode-se inferir que o *contrabriefing* proposto está vinculado à iniciativa da Hype Studio em ir além da cobertura. Por essa razão, a equipe analisou criticamente o estádio Beira-Rio, a fim de identificar sua situação real. Entretanto, destaca-se o viés de torcedor presente nessa análise, uma vez que os arquitetos da Hype Studio são usuários frequentes do estádio. A seguir, trata-se especificamente da etapa da Pesquisa Contextual.

#### 5.3.1.2 Evidências da Pesquisa Contextual

Conforme descreve Deserti (2007), o objetivo da Pesquisa Contextual é mapear e analisar profundamente o contexto em que se está inserido. Nesse sentido, buscam-se conhecer quais são os recursos disponíveis, avaliando a situação atual do cliente e, assim, identificar oportunidades para os projetistas. No estudo em questão, identificam-se algumas ações por parte do clube e da Hype Studio que podem ser caracterizadas como etapas da Pesquisa Contextual, conforme figura 42.

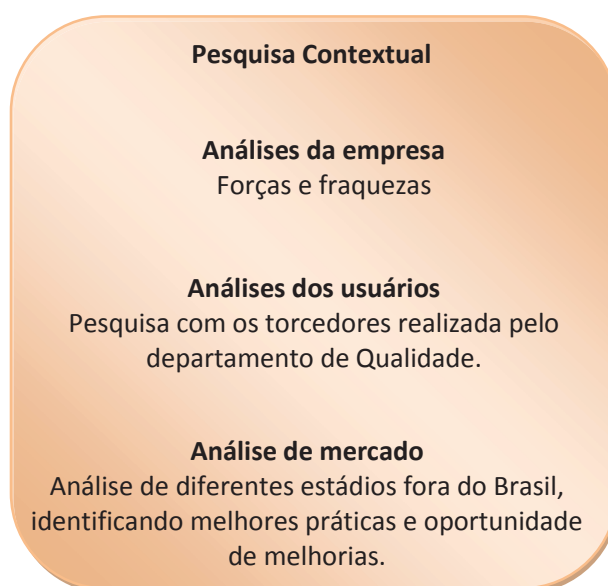


Figura 42: Evidências da Pesquisa Contextual  
Fonte: Elaborado pela autora.

No caso do clube, as mudanças de gestão pelas quais passou, demandaram uma análise profunda de toda sua estrutura, da qual resultou o seu Planejamento Estratégico. Dentre as diversas ações realizadas, destaca-se a questão dos usuários pontualmente, neste caso, os torcedores. Através da pesquisa executada pelo Departamento de Qualidade do clube, foram identificadas oportunidades de melhorias para o estádio Beira-Rio. Porém, a análise do usuário restringiu-se a essa pesquisa, indo de encontro ao que propõe o Design Estratégico. Conforme Deserti (2007) é necessário identificar oportunidades para os projetistas, a partir de uma análise profunda do contexto do usuário, do processo de aquisição, realizando se possível uma pesquisa etnográfica. Busca-se, além disso, identificar os recursos disponíveis, conhecer o portfólio de produtos, considerando-se também questões de marca, como identidade e posicionamento estratégico. No caso do projeto Gigante Para Sempre, percebe-se que essa análise poderia ter sido mais aprofundada a fim de identificar efetivamente a oportunidades através da imersão no contexto do usuário. Pode-se dizer que na visão dos projetistas, isso ocorreu pelo fato de serem torcedores e frequentadores do estádio Beira-Rio. Entretanto, destaca-se a necessidade de haver o distanciamento entre o papel de projetista e torcedor, para não gerar uma análise tendenciosa e parcial.

Em relação à análise do mercado, evidencia-se a busca de *benchmarks* a fim de identificar as melhores práticas de outros clubes em relação aos seus estádios. Nota-se, contudo, que a análise não ocorreu de maneira aprofundada, assim como a análise do usuário. Poderia ter sido mais explorada, bem como realizado um mapeamento amplo de todo o setor, conforme sugere Deserti (2007). Quanto a Hype Studio, observa-se a presença da análise da empresa e do mercado. No entanto, a ação poderia ter sido mais detalhada. Apesar das diversas visitas a estádios, poderia ter-se identificado a percepção do grande público. Destaca-se que não se observou nenhuma atitude referente à análise dos usuários, exceto a experiência enquanto torcedor. A ausência da participação do usuário no processo é um ponto importante de se analisar. A partir do que sugere a abordagem do Design Estratégico, ao incluir o usuário no processo amplia-se significativamente a qualidade da análise e conjunto de informações levantadas.

Diante do exposto, observam-se evidências das análises que contemplam a Pesquisa Contextual. No entanto, pode-se dizer que as análises realizadas para o projeto Beira-Rio poderiam ter ocorrido de maneira mais ampla e detalhada. Por exemplo: uma análise consistente

da empresa, neste caso o Sport Club Internacional; um aprofundamento no “mundo” do usuário, o torcedor; e também uma exploração do mercado futebolístico. Para um melhor resultado, é fundamental que se conheça a situação da empresa, bem como o detalhamento de seus usuários e a real compreensão do seu contexto. Ao se executar uma Pesquisa Contextual extensa, na qual é possível identificar um sistema de informações úteis que devem direcionar as escolhas posteriormente na fase de projeto, oportuniza-se que o *briefing* inicial seja confrontado por um *contrabriefing* e, assim, qualificar o resultado final.

#### 5.3.1.3 Evidências da Pesquisa *Blue Sky*

Diferentemente da Pesquisa Contextual, não se identifica de maneira clara ações compatíveis com a Pesquisa *Blue Sky* sugerida pelo Design Estratégico. Conforme Deserti (2007), ela está fundamentada em uma pesquisa de estímulos, na qual se buscam setores de referência, diferentes ao do problema a ser solucionado. Além disso, há uma análise de tendências, na qual são definidas categorias interpretativas, bem como realizado um mapeamento de sinais fortes e fracos e ainda a definição das macrotendências. A partir dessas pesquisas, estabelecem-se possíveis direções para se inovar, ou seja, um sistema mais de oportunidades do que de vínculos, como ocorre na Pesquisa Contextual (DESERTI, 2007).

No caso do projeto do Beira-Rio, nota-se que as pesquisas de referências foram muito mais vinculadas ao mercado de atuação do que a outros segmentos ou mercados, ação essa indicada no momento da Pesquisa Contextual. Embora tenham sido citadas duas referências de experiências positivas, como Wimbledon e o Dallas Cowboys não foi realizada uma análise desses exemplos. Ainda, quando comparada a experiência de se assistir a uma partida de futebol com a ida ao teatro e ao cinema, não se identificou uma busca de referências por esses outros setores. Ou seja, não foram utilizadas fontes de estímulos que não as do próprio negócio, no caso, estádios de futebol. Pode-se inferir que caso tivesse sido realizada uma Pesquisa *Blue Sky*, o potencial criativo seria muito maior. Como aponta Deserti (2007), ela normalmente caracteriza-se como uma fonte de *insights* criativos para os projetistas. Seja pela sua dimensão estratégica, ou pelo seu aspecto visual. A partir dos cenários construídos através dos estímulos analisados e da elaboração de *moodboards* ou *trendbooks*, se oferece um repertório de sugestões para que

desenvolvam sistemas-produto inovadores. Caso tivesse sido realizada uma Pesquisa *Blue Sky*, os projetistas teriam à disposição diferentes perspectivas de cenários e mesmo de estímulos para trabalhar no projeto Gigante Para Sempre. Dessa forma, pode-se dizer que eles teriam tido a oportunidade de buscar exemplos de outras áreas que poderiam ser aplicadas no contexto do futebol, acarretando possivelmente em um estádio mais inovador.

#### 5.3.1.4 Considerações acerca do processo metaprojetual

De maneira geral, pode-se dizer que o processo de projeto do estádio Beira-Rio possuiu algumas etapas compatíveis com os conceitos apresentados pelo Design Estratégico. No entanto, observa-se que as etapas ocorreram mais pelas circunstâncias apresentadas ao longo do processo, do que por um objetivo semelhante ao do processo metaprojetual, desenvolver um sistema-produto inovador. Ressalta-se que exatamente a forma como o Design Estratégico opera, em âmbitos coletivos, suporta o agir estratégico e finaliza a própria abordagem na geração de um efeito de sentido, que é a dimensão de valor para alguém (ZURLO, 2010), oportunizando dessa maneira uma solução de maior valor, no caso do projeto Gigante Para Sempre um estádio com efeito de sentido significativo. Zurlo (2010) também reforça que é preciso que os efeitos da inovação não sejam limitados somente a produto, mas considerando também o sentido. Ainda, conforme aponta o autor, não se pode apresentar somente novos significados (mais próximos da cultura e das tendências sociais), mas sim em uma dimensão sistêmica da oferta.

Justifica-se essa consideração a partir do que apresenta Celaschi (2007), no qual o metaprojeto pode ser caracterizado como o “projeto do projeto”, ou seja, um programa articulado e analítico que se divide em fases, tempo, recursos humanos e econômicos necessários em cada momento, que se constituirá no plano norteador para o processo de inovação. Nesse sentido, observa-se que ao seguir o percurso da atividade metaprojetual desenvolve-se a capacidade de analisar e interpretar vínculos que o contexto do problema apresenta e também a capacidade de gerar oportunidades canalizando a criatividade para os cenários e direções potenciais para a inovação. Como avalia Moraes (2006), o metaprojeto funciona como uma plataforma de conhecimento a qual sustenta e orienta a atividade projetual. O intuito não é atingir o objetivo final, mas sim observar o contexto interno e externo ao problema e buscar informações para que

se gere a inovação. Observa-se, dessa forma, que atividade projetual é um meio para construir sistemas-produtos mais inovadores e que poderia ter apresentado diferentes cenários para o projeto Gigante Para Sempre. Entretanto, isso não invalida o projeto proposto, pelo contrário. Apenas destacam-se as oportunidades apresentadas a partir dos conceitos propostos pelo Design Estratégico.

### **5.3.2 Dos serviços e inovações do projeto**

Conforme exposto nos itens anteriores, as referências utilizadas no projeto Gigante Para Sempre, foram quase que exclusivamente estádios de futebol. Diante disso, ressalta-se que a inovação no projeto elaborado não se caracteriza por mudanças radicais no estádio. Identifica-se a prática de ações dos *benchmarks* analisados, acarretando em sugestões de melhorias de serviços já oferecidos ou na inclusão de novos. Entretanto, observam-se importantes mudanças no que será oferecido após a implementação do projeto.

É importante retomar uma das premissas do projeto para compreender as sugestões propostas. Antes de qualquer decisão, foi determinada uma característica fundamental do estádio: ser uma fonte de recursos para o clube, bem como ele ser um legado para o torcedor e para os outros estádios, servindo também de *benchmark*. Especificamente em relação aos serviços propostos, pode-se dizer que foram orientados pelas próprias demandas do clube e pelo então caderno de encargos da FIFA. Na visão dos projetistas, uma “inovação” foi a forma como o projeto foi tratado, pois foram considerados aspectos além do estádio, como questões urbanísticas do entorno do complexo e de mobilidade urbana. Todavia, conforme foi destacado por Balvedi, algumas ações dependem da parceria do clube com o governo, por se tratarem de questões de interesse público.

Entre os serviços incorporados no projeto Gigante Para Sempre, estão os solicitados pelo clube: Central de Atendimento ao Sócio, Genoma Colorado, Assistência Social, Sala destinada aos Consulados e Museu. Nota-se que o Museu já foi finalizado. Fora essas solicitações, foram projetados a Loja do clube, espaço para restaurantes de qualidade, um Centro Comercial com atrativos e de acesso rápido, tendo como fixo, por enquanto, apenas uma agência bancária. Além disso, os camarotes e o edifício garagem são importantes contribuições do projeto, uma vez que

são importantes fontes de recurso para o clube. Há ainda um projeto de revitalização do Ginásio Gigantinho para aumentar sua receita, mas ainda não está confirmado. Fora os serviços já mencionados, destaca-se a influência, mesmo que superficial, do torcedor e do caderno de encargos em relação à alimentação e banheiros. No caso das exigências da FIFA, ressalta-se sua influência mais diretamente em questões de conforto e segurança.

De maneira geral, pode-se dizer que os serviços e inovações propostas no projeto Gigante Para Sempre foram definidos pelas solicitações do clube e pela comparação do que o estádio oferecia com o que caderno de encargos da FIFA exigia. O projeto limitou-se, nesse sentido, a solucionar problemas já conhecidos e a incluir exigências da Federação. Aponta-se, também, a participação superficial do torcedor nesse processo, na qual ocorreu através de dois pontos: o estatuto do torcedor<sup>14</sup> e a pesquisa realizada pelo Departamento de Qualidade do clube. Isso vai de encontro à proposta do Design Estratégico, o qual busca habilitar o diálogo entre os diferentes atores em seu processo. Como considera Zingale (apud ZURLO 2010), no jogo estratégico, o design que move primeiro, confronta-se sempre, num diálogo diferido, com um segundo jogador, o usuário, quase nunca presente senão como simulacro. Ou seja, no caso do projeto Gigante Para Sempre, poderia ter sido mais explorado o diálogo com um ator fundamental, o seu torcedor.

### **5.3.3 Da experiência do torcedor**

Neste tópico, busca-se identificar os elementos que constituem a experiência do torcedor no estádio de futebol na visão dos principais realizadores do projeto, bem como identificar as principais mudanças na experiência do torcedor nesse ambiente a partir do projeto Gigante Para Sempre.

Inicialmente, cabe apontar a mudança da percepção do clube referente ao “negócio” de seu estádio, o que afeta diretamente a experiência que se tem nesse ambiente. Mais que um lugar onde ocorrem jogos de futebol, é considerado, a partir de então, uma casa de eventos, influenciando o que será oferecido. Conforme o exposto pelo engenheiro do clube, o objetivo maior é oferecer ao torcedor uma experiência positiva, pois é ela quem determina que o mesmo

---

<sup>14</sup> Lei nº 10.671, de 15 maio de 2003, mais conhecida como Estatuto do Torcedor, alterada pela Lei nº 12.299, de 27 de julho de 2010, com o objetivo de prevenir e reprimir a violência nos eventos esportivos Disponível em: <http://www.internacional.com.br/pagina.php?modulo=7&setor=17>



volte. Essa questão é importante, evidenciado pelo que expõe Carù e Cova (2007) onde viver as experiências hoje é o que desperta o interesse dos consumidores, pois é a partir delas que encontram significados.

Observa-se que há uma preocupação com todos os pontos de contato do torcedor com o clube, mas principalmente, com o estádio. Como destaca Giaretta, todos os momentos devem ser considerados, desde a compra do ingresso até a saída do estádio após o evento. Além disso, reforça a necessidade de oferecer conforto, bem como serviços de alimentação, estacionamento, pois o que o torcedor compra é um serviço. Isso vai ao encontro com o pensamento de Pine e Gilmore (1998), que indicam que as experiências passaram a ser geradas a partir da criação de ambientes que absorvam os clientes de uma forma agradável, memorável e única. Contudo, como apontam Meyer e Schwager (2007), é preciso monitorar os pontos de contato, ou seja, o contato direto com o produto ou serviço, ou com representações dele pela empresa ou por terceiros. Dessa forma, deve-se mapear a experiência do cliente e estar atento a todos esses pontos e seus problemas, pois assim é possível obter informações e conduzir o cliente para uma interação subsequente de valor ainda maior.

Destaca-se a relevância de realizar a gestão da experiência do cliente, proposta por Schmitt (2004). Através das cinco etapas propostas há a oportunidade de se propiciar ao torcedor uma experiência realmente de valor, gerando assim maior retorno também ao clube. Como ponto de partida, Schmitt (2004) aponta a necessidade de se conhecer o mundo experiencial do cliente. Justamente através dessa análise, na qual se conhece o seu contexto sociocultural, suas necessidades, desejos e estilos de vida, buscam-se *insights* para as experiências que ele terá. Partindo-se para etapa dois (construção da plataforma experiencial), o autor indica sua relevância como ponto de conexão entre a estratégia e a implementação. A partir dessa decisão, projeta-se especificamente a experiência com a marca, onde em primeiro lugar, consideram-se os aspectos da experiência e estética referente ao produto, podendo ser o ponto de partida para a experiência do cliente com a marca. Em segundo lugar, incluem-se a questão do “ver e sentir” nos diferentes materiais e espaços. Nota-se que enquanto a experiência da marca é estática, a interface com o usuário é dinâmica e interativa. Essa é a oportunidade para o clube explorar todos os seus pontos de maneira dinâmica, sempre com conteúdo e informação para o cliente. Através da representação, tanto multissensorial, como multidimensional, que o torcedor vivenciará a experiência pretendida. Por fim, comprometendo-se com a inovação contínua, a empresa, no caso

o clube, demonstra seu caráter dinâmico, através da criação de novas experiências e ainda relevantes para seus torcedores.

Em relação ao momento do evento, nota-se que o objetivo é oferecer algo a mais e não apenas uma partida de futebol. Como considera Giaretta, é preciso que se desperte a emoção do torcedor, utilizando-se todos os recursos disponíveis, como sonorização e iluminação. Buscam-se diferentes motivos para motivar a ida ao estádio e a experiência em si é um dos principais influenciadores. Nesse sentido, destaca-se a importância de considerar os quatro estágios do consumo de experiência apresentados por Arnould, Price e Zinkhan (2002): (1º) experiência de pré-consumo, (2º) experiência de compra, (3º) essência da experiência de consumo e (4º) lembrança da experiência de consumo e sua nostalgia, em conjunto com o proposto por Schmitt (2004). No caso do primeiro estágio, é o momento quando o consumidor irá planejar, indo além de sua imaginação da experiência, nesse caso, assistir à partida de futebol do seu clube. O clube tem a oportunidade de explorar a imaginação de seu torcedor motivando-a a passar para o segundo estágio, a então experiência de compra.

Nesse estágio, o torcedor escolherá consumir o “produto”, efetuar o pagamento, usufruindo assim do entorno do ambiente e o próprio serviço. O terceiro estágio, pode-se dizer que é crucial para o resultado final, pois é constituído pela sensação que a experiência vivida proporcionará, determinando assim a satisfação ou insatisfação com o momento experienciado, podendo este ser de prazer ou irritação. Entretanto, o quarto estágio também é fundamental para “finalizar” a experiência, uma vez que é o momento das lembranças e conseqüentemente de nostalgia. O clube, nesse sentido, pode trabalhar questões que garantam que a experiência passada seja repleta de recordações positivas, sendo estas influenciadoras para novas experiências a serem vividas. Como ressaltam Meyer e Schwager (2007), em todos os pontos de contato, a lacuna entre a expectativa e a experiência do cliente significa a diferença entre a satisfação e algo aquém disso. Destacam, além disso, que a expectativa do torcedor, nesse caso, é fruto, em parte, das experiências anteriores. O cliente instintivamente comparará cada nova experiência, positiva ou não, às anteriores, e com base nisso fará seu julgamento.

No caso do momento específico da experiência de assistir à partida de futebol, cabe uma reflexão com o pensamento de Carù e Cova (2007). Conforme os autores é importante que se criem palcos para que os consumidores consumam os produtos e serviços, sendo uma forma de possibilitar que ofereça o cenário proposto é através do design do ambiente. É necessário criar

toda a atmosfera, como por exemplo, explorando e estimulando todos os cinco sentidos do indivíduo. Para os autores, podem-se definir três pontos principais nesse aspecto: (1) a decoração, design, cenário, com atenção especial ao estímulo multissensorial; (2) a participação ativa do consumidor, auxiliada por todos os tipos de facilitadores ao longo do processo do que a empresa está oferecendo e (3) a narrativa, a estória, e as intrigas que são criadas, no qual o mais importante é a criação de memórias positivas, geralmente através de outros produtos. Nota-se que ao proporcionar que a experiência vivida seja a mais memorável possível influencia-se positivamente o último estágio proposto por Arnould, Price e Zinkhan (2002), onde o consumidor recordará o ocorrido.

Diante do exposto, cabe destacar a característica do consumo em provocar sensações e emoções nos consumidores, indo além da resposta a uma necessidade individual, movendo-se em sentido da busca de identidades. Assim, é importante considerar os principais atributos da experiência de consumo, onde Carù e Cova (2007) sugerem que os consumidores não são apenas consumidores, atuam também dentro da situação, buscam significados, envolvendo assim mais do que simplesmente a compra. Observa-se aqui uma oportunidade apresentada às empresas, neste caso, ao clube Internacional. Considerando-se esses atributos é possível envolver ainda mais o torcedor na experiência que terá no estádio, uma vez que o consumo engloba uma série de atividades que influencia as suas decisões e ações futuras. Além disso, o indivíduo busca no mercado formas de construção de sua identidade, tendo como propósito ter experiências de imersão em uma estrutura temática (ambiente recheado de símbolos e significados) em vez de simplesmente encontrar o produto pronto. Como considera Brown (2008), os indivíduos procuram por experiências sofisticadas que os satisfaçam emocionando-os e que tenham significado para eles. Isso é possível através de combinações complexas de produtos, serviços, espaços e informação. Dessa maneira, segundo Meyer e Schwager (2007), a partir de um bom projeto torna-se possível que experiências mais rotineiras e, às vezes, maçantes tornem-se mais agradáveis e eficientes. Destacam, também, que ao monitorá-las pode-se superá-las através do controle da experiência do consumidor, pois caso se identifique uma insatisfação é possível interferir.

De maneira geral, não há como padronizar-se a experiência vivida em um estádio de futebol. Sabe-se que é um símbolo do clube e, conseqüentemente, algo que pertence ao torcedor. Além disso, existem diferenças culturais entre os torcedores das diferentes nações. No entanto,

nas entrevistas questões como conforto e segurança foram citadas como passíveis de padronização, dando como exemplo o próprio caderno de encargos da FIFA que gira em torno desses dois pilares. Analisando-se as discussões acerca da experiência do torcedor, evidencia-se a importância de propiciarem-se ao torcedor experiências agradáveis, memoráveis e únicas. Mas mais que isso, a relevância de envolvê-lo no processo sendo agente atuante na construção da experiência a ser vivida.

#### 5.3.3.1 Os projetistas e a experiência do torcedor

Após os conceitos discutidos e reflexões apresentadas, cabe destacar a forma como os projetistas trataram a experiência do torcedor no projeto Gigante Para Sempre. No caso da Hype Studio, não houve uma preocupação formal com a experiência que o torcedor teria no estádio. Como afirma Balvedi, foi algo intuitivo, sendo o caderno de encargos da FIFA o maior influenciador. Nota-se, dessa forma, que o principal influenciador foi a preocupação com o conforto e segurança. Entretanto, consideram-se importantes essas questões uma vez que permite que tenham famílias frequentando ao estádio como ocorria em épocas anteriores. Porém, para Balvedi essa é uma visão europeia dos estádios. Como ressalta, o que se assiste na Europa é um espetáculo e não apenas uma partida. Salienta ainda a experiência vivida nos estádios europeus, considerando que todos os momentos que envolvem o torcedor quando vai ao estádio são importantes. Compara o exemplo citado com a ida ao teatro, onde realmente é assistido um espetáculo. Em relação a isso, também aponta a opção de variedades de serviços de alimentação, sendo esta uma escolha de responsabilidade do torcedor, optando o que quer comer ou mesmo beber. Reforça a necessidade de banheiros limpos, sendo este uma questão de respeito ao torcedor. Todavia, em sua percepção, ainda é preciso uma mudança cultural do perfil de quem frequenta aos estádios, pois para os padrões citados é necessário que os valores cobrados sejam mais elevados. Na visão da Santini e Rocha, também se observaram questões mais relacionadas a conforto e segurança. Destaca-se que o fato do escritório ter entrado após a elaboração do projeto conceitual, pode ter influenciado na percepção do arquiteto acerca da experiência do torcedor, estando ela mais relacionada com as questões de que seu escritório trata no projeto, ou seja, questões executivas, estruturais.

### 5.3.4 Das oportunidades para o clube e para os projetistas

Consideram-se as discussões e análises apresentadas, como reforçado já por Suri (2003), hoje os designers vão além da criação de objetos estáticos. Projetam-se interações dinâmicas e integradas com objetos, espaço e serviços, além de ajudar as empresas com decisões mais estratégicas. Por essas razões, evidenciam-se oportunidades para o clube para a utilização do processo metaprojetual sugerido pelo Design Estratégico, bem como na qualificação dos pontos de contato por meio do Design *para* Experiência.

Na figura 43, ilustra-se de que forma o Design Estratégico pode ser aplicado no contexto do clube Internacional.

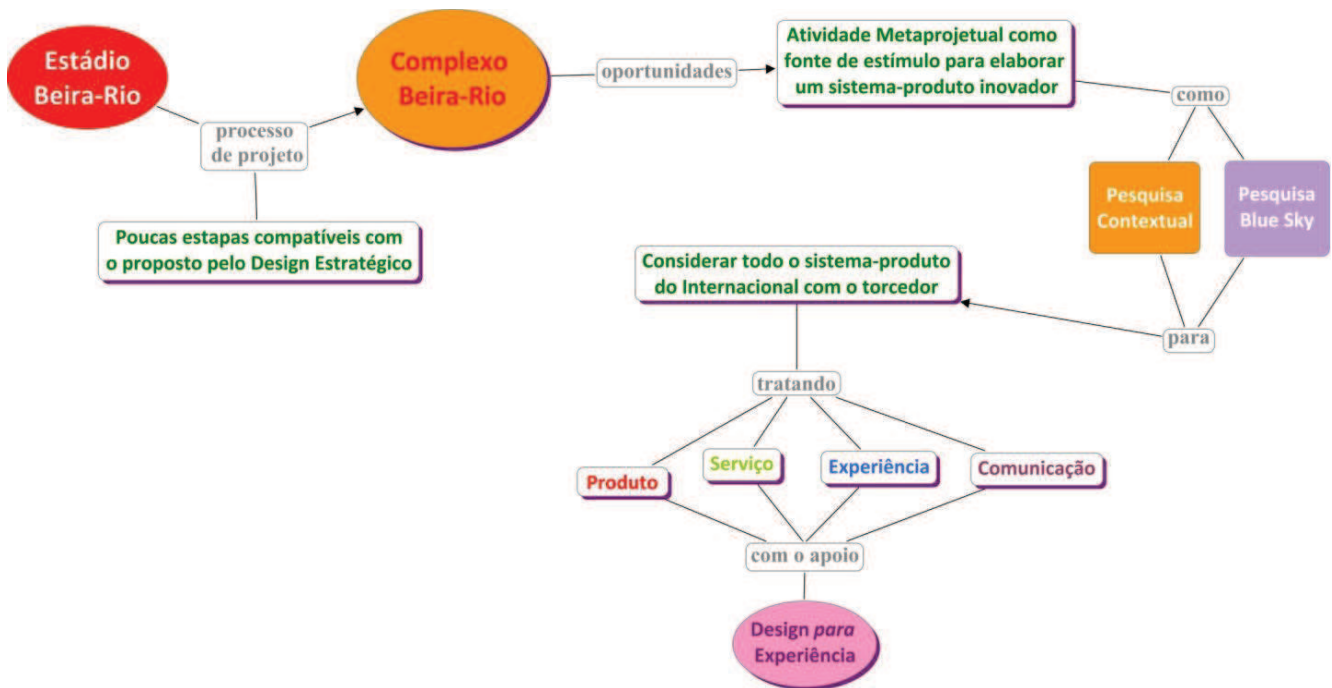


Figura 43: Das oportunidades para o clube: Design Estratégico

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme se pode observar, poucas etapas foram compatíveis com o proposto pelo Design Estratégico. Entretanto, surge a oportunidade para o clube desenvolver a atividade metaprojetual como fonte de estímulo para constituir o seu sistema-produto. Com os resultados da Pesquisa Contextual e da Pesquisa *Blue Sky*, o clube pode qualificar o seu sistema de oferta, constituído pelo produto, serviços, comunicação e a experiência, além de aumentar as

possibilidades para chegar a algo inovador. Apresenta-se então a oportunidade para a utilização do Design *para* Experiência como apoio. Através da sua utilização, é possível influenciar a qualidade das experiências que os torcedores têm.

Embora o processo do projeto da experiência do torcedor no Beira-Rio não tenha considerado as diferentes questões levantadas, é possível valer-se desses conceitos para projetar a experiência pretendida para os torcedores do clube após a finalização da modernização do estádio. O objetivo é trabalhar com fatores que se tenham controle e assim influenciar essas experiências. Por exemplo, explorar as qualidades sensoriais, com som, cheiro, textura. Nota-se que todas as qualidades expressivas inerente nos produtos, ambientes, mídia e serviços podem ser influenciadas e projetadas. Na figura 44, ilustra-se de que forma o Design *para* Experiência pode ser aplicado no contexto do clube Internacional a partir dos elementos que constituem a experiência do torcedor na visão dos principais realizadores do projeto Gigante Para Sempre.

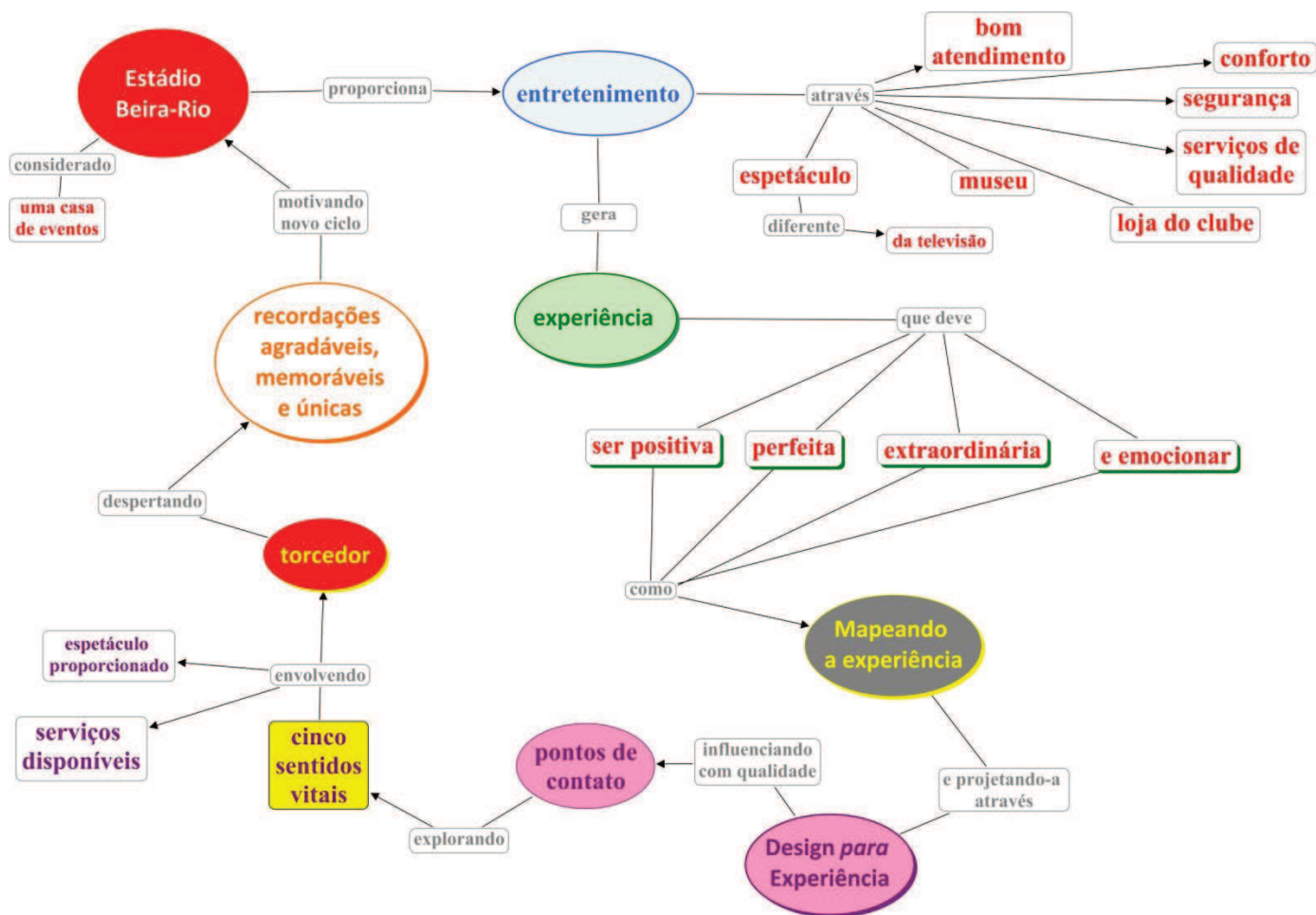


Figura 44: Das oportunidades para o clube: Design *para* Experiência  
 Fonte: Elaborado pela autora.



A partir do exposto na figura 44, evidencia-se a necessidade de preocupar-se com a natureza afetiva ou emocional das reações dos torcedores com a concepção do serviço oferecido. Por meio do *Design para Experiência*, é possível influenciar com eficácia a experiência individual, através da qualidade de suas interações, tornando-se essa uma grande oportunidade para o Internacional. Ainda, pode-se dizer que é possível estabelecer uma conexão com os torcedores e qualificar as experiências, através do planejamento dos diferentes elementos disponíveis, sejam eles tangíveis ou intangíveis. Na figura 45, busca-se exemplificar as oportunidades apresentadas aos projetistas a partir da prática de metodologias projetuais tratadas neste estudo.

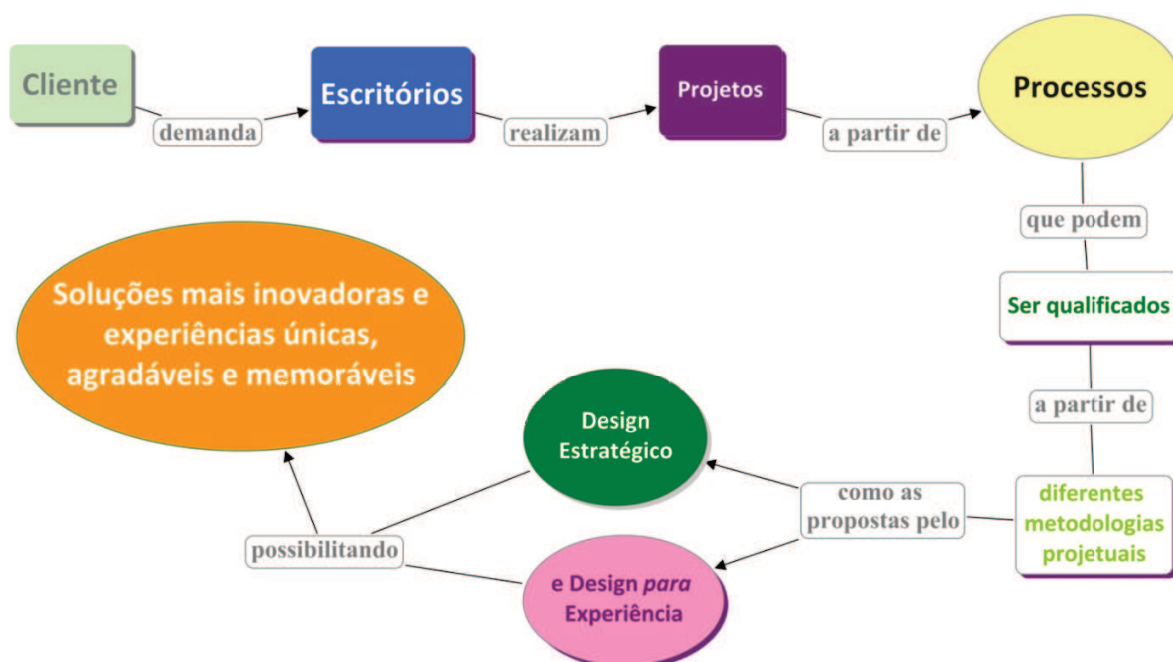


Figura 45: Das oportunidades para os projetistas  
Fonte: Elaborado pela autora.

Busca-se, a partir da figura 45, ilustrar a oportunidade para projetistas, de maneira geral, em qualificar seus processos projetuais por meio da adoção de novas metodologias além das já utilizadas. Ainda, percebe-se a possibilidade aos profissionais enquanto solucionadores de problemas em tratar de questões que não se restringem às instalações físicas e estruturais, tratando também de questões imateriais, como serviços e experiência.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar o processo de projeto da experiência do torcedor no estádio de futebol, a partir do caso do Sport Club Internacional de Porto Alegre, buscou-se discutir e ampliar o conhecimento dos temas abordados na fundamentação teórica. Para tanto, estabeleceram-se os objetivos específicos a fim de delimitar o escopo da pesquisa, ampliando a discussão realizada.

Inicialmente, é importante destacar que o caso analisado, no presente estudo, não se caracterizou como um projeto de experiência. Ou seja, não teve como objetivo projetar a experiência do torcedor no estádio de futebol, mas sim suas instalações físicas, que resultaram no Complexo Beira-Rio. De qualquer forma, analisou-se o processo desse projeto, buscando identificar relações com os conceitos propostos pelas abordagens do Design Estratégico e Design *para* Experiência. Diante disso, percebeu-se a oportunidade para a utilização dessas abordagens nos processos projetuais, indo além das questões estéticas e funcionais, tratando também de aspectos imateriais.

Avaliando-se o processo de projeto do Gigante Para Sempre, observaram-se poucas ações compatíveis com a atividade metaprojetual proposta pelo Design Estratégico. Destaca-se a apresentação do *contrabriefing* pelo escritório Hype Studio, contudo, não fundamentado pela Pesquisa Contextual sugerida por Deserti (2007). Pode-se dizer que o processo seguido pelos realizadores, caracterizou-se pelos procedimentos formais de um projeto de arquitetura, tratando com mais atenção as questões dessa natureza. Por razões que se referem às próprias competências dos arquitetos, percebe-se a pré-disposição em propor intervenções de cunho estrutural e tangível. Não se espera desse perfil de profissional a competência em projetar questões intangíveis, como no caso serviços e experiência.

Observa-se nesse caso a influência do caderno de encargos da FIFA que se concentra fundamentalmente nas questões de conforto e segurança oferecidas aos torcedores. Nota-se que esses fatores influenciam a experiência vivida no estádio de futebol, mas não se identifica que elas sejam consideradas pensando nesse quesito especificamente. A FIFA, a partir das exigências que constam em seu caderno, aponta questões específicas de estrutura, garantindo o conforto e segurança para os públicos de seu evento, a Copa do Mundo de Futebol, que se constituem essencialmente nos torcedores de diferentes nações e a mídia, figura de grande relevância para a entidade. Como pilares da experiência, destacam-se, então, o conforto e segurança.

Buscando-se identificar os elementos que constituem a experiência do torcedor no estádio na visão dos realizadores do projeto, percebe-se a relação com os serviços ofertados pelo clube, a exemplo do museu e loja do clube, bem com os serviços de alimentação e higiene. Evidencia-se a importância do espetáculo apresentado por meio da partida do futebol. Para os realizadores do projeto, esse momento caracteriza-se como um dos mais importantes na constituição da experiência do torcedor no estádio. Ressalta-se, todavia, que como o estádio ainda passa por reformas é possível definir detalhadamente a experiência a ser vivida pelo usuário depois de finalizada a obra

Como o projeto restringiu-se a resolver questões de estrutura e conforto, não se identificaram mudanças de cunho inovador para o estádio. Observa-se sim, uma melhoria no conforto e segurança que serão oferecidos aos usuários, assim como na qualidade e opções de serviços prestados. Ou seja, ações que contemplam essas características, tornando o estádio um espaço de lazer e entretenimento que oferece serviços de qualidade e do mesmo nível dos estádios europeus, que são considerados como “modelos”. Como novo elemento destaca-se a ampliação da oferta de serviços através do centro comercial sugerido, bem como a construção de um hotel, a qual depende de investimento privado.

Por outro lado, notou-se a pouca influência do principal usuário desse espaço, o torcedor. Pode-se considerá-la quase nula, exceto pela pesquisa realizada pelo Departamento de Qualidade do clube, na qual se buscou identificar oportunidades de melhoria no estádio. Questiona-se a razão pela qual o principal “interessado” no resultado final não foi envolvido e considerado de maneira ativa. Apesar de serem evidenciadas algumas contribuições a partir da pesquisa realizada, o torcedor não influenciou diretamente tanto no processo, quanto no projeto Gigante Para Sempre. Ressalta-se que, caso tivesse existido a participação ativamente no processo, poderiam ter sido levantadas importantes questões e oportunidades a serem consideradas.

Buscando-se apresentar de que forma os conceitos propostos poderiam ter qualificado o processo de projeto da experiência do torcedor no estádio Beira-Rio, seguem algumas considerações. A partir do *briefing* inicial apresentado pelo clube, poderia ter sido realizada uma Pesquisa Contextual consistente, tratando da empresa, do mercado e, principalmente, do usuário. Nota-se que o usuário não se limita apenas ao torcedor, mas a todos os tipos, sejam eles jogador, funcionários etc. Valendo-se dos resultados dessa etapa, o *contrabriefing* poderia ter sido elaborado a partir de um sistema de informações fundamentado e embasado nos dados analisados

e confrontando-o com o problema inicial apresentado. Além disso, a realização da Pesquisa *Blue Sky* permitira a exploração de *insights* a partir de outros contextos, ampliando-se assim a possibilidade de referências e, principalmente, de estímulos. O resultado poderia ter sido influenciado de modo que fosse desenvolvido um sistema-produto da oferta do Internacional, considerando questões que não especificamente a reforma do estádio.

Entretanto, a análise do processo do projeto permitiu a identificação de oportunidades que podem, ainda, ser aproveitadas pelo clube. A partir da prática da atividade metaprojetual é possível configurar o sistema-produto do clube, a fim de qualificar a sua oferta contemplando o interesse dos diversos atores, quanto sejam os envolvidos, a exemplo dos torcedores, jogadores e sociedade. Como apoio nesse processo, destaca-se o Design *para* Experiência, o qual possibilita que se proporcionem melhores experiências para os consumidores. A partir da influência dos pontos de contato busca-se oportunizar uma experiência agradável, única e memorável, na qual o torcedor terá recordações positivas, fortalecendo o elo clube-torcedor.

Quanto às implicações acadêmicas, o estudo ampliou a discussão em relação ao campo do Design, contribuindo especialmente na temática do Design Estratégico e Design *para* Experiência. Verifica-se, entretanto, a oportunidade em qualificar a produção científica da área, uma vez que o referencial teórico existente ainda foi pouco explorado. Como possível consequência para o campo do Design Estratégico, constata-se a necessidade de popularizar seus conceitos como prática projetual na concepção de ofertas e soluções mais inovadoras. Ainda, o desenvolvimento de sistemas-produtos com efeito de sentido de valor para os diferentes agentes, como empresa, cliente e sociedade. Aponta-se o próprio desconhecimento da metodologia em questão como influenciador das poucas etapas evidenciadas da atividade metaprojetual no processo projetual do Gigante Para Sempre. Os realizadores não conheciam as possibilidades que uma Pesquisa *Blue Sky* poderia proporcionar para a geração de *insights* através de outros estímulos.

No caso do Design *para* Experiência, percebe-se um espaço ainda a ser explorado com suas ferramentas para a projeção de melhores experiências para os consumidores. Tratando de questões que não se restringem à funcionalidade e estética, como a dinâmica e qualidade das interações, é possível influenciar significativamente a experiência a ser vivida. Nota-se que a interferência nos diversos pontos de contato que as empresas têm à disposição para configurar suas relações com o consumidor, pode gerar valor ainda maior para as marcas de maneira geral.

Embora as ferramentas em questão neste estudo sejam práticas tradicionais do Design, ressalta-se a sua contribuição para outras áreas, a exemplo da Arquitetura. A integração e inter-relação de diferentes disciplinas proposta pelo Design Estratégico torna-se um importante ponto a ser considerado pelas mais diversas áreas do conhecimento. A troca entre campos do saber permite que o conhecimento específico de cada área complemente e contribua na solução de problemas.

Em relação a possíveis aplicações dos conceitos discutidos, emergem questões importantes para os clubes de futebol, mas também para os projetistas. A economia da experiência estabelecida demanda que as empresas, independente da área de atuação, ofereçam interações dinâmicas e integradas com objetos, espaço e serviços aos seus consumidores. O primeiro passo é conhecer a experiência a ser vivida, para então influenciar a qualidade. Uma forma de interferir é explorando os cinco sentidos vitais dos indivíduos. Ambientes temáticos, com pontos de contato que se complementam e configuram uma experiência que atenda às expectativas dos usuários, podem estreitar de maneira positiva a relação entre empresa e cliente.

Um dos desafios para os gestores de futebol está em oferecer ou, ainda, em garantir a possibilidade que seus torcedores vivenciem uma experiência única, agradável e memorável. A instabilidade que existe no contexto do futebol, influenciada principalmente pelo desempenho dos clubes em campeonatos, demanda que os mesmos construam vínculos os quais independem de questões do exemplo citado. Ressalta-se a oportunidade que se apresenta aos projetistas desses ambientes, a exemplo do estádio de futebol. A utilização de ferramentas propostas pelo Design Estratégico e pelo Design *para* Experiência pode beneficiar diferentes profissionais, como arquitetos ou mesmo designers. O potencial criativo oportunizado por essas diferentes ferramentas permite que as soluções projetadas tenham um caráter inovador, desenvolvendo assim projetos de maior valor para seus clientes, mas também para a sociedade e os demais atores envolvidos.

Apesar de ter-se buscado a utilização de técnicas científicas para garantir a validade dos resultados deste estudo, alguns fatores limitaram seu desenvolvimento. Pode-se ressaltar a falta de um projeto no qual tivesse como objetivo a construção explícita e não intrínseca da experiência do torcedor, como um fator limitante. Outra restrição trata-se de não ter se contemplado a percepção dos usuários em relação ao projeto Gigante Para Sempre. Dessa forma, o estudo não avaliou se o Complexo que foi projetado atende às expectativas do seu principal usuário, o torcedor. Cabe destacar também que este trabalho não almeja apresentar conclusões

que sejam comuns a todos os projetos de estádios de futebol, mas sim como o projeto em questão poderia ter sido influenciado pelos conceitos propostos pelo Design Estratégico e também pelo Design *para* Experiência.

Por outro lado, uma vez que este estudo não objetiva esgotar todas as questões existentes sobre os temas discutidos, pelo contrário, sugere-se a realização de novos estudos. Entre eles: ampliar a discussão do processo de projeto acerca da experiência do usuário do estádio, o torcedor. Mais especificamente, avaliar de que forma o processo da atividade metaprojetual influencia na configuração de um sistema-produto de um clube de futebol de maneira que possa ser considerada uma oferta inovadora. Propõe-se também possíveis desdobramentos para outros contextos de consumo, como cinema e teatro, citados pelos próprios entrevistados. Além disso, avaliar como a participação do usuário no processo projetual poderia contribuir, a fim de identificar os ganhos que se obtém a partir da interação empresa-cliente. Com os indícios elencados, a exemplo do potencial do Design Estratégico em criar sistemas- produtos inovadores e de valor para os diferentes agentes, bem como a possibilidade de oferecer melhores experiências para os consumidores a partir de ferramentas propostas pelo Design *para* Experiência, evidencia-se a oportunidade em se adotar essas abordagens em projetos dessa natureza.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ARNOULD, E.; PRICE, L.; ZINKHAN, G. **Consumers**. New York: McGraw-Hill, 2002.
- AVANCINI, Jorge. **Sport Club Internacional: 100 anos, 100 mil sócios**. Central de Cases ESPM, abril 2010.
- BARBOSA, Livia; CAMPBELL, Colin (Org). **Cultura, consumo e sociedade**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- BAUDRILLARD, Jean. **A sociedade de consumo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2003.
- BORJA DE MOZOTA, Brigitte. **Design management: using design to build brand value and corporate innovation**. New York: Allworth Press, 2003.
- BROWN, Tim. *Design Thinking*. **Harvard Business Review**. June, 2008.
- BÜRDEK, Bernhard E. **História, teoria e prática do design de produtos**. São Paulo: Edgar Blücher, 2006.
- CALDAS, Waldenyr. Aspectos sociopolíticos do futebol brasileiro. **Revista da USP**, São Paulo, jun/jul/ag, 1994.
- CARDOSO, Rafael. **Uma Introdução à História do Design**. 2ª. ed. São Paulo: Edgar Blücher, 2004.
- CARÙ, Antonella; COVA, Bernard. **Consuming Experience**. New York: Routledge, 2007.
- CELASCHI, Flaviano.; DESERTI, Alessandro. **Design e innovazione**. Strumenti e pratiche per la ricerca applicata. Roma: Carocci Editore, 2007.
- CERQUEIRA, Rodrigo. Uma arena de verdade. Lance! Rio de Janeiro, 23 de julho de 2009. Futebol Internacional, p.24. Disponível em: <[http://www.advisory.amsterdamarena.nl/files/u2/AMSTERDAM\\_ARENA\\_LANCE\\_](http://www.advisory.amsterdamarena.nl/files/u2/AMSTERDAM_ARENA_LANCE_)>. Acesso em: 10 mar 2011.
- COPA2014. Disponível em: <<http://www.copa2014.org.br/>>. Acesso em: 24 set. 2010.
- COSTA, Francisco. O futebol na ponta da caneta. **Revista da USP**, São Paulo. jun/jul/ag, 1994.

COSTA, Filipe C. X. da; SCALETSKY, Celso Carnos. Design Management & Design Estratégico: uma confusão conceitual? In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO, 9, 2010, São Paulo. **Anais**. São Paulo: Blucher.

DAMATTA, Roberto. Antropologia do óbvio. **Revista da USP**, São Paulo. jun/jul/ago, 1994.

DESMET, P. M. A., HEKKERT, P. Framework of product experience. **International Journal of Design**, v. 1(1), p. 13-23, 2007.

DORST, K. **The problem of Design Problems**. In: Design Thinking Research Symposium, Sydney, University of Technology, 2003.

DOUGLAS, Mary; ISHERWOOD, Baron. **O Mundo dos Bens**: para uma antropologia do consumo. Rio de Janeiro: UFRJ, 2004.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 3ª ed. Curitiba: Positivo, 2004.

FIFA. Disponível em: <<http://pt.fifa.com/>>. Acesso em: 24 set. 2010.

FORTY, Adrian. **Objetos do desejo**: design e sociedade desde 1750. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

FLUSSER, Vilém. **O mundo codificado**: por uma filosofia do design e da comunicação. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

LLOYD, P. A.; SNELDERS, H.M.J.J. What Was Philippe Starck Thinking of? **Design Studies**, 24, p. 237-253, 2003.

GASTALDO, Édison. "O país do futebol" mediatizado: mídia e Copa do Mundo no Brasil. **Sociologias [online]**. n.22, p. 353-369, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOOGLEIMAGES. Disponível em: <<http://www.google.com.br/imghp?hl=pt-br&tab=wi>>. Acesso em: 18 jan. 2011

HELAL, Ronaldo; GORDON, Cesar. **A crise no futebol brasileiro**: perspectivas para o século XXI. Eco-Pós. Rio de Janeiro, vol. 5, n. 1, p. 37-55, 2002.

HYPESTUDIO. Disponível em: <<http://www.hypestudio.com.br/>> Acesso em: 18 jan. 2011

INTERNACIONAL. Disponível em: <<http://www.internacional.com.br/pagina.php?modulo=4&setor=29>>. Acesso em: 24 set. 2010.



KING, Oliver; MAGER, Birgit. Methods and process of service design. **Touchpoint: the journal of service design**, local, v. 1, n. 1, p. 20-28, apr 2009.

LEONCINI, Marvio Pereira. **Entendendo o negócio futebol**: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol. Tese de doutorado. São Paulo: 2001.

MAGER, Birgit. Service design as an emerging field. In: MIETTINEN, Satu; KOIVISTO, Mikko. **Designing services with innovative methods**. Keuruu: Otava Book Printing Ltd. p. 28-43, 2009.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3a edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MCLELLAN, H. *Experience design*. **CyberPsychology & Behavior**. v.3, n.1, 2000.

MEYER, Christopher. SCHWAGER, André. Como entender a experiência do cliente. **Harvard Business Review**: ed. em português, v.85, n.8, p.34-45, ago. 2007.

MORAES, Dijon de. Metaprojeto: o design do design. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO, 7, 2006, Curitiba. **Anais**.

MORITZ, Steven. **Service Design**: practical access to an evolving field. London: KISD, 2005.

MIETTINEN, Satu. Service designers' methods. In: MIETTINEN, Satu; KOIVISTO, Mikko. **Designing services with innovative methods**. Keuruu: Otava Book Printing Ltd, p. 28-43, 2009.

MUNARI, Bruno. **Das coisas nascem coisas**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

NIEMEYER, Lucy. **Design no Brasil**: origens e instalação. 4ª. ed. Rio de Janeiro: 2AB, 2007.

PINE, J. II. GILMORE, J. H. Welcome to the experience economy. **Harvard Business Review**, v. 76, july-august, 1998.

PULLMAN, Madeleine E.; GROSS, Michael A. *Ability of Experience Design Elements to Elicit Emotions and Loyalty Behaviors*. **Decision Sciences**. v. 35, n. 3, pg. 551–578, August 2004.

REYES, Paulo; BORBA, Gustavo de Severo. **Design Estratégico Aplicado ao Território**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 4, 2007, Rio de Janeiro. **Anais**.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2ª Ed, São Paulo: Atlas, 1999.

SACO, Roberto M.; GONCALVES, Alexis P. Service Design: an appraisal. **Design Management Review**, v. 19, n.1, p. 10-19, 2008.

SANTINIEROCHA. Disponível em: <http://www.santinierocha.com.br/>. Acesso em: 18 jan 2011.

SCALETSKY, C. C. ; PARODE, Fábio . Imagem e Pesquisa Blue sky no Design. In: CONVENCION CIENTÍFICA DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA, 14, 2008. **CD Memorias**. Havana: Ministerio de Educación Superior. p. 326-331.

SCHMITT, Bernd H. **Gestão da experiência do cliente**: uma revolução no relacionamento com os consumidores. Porto Alegre: Bookman, 2004.

SERVICE DESIGN NETWORK. Disponível em: <<http://www.service-design-network.org/>>. Acesso em: 11 mar. 2010.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SURI, Jane Fulton. The experience evolution: developments in design practice. **The Design Journal**. v. 6, n.02, 2003.

TAYLOR, R. As dimensões sociais do relacionamento comercial entre os clubes de futebol e suas comunidades. In: CONGRESSO INTERNACIONAL EAESP DE ESTÃO DE ESPORTES, 1, 2008. **Apresentação**. São Paulo: FGV.

TEIXEIRA, João Paulo. **Os estádios de futebol enquanto espaço de consumo**. In: SIMPÓSIO SOBRE ESTUDOS DO FUTEBOL, 1, 2010, São Paulo.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZURLO, Francesco. **Design Strategico**, in AA. VV., Gli spazi e le arti, Volume IV, Opera XXI Secolo, Editore Enciclopedia Treccani, Roma, 2010.

## APÊNDICE A – Protocolo do Estudo de Caso

### 1. Visão geral do projeto

Este estudo de caso do processo de projeto da experiência do torcedor no estádio de futebol busca analisar o caso do clube Sport Club Internacional de Porto Alegre sob a ótica do design estratégico. Para tanto, busca-se identificar como o clube projetou a experiência no seu estádio, o Beira-Rio, bem como quais os atores envolvidos.

O estudo será desenvolvido com os escritórios que participaram do projeto e o responsável pelo projeto no clube. De maneira geral, este estudo analisa como ocorreu o processo de projeto da experiência do torcedor do Internacional no estádio Beira-Rio.

#### 1.1 Objetivos do estudo

- Analisar o processo de projeto da experiência do torcedor no estádio de futebol sob a ótica do design estratégico, a partir do caso do Sport Club Internacional de Porto Alegre.
- Identificar os elementos que constituem a experiência do torcedor no estádio de futebol na visão dos projetistas.
- Identificar as principais mudanças na experiência do torcedor nesse ambiente a partir do projeto Gigante Para Sempre.
- Verificar a influência do torcedor no processo do projeto.
- Verificar a presença de novos elementos no estádio Beira-Rio a partir do projeto.
- Avaliar o processo do projeto a partir da abordagem do design estratégico.

#### 1.2 Envolvidos no estudo

A partir da delimitação do problema de pesquisa pela pesquisadora Ana Carolina Fajardo Vilela, com orientação do professor orientador Filipe Campelo Xavier da Costa, mapearam-se os entrevistados-chave para a viabilização deste estudo, são eles:

- 1) Hélio Gregory Giaretta Júnior, Gerente de Obras do Sport Club Internacional.
- 2) Hype Studio, Arquiteto Fernando Balvedi
- 3) Santini & Rocha Arquitetos, Arquiteto Cícero Santini
- 4) Arquiteto Carlos de La Corte, consultor técnico da FIFA

### 2. Coleta de dados

#### 2.1 Acesso às Organizações

- Contato telefônico para identificar os entrevistados;
- Envio de e-mail com a apresentação do estudo e pesquisador;
- Contato telefônico para confirmar participação na pesquisa;
- Agendamento das entrevistas

#### 2.2 Cronograma da coleta de dados

- Entrevistas com entrevistados-chave até 12/2010.

### 3. Questões do Estudo de Caso

- Processo do projeto Gigante Para Sempre;
- Serviços e inovações do projeto e
- A experiência do torcedor.

## **APÊNDICE B - Roteiro Entrevista Clube**

### **Aquecimento**

Qual a sua relação direta com o projeto Gigante para sempre?  
Quantas pessoas estão envolvidas no projeto dentro do clube? E fora?

### **Projeto Beira-Rio**

Como foi desenvolvido o projeto? Quais os passos?  
Quem desenvolveu/participou do projeto?  
Quais foram os critérios utilizados para desenvolver o projeto?  
O que o clube considera importante ter em um estádio?  
Há um padrão mundial/FIFA de estádio?  
Qual o papel da FIFA no projeto? Quais suas exigências?  
Houve liberdade de se propor algo novo?  
Em sua percepção, até que ponto um estádio de futebol deve/pode ser padronizado mundialmente?  
De maneira geral, os torcedores de futebol podem ser considerados iguais, mesmo perfil, independente da cultura, região?  
Vocês buscaram compreender a experiência do torcedor no estádio? Fatores relevantes, etc?  
O clube buscou identificar as características que o torcedor realmente dá valor?  
Qual foi o briefing passado para os escritórios responsáveis?  
Como você vê a questão da sustentabilidade econômica do empreendimento?  
Qual a visão de longo prazo do estádio?

### **Serviços**

Como foram definidos quais os serviços eram indispensáveis ter no estádio?  
Houve alguma consideração feita pela FIFA?  
Vocês buscaram inovar no projeto em geral? E com novos serviços?  
Se inovaram, será que agregará valor perante o torcedor?

### **Experiência do usuário**

Qual a relação do torcedor com o estádio de futebol?  
Como você descreveria essa experiência?  
Quais são os casos internacionais que você considera benchmarks como geradores de experiências positivas?  
Houve preocupação com a experiência do torcedor no estádio?  
Em sua opinião, considera-se a opinião dos torcedores nas exigências da FIFA?  
Houve alguma participação, mesmo que indireta, do torcedor no projeto? Como?  
E em relação a projetos desenvolvidos com envolvimento do usuário (co-criação), você tem conhecimento de algum?

## **APÊNDICE C - Roteiro Entrevista Escritórios de Arquitetura**

### **Aquecimento**

Qual a sua relação direta com o projeto Gigante para sempre?  
Quantas pessoas estão envolvidas no projeto?

### **Projeto**

Como vocês estruturam projeto? Quais as etapas que vocês seguem? Há algum modelo?  
Como vocês trabalham com o briefing passado pelo cliente?

### **Projeto Beira-Rio**

Como foi desenvolvido o projeto? Quais os passos?  
Quem desenvolveu/participou do projeto?  
Quais foram os critérios utilizados para desenvolver o projeto?  
Qual foi o briefing passado para os escritórios responsáveis?  
O que você considera importante ter em um estádio?  
Há um padrão mundial/FIFA de estádio?  
Qual o papel da FIFA no projeto? Quais suas exigências?  
Houve liberdade de se propor algo novo?  
Em sua percepção, até que ponto um estádio de futebol deve/pode ser padronizado mundialmente?  
De maneira geral, os torcedores de futebol podem ser considerados iguais, mesmo perfil, independente da cultura, região?  
Vocês buscaram compreender a experiência do torcedor no estádio? Fatores relevantes, etc?  
Como você vê a questão da sustentabilidade econômica do empreendimento?  
Qual a visão de longo prazo do estádio?

### **Serviços**

Como foram definidos quais os serviços seriam indispensáveis ter no estádio?  
Houve alguma consideração feita pela FIFA?  
Vocês buscaram inovar no projeto em geral? E com novos serviços?  
Se inovaram, será que agregará valor perante o torcedor?

### **Inovação**

Como vocês tratam a inovação dentro do escritório?  
Quais as formas que vocês buscam atingi-la?

### **Experiência do usuário**

Qual a relação do torcedor com o estádio de futebol?  
Como você descreveria essa experiência?  
Quais são os casos internacionais que você considera benchmarks como geradores de experiências positivas?  
Houve preocupação com a experiência do torcedor no estádio?  
Em sua opinião, considera-se a opinião dos torcedores nas exigências da FIFA?  
Houve alguma participação, mesmo que indireta, do torcedor no projeto? Como?  
E em relação a projetos desenvolvidos com envolvimento do usuário (co-criação), você tem conhecimento de algum?

## **APÊNDICE D - Roteiro Entrevista Consultor FIFA**

### **Aquecimento**

Você possui grande experiência em projetos de estádios. Qual a sua percepção da situação atual dos estádios brasileiros?

Você é o consultor técnico da FIFA para as obras dos estádios que receberão a Copa de 2014. Qual a sua participação nos projetos em si?

### **Projeto**

Como os projetos são desenvolvidos? Quais os passos?

Quais são os critérios que os clubes de futebol utilizam para desenvolver os projetos dos estádios?

Quais interesses são considerados: os do clube? Dos torcedores? Dos jogadores? Dos Investidores?

O que você considera importante ter em um estádio?

Há um padrão mundial/FIFA de estádio?

Há liberdade de se propor algo novo?

Em sua percepção, até que ponto um estádio de futebol deve/pode ser padronizado mundialmente?

Os torcedores de futebol são iguais independente da cultura, região?

Há informação de quais são as características que o torcedor realmente dá valor?

### **Viabilidade financeira**

Como você vê a questão da sustentabilidade econômica dos empreendimentos?

### **Serviços**

Quais são os serviços indispensáveis na sua percepção?

E na visão da Fifa?

O quanto os clubes e investidores inovam nos novos estádios com novos serviços?

Se inovam, será que agrega valor perante o torcedor?

### **Inovação**

Se compararmos a experiência do torcedor hoje no estádio com a que tinha há 50 anos, quais as principais mudanças que você observa?

### **Experiência do torcedor**

Qual a relação do torcedor com o estádio de futebol?

Como você descreveria essa experiência?

Quais são os casos internacionais que você considera benchmarks como geradores de experiências positivas?

Há preocupação com a experiência do torcedor no estádio?

Em sua opinião, considera-se a opinião dos torcedores nas exigências da FIFA?

Há alguma participação, mesmo que indireta, do torcedor no projeto?

E em relação a projetos desenvolvidos com envolvimento do usuário (co-criação), você tem conhecimento de algum?