



TURISMO FUTEBOLÍSTICO¹: A CONSTRUÇÃO E A GESTÃO DO CAMP NOU EXPERIENCE COMO UM ATRATIVO TURÍSTICO ESPORTIVO LOCAL

*FOOTBALL TOURISM:
CONSTRUCTING AND MANAGING THE CAMP NOU EXPERIENCE AS A LOCAL
SPORTING TOURIST ATTRACTION*

*TURISMO DE FÚTBOL:
LA CONSTRUCCIÓN Y GESTIÓN DEL CAMP NOU EXPERIENCE COMO ATRACTIVO
TURÍSTICO DEPORTIVO LOCAL*

 **Jonathan R. Oliveira**

Candidato a Doutorado em Recreação, Esporte e Turismo
James Madison University – JMU.
Harrisonburg, Virginia – Estados Unidos.
jonathan.cwb3@gmail.com

 **Ricardo Ricci Uvinha**

Doutor em Lazer e Turismo
Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo – EACH/USP.
São Paulo, SP – Brasil.
uvinha@usp.br

 **Carlos Eduardo Silveira**

Doutor em Gestão e Desenvolvimento do Turismo Sustentável
Universidade Federal do Paraná – UFPR.
Curitiba, Paraná – Brasil.
caesilveira@gmail.com

 **André Mendes Capraro**

Doutor em História
Universidade Federal do Paraná – UFPR.
Curitiba, Paraná – Brasil.
andrecapraro@gmail.com

Resumo

Objetivo do estudo: analisar a forma como o *Futbol Club Barcelona* (FCB) construiu e gerencia os seus serviços turísticos com ênfase no *Camp Nou Experience* e no seu planejamento estratégico, bem como as ações adotadas na gestão deste a partir da sua criação.

Metodologia/abordagem: a pesquisa utilizou métodos qualitativos como fontes documentais e bibliográficas, entrevistas semiestruturadas, relatórios oficiais e veículos de comunicação para a coleta dos dados. Adotou-se os procedimentos da Análise de Conteúdo.

Originalidade/Relevância: a gestão de atrativos turísticos associados ao futebol é um tema insuficientemente explorado pela literatura. Este estudo preenche esta lacuna científica e ainda contribui para o aprimoramento do turismo futebolístico em outros contextos.

Principais resultados: o *Camp Nou Experience* tornou-se um dos principais atrativos do destino turístico de Barcelona. As estratégias adotadas no gerenciamento deste serviço turístico podem servir como base para os clubes que buscam aprimorar ou implementar esse tipo de serviço. A memória e a identificação, aspectos comuns em museus, são importantes componentes para gerar emoções nos turistas de futebol e tornar a experiência da visita mais positivas. O uso de aparatos tecnológicos no roteiro do atrativo auxilia a potencializar a emoção e comunicação da história do FCB com os visitantes. A capacitação de profissionais para as visitas guiadas e a terceirização de serviços foram consideradas características positivas. A demanda turística local impacta na alavancagem do número de visitantes e captação de receitas do atrativo.

Contribuições teóricas/metodológicas: o estudo apresentou os principais componentes de gestão de serviços visitação de estádios e museu e ofereceu direcionamentos para novas pesquisas nesta área pouco explorada academicamente.

Palavras-chave: Turismo futebolístico. Turismo esportivo. FC Barcelona. Estádio Camp Nou. Barcelona.

Cite como

American Psychological Association (APA)

Oliveira, J. R., Uvinha, R. R., Silveira, C. E., & Capraro, A. M. (2024, maio/ ago.). Turismo futebolístico: a construção e a gestão do *Camp Nou Experience* como um atrativo turístico esportivo local. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, São Paulo, 13(2), 221-249.
<https://doi.org/10.5585/podium.v13i2.23069>

¹ O presente estudo é fruto da dissertação de um dos autores. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1884/72360>

Abstract

Study aims: analyzing how *Futbol Club Barcelona* (FCB) has built and managed its tourist services emphasizing the *Camp Nou Experience* and its strategic planning as well as the actions taken in its management since its foundation.

Methodology/approach: the research used qualitative methods such as documentary and bibliographic sources, semi-structured interviews, official reports, and communication vehicles to collect data. Additionally, the Content Analysis procedures were adopted.

Originality/Relevance: the management of tourist attractions associated with football is a theme insufficiently explored by the literature. This study fills this scientific gap and contributes to improving football tourism in other contexts.

Results: The *Camp Nou Experience* has become one of the main attractions of the tourist destination of Barcelona. The strategies adopted in managing this tourist service can serve as a basis for clubs seeking to improve or implement this type of service. Memory and identification, common aspects in museums, remain important components to generate emotions in football tourists and improve the visitor experience. Using technological devices in the itinerary of the attraction helps to enhance the emotion and communication of the history of the FCB with visitors. Training professionals for guided tours and outsourcing services were considered positive characteristics. Local tourist demand impacts leveraging the number of visitors and attracting revenue from the attraction.

Theoretical/methodological contributions: the study presented the main components of service management visitation of stadiums and museums and offered directions for new research in this area, which little explored academically.

Keywords: Football tourism. Sport tourism. FC Barcelona. Camp Nou Stadium. Barcelona.

Resumen

Objetivo del estudio: analizar la construcción y gestión de los servicios turísticos del *Futbol Club Barcelona* (FCB), enfocándose en el *Camp Nou Experience* y su planificación estratégica, así como las acciones realizadas desde su creación.

Metodología/enfoque: se utilizaron métodos cualitativos, incluidas fuentes documentales y bibliográficas, entrevistas semiestructuradas, vehículos de comunicación e informes oficiales para la recolección de datos. También se adoptaron procedimientos de Análisis de Contenido.

Originalidad/Relevancia: la gestión de atractivos turísticos vinculados al fútbol es un tema poco explorado en la literatura. Este estudio aborda este vacío y contribuye a mejorar el turismo futbolístico en otros contextos.

Resultados principales: el *Camp Nou Experience* se ha consolidado como uno de los principales atractivos turísticos de Barcelona. Las estrategias de gestión de este servicio pueden servir como referencia para otros clubes que deseen mejorar o implementar servicios turísticos similares. La memoria y la identificación, aspectos esenciales en museos, son claves para generar emociones y mejorar la experiencia de los turistas. La incorporación de tecnologías en la atracción potencia la emoción y facilita la comunicación de la historia del FCB. La formación de guías y la externalización de servicios son características positivas. La demanda turística local influye en el número de visitantes y en los ingresos generados.

Contribuciones teóricas/metodológicas: el estudio identifica los componentes clave en la gestión de servicios de estadios y museos, y propone direcciones para futuras investigaciones en esta área académicamente subexplorada.

Palabras clave: Turismo futbolístico. Turismo deportivo. FC Barcelona. Estadio Camp Nou. Barcelona.

Introdução

Na esteira do crescente desenvolvimento da indústria do turismo esportivo, o turismo futebolístico é um dos principais nichos da relação entre turismo e esporte, devido a sua popularidade e ao seu alcance sociocultural, político e econômico (Oliveira & Tobar, 2021). Viajar e realizar experiências turísticas relacionadas ao futebol tornou-se um fenômeno global e mais frequente aos turistas desde a última década, ainda que a oferta de atrativos turísticos como tours em estádios e museus de clubes (ou instituições) de futebol encontre-se, indubitavelmente, em um estágio mais avançado na Europa. Segundo Paramio et al. (2008) e Ginesta (2017), a partir da década 1990, iniciou-se um processo de pós-modernização dos clubes europeus por meio da renovação dos estádios ou construção de novas arenas multiuso, transformando-os em atrativos turísticos para as suas cidades que promovem novas experiências e serviços a um público mais diversificado. Soma-se a isso, o fato de que alguns clubes se expandiram esportiva e comercialmente pelo mundo ao ponto de se tornarem marcas globais valiosas, como por exemplo: *Futbol Club Barcelona* (FCB), *Real Madrid Club de Fútbol*, *Manchester United Football Club*, *Fußball-Club Bayern Munich*, *Paris Saint-Germain Football Club*, entre outros (Deloitte, 2019, 2020; Finance, 2019). Os clubes globalizados tendem a atrair e ampliar a sua base de torcedores, simpatizantes e consumidores internacionais. Isto pode potencializar o aumento de visitantes em seus serviços turísticos, ampliar a captação de recursos financeiros e gerar novos empregos (Brochado et al., 2021; González-García et al., 2018).

O FCB pode ser considerado um desses casos, pois o clube tornou-se um dos atrativos turísticos mais visitados na cidade de Barcelona e influencia fortemente a economia e a imagem do destino local, conforme apontam estudos científicos e relatórios oficiais (Agustí et al., 2019; Deloitte, 2015; FC Barcelona, 2016a; Garcia, 2018; González-García et al., 2018; Observatori del Turisme de Barcelona, 2019; Oliveira & Capraro, 2020a; Proctor et al., 2018). À guisa de exemplo, de acordo com Mlten (2017), aproximadamente dez mil turistas estrangeiros compareciam aos jogos aos finais de semana no *Camp Nou* em 2017, e, nas duas temporadas que antecederam a pandemia do COVID-19, os turistas e os torcedores locais geraram uma arrecadação anual acima de 200 milhões de euros com o *matchday* – termo referente a experiência e o consumo de produtos e serviços em estádios em dias de jogos – e as demais operações turísticas no seu estádio, o *Camp Nou* (Deloitte, 2020; FC Barcelona, 2021e; Sports Value, 2019). A expectativa inicial era receber 230 milhões de euros para a temporada 2019-

2020, entretanto, a última metade foi afetada pela pandemia, reduzindo as receitas para 162 milhões, enquanto na temporada 2018-2019 o clube havia arrecadado 212 milhões com as operações turísticas no *Camp Nou* (FC Barcelona, 2021e).

Além dos jogos, o clube oferece outro serviço turístico destacado chamado “Camp Nou Experience: Tour & Museum”. Trata-se de um programa de visitação pelos bastidores das instalações do *Camp Nou* e pelo museu anexado ao estádio, o qual tem recebido uma média de dois milhões de visitantes ao ano (Bezerra et al., 2019; FC Barcelona, 2021b; Oliveira & Capraro, 2020a; Romano et al., 2016). Na maior plataforma de viagens no mundo, o *TripAdvisor*, o *Camp Nou Experience* alcançou quase 40 mil avaliações e comentários de visitantes que consumiram esses serviços.

Ao longo dos últimos anos, o museu do FCB tem sido o mais visitado de toda a região da Catalunha e entre os museus esportivos é o mais frequentado do mundo (FC Barcelona, 2021d; Observatori del Turisme de Barcelona, 2019). Mesmo afastado da zona turística da cidade, o *Camp Nou Experience* é o terceiro atrativo mais visitado de Barcelona, com quase dois milhões de visitas – atrás somente da basílica *La Sagrada Família* e o do *Park Güell* – se consolidando como um dos principais atrativos da cidade entre as 254 opções ofertadas (Turisme de Barcelona, 2020). A mote de comparação, o museu do Louvre em Paris (França) é o museu mais frequentado do mundo com 9.6 milhões de visitantes ao ano e, o único museu espanhol que figurou no ranking mundial dos 20 primeiros foi o *Reina Sofía* de Madri (na 13ª posição) com 4.4 milhões de visitas anuais (TEA/AECOM, 2019). Vale pontuar que o museu do FCB está próximo de entrar nesse ranking dos 20 museus mais visitados no mundo, pois o 20º colocado (Museu Van Gogh em Amsterdam, na Holanda) registrou 2.1 milhões de visitantes (TEA/AECOM, 2019) e, também, porque a média geral dos 20 contemplados apresentou um decréscimo (2.4%) na demanda de visitantes ao passo que o atrativo futebolístico do FCB vem crescendo nos últimos anos, alcançando dois milhões anuais (Turisme de Barcelona, 2020).

Os indicadores mencionados explicam por que o clube tem sido tratado como uma referência no que diz respeito aos serviços turísticos de futebol, sendo frequentemente citado, em tom comparativo, por estudos correlatos acerca de outros atrativos turísticos de clubes de futebol (Çevik, 2020; D’Ambrosio et al., 2017; Drula, 2015; Magalhães et al., 2017; Pinheiro et al., 2012; Viniegra, 2019). É preciso reconhecer o esforço dos pesquisadores em descrever o roteiro de alguns pontos dos serviços turísticos do FCB ou, ainda, apontar parte dos seus impactos (geralmente positivos) econômicos e sociais. Por outro lado, pouco se tem abordado

a forma como eles foram construídos, organizados e, não menos importante, como são gerenciados atualmente. Por exemplo, como o clube estruturou o *Camp Nou Experience* ao longo dos anos e quais mecanismos tem utilizado para o seu desenvolvimento?

Na tentativa de entender os meandros do desenvolvimento do *Camp Nou Experience* e as consequências desse fluxo turístico dos serviços turísticos ofertados pelo FCB, observa-se que a gestão de atrativos turísticos associados ao futebol é um tema pouco ou sequer explorado pela literatura acadêmica. Portanto, ancorado nessa lacuna, este artigo buscou analisar a forma como se gerencia os seus serviços turísticos, e mais especificamente o *Camp Nou Experience*, investigando o planejamento estratégico e as ações adotadas na gestão desse atrativo a partir da sua criação.

Referencial teórico

Esta seção visa apresentar os principais pressupostos teóricos do turismo futebolístico e o seu desenvolvimento como objeto de estudos acadêmicos. Em primeiro lugar, é necessário destacar que o turismo futebolístico é um dos principais nichos (também tratado como segmento ou subcategoria) derivadas do turismo esportivo. Por vezes, esses dois termos são confundidos ou utilizados incorretamente, haja vista que toda atividade turística de futebol faz parte da área do turismo esportivo, no entanto, nem toda atividade turística de esporte faz parte do âmbito do futebol. Portanto, há diversos outros nichos do turismo esportivo, por exemplo: golfe (Kim et al., 2008), corrida (Hinch & Holt, 2017), esportes de combate (Oliveira et al., 2021; Pookaiyaudom, 2020), entre outros.

A construção da fundamentação teórica do turismo futebolístico foi ancorada nos conceitos e tipologias do turismo esportivo. As primeiras publicações relativas à intersecção entre o turismo e os (mega)eventos esportivos surgiram nos idos de 1990 (Gammon & Robinson, 1997; Getz, 2008; Kurtzman & Zauhar, 1994). Tais estudos abordam aspectos gerencias e econômicos desta por meio de Estudos de Caso. No entanto, tais estudos careciam de uma fundamentação teórica mais robusta. O crescimento sistemático da área levou autores como Hinch e Higham (2001) e Gibson (1998, 2005) a publicarem alguns dos primeiros estudos pautados em oferecer uma base teórica sólida e ancorada cientificamente para o turismo esportivo. Os dois primeiros afirmam que o turismo esportivo é uma atividade humana, capaz de gerar implicações econômicas, que ocorre em um determinado tempo (duração da viagem) e espaço (destino da viagem) e apresenta um o esporte como atração. Já Gibson (2005)

introduziu uma tipologia para os turistas esportivos, dividindo-os em três vertentes principais: turista esportivo ativo, ou seja, aqueles os que viajam para outro destino no intuito participar de um evento esportivo; turista esportivo passivo, isto é, o indivíduo que viaja para assistir a um determinado evento esportivo; e o turista esportivo nostálgico, isto é, aquele turista que viaja para contemplar uma atração esportiva, geralmente associada ao passado (e.g., museus, memoriais ou exposições de esporte).

Ressalta-se que tais estudos não esgotam as contribuições acadêmicas para fundamentar a temática, tampouco são utilizadas acriticamente ou de forma universal no meio acadêmico. Por exemplo, Ramshaw e Gammon (2005) discordam no tangente a nostalgia ao afirmar que alguns atrativos turísticos se baseiam na contemplação do passado (i.e., herança cultural), entretanto, não proporcionam uma experiência excessivamente romântica ou de um passado idealizado.

Oliveira e colegas (2021), ancorados pelos pressupostos supracitados, afirmam que o turismo futebolístico é um crescente nicho do turismo esportivo caracterizado pela ação de viajar, individualmente ou em grupo, para praticar, assistir ou visitar um atrativo associado ao futebol, seja esta a motivação principal da viagem ou não. Fortemente associada aos maiores eventos da modalidade pela literatura, especialmente a Copa do Mundo da FIFA e a UEFA Euro (Müller, 2015), a relação entre turismo e futebol possui outras perspectivas que transcendem os megaeventos e atraem uma atenção cada vez maior do meio acadêmico. Uma delas tem sido a crescente demanda turística nos serviços dos clubes de futebol, seja para assistir as partidas *in loco* (*matchdays*) ou para realizar tours pelas instalações e bastidores de estádios e museus (Allan et al., 2007; Bezerra et al., 2019; Brochado et al., 2021; Cordina et al., 2018; Ferreira & Silva, 2017; Garcia, 2018; González-García et al., 2018; Magalhães et al., 2017; Oliveira & Capraro, 2020a; Peng et al., 2016; Romano et al., 2016; Romano & Uvinha, 2021; Tobar & Ramshaw, 2022; Viniegra, 2019). Os estádios e museus de futebol podem ser de natureza pública ou privada, portanto, não necessariamente posse de um determinado clube futebolístico. Como exemplos há o estádio *Wembley* (Londres, Inglaterra), o estádio *Maracanã* (Rio de Janeiro, Brasil) e o *Stade de France* (Paris, França); o Museu do Futebol (São Paulo, Brasil), o *National Football Museum* (Manchester, Inglaterra), *Museo Del Futbol Sudamericano* (Luque, Paraguai) e o *FIFA World Football Museum* (Zurique, Suíça).

A literatura nesta temática é relativamente nova, quando comparada ao fenômeno do turismo futebolístico que já ocorre desde o final do século XIX durante as primeiras partidas de futebol entre seleções (e.g., especialmente entre nações britânicas e escandinavas) quando os

jogadores se deslocavam para praticar futebol e explorar os destinos turísticos no tempo livre (McDowell, 2017). Tais práticas podem ser definidas como turismo esportivo/futebolístico ativo e passivo. No entanto, os primeiros trabalhos voltados a investigar especificamente as intersecções entre o turismo e o futebol, ganharam força somente nos últimos anos e abordaram novas perspectivas ao tema. Por exemplo, o planejamento estratégico dos clubes de futebol em diversas partes do mundo visando o aumento da demanda turística, nos seus tours, museus e jogos da temporada regular e eliminatórios das copas (inter)nacionais (em estádios próprios ou sedes neutras); a realização de jogos e treinamentos da pré-temporada em destinos turísticos; o impacto do turismo futebolístico na sustentabilidade do destino local.

Pinheiro (2012), Garcia (2018), Moreira (2019), Rudkin e Sharma (2019) abordam o planejamento da exploração turística em clubes de futebol no Brasil, Espanha, Portugal e Inglaterra, respectivamente, sob a aplicação de questionários. Tais estudos buscam analisar o perfil dos turistas que frequentam os espaços de visitação e/ou os jogos dos clubes para favorecer a formulação de estratégias e modelos para potencializar o futebol como atrativo turístico. Pinheiro (2012) pontua que os dois principais clubes da cidade de Porto Alegre, *Gr mio Foot-Ball Porto Alegrense* e *Sport Club Internacional*, apresentam espaços para eventos e shows musicais, lojas físicas, museu e um programa de visitação às suas dependências. Todavia, o turismo ainda não gera impacto econ mico significativo para esses dois clubes, segundo o estudo. Em outro contexto, Moreira (2019) destaca o impacto do futebol no turismo local e, como exemplo, aborda como o *Futebol Clube do Porto* integra eficientemente o seu estádio e o seu museu aos pontos turísticos de interesse da cidade do Porto, uma das mais visitadas da Europa. Ambas as pesquisas criticam a escassez de produções acadêmicas nesta temática (Moreira, 2019; Pinheiro, 2012).

Romano e colegas (2016) analisaram a experiência turística em quatro estádios de futebol na Europa: (1) Est dio da Luz em Lisboa, Portugal; (2) *San Siro* em Milão, Itália; (3) *Signal Iduna Park* em Dortmund, Alemanha; (4) e o *Camp Nou* em Barcelona, Espanha). Estes estádios já sediaram importantes eventos esportivos, como a final da *UEFA Champions League* (os dois primeiros) e partidas da Copa do Mundo (os dois últimos). Por meio de observação participante, os pesquisadores afirmam que o planejamento turístico desses estádios segue um determinado padrão de desenvolvimento de atrativo turístico. Isto é, eles oferecem visitas guiadas a diversos setores do estádio, sinalizações e guias no idioma local e em língua inglesa, facilidade de acesso pelo transporte público, interatividade e acesso à loja oficial dos clubes.

Rudkin e Sharma (2019) analisam os impactos da relação entre o turista e os jogos regulares da principal liga nacional de futebol no Reino Unido, a *English Premiere League*. Ao verificar os gastos dos turistas que já haviam tomado a decisão de viajar para o Reino Unido, conclui-se que os gastos destes indivíduos são potencializados por conta dos atrativos de futebol, em especial os *matchdays*, o que gera um impacto significativamente positivo para a economia do país. Os autores ponderam que possuir uma gestão organizada, profissional e fomentar uma base internacional de torcedores potencializa ainda mais a visita de turistas e o consumo dos seus serviços turísticos dos clubes. Por outro lado, isto também eleva os preços dos ingressos para as partidas caso não haja políticas públicas e planejamento turístico adequado entre os gestores dos atrativos e os stakeholders, afetando negativamente os torcedores locais (e.g., diminuindo a sua presença e consumo).

Metodologia

Este estudo, de cunho descritivo e exploratório, pautou-se pelo uso de métodos qualitativos. Segundo Creswell (2007), o pesquisador qualitativo pode usufruir-se de diversas estratégias de investigação como um norteador dos procedimentos metodológicos no estudo qualitativo. Nesta pesquisa, utilizou-se variadas ferramentas e técnicas científicas para coletar dados entre os anos de 2019 e 2021. Em síntese, foram coletadas fontes documentais, notícias e reportagens publicadas por veículos de comunicação online ou órgãos oficiais envolvidos (website oficial do FCB, agências reguladoras de turismo, empresas especializadas na publicação de índices e relatórios estatísticos), majoritariamente de acesso público e gratuito (exceto por um estudo encomendado pelo FCB e realizado pela *Delloite*); artigos, dissertações e outras publicações acadêmicas a partir de uma revisão bibliográfica, além de uma entrevista semiestruturada com um informante-chave do *Camp Nou Experience*.

Todos os documentos e publicações consultadas abordaram, direta ou indiretamente, o objeto temático desta pesquisa. Mais detalhadamente, os materiais foram acessados por meio dos seguintes portais oficiais: FCB; *Brand Finance*; *Delloite*; *MasterCard*; *Observatori del Turisme de Barcelona* (órgão de fomento ao turismo local barcelonês); *Themed Entertainment Association*. A revisão bibliográfica utilizou as plataformas *Google Scholar*, *Scopus*, arquivos institucionais universitários e acervo do primeiro autor. Já a entrevista com perguntas abertas foi orientada por um roteiro semiestruturado para complementar os dados obtidos e contribuir para uma perspectiva mais holística do fenômeno investigado. A adoção da estratégia de

entrevistas é definida por Gil (2008) como uma técnica flexível de investigação das mais utilizadas na academia para coletar dados acerca de uma temática e compreendê-la com maior profundidade.

Para a análise dos dados, utilizou-se os pressupostos da Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011) para refinar e organizar os dados, desde a sua coleta até o seu tratamento. Os procedimentos analíticos foram organizados, portanto, em três etapas sequenciais:

- Pré-análise: realização da “leitura flutuante” para estabelecer os primeiros contatos com os materiais correlatos e obter maior familiaridade com os textos correlatos ao tema proposto; escolha dos documentos a serem explorados (mencionados anteriormente) bem como a escolha de um colaborador que atuasse, direta ou indiretamente, na gestão dos serviços turísticos do FCB, particularmente o *Camp Nou Experience*, para enriquecer e complementar a coleta dos dados; Definição do objetivo; Formulação de perguntas e tópicos acerca de dados divergentes ou inexistentes na literatura no que diz respeito ao gerenciamento e os construção desses serviços turísticos.

- Exploração do material: aplicação das decisões pré-estabelecidas perante a análise e codificação (categorização das narrativas por temáticas) de cada documento e informação coletada, a partir de suas características singulares de contexto.

- Tratamento dos dados obtidos, a inferência e a interpretação: cruzamentos entre as informações, associando os resultados ao contexto do socioeconômico do clube e do turismo na cidade de Barcelona. Ao passo que os pesquisadores realizaram o tratamento dos dados das fontes documentais e bibliográficas (artigos científicos, dissertações, reportagens, notícias, relatórios oficiais e websites, principalmente a página oficial do FCB e dos órgãos de turismo) os conteúdos da entrevista foram incorporados à análise, visando a triangular essas fontes com as entrevistas. Para a autora, esta fase é fundamental para aumentar a rigorosidade do estudo.

De acordo com Guba (1985), a triangulação de (múltiplas) fontes é um dos principais meios de enriquecer a credibilidade e o rigor de uma pesquisa qualitativa. O autor também acrescenta que a técnica de avaliação de pares é útil para contribuir neste sentido e auxilia a manter um processo mais “honesto” da investigação. Após o término da coleta e análise dos dados, o texto ainda foi submetido pelos autores à discussão com um grupo de pesquisadores vinculados a um grupo de estudos de um programa de Pós-Graduação ao qual primeiro e último autores integram. Alguns ajustes textuais e estruturais foram realizados após a checagem dos pares.

O critério de escolha do entrevistado foi possuir cargo diretivo no FCB ou diretamente ligado ao *Camp Nou Experience*. Este estudo contou com um colaborador oral. O entrevistado foi Jordi Penas i Babot, diretor do museu do FCB e responsável pelo *Camp Nou Experience*, O colaborador foi contatado pela rede social *LinkedIn* e via e-mail. Ele trabalha no clube desde abril de 2004 até o presente momento (2022). A entrevista foi realizada por meio de uma plataforma virtual em outubro de 2020 e durou aproximadamente uma hora. Em comum acordo, posteriormente os pesquisadores encaminharam um documento adicional (com oito perguntas), em formato de questionário com perguntas abertas, para obter informações técnicas (percentuais, cifras entre outros dados quantitativos).

A entrevista com o gestor foi realizada no idioma nativo do colaborador (Língua Espanhola) e ele foi previamente informado das finalidades do projeto. O entrevistado assinou um Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE), permitindo a divulgação da sua identidade. O projeto de pesquisa foi autorizado pelo Comitê de Ética e Pesquisa do Instituto de Ciências Humanas da Universidade de Brasília – CEP/IH. Ambas as entrevistas (escrita e oral) foram traduzidas por completo a Língua Portuguesa por um dos autores, o qual possui fluência nos idiomas espanhol e português. No caso da entrevista oral, ela foi transcrita na íntegra e seguiu os procedimentos metodológicos de Alberti (2013), ou seja, foram efetuadas pequenas alterações no texto para que o leitor possa melhor compreendê-lo.

“De um museu mais clássico, para um museu multimídia e interativo... Um museu de emoções”: a evolução dos serviços turísticos do Futbol Club Barcelona

Dois anos após o *Camp Nou* ter recebido alguns jogos da Copa do Mundo de Futebol em 1982, o FCB inaugurou primeiro o seu próprio museu no dia 15 de junho de 1984 (Crawford, 2013). Naquele ano de abertura, o museu registrou 19.432 visitantes e já no ano seguinte o número saltou para 133.052 visitas, o que significa um crescimento de 685% (FC Barcelona, 2016b). Por conta disso, a instituição atuou como precursora na construção de um museu dedicado ao futebol e foi seguida por outros clubes europeus como o *Manchester United Football Club* em 1986 e o *Liverpool Football Club* em 1997 (Bezerra et al., 2019; Crawford, 2013; FC Barcelona, 2019; Paramio et al., 2008; Pinheiro et al., 2012). Segundo Reilly (2015), já havia exposições esporádicas sobre futebol, como no Museu de Liverpool em 1984 entre outras na década de 1950, mas não havia nenhum museu integralmente dedicado ao futebol. Durante os seus primeiros anos de funcionamento, o espaço era simples e pequeno, visando somente preservar o patrimônio do FCB. Nas palavras de Jordi Penas,

O museu do ‘Barça’ [FCB] tem mais de trinta anos de funcionamento, sendo inaugurado no ano de 1984. Começou como um pequeno espaço que havia algumas copas [troféus] e botas [chuteiras] antigas e agora já é um dos destinos turísticos mais importantes da Catalunha e de Barcelona. (...) quando o Museu abriu em 1984, era apenas um espaço dentro do *Camp Nou*. Uma sala. (Jordi Penas i Babot, 2020, diretor do museu do FCB, pp. 1–2).

Durante os 37 anos de atividade [1984-presente] houve diversas mudanças significativas no clube e na cidade de Barcelona que influenciaram a evolução desse serviço turístico. Na perspectiva do FCB, sinteticamente, os títulos esportivos e a valorização da sua marca – econômica e socialmente – expandida globalmente são fatores determinantes (Oliveira & Capraro, 2020b). No tangente ao segundo ponto mencionado, a cidade de Barcelona passou por um intenso e paulatino período de reestruturação e renovação urbana. Desde as ondas migratórias na década de 1960 ao recebimento de jogos da Copa do Mundo em 1982 e dos Jogos Olímpicos de Verão em 1992, a cidade investiu em segurança, expansão industrial, relações comerciais, transporte público, acessibilidade, preservação do seu patrimônio cultural etc. (Bessa & Álvares, 2014; Duro & Rodríguez, 2015; Mekinc et al., 2017; Palomeque, 2015; Pinheiro et al., 2017).

A partir dessa conjuntura de fatores interdependentes, houve um aumento vertiginoso do número de turistas, especialmente de estrangeiros, os quais totalizaram nove milhões em 2018, no destino de Barcelona (MasterCard, 2019; Turisme de Barcelona, 2020). Soma-se ao contexto, o fato de a Espanha ter sido o segundo destino turístico mais visitado no mundo em 2019 (83 milhões de turistas internacionais) e a cidade de Barcelona é a mais visitada do país, figurando entre as 20 cidades mais visitadas no mundo nos últimos anos (MasterCard, 2019; UNWTO, 2019, 2020). Barcelona é uma cidade inteligente (*Smart City*) e conquistou o título de “destino turístico inteligente” (DTI), isto é, uma cidade que recebe turistas, estrategicamente voltada para o futuro. Os destinos inteligentes são pautados em seis alicerces: economia, comunidade local, governança, mobilidade, meio ambiente e o bem-estar (Bakici et al., 2013; Marine-Roig & Anton Clavé, 2015). Segundo Getz (2008), a infraestrutura, os eventos (esportivos ou não) e a marca podem influenciar, em diferentes níveis, a imagem do destino e a satisfação do turista, assim como a sua intenção de retorno. Paramio et al. (2008) afirmam que tours em estádios e museus pertencentes a clubes com requintes históricos e sucesso esportivo, tendem engajar as emoções de torcedores, simpatizantes e consumidores e motivar novas visitas que geram benesses econômicas.

De fato, influenciado por esses marcos históricos, por exemplo, o museu triplicou o número de visitantes entre 1994 e 1999 (de aproximadamente 400 mil visitas anuais para cerca de um milhão e duzentas mil) e apresenta uma demanda de visitas anual, ininterruptamente, acima dos sete dígitos a partir de 1999 (Paramio et al., 2008; Turisme de Barcelona, 2020). Por não se tratar de aspectos diretamente associados a gestão dos serviços turísticos do clube, instigou-se investigar se houve ações pontuais ou estratégias adotadas pelo clube voltadas especificamente para o desenvolvimento dos seus serviços turísticos. Ao ser indagado sobre essa questão, Jordi Penas respondeu que

Com o passar dos anos, em certo momento, identificou-se a possibilidade de oferecer um pequeno passeio pelo campo e, mais tarde, em 2009, demos o salto mais importante. Onze anos atrás, quando eu já dirigia o museu, lançamos o conceito do *Camp Nou Experience*. Fizemos uma mudança no conceito do que era o museu e investimentos importantes na renovação dos conteúdos. Fomos de um museu mais clássico, somente com objetos, para um museu mais multimídia e interativo. Um museu de emoções. E isso nos permitiu quase duplicar o número de visitantes e quadruplicar o faturamento e nos colocar onde estamos agora. Ou seja, eu te diria que faz onze anos que nós demos um salto definitivo para chegar aonde estamos agora (Jordi Penas i Babot, 2020, p. 2).

Sem desconsiderar o conjunto de fatores indiretos à gestão da demanda turística do clube, a elaboração de um plano estratégico para renovação dos conteúdos do seu serviço turístico foi fundamental para desenvolver substancialmente o FCB como atrativo turístico de Barcelona. O lançamento do *Camp Nou Experience*, 25 anos após a inauguração do seu museu, foi a principal ação adotada nesse sentido.

De acordo com Bezerra e colegas (2019), o FCB, assim como outros clubes investigados em seu estudo (i.e., *Real Madrid Club de Fútbol*, *Manchester United Football Club*, *Club Atlético Boca Juniors* e *Sport Lisboa e Benfica*), gerencia os seus serviços turísticos para além de espaços simplesmente voltados à memória, e, por isso, oferece uma experiência diversificada e 23. Os autores reforçam que para potencializar a intenção de visita do turista, o uso de recursos tecnológicos, vídeos, áudios-guias, realidade virtual, experiências sensoriais, atividades interativas (por exemplo, utilizando redes sociais) e artefatos históricos (estátuas, chuteiras, camisas, contratos antigos e troféus) é preponderante para despertar sentimentos e emoções no público visitante (Bezerra et al., 2019), o que resulta em uma experiência mais positiva do turista (Brochado et al., 2021). Em alguns relatos de experiência (Bezerra et al., 2019; Crawford, 2013; Pinheiro et al., 2012; Romano et al., 2016), é possível identificar esses

elementos durante o trajeto do *Camp Nou Experience*, contrastando com Garcia (2018), pois, para ele o FCB não utilizara aparatos tecnológicos no roteiro do seu museu. Já o diretor Jordi Penas, sem contrapor a importância de gerar identificação por meios memorialísticos, afirma:

Temos serviços adicionais que oferecemos no museu, como os audioguias (...) em onze idiomas diferentes (...) também temos um serviço fotográfico. As pessoas podem tirar fotos dentro do museu, com uma [taça], Liga dos Campeões... com um jogador (...) E um espaço exclusivo com as chuteiras de ouro [prêmio anual dado ao maior artilheiro entre as ligas europeias] do Lionel Messi [eleito seis vezes o melhor jogador do mundo pela FIFA] (...) temos muitas telas, muitos computadores [interativos], onde você pode se aprofundar nas informações. Se você é um grande fã do 'Barça', você vai passar duas ou três horas [no museu]. Isso se você não andar distraído (Jordi Penas i Babot, 2020, pp. 3–4).

Como visto pelos exemplos citados, o *Camp Nou Experience* apresenta um misto entre artefatos históricos e aparatos tecnológicos para aprimorar a experiência dos seus visitantes. Apesar de não explorar a presença física dos jogadores no atrativo, conforme já alertavam alguns estudos (Bezerra et al., 2019; Crawford, 2013; Pinheiro et al., 2012), o museu costuma utilizar a imagem de jogadores que marcaram história no clube (Crawford, 2013) para melhorar a experiência da visita, e isso pode ser observado pelo espaço destinado ao argentino Lionel Messi. Ressalta-se que outros jogadores e ex-jogadores também recebem destaque durante o passeio. Segundo Brochado et al. (2021), os museus de futebol têm vinculado os seus conteúdos à jogadores famosos, exibindo as suas conquistas como lendas ou heróis e, não raro, como buscam identificá-los como se fossem cidadãos locais.

Essa forma interativa e tecnológica de se comunicar com os seus visitantes, transmitir sua história, gerar emoções e identificação, tem sido uma estratégia fortemente utilizada por museus de futebol para melhorar a experiência do turista e alcançar um público mais amplo e diversificado (Yang, 2017). Tal combinação de ferramentas ao longo do passeio favorece “o atendimento e a satisfação do cliente”, aspectos enfatizados pelo diretor (Jordi Penas i Babot, 2020) como essenciais para o museu se estabelecer como um espaço de preservação e exposição do seu patrimônio, de comunicação com o público e consideravelmente rentável.

Com o museu do 'Barça', nós temos três objetivos principais: o primeiro é recuperar e preservar o patrimônio do clube. Objetos antigos... Tudo isso pode ser mantido sob controle. O segundo objetivo do museu é compartilhar tudo isso com os torcedores, e não o ter [referindo-se ao patrimônio] simplesmente guardado em um armazém ou no meu escritório. Queremos

que as pessoas vejam. E o terceiro objetivo é econômico, obter o máximo de faturamento para ajudar no orçamento do clube (Jordi Penas i Babot, 2020, p. 1).

Ao analisar os objetivos do museu e, conseqüentemente, do *Camp Nou Experience*, desvelou-se uma tendência de valorização do seu patrimônio não somente cultural como também financeira, por meio aprimoramento da oferta do serviço turístico e aumento da demanda de visita. Logo, os três objetivos mencionados pelo diretor são interdependentes, pois a exposição do seu patrimônio histórico e cultural com o auxílio de recursos tecnológicos tende a elevar a demanda turística e os gastos desses visitantes com o atrativo. A lógica de mercado que orienta as ações do clube fica ainda mais evidente quando o visitante, o qual pode ser um torcedor ou simpatizante do FCB, é explicitamente tratado como “cliente” pelo clube. Desse modo, coaduna-se com Romano e Uvinha (2021) a respeito do uso de um espaço voltado ao futebol como forma de equipamento turístico por meio de ações que segmentam uma lógica de mercado. Assim, “[...] a preservação da cultura, memórias, emoções e afetividades construídas ao longo dos anos” (Romano & Uvinha, 2021, p. 184) são estimuladas ao ponto de render benesses econômicas consideráveis.

Um das novidades mais recentes do museu foi o lançamento do serviço “Escape Room”, uma atividade interativa dentro do museu na qual o visitante vivencia uma caça ao tesouro para encontrar o troféu original da *UEFA Champions League* (conquistado cinco vezes pelo FCB) que foi substituído por uma réplica – em grupos de 6 a 7 pessoas, os visitantes seguem pistas e resolvem enigmas relacionados a história do clube (FC Barcelona, 2021c). Essa atividade é realizada para grupos entre 10 e 140 pessoas em horários alternativos (após a visita normal) e pode ser complementada ao final da sessão com um espumante, um jantar em uma sala especial e um tour exclusivo guiado por um profissional do clube pelo *Camp Nou*, logo após o término do Escape Room (FC Barcelona, 2021c).

Além da renovação do espaço e dos conteúdos do museu, deve-se considerar ainda que o FCB também passou a utilizar o seu estádio como componente essencial do seu roteiro turístico. Isso vai ao encontro com o movimento de maximização das operações dos estádios de futebol identificado por Paramio et al. (2008) e Ginesta (2017), iniciado há mais de uma década. Para os referidos autores, isso se deve a busca pela viabilidade econômica dos estádios, principalmente aqueles de grande porte, cada vez mais utilizados para múltiplas atividades que tornem o espaço mais rentável. O *Camp Nou*, considerado o maior estádio da Europa com a capacidade de receber 99 mil pessoas durante os jogos e certificado pela UEFA com o padrão máximo de excelência cinco estrelas –permite ao estádio se candidatar, por exemplo, à sede da



final da *UEFA Champions League*, o principal torneio de clubes do futebol europeu – (StadiumDB.com, 2021a, 2021b). O estádio também pode ser reservado para a realização de eventos sociais privados (casamentos, aniversários, formaturas, celebrações natalinas entre outras), comerciais, feiras, corporativos, shows musicais ou até mesmo partidas não-oficiais de futebol (FC Barcelona, 2021a; Ginesta, 2017). Se, por um lado, a maximização das operações do *Camp Nou* fomenta a rentabilidade e a imagem do estádio como um atrativo, por outro, há uma preocupação com a manutenção do espaço. Por exemplo, em 2009, o FCB “teve que trocar todo o seu gramado de jogo após dois shows da banda irlandesa U2, onde a montagem do palco e a movimentação dos torcedores inutilizaram a grama para a prática do futebol” (Pinheiro et al., 2012).

Tanto o museu quanto o *Camp Nou* se tornaram espaços históricos fortemente rentáveis ao fornecer uma pluralidade de atividades capazes de atrair um elevado fluxo de turistas e ainda envolver a comunidade local. O gerenciamento desses locais revelou-se como um fator chave na transformação do FCB como atrativo turístico da sua cidade, fornecendo novos tipos de experiência ao visitante para além das partidas de futebol (Bezerra et al., 2019). O sucesso dos objetivos do *Camp Nou Experience* está associado à gestão desses espaços e a forma como a marca FCB tem sido explorada neles, levando o clube a ser um reconhecido atrativo turístico da cidade de Barcelona. Na visão de Jordi Penas, o êxito da experiência dos visitantes está relacionado a três eixos principais:

O primeiro é o *Camp Nou*! O estádio já tem uma magia e é uma marca mundial, como a Sagrada Família, como o *Empire State*, como o Corcovado, certo!? São essas coisas que todo mundo tem na cabeça, não é? E se você vem para uma grande capital, você chega em Paris e você vai à Torre Eiffel. Então, o *Camp Nou* já é uma atração, em si, muito importante. O segundo ponto atrativo que faz as pessoas virem aqui é o ‘Barça’, a nossa marca de 120 anos, mesmo que você não goste de futebol. Por exemplo, mesmo que você não seja cristão, você vai a *La Sagrada Família* e mesmo que não goste de futebol, você vem ao Barça porque já ouviu falar, não é? Mesmo que você seja de Madri [possivelmente torcedor de um clube rival], não importa. E o terceiro, é o próprio museu. Os conteúdos que temos e o fato de que você pode passar cinco minutos ou quinhentos minutos, porque há um monte de informações. E eu acho que são as boas emoções [da experiência no museu] que atingem o torcedor louco e se você vier com um amigo seu, que tampouco gosta de muito futebol, ele pode pensar ‘Mas isso é o Barça!? Bem, eu não sabia de tudo isso, sabia!’. Faz você refletir, pensar um pouco. (Jordi Penas i Babot, 2020, p. 4).

Com a estruturação deste serviço turístico ao modelo atual, o clube já contabiliza que 85% dos seus clientes são turistas, principalmente vindos da França e da Inglaterra, e a maior parte do público visitante costuma visitar o atrativo em grupos familiares (Jordi Penas i Babot, 2020). A partir dessa dinâmica que o FCB obteve retornos mais significativos. Por exemplo, somente o *Camp Nou Experience* representa um expressivo faturamento anual de 40 milhões de euros (Jordi Penas i Babot, 2020). Embora essa receita represente em torno de 5% do orçamento geral do clube – o maior do mundo entre os clubes de futebol, estimado em €690 milhões em 2018 e €860 milhões em 2019 (Deloitte, 2020) –, ela é superior aos valores pagos pelos direitos de transmissão a maior parte dos seus adversários na *LaLiga* (a elite do futebol espanhol) (Bergantiños & Moreno-Ternero, 2019, 2020).

Especificidades da estrutura organizacional e do funcionamento do *Camp Nou Experience*

Para atender ao elevado fluxo de visitantes, o museu possui dois andares e conexão direta com o estádio em uma área total de 2770 metros quadrados que pode acomodar até 1600 visitantes simultaneamente (FC Barcelona, 2021d). O sistema operacional do *Camp Nou Experience* conta com uma estrutura organizacional híbrida, pois, possui funcionários dedicados exclusivamente a esse serviço, mas também conta com a colaboração de profissionais ligados a outras áreas departamentais do clube e profissionais terceirizados.

Os funcionários do ‘Barça’ que trabalham diretamente no museu são dez pessoas. Poucas pessoas. O que acontece é que há dentro do departamento de marketing de ‘Barça’, o chefe de marketing que trabalha para o museu, o departamento comercial a mesma coisa... No jurídico e nas diferentes áreas já existe uma organização matriz, mas os funcionários que trabalham [exclusivamente] para o museu, sob a minha hierarquia... nós somos dez pessoas. Temos muitos profissionais e empresas ‘externas’ [terceirizadas] que trabalham aqui. Pessoas que temos em bilheteria, no controle de ingressos, pessoas na segurança dentro do que é o ambiente do Museu (Jordi Penas i Babot, 2020, p. 3).

O FCB possui, portanto, um pequeno núcleo de funcionários envolvidos diretamente com o serviço turístico retratado, apoiado por uma rede mais ampla de colaboradores internos e externos ao clube. Observa-se que essa rede de colaboradores ao *Camp Nou Experience* é fundamental para a gestão do serviço atender a alta demanda de visitantes ante a todos os recursos ofertados. No verão, quando o número de visitantes diários em tours por estádios e museus costuma atingir o seu auge, a equipe de trabalho geralmente é ampliada para dar conta

desse aumento na demanda. Entre junho e agosto, período de férias e verão na Europa, o *Camp Nou Experience* recebe uma média de dez mil visitantes por dia (reforçando que 85% destes são turistas) (Jordi Penas i Babot, 2020). O diretor do atrativo forneceu comentários específicos sobre essa adaptação na gestão da equipe.

Temos o maior movimento de visitantes no verão, entre junho e agosto, tem mais de dez mil pessoas todos os dias (...) há quase 60 pessoas trabalhando no verão, que não são funcionários do museu, mas que estão trabalhando dentro desse ambiente. Ou seja, há muito movimento de pessoas, não agora [outubro], mas em outros meses, porque quase dois milhões de pessoas vem todos os anos visitar o museu. Dois milhões de pessoas é muita gente e é por isso que precisamos dessa infraestrutura (Jordi Penas i Babot, 2020, p. 6).

Se a média relatada pelo gestor se mantiver consistente, isso significa que durante esses três meses de verão, o atrativo recebe algo próximo de 900 mil visitantes, isto é, quase metade da demanda do ano todo. A título de comparação, o tour pelo estádio e o museu da *Juventus Football Club* costuma receber em torno de 700 visitantes diariamente (Juventus, 2018; Palvarini & Tosi, 2013) e a Arena Corinthians no Brasil – pertencente ao *Sport Club Corinthians Paulista* – atende entre 400 e 500 pessoas por dia (Romano, 2018). Em um estudo acerca do Museu do Futebol em São Paulo, Romano e Uvinha (2021) relatam que o período de férias é o momento em que a demanda de visitantes aumenta significativamente. Além disso, Jordi Penas faz a ressalva de que

Os dias de jogo são dias ruins para o museu, porque as pessoas querem ir ao futebol e então elas não acham que podem ir ao museu. Os dias de jogos são muito bons para a loja porque muitas das pessoas que vão ao jogo são turistas, que vão um dia na vida ver o futebol do ‘Barça’. Vão à loja e gastam todo o dinheiro para comprar camisetas e tudo o que queiram. Para a loja, o dia do jogo é fenomenal e para o museu são os piores dias. Quero dizer, o museu, temos trinta dias ruins por ano, quando o ‘Barça’ joga. Mas nós vivemos do ‘Barça’ e nós já sabemos disso, não há nenhum problema. O museu está aberto, mas no dia do jogo você não pode fazer o tour completo. Então, normalmente, no dia seguinte, há muitas pessoas que não vieram no dia do jogo e vem [ao museu] no dia seguinte (Jordi Penas i Babot, 2020, p. 6).

Tal perspectiva corrobora com a afirmativa de que os estádios ou arenas pertencentes aos clubes globalizados são capazes de canalizar grandes grupos de pessoas para formas de consumo e entretenimento além das partidas de futebol (Palvarini & Tosi, 2013). Somente com a loja, o FCB fatura €85 milhões de euros (FC Barcelona, 2021e). Essa lógica revela ainda, que esses os serviços turísticos, nesses espaços de entretenimento e consumo, atraem todo tipo de



cliente (e.g., torcedores, não-torcedores, famílias e empresas), principalmente aqueles com maior poder de compra, o que geralmente não é o caso dos seus torcedores (Palvarini & Tosi, 2013; Rudkin & Sharma, 2019). Novos clientes são importantes para os clubes, pois seus gastos geram benefícios econômicos expressivos, especialmente em períodos quando não há jogos e a demanda era substancialmente baixa ou nula antes desses serviços (Rudkin & Sharma, 2019). É preciso ponderar que, conseqüentemente, a oferta desses serviços tem um custo mais elevado (impactando também no valor do ingresso para os jogos), pois há demanda para tal, mas que gera certa resistência ou afastamento dos torcedores locais, influenciando diminuição da presença eles também nos jogos (Evans & Norcliffe, 2016; Rudkin & Sharma, 2019). Cordina et al. (2018) apontam que os clubes devem buscar medidas para amenizar essas tensões, pois o clube precisa se manter conectado aos torcedores locais e, concomitante, monetizar a sua demanda turística. Os autores concluem ainda que interações entre os torcedores locais e os turistas podem melhorar a própria experiência turística se houver hospitalidade por parte dos residentes (Cordina et al., 2018). Possivelmente esse seja o motivo para o preço de entrada no *Camp Nou Experience* ser reduzido pela metade para residentes de toda a região da Catalunha (FC Barcelona, 2021b; Oliveira & Capraro, 2020a).

Ademais, o serviço de visitação guiada por profissionais em estádios e museus de futebol é mais um aspecto a ser destacado. Segundo Tosi (2013), em um estudo de caso pautado no *Allianz Stadium*, novo estádio da *Juventus Football Club*, os profissionais que atuam como guias nas visitas desses espaços futebolísticos devem ser valorizados devido a sua importância em ministrar explicações, contar anedotas sobre áreas, coleções e artefatos mais destacados no roteiro dos tours. A construção de um senso de identificação dos visitantes com o clube passa pelas mãos desses profissionais. No *Camp Nou Experience*, a visita guiada por um profissional do clube pode ser adquirida, mas por um valor adicional ao ingresso de entrada (FC Barcelona, 2021b), fato já criticado por Crawford (2013). Em relação ao gerenciamento desses profissionais, Jordi Penas saliente: “Das dez pessoas trabalhando [exclusivamente] no museu, cinco são guias [de turismo]” (Jordi Penas i Babot, 2020, p. 3). Ressalta-se que em estudos dessa natureza, não foi encontrado nenhuma informação acerca da capacitação destes profissionais. Todavia, Brochado e colegas (2021) comenta que os guias são de máxima importância para os museus futebolísticos e comumente os visitantes registram, pois, mesmo com a utilização de recursos tecnológicos, os visitantes consideram a interação com esses profissionais mais relevante na experiência. Quando questionado, o diretor Jordi Penas

respondeu ressaltando os objetivos, tarefas e os requisitos necessários dos guias turísticos do FCB.

Eles trabalham conosco há anos. Mas são jovens em espírito. A missão do guia é ser a “cara amável” do museu. O guia tem que fazer com que o cliente, o visitante, tire o máximo da experiência da visita, fazendo visitas Vips se precisar ou dando informações, indicações. [sobre a capacitação dos guias] basicamente os guias, além de ter um diploma, para mim a coisa mais importante é que eles tenham uma motivação para transmitir emoção para as pessoas e a partir daí, dar aquele toque pessoal que cada pessoa tem, se antes fizer uma visita com um guia, será diferente se fizer com outro guia depois, ou seja, o esqueleto é básico, é o mesmo, mas então cada um tem sua maneira de explicar as coisas e você tem que se adaptar ao cliente. Se são pessoas que gostam muito de basquete, então falaremos com eles sobre a seção de basquete. E se fossem mulheres, falaremos de ‘Barça Woman’ [referindo-se ao time de futebol feminino]. Você tem que se adaptar ao que você tem na sua frente para que as pessoas, quando voltarem para suas casas, aos seus países pensem: "nosso, valeu a pena vir para Barcelona, para o *Camp Nou*, para fazer a visita". Tem que ser uma pessoa, eu diria, motivadora e deixar as pessoas animadas com a visita. (Jordi Penas i Babot, 2020).

Diante dessa explanação, é notório que os guias de turismo do *Camp Nou Experience* recebem orientações específicas por meio de uma metodologia de trabalho com objetivos predefinidos. As características pessoais dos guias são preservadas para que haja uma variedade de estilos em diferentes grupos de visitação, por exemplo, um guia por ser mais informativo, quanto outro pode ser mais extrovertido. No entanto, eles são orientados para se adaptar ao perfil do público visitante em cada sessão guiada, enfatizando determinados elementos do tour conforme o interesse específico de cada grupo visitante. A missão dos guias converge com o processo de evolução do *Camp Nou Experience*, ou seja, eles têm o papel de fomentar a imagem do atrativo como um “museu de emoções”. Adaptados a perspectiva de um clube globalizado que recebe uma grande quantidade de turistas internacionais, Jordi Penas ainda destaca que “os guias de turismo que trabalham aqui no museu, falam catalão, espanhol e inglês. E alguns falam italiano, outros falam francês. Uma garota também fala um pouco de alemão” (Jordi Penas i Babot, 2020, p. 4).

Além da comunicação oral nas visitas in loco, chamou a atenção o modo como os guias são orientados para se adaptar aos interesses dos visitantes, pois os próprios conteúdos da visita ao museu parecerem aderir à uma gama de coleções e artefatos mais diversificada, inclusive retratando outras modalidades esportivas do clube. Por exemplo, o atrativo dá espaço a novas

tendências como a equipe feminina de futebol, campeã da *UEFA Women's Champions League* em 2021, que vem ganhando mais notoriedade no roteiro da visita. No entanto, outro fato relevante foi a não utilização de ex-jogadores nos tours guiados, prática comum e bem-sucedida em outros clubes no Brasil e, principalmente, na Inglaterra (Pinheiro et al., 2012; Romano, 2018). Por exemplo, o *Liverpool Football Club* utiliza alguns ex-jogadores como guias de turismo, os quais desempenham papéis mais profundos para se adequar aos ambientes institucionais e incorporar uma experiência mais autêntica (Chiu, 2016). Não obstante, o clube permite que outros profissionais, não vinculados ao clube, possam exercer suas atividades com os seus próprios grupos de turistas.

E sim, também temos muitos grupos, muitos tours que vêm com seu próprio guia, um 'autocar' [ônibus] com quarenta turistas franceses que vem com um guia, com um fone de ouvido [áudio-guia]. E são guias que vêm aqui periodicamente, que já os conhecemos, que conhecem o Barça e que fazem suas explicações em diferentes idiomas para seus clientes (Jordi Penas i Babot, 2020, p. 3).

A presença desses guias externos, apesar de não trabalhar para o clube, acaba gerando recursos financeiros com os grupos de turistas que eles levam para fazer a visita guiado no *Camp Nou Experience*. É possível que esta seja também uma forma de terceirizar o serviço, haja vista que há uma demanda alta e crescente, e continuar mantendo as receitas providas pelos turistas que visitam os seus atrativos. Segundo Paramio et al. (2008), os gestores desses atrativos de futebol têm desenvolvido diversas estratégias para atender e captar mais visitantes, sobretudo turistas e clientes corporativos. Os autores finalizam pontuando que os clientes corporativos tendem a ser a maior fonte de receita desses atrativos futuramente, se comparado aos torcedores locais.

O FCB atribui muita importância em entender o perfil do seu público visitante, para estabelecer planos e ações nos seus serviços. Deste modo, o clube coleta informações dos visitantes que frequentam o *Camp Nou Experience* para traçar o perfil deste público. Acerca disso, o diretor Jordi Penas explica,

[...] temos diferentes formas de controle [do perfil dos visitantes]. O que gostamos é conhecer o cliente, nosso visitante. Saber de onde vem, saber de quais países ele visita. Então, também temos seus dados, é que hoje em dia você tem que ter muita clareza com isso, por conta do tema da proteção de dados e quais nos permite continuar em contato com o nosso visitante, quando ele tiver retornado ao seu país e tentar capturá-lo com alguma promoção ou produtos

vinculados ao ‘Barça’ ou assinar o ‘Barça TV Plus’, histórias como estas. Sabemos que temos mais de 300 milhões de fãs em todo o mundo (Jordi Penas i Babot, 2020, p. 11).

Sem revelar os mecanismos de controle utilizados sugere-se que, no ato da compra de algum dos serviços, o clube colete tais informações ante ao preenchimento dos dados cadastrais dos consumidores, sobretudo nas compras realizadas pelo website do clube.

Na esteira dessas medidas para alavancar o faturamento do *Camp Nou Experience*, algumas pesquisas já haviam relatado que ao final do roteiro da visitação há uma única via de saída que passa pelo interior de uma ampla (com três andares) loja oficial do FC Barcelona (Bezerra et al., 2019; Crawford, 2013; Drula, 2015; Romano et al., 2016). Nas palavras do diretor do atrativo, esse posicionamento da loja “Barça Official Store” foi estrategicamente pensado para incentivar os visitantes a comprar os variados produtos oficiais do clube. Para Bezerra et al. (2019) e Palvarini e Tosi (2013), a presença de uma loja oficial do clube com uma grande oferta de produtos ao final da visita, logo após os visitantes realizarem uma imersão na história do clube. Essa uma estratégia de marketing interessante, pois o sentimento e a emoção vivida no *tour* podem influenciar uma nova oportunidade de consumo naquele momento (Bezerra et al., 2019; Palvarini & Tosi, 2013). Nesse sentido, Brochado et al. (2021), afirmam que caminhar e comprar produtos dos clubes são duas experiências que não devem ser separadas nos roteiros dos tours pelos estádios de futebol.

Considerações finais

Diante da tendência de construção de novas arenas ou renovação dos estádios, os serviços turísticos de visitação pelas instalações dos clubes futebolísticos ganham cada vez mais força e atenção. Abordar aspectos da gestão de atrativos turísticos de futebol, um tópico em crescente desenvolvimento mercadológico e ainda de incipiente produção no meio acadêmico, pode auxiliar não somente os gestores destes serviços, aprimorar as experiências dos turistas esportivos passivos e nostálgicos, mas também contribuir com novos estudos para beneficiar o turismo futebolístico em sua plenitude.

Apesar das características singulares do *Camp Nou Experience*, este estudo qualitativo identificou determinados aspectos que podem ser transferidos para outros contextos, ou seja, outros clubes de futebol podem se beneficiar dos achados deste artigo para alavancar as suas demandas turísticas. As estratégias adotadas no gerenciamento do FCB apresentadas neste trabalho mostraram-se fruto do planejamento estratégico do clube, antecipado uma visão de

futuro que, já adotada por outras ‘grandes marcas’ da área, pode servir como base para clubes que buscam melhorar ou implementar esse tipo de serviço. Concordando com Bezerra et al. (2019, p. 11), “os clubes e entidades que querem se tornar referência nacional e internacional de entretenimento, devem se planejar e entender as formas de se relacionar com seu público em potencial”.

A memória e a identificação, aspectos comuns em museus, permanecem como importantes componentes para gerar emoções nos turistas (clientes) de futebol e tornar as suas experiências mais positivas. O uso de aparatos tecnológicos no roteiro das visitas auxilia a potencializar a emoção e comunicação da história do clube com os frequentadores. A capacitação de profissionais para as visitas guiadas e a terceirização de serviços foram significativamente positivas neste estudo.

Tais componentes podem ser ainda potencializados por clubes situados em destinos turísticos com um fluxo significativo de turistas. No caso pesquisado, a reestruturação da cidade de Barcelona oportunizou ao clube maiores condições para desenvolver-se como um atrativo turístico do destino, economicamente rentável e influenciador na tomada de decisão dos turistas. Este estudo preenche uma lacuna da literatura do turismo futebolístico, pois os destinos inteligentes, como a cidade de Barcelona, são importantes objetos de conhecimento para o nicho do turismo futebolístico. Entretanto, eles têm recebido pouca atenção acadêmica. Portanto, esta pesquisa representa um importante avanço científico ao tema devido ao contexto aqui investigado.

Conforme os dados apresentados, o valor econômico gerado pelo *Camp Nou Experience* agregado aos lucros das operações do *matchday* totalizam aproximadamente um quinto da receita geral do FCB (um bilhão de euros). Ou seja, a demanda turística (presente nos dois produtos) tem um alto impacto econômico no orçamento anual do clube, cujo faturamento geral é o maior do mundo entre os clubes de futebol. Vale salientar que não há dados específicos sobre a proporção de turistas nos jogos, o que dificulta investigar com precisão o impacto específico do turista no *matchday*. E esse foi um fator limitante do estudo, entretanto, também se desvelou como uma linha de pesquisa estudos futuros.

Referências

- Agustí, D. P. i, Saladié, Ò., & Gutiérrez, A. (2019). The contribution of football clubs to the international projection of cities: a causal analysis based on German and English cases. *Sport in Society*, 22(12), 1883–1903. <https://doi.org/10.1080/17430437.2018.1530218>
- Alberti, V. (2013). *Manual de História Oral* (3rd ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- Allan, G., Dunlop, S., & Swales, K. (2007). The economic impact of regular season sporting competitions: The glasgow old firm football spectators as sports tourists. *Journal of Sport and Tourism*, 12(2), 63–97. <https://doi.org/10.1080/14775080701654747>
- Bakici, T., Almirall, E., & Wareham, J. (2013). A Smart City Initiative: The Case of Barcelona. *Journal of the Knowledge Economy*, 4(2), 135–148. <https://doi.org/10.1007/s13132-012-0084-9>
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bergantiños, G., & Moreno-Tertero, J. D. (2019). Sharing the revenues from broadcasting sport events. *Management Science*, 66(6), 1–15. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2019.3313>
- Bergantiños, G., & Moreno-Tertero, J. D. (2020). Broadcasting La Liga. *Munich Personal RePec Archive*, 28.
- Bessa, A. S. M., & Álvares, L. C. (2014). *A construção do turismo: Megaeventos e outras estratégias de venda das cidades*. Belo Horizonte: C/Arte.
- Bezerra, M. F., Curvello, P. H., & Zouain, D. M. (2019). Turismo esportivo de experiência em museus e tours em estádios de futebol. *Caderno Virtual de Turismo*, 19(3), 1–14. <https://doi.org/10.18472/cvt.19n3.2019.1516>
- Brochado, A., Brito, C., Bouchet, A., & Oliveira, F. (2021). Dimensions of Football Stadium and Museum Tour Experiences: The Case of Europe's Most Valuable Brands. *Sustainability*, 13(12), 6602. <https://doi.org/10.3390/su13126602>
- Çevik, H. (2020). The Effect of Stadium Atmosphere on the Satisfaction and Behavioral Intention of Spectators: New Eskişehir Stadium Case. *Sportif Bakis: Spor ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(7–1), 75–92. <https://doi.org/10.33468/sbsebd.125>
- Chiu, V. (2016). The Stadium Tour as Sporting Creative Tourism: A Case Study of The Anfield Experience. In A. Harvey & R. Kimball (Eds.), *Sport, Identity and Community* (pp. 131–142). Brill.
- Cordina, R., Gannon, M. J., & Croall, R. (2018). Over and over: local fans and spectator sport tourist engagement. *The Service Industries Journal*, 39(7–8), 590–608. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1534962>

Crawford, S. A. G. M. (2013). Football Club Barcelona Museum. *Journal of Sport History*, 40(3), 480–482.

Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa – Método qualitativo, quantitativo e misto*. (2nd ed.). Porto Alegre: Penso.

D’Ambrosio, L., Cortsen, K. H., & Sasková, Z. (2017). More than a game: Football kicks off tourism in the case of SSC Napoli and the destination image of Naples among fans based in Denmark. *EuroCHRIE*, 9.

Deloitte. (2015). *L’impacte econòmic del FCB a la ciutat de Barcelona*.
www.deloitte.es%0ADeloitte

Deloitte. (2019). *Los clubes de fútbol más ricos del mundo*.
<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/consumer-business/articles/ranking-clubes-futbol-mas-ricos.html>

Deloitte. (2020). *Eye on the prize – Football Money League*.
<https://www2.deloitte.com/bg/en/pages/finance/articles/football-money-league-2020.html>

Drula, A. J. (2015). *O processo de transformação de um estádio para arena: o caso da “Arena da Baixada”*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Paraná].

Duro, J. A., & Rodríguez, D. (2015). Barcelona como municipio turístico: algunos datos evolutivos y elementos de futuro. *Documents d’Anàlisi Geogràfica*, 61(3), 507–538.
<https://doi.org/10.5565/rev/dag.301>

Evans, D., & Norcliffe, G. (2016). Local identities in a global game: the social production of football space in Liverpool. *Journal of Sport and Tourism*, 20(3–4), 217–232.
<https://doi.org/10.1080/14775085.2016.1231621>

FC Barcelona. (2016a). *FC Barcelona accounts for 1.5% of GDP in the city in last season*.
<https://www.fcbarcelona.com/en/news/1065942/fc-barcelona-accounts-for-15-of-gdp-in-the-city-in-last-season>

FC Barcelona. (2016b). *Museum receives 30 millionth visitor*.
<https://www.fcbarcelona.com/en/club/news/814189/museum-receives-30-millionth-visitor>

FC Barcelona. (2019). *A young patient from the Hospital de Sant Pau is the 35 millionth visitor to the Barça Museum*. <https://www.fcbarcelona.com/en/club/news/1339665/a-young-patient-from-the-hospital-de-sant-pau-is-the-35-millionth-visitor-to-the-barca-museum>

FC Barcelona. (2021a). *Barça events - Imagine an event. Make it Reality*.
<https://www.fcbarcelona.com/en/club/meetings-and-events/events>



- 
- FC Barcelona. (2021b). *Barça Stadium Tour & Museum*.
<https://www.fcbarcelona.com/en/tickets/camp-nou-experience>
- FC Barcelona. (2021c). *Escape Room in FC Barcelona Museum*.
<https://www.fcbarcelona.com/en/club/meetings-and-events/events/escape-room>
- FC Barcelona. (2021d). *FCB Museum - The most visited sports museum in the world and the most frequented museum in the city*.
<https://www.fcbarcelona.com/en/news/650132/fcb-museum>
- FC Barcelona. (2021e). *Liquidation of Financial Year 2019-2020*.
<https://www.fcbarcelona.com/fcbarcelona/document/2021/10/17/5d4653f8-2eaa-4a9a-a674-afe661517e89/2-Economical-results-2020-21-ENG.pdf>
- Ferreira, E. A. M., & Silva, L. P. da. (2017). Turismo futebolístico: perfil e motivações do torcedor viajante que frequenta o “novo” Mineirão. *Revista Brasileira de Ciências Do Esporte*, 39(3), 268–275. <https://doi.org/10.1016/j.rbce.2017.02.014>
- Finance, B. (2019). *Football 50 (2019) - The Annual report on the most valuable and strongest football brands*. <https://brandfinance.com/knowledge-centre/reports/brand-finance-football-50-2019/>
- Gammon, S., & Robinson, T. (1997). Sport and tourism: a conceptual framework. *Journal of Sport and Tourism*, 4(3), 11–18. <https://doi.org/10.1080/10295399708718632>
- Garcia, A. Q. (2018). *The Role of F.C. Barcelona in tourist image of Barcelona*. [Undergraduate Dissertation, Ramon Llull University].
<http://www.recercat.cat/handle/2072/335629>
- Getz, D. (2008). Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management*, 29(3), 403–428. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.07.017>
- Gibson, H. J. (1998). Sport Tourism: A Critical Analysis of Research. *Sport Management Review*, 1(1), 45–76. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(98\)70099-3](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(98)70099-3)
- Gibson, H. J. (2005). Sport tourism: Concepts and theories. An introduction. *Sport in Society*, 8(2), 133–141. <https://doi.org/10.1080/17430430500101996>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6a). São Paulo: Atlas.
- Ginesta, X. (2017). The business of stadia: Maximizing the use of Spanish Football venues. *Tourism and Hospitality Research*, 17(4), 411–423.
<https://doi.org/10.1177/1467358416646608>
- González-García, R. J., González-Serrano, M. H., & Parra-Camacho, D. (2018). Football as a sports tourism encouragement. *Revista de Ciencias Económicas, Jurídicas y Administrativas*, 1(1), 8–16. <https://doi.org/10.37135/kai.003.01.01>

- 
- Guba, E. (1985). Establishing Trustworthiness. In: Lincoln, Y. S. & Guba, E.G (Eds). *Naturalistic Inquiry* (pp. 289-331). New York: SAGE Publications.
- Hinch, T., & Higham, J. (2001). Sport Tourism: a Framework for Research. *International Journal of Tourism Research*, 3, 45–58. [https://doi.org/10.1002/1522-1970\(200101/02\)3:1<45::AID-JTR243>3.0.CO;2-A](https://doi.org/10.1002/1522-1970(200101/02)3:1<45::AID-JTR243>3.0.CO;2-A)
- Hinch, T., & Holt, N. L. (2017). Sustaining places and participatory sport tourism events. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(8), 1084–1099. <https://doi.org/10.1080/09669582.2016.1253703>
- Juventus. (2018). SUMMER SUCCESS AT JUVENTUS MUSEUM! <https://www.juventus.com/en/news/articles/summer-success-juventus-museum>
- Kim, S. S., Kim, J. H., & Ritchie, B. (2008). Segmenting overseas golf tourists by the concept of specialization. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 25(2), 199–217. <https://doi.org/10.1080/10548400802402958>
- Kurtzman, J., & Zauhar, J. (1994). The emerging profession ... sports tourism management. *Journal of Sport and Tourism*, 2(1), 29–47. <https://doi.org/10.1080/10295399408718559>
- Magalhães, M., Horta, P., Valente, L., & Costa, J. (2017). Sports museums as part of the touristic and cultural itineraries: The case of FC Porto and the Dragão stadium. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 9(6), 669–674. <https://doi.org/10.1108/WHATT-09-2017-0048>
- Marine-Roig, E., & Anton Clavé, S. (2015). Tourism analytics with massive user-generated content: A case study of Barcelona. *Journal of Destination Marketing and Management*, 4(3), 162–172. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.06.004>
- MasterCard. (2019). *Global Destination Cities Index 2019*. <https://newsroom.mastercard.com/documents/global-destination-cities-index-report-2019/>
- McDowell, M. L. (2017). ‘To Cross the Skager Rack’. Discourses, images, and tourism in early ‘European’ football: Scotland, the United Kingdom, Denmark, and Scandinavia, 1898–1914. *Soccer and Society*, 18(2–3), 245–269. <https://doi.org/10.1080/14660970.2016.1166779>
- Mekinc, J., Mawby, R., & Trnavčević, A. (2017). Security and Tourism in European Cities - The Multiple Case Study. *Lex Localls - Journal of Local Self-Government*, 15(3). [https://doi.org/10.4335/15.3.359-385\(2017\)](https://doi.org/10.4335/15.3.359-385(2017))
- Mliten, A. (2017, August 15). *Are FC Barcelona a football club or a tourist attraction?* GQ Magazine.
- Moreira, C. I. P. (2019). *Turismo Desportivo no destino Porto – O caso do Futebol Clube do Porto*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto Escola].

- 
- Müller, M. (2015). What makes an event a mega-event? Definitions and sizes. *Leisure Studies*, 34(6), 627–642. <https://doi.org/10.1080/02614367.2014.993333>
- Observatori del Turisme de Barcelona. (2019). *Informe de l'activitat turística a Barcelona 2018*. <https://www.observatoriturisme.barcelona>
- Oliveira, J. R., & Capraro, A. M. (2020a). As implicações da pandemia do COVID-19 em um atrativo turístico esportivo: um Estudo de Caso sobre o Fútbol Club Barcelona. *Revista Iberoamericana de Turismo*, 10(2), 165–186. <https://doi.org/10.2436/20.8070.01.184>
- Oliveira, J. R., & Capraro, A. M. (2020b). Independência catalã, identidade e globalização no Fútbol Club Barcelona. *Motrivivência*, 32(61), 20. <https://doi.org/10.5007/2175-8042.2020e64993>
- Oliveira, J. R., Pereira, B. O., Lise, R. S., & Capraro, A. M. (2021). Turismo esportivo: um estudo de caso sobre o Ultimate Fight Championship (UFC) 198 em Curitiba – Brasil. *Revista Turismo Em Análise*, 32(1), 19–39. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v32i1p19-39>
- Oliveira, J. R., Tobar, F. B., & Capraro, A. M. (2021). Football tourism: a bibliometric analysis of published works in the tourism-based journals (2003–2019). *Journal of Sport and Tourism*, 25(4), 1–20. <https://doi.org/10.1080/14775085.2021.1965010>
- Palomeque, F. L. (2015). Barcelona, de ciudad con turismo a ciudad turística. Notas sobre un proceso complejo e inacabado. *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, 61(3), 483–506. <https://doi.org/10.5565/rev/dag.296>
- Palvarini, P., & Tosi, S. (2013). Globalisation, stadiums and the consumerist city: The case of the new Juventus stadium in Turin. *European Journal for Sport and Society*, 10(2), 161–180. <https://doi.org/10.1080/16138171.2013.11687917>
- Paramio, J. L., Buraimo, B., & Campos, C. (2008). From modern to postmodern: The development of football stadia in Europe. *Sport in Society*, 11(5), 517–534. <https://doi.org/10.1080/17430430802196520>
- Peng, N., Chen, A., & Kwon, K. J. (2016). Chinese football fans' intentions to visit Europe. *Annals of Tourism Research*, 61, 234–238. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2016.08.006>
- Pinheiro, M. T., Fontes do Amaral Pereira, R. M., & Mundet i Cerdan, L. (2017). O Patrimônio Histórico Cultural Reconhecido Pela Unesco Em Barcelona Utilizado Pelo Turismo. *Turismo - Visão e Ação*, 19(2), 375. <https://doi.org/10.14210/rtva.v19n2.p375-397>
- Pinheiro, P. M. de S. (2012). *Planejamento e ações para o desenvolvimento do turismo no ambiente do futebol: Um estudo de Grêmio e Internacional de Porto Alegre*. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Vale do Itajaí].

- 
- Pinheiro, P. M. de S., Alberton, A., & Cancellier, É. L. P. de L. (2012). Ações Turísticas no Ambiente do Futebol. *IX Seminário Da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação Em Turismo – ANPTUR*, 9, 1–15.
- Pookaiyudom, G. (2020). Understanding Muay Thai camp tourist motivations in Bangkok, Thailand. *Journal of Sport and Tourism*, 24(4), 285–302.
<https://doi.org/10.1080/14775085.2020.1851290>
- Proctor, D., Dunne, G., & Flanagan, S. (2018). In league? Destination marketing organisations and football clubs in the virtual space. *Journal of Sport and Tourism*, 22(4), 333–348. <https://doi.org/10.1080/14775085.2018.1523744>
- Ramshaw, G., & Gammon, S. (2005). More than just nostalgia? Exploring the heritage/sport tourism nexus. *Journal of Sport and Tourism*, 10(4), 229–241.
<https://doi.org/10.1080/14775080600805416>
- Reilly, J. (2015). The Development of Sport in Museums. *International Journal of the History of Sport*, 32(15), 1778–1783. <https://doi.org/10.1080/09523367.2015.1108306>
- Romano, F. S. (2018). *Atratividade turística em estádios de futebol: visitação no estádio Arena Corinthians*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo].
- Romano, F. S., Silva, A. C. da, & Rodrigues, J. P. (2016). Animação turística em estádios europeus de futebol: possibilidade de uso dos legados de megaeventos esportivos. *Turismo y Desarrollo Local*, 9(21), 1–19.
<http://www.eumed.net/rev/turydes/21/futebol.html>
- Romano, F. S., & Uvinha, R. R. (2021). Turismo Esportivo e Patrimônio Cultural: o Museu do Futebol no Brasil como atrativo temático. *Museologia e Patrimônio*, 14, 182–211.
<https://doi.org/10.52192/1984-3917.2021v14n1p182-211>
- Rudkin, S., & Sharma, A. (2019). Live football and tourism expenditure: match attendance effects in the UK. *European Sport Management Quarterly*, 1–24.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1604783>
- Sports Value. (2019). *Maiores receitas com matchday do esporte global*.
<https://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2019/02/SportsValue-Receitas-de-matchday-Fev-2019-1.pdf>
- StadiumDB.com. (2021a). *Top 20 Biggest Football Stadiums*. <http://stadiumdb.com/lists/top-20-biggest-football-stadiums>
- StadiumDB.com. (2021b). *UEFA 5 Star Stadiums*. <http://stadiumdb.com/lists/uefa-5-star-stadiums>
- TEA/AECOM. (2019). *TEA/AECOM 2019 Theme Index and Museum Index: The global attractions Attendance Report*. <https://aecom.com/wp-content/uploads/2020/07/2019-Theme-Index-web-1.pdf>

Tobar, F. B., & Ramshaw, G. P. (2022). “Welcome to the EPL”: Analysing the development of football tourism in the English Premier League. *Soccer & Society*, 23(4–5), 432–450. <https://doi.org/10.1080/14660970.2022.2059871>

Turisme de Barcelona. (2020). *Estadísticas de turismo en Barcelona*. <https://ajuntament.barcelona.cat/turisme/es/datos-y-estudios>

UNWTO. (2019). *International Tourism Highlights – 2019 Edition*. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152>

UNWTO. (2020). *International Tourism Highlights – 2020 Edition*. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284422456>

Viniegra, L. M. (2019). The international contribution of the Real Madrid brand to the city of Madrid (Spain) as a tourist destination for sporting events. *Turismo y Sociedad*, 24, 129–148.

Yang, J. (2017). Football Museums: History, Identity, and Connection. *The International Journal of the History of Sport*, 34(17–18). <https://doi.org/10.1080/09523367.2018.1481048>

