



Seção de Publicação do artigo: Artigo Original

**Turismo futebolístico na cidade de Barcelona:
O Camp Nou Experience como atrativo turístico****Football tourism in the city of Barcelona: The Camp Nou Experience as a touristic attraction****Turismo de fútbol en la ciudad de Barcelona: el Camp Nou Experience como atractivo turístico****Jonathan R. Oliveira**James Madison University (EUA)
rochadjx@jmu.edu**Ricardo Ricci Uvinha**Universidade de São Paulo
uvinhaa@usp.br**Carlos Eduardo Silveira**Universidade Federal do Paraná
caesilveira@gmail.com**André Mendes Capraro**Universidade Federal do Paraná
andrecapraro@gmail.com**Resumo**

O *Futbol Club Barcelona* (FCB) oferece um renomado serviço de visitas guiadas em seu museu e estádio, conhecido como "Camp Nou Experience". Com isso, o clube se consolidou como um dos principais pontos turísticos de Barcelona e uma referência ao nicho do turismo futebolístico. Este estudo teve como objetivo investigar, descrever e analisar a gestão do clube na implementação e consolidação desses serviços turísticos, além de apresentar contribuições para gestores esportivos e a expansão do turismo futebolístico na indústria e na literatura acadêmica. Metodologia: adotou-se a inovadora metodologia *Multipaper*, pois, esta permite a formatação de projetos acadêmicos extensos (e.g., teses e dissertações) em um compilado de estudos guiados por diversos métodos. Esta pesquisa constitui-se, portanto, de cinco estudos com temáticas e escopo respectivamente interrelacionados, pautados pelo objetivo geral como fio condutor. Os métodos utilizados foram: entrevistas qualitativas semi estruturadas, documentos e relatórios, reportagens, revisão bibliográfica

e bibliométrica. Resultados: O primeiro estudo buscou compreender os fundamentos teóricos da literatura existente e abordar adequadamente o objeto de estudo, fornecendo bases para futuras pesquisas. Já o segundo trabalho revisou as produções científicas sobre o FCB, coletando materiais e dados detalhados sobre os serviços turísticos oferecidos pelo clube. O terceiro estudo analisou a evolução do museu e do tour pelo estádio desde a sua inauguração, bem como a estrutura organizacional do clube para atender à crescente demanda turística. O quarto estudo investigou os impactos sociais e econômicos do *Camp Nou Experience* na comunidade local e analisou as relações comerciais do FCB com o órgão gestor do turismo local, outros clubes e empresas. O último estudo examinou os efeitos da pandemia de COVID-19 nos serviços turísticos do FCB, especificamente o *Camp Nou Experience*, e ofereceu perspectivas de recuperação para o setor de turismo futebolístico. Conclusão: o *Camp Nou Experience* tem se caracterizado por ser um espaço de entretenimento cultural e turístico que, com o futebol como principal temática de destaque, utiliza tecnologias e memória para atrair um público diversificado e em constante crescimento. A gestão desses serviços turísticos tem implementado medidas e um plano estratégico eficiente para organizar sua estrutura, oferta, relações sociais e comerciais, adaptando-se às novas tendências e exigências do turismo futebolístico. O museu do clube tem se desenvolvido exponencialmente nos últimos anos, elevando seu status ao ponto de ser comparado a museus de outros segmentos, como arte, cultura e história. Diversas contribuições teóricas e práticas foram discutidas e apresentadas ao longo do estudo.

Palavras-chave: Turismo futebolístico; FC Barcelona; Gestão; Serviços turísticos; Camp Nou Experience

Abstract

Futbol Club Barcelona (FCB) offers a renowned guided tour service at its museum and stadium, known as the "Camp Nou Experience." This has established the club as one of the main tourist attractions in Barcelona and a reference point in the niche of football tourism. This study aimed to investigate, describe, and analyze the club's management in the implementation and consolidation of these tourist services, as well as to present contributions for sports managers and the expansion of football tourism in the industry and academic literature. Methodology: The innovative *Multipaper* methodology was adopted, allowing the formatting of extensive academic projects (e.g., theses and dissertations) into a compilation of studies guided by various methods. This research consists of five interrelated studies, all guided by the overall objective. The methods used included semi-structured qualitative interviews, documents and reports, news articles, bibliographic and bibliometric reviews. Results: The first study sought to understand the theoretical foundations of the existing literature and adequately address the object of study, providing bases for future research. The second study reviewed scientific productions on FCB, collecting detailed materials and data about the club's tourist services. The third study analyzed the evolution of the museum and stadium tour since their inception, as well as the club's organizational structure to meet the growing tourist demand. The fourth study investigated the social and economic impacts of the Camp Nou Experience on the local community and analyzed FCB's commercial relations with the local tourism management body, other clubs, and companies. The last study examined the effects of the COVID-19 pandemic on FCB's tourist services, specifically the Camp Nou Experience, and offered recovery perspectives for the football tourism niche. Conclusion: The Camp Nou Experience has been characterized as a space of cultural and tourist entertainment that, with football as the main theme, uses technology and memory to attract a diverse and constantly growing audience. The management of these tourist services has implemented measures and an efficient strategic plan to organize its structure, offerings, social and commercial relations, adapting to new trends and demands in football tourism. The club's museum has developed exponentially in recent years, elevating its status to the point of

being compared to museums in other segments, such as art, culture, and history. Various theoretical and practical contributions were discussed and presented throughout the study.

Keywords: Football tourism; FC Barcelona; Management; Tourist services; Camp Nou Experience.

Resumen

El Futbol Club Barcelona (FCB) ofrece un reconocido servicio de visitas guiadas en su museo y estadio, conocido como "Camp Nou Experience". Esto ha consolidado al club como uno de los principales atractivos turísticos de Barcelona y una referencia en el nicho del turismo futbolístico. Este estudio tuvo como objetivo investigar, describir y analizar la gestión del club en la implementación y consolidación de estos servicios turísticos, además de presentar contribuciones para gestores deportivos y la expansión del turismo futbolístico en la industria y en la literatura académica. Metodología: Se adoptó la innovadora metodología *Multipaper*, que permite la elaboración de proyectos académicos extensos (e.g., tesis y disertaciones) en un compendio de estudios guiados por diversos métodos. Esta investigación se compone de cinco estudios interrelacionados, todos guiados por el objetivo general. Los métodos utilizados incluyeron entrevistas cualitativas semiestructuradas, documentos e informes, artículos periodísticos y revisiones bibliográficas y bibliométricas. Resultados: El primer estudio buscó comprender los fundamentos teóricos de la literatura existente y abordar adecuadamente el objeto de estudio, proporcionando bases para futuras investigaciones. El segundo estudio revisó las producciones científicas sobre el FCB, recopilando materiales y datos detallados sobre los servicios turísticos ofrecidos por el club. El tercer estudio analizó la evolución del museo y el tour por el estadio desde su inauguración, así como la estructura organizativa del club para atender la creciente demanda turística. El cuarto estudio investigó los impactos sociales y económicos del *Camp Nou Experience* en la comunidad local y analizó las relaciones comerciales del FCB con el organismo gestor del turismo local, otros clubes y empresas. El último estudio examinó los efectos de la pandemia de COVID-19 en los servicios turísticos del FCB, específicamente el *Camp Nou Experience*, y ofreció perspectivas de recuperación para el sector del turismo futbolístico. Conclusión: El *Camp Nou Experience* se ha caracterizado por ser un espacio de entretenimiento cultural y turístico que, con el fútbol como tema principal, utiliza tecnología y memoria para atraer a un público diverso y en constante crecimiento. La gestión de estos servicios turísticos ha implementado medidas y un plan estratégico eficiente para organizar su estructura, oferta, relaciones sociales y comerciales, adaptándose a nuevas tendencias y demandas del turismo futbolístico. El museo del club se ha desarrollado exponencialmente en los últimos años, elevando su estatus al punto de ser comparado con museos de otros segmentos, como arte, cultura e historia. A lo largo del estudio se discutieron y presentaron diversas contribuciones teóricas y prácticas.

Palabras Clave: Turismo futbolístico; FC Barcelona; Gestión; Servicios turísticos; Camp Nou Experience.

Introdução

“Em um intervalo de cinco minutos ao lado de fora do [estádio] *Camp Nou*, em um domingo, antes da primeira partida da Supercopa da Espanha entre Barcelona e Real Madrid, os idiomas francês, inglês, alemão, holandês, norueguês, russo e português puderam ser ouvidos entre os torcedores. Mas o catalão [idioma local] não. Naqueles mesmos cinco minutos, camisas do São Paulo, Reading, Hamburgo, Noruega [seleção nacional], Rangers, Boca Juniors e Lyon apareceram, somados a outras milhares do Real Madrid, o que jamais seria visto em um El clásico normal. Dentro do *Camp Nou*, havia bandeiras da Escócia, Líbano, Israel e Macedônia [do Norte] (...) houve até uma camisa meio a meio Madrid/Barça [personalizada com a metade do uniforme dos dois clubes] escrita com o nome Mes-Ron [Lionel Messi/Cristiano Ronaldo] nas costas. Torcedores radicais de ambos os clubes estremeeceram com isso, mas os hábitos estão mudando e a fidelidade aos jogadores tanto quanto aos clubes não é incomum entre os fãs mais jovens. (...) Os anúncios no sistema de alto-falantes são em catalão e as boas-vindas são em inglês” [tradução própria] (Mlitten, 2017).

O jornalista Andy Mlitten, em sua narrativa, retrata a presença massiva dos turistas nos jogos do *Futbol Club Barcelona* (FCB). Ele relata elementos importantes acerca da relação entre o turismo e o futebol, especialmente no cotidiano dos clubes-globais atualmente. Nota-se um cenário cultural diversificado e uma tendência de internacionalização turística do público nos estádios. De acordo com Gibson, Willming e Holdnak (2003), eventos esportivos sazonais têm a capacidade de atrair turistas que consideram assistir competições esportivas como parte do seu itinerário de viagem. Na temporada 2017-2018, estima-se que dez mil turistas estrangeiros em média assistiram os jogos do clube pela *La Liga* (divisão de elite do futebol espanhol) aos finais de semana no estádio do clube, o *Camp Nou* (Mlitten, 2017).

Para Proctor et al. (2018), a perspicácia de clubes como o FCB nos negócios fora de campo gera retornos financeiros significativos através da venda de ingressos e outras mercadorias e serviços, o que também contribui para o sucesso do clube dentro de campo. Uma destas formas de gerar receitas está diretamente relacionada ao setor de turismo (PARAMIO Et Al., 2008; GINESTA, 2017). Este é gradativamente utilizado como uma significativa ferramenta de arrecadação financeira por alguns clubes de futebol, sobretudo aqueles que se tornaram marcas esportivas globais. Por exemplo, o museu do FCB tornou-se um dos principais atrativos turísticos da cidade, o terceiro entre mais de 250 outras opções turísticas na cidade (Observatori Del Turisme De Barcelona, 2019). Há também um tour pelas dependências do seu estádio, ambos promovidos e comercializados em um programa turístico chamado “Camp Nou Experience: Tour & Museum”. Em 2019, este programa alcançou já contabilizou um total 35 milhões de visitantes e uma média anual de quase dois milhões de visitas, tornando-se o museu mais visitado da Catalunha e o museu esportivo mais visitado no mundo (FC Barcelona, 2018).

Esta pesquisa apresenta uma abrangente questão norteadora, a saber: quais são e como funcionam as dinâmicas, estruturações, gestão e parcerias que tornam o FCB um atrativo turístico

relevante para os turistas no destino de Barcelona e uma referência para o universo do turismo esportivo, sobretudo entre os clubes de futebol?

Este estudo visa investigar, descrever e analisar a gestão, construção e a consolidação do FCB como um atrativo turístico protagonista da cidade de Barcelona, bem como as suas implicações e possíveis contribuições para os setores de turismo e o futebol.

A realização deste estudo justifica-se por uma conjunção de fatores: 1) A vertiginosa ascensão das pesquisas, eventos e organizações pautadas pelo turismo futebolístico e a reverberação desse tema no meio acadêmico, mercadológico e social; 2) Intenção de projetar e fornecer fundamentações teóricas e subsídios para o desenvolvimento do turismo futebolístico no Brasil futuramente, por meio de um dos principais exemplos de atrativos turísticos de futebol; 3) Colaborar com a implementação de novos projetos, políticas públicas, relações comerciais e sociais para o turismo futebolístico em outras localidades, sobretudo na recuperação do segmento no cenário pós-pandemia da COVID-19; 4) Suprir a escassez de fontes sobre o tema proposto na literatura, documentos oficiais e nos demais veículos online, os quais apresentam dados insuficientes para entender as correlações entre o FCB e o turismo; 5) Experiências empíricas e acadêmicas do pesquisador com as duas áreas norteadoras do estudo, isto é, o futebol e o turismo.

Procedimentos Metodológicos

Para alcançar o objetivo proposto, este projeto acadêmico utilizou o método *Multipaper*, também conhecido como *PhD by Publication (PhDP)*, surgido no Reino Unido na década de 1960 (Badley, 2009; Durling, 2013). Esta ferramenta metodológica apresenta um formato singular de estruturação para teses e dissertações, constituído por uma coletânea de estudos científicos publicáveis, em conjunto (ou não) de um capítulo introdutório e de considerações finais (Mutti; Klüber, 2018). No entanto, o rigor metodológico e científico deve ser mantido, bem como a originalidade e a relevância da temática (Badley, 2009).

Os estudos elaborados neste modelo *Multipaper* devem apresentar resultados parciais que, quando somados, podem cumprir o objetivo geral da pesquisa e, ainda, possibilitar uma abrangência maior de leitores e colaborações com pesquisadores de outras instituições (Durling, 2013). Cada um dos cinco estudos desta pesquisa foi planejado e produzido visando corresponder a um determinado objetivo específico, sempre articulado ao tema central e ao objetivo geral. Esta articulação funciona como um fio condutor da investigação, preservando a coerência entre os estudos e evitando conteúdos desconexos (Badley, 2009). Um aspecto que deve ser ressaltado é que, apesar de facilitar e agilizar a submissão (e publicação) dos textos (Durling, 2013), este método pode gerar um desgaste na leitura da pesquisa como um todo. Isto porque algumas informações se tornam repetitivas à medida que os estudos são escritos separadamente.

A presente pesquisa foi composta por cinco estudos correlacionados ao objetivo geral predeterminado. Cada uma dessas produções atenderá aos seguintes objetivos específicos, apresentados a seguir:

Tabela 1 – Divisão dos estudos interrelacionados com o método *Multipaper*

	Escopo	Objetivo específico	Métodos
Estudo 1	Mapeamento da produção científica sobre turismo futebolístico em periódicos de Turismo com alto fator de impacto	Entender os pressupostos teóricos da literatura e como tratar o objeto de estudo adequadamente, bem como fornecer fundamentações para novas pesquisas	Quantitativo (descritivo e exploratório); Bibliometria (coleta e análise)
Estudo 2	A produção do conhecimento acerca do FCB: uma análise bibliométrica (2000-2019)	Identificar as produções específicas sobre o FCB, visando coletar materiais e dados mais específicos sobre os serviços turísticos do clube	Quantitativo (descritivo e exploratório); Bibliometria (coleta e análise)
Estudo 3	A construção e a gestão do <i>Camp Nou Experience: Tour & Museum</i> como atrativo turístico da cidade de Barcelona.	Identificar a evolução do museu e do <i>tour</i> pelo estádio desde a sua inauguração, bem como a estrutura, o planejamento estratégico, e tomada de decisão do FCB gestão desses serviços	Qualitativo (exploratório); Documentos, entrevista semiestruturada e questionário; Websites; Análise de Conteúdo
Estudo 4	As relações sociais e comerciais dos serviços turísticos do FCB	Dissertar sobre como os serviços turísticos do FCB <i>a</i> implicam na relação do clube com a comunidade local e como são constituídas as suas parcerias comerciais locais	Qualitativo (exploratório); Documentos, entrevistas semiestruturadas e questionários; Websites; Análise de Conteúdo
Estudo 5	As implicações da pandemia do COVID-19 nos serviços turísticos do FCB	Desvelar os efeitos causados pela pandemia nos serviços turísticos do FCB e oferecer perspectivas de recuperação para o nicho do turismo futebolístico	Estudo de Caso; Revisão Bibliográfica; Relatórios oficiais, documentos e websites

Fonte: Os autores (2021)

O quadro acima mostra como os cinco estudos propostas estão correlacionados ao objetivo geral da pesquisa, o qual atua como fio condutor de todo o estudo. Ademais, as considerações finais possuem um papel de destaque nesse formato, pois, é a sua função dar sentido e associar os objetivos específicos ao objetivo geral. Em termos metodológicos, cada estudo utilizou suas próprias técnicas e ferramentas para coleta e análise dos dados. Portanto, foram utilizadas fontes documentais, plataformas indexadoras de periódicos científicos, veículos de comunicação online, relatórios oficiais, o website oficial do FCB, entrevistas e questionários. Em relação as referências, seguiu-se as recomendações de Durling (2013), o qual sugere que as citações utilizadas no decorrer

de toda a pesquisa sejam agrupadas e alocadas em uma única seção após a(s) conclusão/considerações finais.

É necessário salientar que a presente estudo faz parte de um projeto de pesquisa guarda-chuva intitulado “QUE TEMPO BOM...NAQUELA ÉPOCA...: perscrutando as memórias e as narrativas do esporte”, sob coordenação de um professor de um programa de Pós-Graduação no Brasil. As entrevistas realizadas nessa pesquisa foram autorizadas pelo Comitê de Ética e Pesquisa do instituto de Ciências Humanas da Universidade de Brasília – CEP/IH, mediante ao parecer consubstanciado número 3.896.312. Número de registro no CONEP: 51225615.5.0000.5540.

Resultados e Discussão

O primeiro estudo serviu como base para entender como os serviços turísticos de futebol aqui analisados podem ser interpretados, de acordo com as contribuições teóricas na literatura acadêmica do turismo esportivo, com ênfase no futebol. Em primeiro lugar, entende-se que ambas as definições de turismo esportivo e turismo futebolístico estão corretas para classificar o atrativo turístico analisado. A princípio, o “Camp Nou Experience” é classificado como turismo futebolístico nostálgico (i.e., contemplação de um atrativo turístico de esporte referente ao passado; Ramshaw; Gammon, 2005) ou de patrimônio cultural devido à natureza da sua criação e enfoque dedicado ao futebol. Contudo, o quarto estudo identificou que os conteúdos do museu são adaptados e enfatizados para atender um público maior e mais diversificado e, por isso, as outras equipes modalidades esportivas do clube (e.g., basquetebol, futebol feminino, futsal e entre outras) também são retratadas no museu. Portanto, é correto afirmar, de modo mais amplo, que o FCB é um atrativo turístico esportivo (como indicado no título da pesquisa). Ou seja, é uma instituição esportiva que tem o futebol como base das suas operações, mas se estende a outros esportes.

Entende-se que o turismo futebolístico deve ser tratado como um nicho inserido dentro do segmento do turismo esportivo, isto é, o turismo futebolístico é uma (sub) área derivada, e não antagônica, do turismo esportivo. As contribuições acadêmicas deste primeiro estudo não se limitam apenas às fundamentações teóricas, haja vista que destacadas revistas científicas têm aceitado e aderido publicações sobre o turismo futebolístico, tendências de temas potenciais para exploração, e a descoberta de autores que tem trabalhado (em Língua Inglesa) e devem ser leituras obrigatórias para os pesquisadores interessados nessa (sub) área de pesquisa.

Já o segundo estudo revelou que os serviços turísticos do FCB ainda se apresentam como um tema a ser explorado nos periódicos indexados pelas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*. Somente o estudo de Xavier Ginesta (2017), entre os 73 estudos contemplados, foi pautado nos serviços turísticos que o FCB oferece aos turistas no estádio Camp Nou. Já a pesquisa feita por Hamil et al. (2010), abordou as estratégias comerciais de governança do clube, mencionando de modo *en passant* os serviços de visitação do “Camp Nou Experience”. Atentou-se para a existência de

monografias, dissertações e teses sobre a temática que escaparam dos parâmetros de busca utilizados. A maior parte desses estudos, embora não contemplados pela coleta de dados do segundo estudo, foram incorporados ao longo de todo o projeto quando adequado.

O interesse por pesquisas clubísticas teve início no ano 2000 e vem crescendo vertiginosamente nos últimos anos, abordando uma gama de temas (identidade, globalização, performance, política etc.). Observaram-se, ainda, uma quantidade significativa de autores (134) que pesquisaram o FCB e a existência de parcerias institucionais dentro e fora da Espanha, bem como uma aproximação entre o meio acadêmico e o mercado de trabalho. À guisa de exemplo, foram encontrados pesquisadores do próprio clube envolvidos em publicações focadas em aspectos de performance, tática e lesões relacionadas ao FCB.

O terceiro estudo focou na análise da evolução e das principais mudanças nos serviços turísticos oferecidos pelo FCB, com ênfase em seu principal produto, o Camp Nou Experience: Tour & Museum. Foi observado que a gestão do “Camp Nou Experience” adota uma abordagem voltada para a geração de receitas, visando maximizar os lucros derivados desse atrativo. Tanto os turistas quanto outros visitantes, como torcedores locais e excursionistas, são tratados pelo clube como clientes que consomem os seus serviços e produtos turísticos. Essa perspectiva está alinhada com a visão de Paramio e colegas (2008), que afirmam que os torcedores são transformados em consumidores e que o clube atrai outros tipos de visitantes que, muitas vezes, não possuem qualquer afinidade ou ligação com a equipe. Dessa forma, discorda-se da visão de Bezerra et al. (2019), que caracteriza os turistas de atrações esportivas como consumidores leais e apaixonados pela marca.

Outro ponto relevante foi a transformação da estrutura operacional do clube, que passou a ser organizada de maneira mais profissional e corporativa, além da integração de tecnologias interativas e digitais nos conteúdos e espaços do museu. Memória e identidade, elementos comuns em museus, continuam sendo componentes essenciais para gerar emoções nos turistas de futebol e melhorar suas experiências. O uso de recursos tecnológicos no percurso das visitas intensifica a emoção e facilita a comunicação da história do clube aos visitantes. A formação dos guias e a terceirização de serviços mostraram-se aspectos positivos no estudo. Os guias devem ter um amplo conhecimento da história do clube para poder transmitir isso aos visitantes, sendo instruídos a adaptar as visitas conforme o perfil do público em cada sessão. Esses componentes podem ser ainda mais valorizados por clubes localizados em destinos turísticos com grande fluxo de visitantes. Verificou-se que a demanda turística exerce um impacto econômico significativo no orçamento anual do clube (totalizando 200 milhões de euros), contribuindo para que o faturamento geral do FCB fosse o maior entre os clubes de futebol em 2019 – atingindo um bilhão de euros (FC Barcelona, 2021d; Deloitte, 2019, 2020). Contudo, o clube está situado em um destino turístico altamente popular e respeitado entre catalães, espanhóis e turistas estrangeiros, sendo reconhecido também por sua segurança, acessibilidade e mobilidade urbana.

O quarto estudo revelou o FCB como atrativo turístico que se relaciona fortemente com os seus stakeholders e tem o aspecto econômico como prioridade das suas ações. Observou-se que a gestão do “Camp Nou Experience” atua conjuntamente aos interesses dos seus parceiros comerciais. O FCB busca se manter próximo à comunidade local através de seus serviços (descontos especiais, promoções e prêmios), apesar da percepção negativa de parte dos barceloneses (e de outras regiões da Catalunha) sobre os seus serviços turísticos. Um aspecto relevante encontrado foi a terceirização de alguns serviços e produtos do “Camp Nou Experience”, ação primordial para os clubes de maior projeção (global, internacional ou continental) lidarem com a evolução dos seus serviços turísticos. Identificou-se ainda diversas ações inovadoras recorrentes (tours virtuais, exposições itinerantes, visitas guiadas para grupos de blogueiros de viagens, promoções e benefícios aos residentes) e uma extensa rede colaborativa de parceiros comerciais. Por exemplo, com o órgão gestor do turismo na cidade, a Turisme de Barcelona, empresas de variados ramos e instituições esportivas, inclusive com o rival Real Madrid CF. Se somados, esses fatores são positivos para a otimização e expansão dos produtos e serviços turísticos do FCB, oferecendo-se como um modelo para outras organizações esportivas.

A relação com as agências de turismo é um componente crucial para o sucesso de um atrativo turístico de futebol, inserindo-se nos roteiros turísticos da sua cidade e recebendo apoio na promoção e comercialização dos seus serviços e produtos. O FCB tem influenciado na construção de uma imagem positiva do destino turístico da Catalunha e da cidade de Barcelona (Garcia, 2018), elevando a captação de turistas para a região independentemente de o Camp Nou ser a principal motivação da viagem ou não. Sugere-se, ainda, que os gestores dos serviços turísticos de futebol devem considerar estratégias e medidas para minimizar os impactos do turismo de massa na qualidade de vida e no cotidiano dos residentes. A hospitalidade da comunidade local é um aspecto importante para melhorar a satisfação experiência dos visitantes nos serviços turísticos do clube (Proctor et al., 2018).

No último estudo, pontuou-se que, somente na temporada 2019-2020, o FCB contabilizou um prejuízo de 203 milhões de euros com a perda de patrocínios, redução das cotas dos direitos de transmissão, suspensão/restricção das operações do estádio e transferências de jogadores (FC Barcelona, 2021). O relatório demonstrou que a expectativa era de um crescimento no faturamento dos serviços turísticos do clube (tours, match days e o consumo nas lojas do clube), mas a pandemia ocasionou em uma queda de arrecadação em 100 milhões de euros nesses serviços – 38% (18 milhões de euros) dos lucros com o “Camp Nou Experience”; 41% (35 milhões de euros) com as vendas das suas lojas oficiais; 26% (47 milhões de euros) por conta do estádio fechado.

Além disso, sugere-se o uso de tecnologias virtuais, convergindo com um estudo publicado posteriormente por Tobar e Moraes (2021), para superar os desafios da pandemia. O FCB lançou o “Live Tour”, uma experiência de visita virtual pelo estádio e pelo museu – realizada por este pesquisador. Por conta disso, entende-se que o turismo esportivo virtual pode ser uma tendência

para futuras agendas de pesquisa, a partir das necessidades de adaptação à pandemia da COVID-19 e de alcançar mais torcedores e seguidores estrangeiros que dificilmente poderiam visitar o “Camp Nou Experience” pessoalmente devido as suas limitações geográficas, sociais e econômicas (Tobar; Moraes, 2021).

Considerações finais

O “Camp Nou Experience” tem se caracterizado por ser um espaço de entretenimento cultural e turístico que, com o futebol como carro chefe, utiliza tecnologia e memória para atrair um público de visitantes cada vez mais amplo e diversificado. A gestão do atrativo tem adotado medidas e um plano estratégico eficiente para organizar a sua estrutura, oferta, relações sociais e comerciais, e se adaptar as novas tendências e exigências do nicho do turismo futebolístico. O museu do clube tem se desenvolvido exponencialmente nos últimos anos e elevou o seu status, posicionando-se como o principal museu futebolístico e em condições de ser comparado a museus de outros segmentos (arte, cultura e história) sobretudo pelo crescente número anual de visitantes.

Apontou-se novas perspectivas de abordagens para contribuições futuras que visam o desenvolvimento dos atrativos turísticos de futebol, tanto no âmbito das pesquisas acadêmicas quanto na própria configuração das instituições esportivas que se utilizam do turismo. Recomenda-se a criação de um manual ou guia de avaliação de qualidade dos tours esportivos, para propor melhorias em experiências turísticas, sobretudo para outros clubes de futebol. Sugere-se a ampliação do modelo de “Avaliação Multidimensional” proposto por Bezerra, Curvello e Zouain (2019) em suas visitas a quatro museus e cinco estádios de futebol. Eles se baseiam na detecção de cinco componentes fundamentais para esse nicho de turismo esportivo, a saber: visita guiada e roteiro (em múltiplos idiomas); itens em exposição no museu; roteiro do tour no estádio; uso de interatividade, tecnologia e ações com (ex-)jogadores; acesso a informações e compra.

No sentido de contribuir com a ampliação desse modelo, propõe-se a incorporação de alguns elementos. Uma delas é cadastrar e monitorar o perfil dos seus visitantes/clientes, pois, é necessário saber qual é o público que frequenta o atrativo para planejar ações e estratégias pautadas nas principais características dos seus visitantes. Outro aspecto importante seria a integração do atrativo turístico com as linhas de ônibus de turismo da cidade, afinal um estádio de futebol pode ser ponto de desembarque requisitado pelos turistas. A comercialização e propaganda dos serviços turísticos dos clubes de futebol pode ser potencializada quando há uma parceria com os órgãos gestores do turismo no destino local. A capacitação dos guias deve ser considerada como fundamental pelos gestores, principalmente no intuito de adaptar a experiência as características do público visitante e melhorar a experiência. Nesta questão, identificou-se um nicho de trabalho emergente, especialmente para os profissionais das áreas de turismo e esporte, à medida que este nicho se desenvolve nos clubes oportuniza-se novas vagas no mercado de trabalho.

Agradecimentos e Financiamentos

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

Referências Bibliográficas

- Badley, G. Publish and be doctor-rated: the PhD by published work. *Quality Assurance in Education*, v. 17, n. 4, p. 331–342, 2009.
- Bezerra, M. F.; Curvello, P. H.; Zouain, D. M. Turismo esportivo de experiência em museus e tours em estádios de futebol. *Caderno Virtual de Turismo*, v. 19, n. 3, p. 1–14, 2019.
- Deloitte. *Los clubes de fútbol más ricos del mundo*. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/consumer-business/articles/ranking-clubes-futbol-mas-ricos.html>. Acesso em: 15 jun. 2022.
- Durling, D. Understanding the PhD by Publication. In: *II International Conference for Design Education Researchers*, May, Anais...2013. Disponível em: http://durling.org/papers_files/cumulus_submission_v4.pdf. Acesso em: 15 jun. 2022.
- FC Barcelona. *Annual report 2017/18*. 2018. Disponível em: <https://www.fcbarcelona.com/en/club/organisation-and-strategic-plan/commissions-and-bodies/annual-reports>. Acesso em: 15 jun. 2022.
- FC Barcelona. *Liquidation of Financial Year 2019-2020*. 2021. Disponível em: <https://www.fcbarcelona.com/en/club/news/1856468/the-201920-economic-year-ends-with-losses-of-97-million-euros-caused-by-the-effects-of-covid-19>. Acesso em: 15 jun. 2022.
- Garcia, A. Q. The Role of F.C. Barcelona in tourist image of Barcelona. 2018. [Pesquisa] *Ramon Llull University*, 2018. Disponível em: <http://www.recercat.cat/handle/2072/335629>.
- Gibson, H. J.; Willming, C.; Holdnak, A. Small-scale event sport tourism: Fans as tourists. *Tourism Management*, v. 24, n. 2, p. 181–190, 2003.
- Ginesta, X. The business of stadia: Maximizing the use of Spanish Football venues. *Tourism and Hospitality Research*, v. 17, n. 4, p. 411–423, 2017.
- Hamil, S.; Walters, G.; Watson, L. The model of governance at FC Barcelona: Balancing member democracy, commercial strategy, corporate social responsibility and sporting performance. *Soccer and Society*, v. 11, n. 4, p. 475–504, 2010.
- Mlitten, A. Are FC Barcelona a football club or a tourist attraction? *GQ Magazine*, 15 ago. 2017.
- Mutti, G. De S. L.; Klüber, T. E. Formato multipaper nos programas de pós-graduação stricto sensu brasileiros das áreas de Educação e Ensino: um panorama. In: *V Seminário Internacional de Pesquisa e Estudos Qualitativos*, Anais...2018.
- Observatori Del Turisme De Barcelona. *Informe de l'activitat turística a Barcelona 2018*. 2019. Disponível em: <https://www.observatoriturisme.barcelona/sites/default/files/IAOTB18.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2022.

- Oliveira, J. R. D.; Tobar, F. B.; Capraro, A. M. Football tourism: a bibliometric analysis of published works in the tourism-based journals (2003-2019). **Journal of Sport & Tourism**, 2021. <https://doi.org/10.1080/14775085.2021.1965010>.
- Paramio, J. L.; Buraimo, B.; Campos, C. From modern to postmodern: The development of football stadia in Europe. **Sport in Society**, v. 11, n. 5, p. 517–534, 2008.
- Proctor, D.; Dunne, G.; Flanagan, S. In league? Destination marketing organizations and football clubs in the virtual space. **Journal of Sport and Tourism**, v. 22, n. 4, p. 333–348, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14775085.2018.1523744>.
- Ramshaw, G.; Gammon, S. More than just nostalgia? Exploring the heritage/sport tourism nexus. **Journal of Sport and Tourism**, v. 10, n. 4, p. 229–241, 2005.
- Tobar, F. B.; Moraes, G. C. de. Virtual stadium tours and museums in football clubs? In: Correia, A.; Biscaia, R.; Pedragosa, V. (Ed.). **Crônicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise**. Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa, 2021. p. 86–88.

Recebido em: Setembro, 2024

Aprovado em: Outubro, 2024

A **Revista de Gestão e Negócios do Esporte** utiliza o [Open Journal Systems](#) (versão 3.3.0.9), sistema open source, preservando assim, a integridade dos artigos em ambiente de acesso aberto.
