

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO AMAZONAS

VICTOR NUNES DOS SANTOS

ESTUDO SOBRE A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DA ARENA DA AMAZÔNIA

MANAUS

2018

VICTOR NUNES DOS SANTOS

ESTUDO SOBRE A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DA ARENA DA AMAZÔNIA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Turismo, da Universidade do Estado do Amazonas, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Turismo.

Orientadora: Profa. Dra. Glauécia Teixeira da Silva

MANAUS

2018

Dedico este trabalho a toda a minha família, que apesar de todas as dificuldades esteve comigo em todos os momentos desta graduação e sempre me apoiou em tudo.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer a Deus que me concedeu saúde e proteção durante todo esse tempo de curso e me deu forças para que eu conseguisse alcançar meus objetivos e sonhos.

Agradeço também a minha família que me deu um apoio incondicional, mesmo nos momentos mais difíceis em que eu pensava em desistir de tudo. Por mostrarem que estão sempre comigo e pelo grande amor e apoio que sempre me deram e darão.

Aos meus amigos que proporcionaram momentos inesquecíveis e que eu sempre os carregarei em meu coração para qualquer lugar que eu for. Em especial aos meus amigos Darlison Santarém, Emerson Queiroz, Joao Marcos, Gabriel Hidalgo, Debora Nogueira e Moisés Litaiff. Só tenho a agradecer pela amizade deles e por estarem comigo desde o momento mais alegre ao momento mais triste. Vocês me ensinaram perfeitamente o conceito da amizade.

E, por último, a Universidade do Estado do Amazonas que possibilitou a conclusão deste curso junto com todos os seus funcionários e seu corpo docente.

A todos que participaram diretamente e indiretamente da minha formação, o meu muito obrigado!

“Eu não sei o que eu quero ser, mas sei muito bem o que eu não quero me tornar.”
(Friedrich Nietzsche)

RESUMO

O futebol é um dos esportes que mais cresce no mundo, nas últimas décadas diversos clubes têm investido na criação de estruturas para atrair público para os jogos, bem como na diversificação de produtos associados às suas marcas, dentre as novas alternativas de investimentos destaca-se a atividade turística como forma de gerar renda principalmente nos períodos em que não há jogos. Visto que a Arena da Amazônia é um dos três estádios brasileiros que mais geram prejuízos ao seu estado, este estudo buscou identificar a possibilidade da implementação de atividade turística no local como meio de auxiliar no equilíbrio das finanças do mesmo. Esta pesquisa é de cunho descritivo, de natureza qualitativa e possui caráter bibliográfico. O estudo apresenta as características da atividade turística nos estádios nacionais e internacionais, faz um comparativo de como são constituídos os estádios públicos e privados, a situação dos estádios construídos para a Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016, mostra os legados desses eventos para a Arena da Amazônia em específico. A partir dos resultados da pesquisa constatou-se que a Arena da Amazônia ainda não tem a possibilidade de implantar a atividade turística, como meio de obtenção de renda, pois, carece de estruturas que diversifiquem a sua capacidade de atrair público como a oferta de um museu do futebol.

Palavras-Chave: Turismo em Estádios; Arena da Amazônia; Insustentabilidade Financeira.

ABSTRACT

The soccer is one of the sports that more grow in the world, in the last few decades diverse clubs has invested in the creation of structures to attract public for the games, as well as in the diversification of products associates to its marks, amongst the new alternatives of investments is distinguished it tourist activity as form to generate income in the periods mainly where it does not have games. Since the Arena da Amazônia is one of three stadiums braziers that more generate damages to its state, this study it searched to identify the possibility of the implementation of tourist activity in the place as half of assisting in the balance of the finances of the same. This research is of descriptive matrix, qualitative nature and possesss bibliographical character. The study it presents the characteristics of the tourist activity in national stadiums and international, it makes a comparative degree of as the public stadiums are constituted and private, the situation of stadiums constructed for the Pantry of the World of 2014 and the Olímpicos Games of 2016, show the legacies of these events for the Enclosure for bullfighting of the Amazônia in specify. From the results of the research it was evidenced that the Arena da Amazônia not yet has the possibility to implant the tourist activity, as half of income attainment, therefore, it lacks of structures that diversify its capacity to attract public as it offers of a museum of the soccer.

Word-Key: Tourism in Stadiums; Arena da Amazônia; Financial Unsustainability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Comparativo da cidade de Barcelona antes e depois das Olimpíadas.....	16
Figura 2: Vila Olímpica em Sidney com o Estádio Olímpico ao fundo.....	17
Figura 3: Vista frontal de Old Trafford com a estatua de suas três lendas.....	20
Figura 4: Museu do Santos no Estádio Urbano Caldeira.....	21
Figura 5: Arena Palmeiras, construído pelo Palmeiras junto a WTorre.....	24
Figura 6: Os três Estádios que mais dao prejuizo em sequência: Arena da Amazônia, Mané Garrincha e Arena Pantanal.....	25
Figura 7: Receitas Previstas do Ano de 2016.....	28

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Atividades Turísticas nos Estádios Pesquisados.....	31
Quadro 2: Partidas memoráveis da Arena da Amazônia.....	32

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Comparativos de Receitas da Arena nos três últimos anos.....	32
--	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
1 A INFLUENCIA DO TURISMO NO MEIO ESPORTIVO.....	15
1.1 Turismo e Eventos Esportivos.....	15
1.2 Turismo em Estádios.....	18
1.3 Gestão Pública x Gestão Privada.....	21
1.4 Gestão Pública sobre os estádios construídos para a Copa de 2014.....	24
2 LEGADO DOS EVENTOS ESPORTIVOS PARA A ARENA DA AMAZONIA.....	26
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS, RESULTADOS E DISCUSSÕES	29
3.1 Métodos e Técnicas da Pesquisa.....	29
3.2 Análise dos Resultados.....	30
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
REFERÊNCIAS.....	36

INTRODUÇÃO

O futebol é um dos esportes mais populares do mundo e não é uma falácia quando seus adeptos dizem que ele “não é apenas um jogo”. Com o passar dos anos, o esporte vem gerando muito lucro e atraindo cada vez mais os olhares de grandes bancos e seguradoras que gastam muito dinheiro para terem suas marcas vinculadas às principais ligas¹ de futebol do mundo.

Os estádios de futebol vêm se tornando atrativos turísticos em diferentes partes do mundo, independente da importância dos times de futebol que lá atuam ou dos aspectos arquitetônicos das suas construções. A exploração dos produtos ligados ao futebol no Brasil ainda é muito recente, se comparado aos clubes europeus ou times estadunidenses de outros esportes como: basquete, futebol americano, beisebol e hóquei, cujas estratégias de gestão praticadas incluem o trato com os torcedores como clientes. Algumas experiências de turismo em estádios já começaram a surgir no Brasil como no Estádio Urbano Caldeira (Vila Belmiro) o qual possui um memorial do Santos Futebol Clube, uma loja com produtos do time e a possibilidade de arrendar para eventos o gramado da Vila Belmiro, o ginásio anexo e até mesmo os vestiários, os preços dos ingressos variam entre R\$3,00 e R\$10,00. Existe ainda o projeto de um museu destinado a Pelé, considerado o maior jogador de futebol de todos os tempos e a maior personalidade do Santos.

Dentre os estádios brasileiros com dificuldades financeiras destaca-se a Arena da Amazônia, cuja construção implicou na demolição do antigo estádio Vivaldo Lima com o intuito principal de sediar a Copa do Mundo Fifa de 2014, após o evento, a Arena tinha como objetivo tornar-se o principal estádio do futebol amazonense e estimular a frequência dos torcedores locais, e, conseqüentemente, valoriza os clubes amazonenses. Diante da grande insustentabilidade financeira, a Arena da Amazônia encerrou o ano de 2015 com um déficit de aproximadamente R\$ 6 (seis milhões de reais), sob a responsabilidade da Secretaria de Estado de Juventude, Esporte e Lazer – SEJEL (SEJEL, , 2015) que estuda maneiras de lidar com o prejuízo causado e criar estratégias para que o estádio possa ter o equilíbrio financeiro sem a ajuda do governo.

¹ Organização formada por um grupo de times ou atletas individuais para competir uns contra os outros em um esporte específico.

Depois de sediar a Copa do Mundo de Futebol de 2014 e as Olimpíadas de 2016, os gestores da Arena da Amazônia se esforçaram para equilibrar as finanças tendo em vista que os eventos esportivos já realizados foram insuficientes para suprir o alto custo de manutenção. Como o estádio não pertence a nenhum clube de futebol da cidade de Manaus, percebe-se o estado de subutilização durante boa parte do ano, tal condição gera uma grande dívida para o governo, o que amplia as dificuldades de manter o estádio.

Diante da contextualização acima, fez-se o seguinte questionamento: O turismo, além do futebol, seria uma alternativa viável para uma maior utilização do estádio gerando mais renda e equilíbrio financeiro para a Arena da Amazônia. A pesquisa é pertinente busca elucidar os motivos pelos quais a Arena da Amazônia embora tenha um enorme potencial turístico, e tenha sediado dois dos maiores eventos esportivos existentes se tornou um dos principais estádios do Brasil, contudo, enfrenta dificuldades para conquistar a sua sustentabilidade financeira. Por esse motivo, acredita-se que o turismo seja uma alternativa viável para a melhor utilização desse espaço, e, conseqüentemente, aumentar a arrecadação de renda para esse ícone da cidade.

A presente pesquisa teve como objetivo geral identificar a possibilidade do equilíbrio das finanças do estádio por meio da atividade turística. Os objetivos específicos: identificar a possibilidade da Arena se tornar um atrativo turístico; mostrar a situação de insustentabilidade financeira do Estádio; Sugerir Segmentos turísticos cujo a implementação seja viável na Arena.

A forma de abordagem do estudo é qualitativa e o procedimento metodológico é a pesquisa descritiva, com base na pesquisa bibliográfica sobre as produções acadêmicas e publicações jornalísticas sobre o tema abordado.

O primeiro capítulo trata da fundamentação teórica e relata um breve histórico entre a relação do turismo com os eventos esportivos e de como eles são capazes de mudar consideravelmente a rotina e o aspecto de uma cidade. Consta também o funcionamento da atividade turística em um estádio, citando exemplos em países europeus, sul-americanos e da América do Norte. E apresenta o conceito das gestões pública e privada, as diferenças entre um estádio construído e administrado por gestão pública e um estádio construído e administrado por meio de parcerias da iniciativa

privada, e o panorama sobre as gestões dos estádios construídos para a copa.

O segundo capítulo trata dos legados esportivos da Arena da Amazônia, o qual traz um breve histórico do antigo estádio Vivaldo Lima e o início da construção da Arena. Informa também sobre o que ocorreu com o estádio após a Copa do Mundo de Futebol de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016 e sobre a sua atual situação financeira.

O terceiro capítulo aborda os procedimentos metodológicos que foram utilizados na pesquisa. Trata também dos resultados nos quais apresentam a situação da atividade turística no local, e meios de como esta pode ser melhorada, para que ocorra uma melhora financeira na gestão da Arena da Amazônia.

1 A INFLUÊNCIA DO TURISMO NO MEIO ESPORTIVO

1.1 TURISMO E EVENTOS ESPORTIVOS

Segundo Poit (2006), eventos esportivos consistem em um conjunto de ações profissionais que visam entreter o povo, divulgar alguns esportes poucos conhecidos, promover de maneira turística e trazer muitos lucros ao local onde o evento é sediado. Tais eventos possuem algumas modalidades, como: olimpíadas, torneio, taça ou copa, campeonato, festival, gincana e exibição.

O turismo de eventos esportivos possui algumas diferenças em relação ao turismo esportivo. Nos dois casos existe um deslocamento de turistas para alguma região favorável para a prática de um determinado esporte. O evento esportivo, porém, vai além e engloba atividades de cunho científico, como congressos, conferências, seminários e debates, relacionados com o tema esportivo. (GOIDANICH, 2000).

No turismo esportivo, o fator motivacional que inicia o processo turístico é diferenciado. segundo Goidanich (2000, p. 9), “o turista vem com o desejo de praticar o esporte por lazer ou entretenimento, sem o intuito de competir, num local onde a disponibilidade física se caracteriza como permanente”. No turismo de eventos esportivos, o indivíduo vem com a finalidade de participar de eventos de caráter científico sobre esportes ou competir em provas, campeonatos ou jogos. “De modo geral, o turismo esportivo se refere à prática de esportes que necessitam de um local, em que as condições e os fenômenos naturais sejam adequados para sua realização.” (BENSEN & MORETTO, 2001, p. 69)

A relação entre turismo e eventos esportivos é muito remota. Alguns autores relatam que os primórdios do turismo se encontram nas viagens na Grécia antiga para a participação de eventos olímpicos. Durante os eventos olímpicos nenhum tipo de guerra era travada e se estabelecia um período de paz em todo o país. (BESSEN & MORETTO, apud MATIAS, 2001, p.1).

Atualmente, os eventos esportivos continuam tendo a capacidade de despertar esse sentimento de paz nas pessoas, além de movimentar o fluxo de turistas nas cidades envolvidas e despertar olhares de atores sociais públicos e privados dessas determinadas localidades. Como consequência, também aumentam os investimentos

dos governos na infraestrutura do local e surgem diversas empresas com o desejo de reforçar as suas marcas por meio dos grandes eventos.

Os eventos esportivos também tem o poder de transformar a cidade não só nos períodos do seu acontecimento, pois, deixam um legado para os locais após a sua realização. Belos exemplos desse legado são as cidades de Barcelona e Sidney, que sediaram os Jogos Olímpicos de 1992 e 2000, respectivamente.

Em 1992, os Jogos Olímpicos realizados em Barcelona revitalizaram a cidade, a partir daquele ano, a Espanha se relançou no mundo social, político e econômico, deixando de ser uma nação periférica na Europa. No contexto atual, Barcelona tornou-se um dos principais portões de entrada da Europa. Segundo Ishiy (1998), as realizações mais significativas foram: a ampliação do aeroporto, a restauração do principal palco do megaevento, o Estádio Olímpico, a revitalização da área portuária e das praias e a construção de centros comerciais e culturais, bem como equipamentos voltados para a competição em si, como o Ginásio de Esportes Palau Sant Jordi e a Vila Olímpica. Após a reformulação urbana, Barcelona se tornou um dos mais importantes portões de entrada da Europa, sendo visitada por turistas de todo o mundo (Figura 1).

Figura 1: Comparativo da cidade de Barcelona antes e depois das Olimpíadas



Fonte: Jornal El Periodico (1992)

No ano de 2000, foi realizada a chamada Olimpíada verde², em Sidney, na Austrália. A Vila Olímpica (Figura 2) edificada é reflexo dessa proposta, tornou-se o maior projeto habitacional do mundo a usar energia solar.

² Olimpíada cujo intuito principal foi focar na preocupação com o meio ambiente.

Figura 2: Vila Olímpica em Sidney com o Estádio Olímpico ao fundo



Fonte: ESPN (2016)

O local, antes da realização dos jogos, era absolutamente poluído. Todas as instalações construídas para a realização dos Jogos foram concebidas para que pudessem ter uso distinto e constante após as Olimpíadas.

Eu participei da cobertura das Olimpíadas 2000, na Austrália, e vi de perto o esforço dos organizadores em ajustar, nos pequenos detalhes, toda a infraestrutura dos Jogos às premissas ambientais. Antes mesmo da construção das instalações olímpicas, o projeto original foi mudado para garantir a sobrevivência de uma das únicas colônias de reprodução do sapo verde e dourado do mundo. Exagero? Espera só para ver o resto. A principal fonte de energia dos Jogos era 100% limpa. A Vila Olímpica com 665 casas se transformou no maior bairro dotado de energia solar do planeta. Em todo o Parque Olímpico, imensas torres captavam a energia que vem do sol para iluminar as competições no estádio olímpico, no Superdome e em todas as instalações esportivas. (TRIGUEIRO, 2003, p. 1)

Durante a realização do evento, a comida era servida em pratos de cerâmica, que eram lavados e reutilizados. Os pratos, xícaras, talheres e copos eram todos feitos de materiais recicláveis ou de glucose de milho, que podiam ser jogados fora junto com

os alimentos que também eram de origem orgânica. Das cinco mil toneladas de lixo produzidas durante o evento, 75% era de lixo orgânico. Portanto, de fácil decomposição não natureza.

Ao contrário do que aconteceu nos jogos de Atlanta (EUA), quando os organizadores desperdiçaram 14 milhões de folhas de papel em sucessivos comunicados à imprensa, Sidney se preparou para fornecer eletronicamente as informações on line para os jornalistas, evitando ao máximo o uso de papel. (TRIGUEIRO, 2003, p. 2)

Assim, o impacto dos jogos na economia da cidade de Sidney está relacionado com a receita gerada pela realização do evento que chegou próximo de U\$ 2,616 milhões bem como a redução dos índices de desemprego. Durante os jogos, os números de empregos fixos chegaram a 24 mil na região. (REVISTA NACIONAL GEOGRAPHIC, 2000).

Para Koetler (1994) os benefícios da boa gestão dos eventos esportivos vão além da geração de renda, empregos e tributos. Os eventos esportivos também proporcionam as cidades uma ótima reputação para a cidade/país sede por conta da imagem positiva que o evento atrai; redução da sazonalidade do turismo, o abastecimento da infraestrutura turística de oferta durante o período de baixa estação; o favorecimento aos habitantes da cidade sede com melhores condições para reciclagem profissional.

1.2 TURISMO EM ESTÁDIOS

O futebol é um dos esportes mais populares do mundo, com aproximadamente 1,6 bilhões de fãs ao redor do planeta. Segundo a Repucom³ o esporte chega a faturar 50 bilhões de dólares por ano e em países como a Espanha, representa 0,75% de seu Produto Interno Bruto. O esporte também é alvo de diversos bancos e seguradoras que

³ Agência de pesquisa em marketing esportivo.

chegam a investir bilhões de euros para patrocinar as camisas das seis principais ligas da Europa. (ÁNGEL, 2015, p. 1)

Embora tenha obtido todos esses lucros, havia um período em que os grandes clubes faturavam menos do que em determinadas épocas do ano. Esse período é chamado de: Fim da temporada. Com o final dos jogos regulares do campeonato, o clube deixava de faturar com os ingressos dos torcedores por aproximadamente dois meses e isso fazia muita falta para os seus cofres.

Com seus estádios vazios e seus museus cheios de história, os clubes resolveram apostar na atividade turística como um meio de ocupar os seus estádios vazios e também como uma forma de aumentar os seus lucros. Essa atividade também fez com que os locais entrassem na rota turística das cidades onde eles se localizam.

Um dos países bem populares por utilizar esses espaços para o turismo é a Inglaterra. No país existem diversos estádios históricos, como Wembley que foi palco de diversos megaeventos durante a sua história; sendo palco das Olimpíadas de 1948, Copa do Mundo de 1966 e das Olimpíadas de 2012. Dentre as atividades turísticas oferecidas no estádio pode-se citar o *tour*⁴ no qual se pode visitar o túnel que leva os jogadores até o campo, o campo, o banco de reservas, sala de fisioterapia e sala de imprensa. O tour tem duração de uma hora e trinta minutos e custa dezesseis libras para adultos e nove libras para as crianças.

Outro estádio que é muito visitado na Inglaterra é o Old Trafford (FIGURA 3). Além de abrigar o Manchester United, um dos maiores clubes de futebol do País e do mundo, o local é bem famoso por sua história. O *tour* pelo estádio conta com a visita a imensa sala de troféus do clube, visita as arquibancadas históricas onde contem uma homenagem aos atletas que sofreram um acidente de avião em 1958. Em pacotes mais especiais, as visitas podem ser guiadas por ex-jogadores do clube como Norman Whiteside e Lee Martin. Além dos citados acima, ainda há diversos estádios históricos abertos a visita dos turistas na Inglaterra, como o White Hart Lane (Tottenham), Stamford Bridge (Chelsea), Emirates Stadium (Arsenal), Anfield (Liverpool) e Boleyn Ground (West Ham).

⁴ Viagem ou passeio.

Figura 3: Vista frontal de Old Trafford com a estátua de suas três lendas



Fonte: Sports Joe (2018)

Nas Américas também existem exemplos de estádios históricos que são muito visitados por turistas do mundo todo. O México abriga um dos grandes templos do futebol, o Estádio Azteca, que foi palco de partidas da Copa do Mundo de 1970 e de 1986. Segundo o site UOL o campo, as arquibancadas e os vestiários podem ser visitados em tours guiados que mostram as fascinantes histórias que envolvem o Azteca. Na Argentina o La Bombonera, estádio do clube Boca Juniors, impressiona com suas arquibancadas íngremes, bem perto do campo, que podem ser percorridas pelos visitantes. Os passeios também incluem um museu com fotos das conquistas históricas do Boca, vídeos com os gols mais lendários do clube e visita aos troféus que a equipe já conquistou no decorrer de sua magnífica história. O local é um dos destinos mais visitados por turistas brasileiros que vão a Argentina.

No Brasil, esse tipo de turismo ainda não é muito popular. Um dos únicos estádios que já tem esse tipo de pensamento é o Urbano Caldeira, conhecido como Vila Belmiro, localizado em Santos, no estado de São Paulo.

Figura 4: Museu do Santos no Estádio Urbano Caldeira



Fonte: Luca (2014)

O Estádio Urbano Caldeira possui um memorial do Santos Futebol Clube, uma loja com produtos do time e a possibilidade de arrendar para eventos o gramado da Vila Belmiro, o ginásio anexo e até mesmo os vestiários, os preços dos ingressos variam entre R\$3,00 e R\$10,00. Existe ainda o projeto de um museu destinado a Pelé, considerado o maior jogador de futebol de todos os tempos e a maior personalidade do Santos.

A eficiência da gestão dos estádios brasileiros perpassa pela discussão sobre a eficácia das gestões públicas e privadas no sentido de promover a sustentabilidade financeira desses empreendimentos por meio do uso de estratégias que incluem o aproveitamento otimizado de toda a estrutura por meio do turismo.

1.3 GESTÃO PÚBLICA X GESTÃO PRIVADA

Segundo Fonseca (2016), a gestão pública tem uma relação íntima com o Estado sendo usada para gerir empresas e instituições públicas e governamentais. Esse tipo de administração tem como finalidade o bem comum, descrito na Constituição Federal de 1988, se ajustando aos projetos e às políticas governamentais. Seu orçamento e suas verbas seguem os objetivos do Estado, passando pelas mãos do gestor público.

A gestão pública é dividida em “direta” e “indireta”, sendo que a direta é formada por União, Estado, Municípios e Distrito Federal, enquanto a indireta engloba as autarquias tais como Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (IMETRO), Universidade de São Paulo (USP) dentre outras, as sociedades de economia mista como o Banco do Brasil, Petrobras por exemplo, as fundações públicas “Biblioteca e Funai, por exemplo” e as empresas públicas como os Correios e a Caixa Econômica Federal.

A gestão privada visa o desenvolvimento da organização e o benefício de pessoas específicas, como os proprietários ou gestores e os funcionários. Alguns dos principais objetivos da gestão privada são a rentabilidade, a competitividade e a integração.

Esse modelo não sofre interferência de partidos políticos, de planos ou projetos governamentais, de modo que sua ligação com o Estado só se dá por meio de legislação específica, separada daquela que orienta a administração pública. A gestão privada requer a atuação de profissionais devidamente preparados para lidar com as dificuldades e a exigência do mundo dos negócios que envolvem, por exemplo, comércio e publicidade. Nesse caso, o cliente surge como elemento crucial ao alcance dos seus objetivos.

No contexto da disputa entre a gestão pública *versus* gestão privada, muitos clubes fazem pressão junto ao poder público para a viabilização da construção dos estádios na cidade, utilizando como argumento a enorme mobilização social em que o futebol está envolto. O primeiro argumento para justificar tal investimento público é a relevância econômica e social dos clubes para a cidade, seguido da visibilidade que os grandes eventos esportivos dão para o município. Tal discurso é incorporado pelos gestores públicos, sobretudo com o interesse político de atrair popularidade e votos.

Segundo Campestrini (2011), depois dos estádios serem erguidos os clubes acabam sofrendo pelos processos dificultosos da gestão pública. As vendas de camarotes, por exemplo, só podem ser concedidas por processos de licitação prévia em determinadas situações, causando lentidão no processo. Outras propriedades comerciais também acabam tendo restrições de comercialização, prejudicando a obtenção de renda adicional pelos clubes.

O resultado é, salvo raras exceções, a transformação do espaço, que deveria ser moderno e de mobilização social diversa, em algo obsoleto ao longo do tempo em razão da negligência recorrente por manutenção e pela limitação da exploração comercial compreensível em bens públicos.

Para erguer um estádio privado, próprio do clube, é preciso planejamento. E isso é uma coisa que poucos clubes conseguem fazer de forma eficiente. Além disso a execução de uma obra do porte de uma arena esportiva pode ferir por algum tempo o investimento na equipe de futebol, afetando em certos casos os resultados esportivos.

A alocação de recursos ao longo de um período para a construção de um estádio naturalmente fará com que o clube enxugue despesas de outras áreas. Esse processo atinge o investimento no futebol profissional, como não é difícil de imaginar. Neste caso, a entidade deve estar com uma visão de negócio muito bem definida para enfrentar desgastes naturais com a imprensa, a torcida, a comunidade de um modo geral e as demais partes interessadas.

Por exemplo, Atlético Paranaense e São Paulo passaram por isso até terem seus próprios estádios. O clube paranaense sofreu o dilema de concluir a obra ao mesmo tempo em que deveria investir no time profissional para se manter na primeira divisão do Campeonato Brasileiro.

O caso da parceria entre clube e algum organismo público, tem se demonstrado que o médio-longo prazo de um modelo deste tipo acaba por não ser benéfico para nenhuma das partes. Para o caso de estádio privado, com recursos próprios do clube, o dilema passa por abrir mão de resultados esportivos por cerca de 10 anos, que é o que se costuma ver na prática. (CAMPESTRINI, 2011, p. 2)

E tal modelo pode ser muito bem aplicável nas duas hipóteses que levantamos neste texto: pela privatização do bem público (como se faz com as Rodovias Federais), prevendo contrapartidas para a população local e para o clube que irá usufruir do espaço, ou mesmo nas parcerias firmadas do clube com outras empresas que operam neste ramo de negócio. O modelo de empreendimento adotado pelo Palmeiras na Arena Palmeiras, junto a WTorre (FUGURA 5), é um exemplo de gestão privada que

segundo Garcia (2017) gerou um lucro de 280 milhões com ganhos semelhantes para o clube e a empreiteira.

Figura 5: Arena Palmeiras, construída pelo Palmeiras junto a WTorre



Fonte: Site Allianz Parque (2015)

Com o equilíbrio financeiro é possível ter um bom espaço de prática esportiva sem haver descapitalização, tendo ainda a possibilidade de aferir novas receitas quando o empreendimento estiver pronto.

1.4 GESTÃO PÚBLICA SOBRE OS ESTÁDIOS CONSTRUIDOS PARA A COPA DE 2014

Dentre os 12 estádios que receberam os jogos da Copa do Mundo de 2014 apenas a Arena São Paulo recebeu uma taxa de ocupação superior a 50%. O extremo, negativo, vem do Mané Garrincha e da Arena Pantanal onde a taxa de ocupação respectivamente é de 20% e 13%. O fracasso da obra do Mané Garrincha se deve a generosidade de sua reforma já que conta com 72 mil lugares, uma vez que foi construído como um plano B para a abertura da Copa caso a Arena Corinthians não ficasse pronta até o início da competição. Então, cumprindo uma exigência da Fifa, o estádio Mané Garrincha deveria contar com mais de 60 mil lugares para pode sediar a

abertura do evento. O estádio localizado em Brasília foi o mais caro de toda a copa e registra um custo de 700 mil mensais, dando prejuízo para o governo que o administra.

Situada no Mato Grosso, a Arena Pantanal fica na ultima posição do ranking de ocupação dos estádios construídos para a copa com apenas 13% de ocupação. Além disso, o local só recebeu 47 partidas ao longo de dois anos, o que significa apenas uma partida a cada 15 dias. A Arena Pantanal tenta ter uma maior ocupação abrigando órgãos públicos como o Gabinete de Assuntos Estratégicos. A Figura 6 apresenta os três estádios brasileiros construídos para a Copa de 2014 e operam com déficit nas finanças.

Figura 6: Os três Estádios que apresentam prejuízo: Arena da Amazônia, Mané Garrincha e Arena Pantanal



Fonte: Mago (2016)

Ao analisar os casos apresentados, observa-se os prejuízos na maioria das vezes em diversos estados, isso evidencia a incapacidade de gerenciamento público de empreendimentos dessa natureza. O mal planejamento da construção dos estádios com a escolha de sedes em cidade onde o futebol não movimentava grandes fluxos de torcedores ; gerou a subutilização dos estádios com a pouca ocupação em longos períodos do ano e muito prejuízo aos estados.

2 LEGADO DOS EVENTOS ESPORTIVOS PARA A ARENA DA AMAZÔNIA

O estádio Vivaldo Lima começou a ser construído em meados dos anos 60 com o objetivo de ser o novo palco para o futebol Amazonense na época. A ideia do estádio foi do então governador da época Plínio Ramos que acreditava que os antigos locais já não suportavam mais a demanda de público do campeonato Amazonense da época. O nome do lugar foi uma homenagem a um grande entusiasta do futebol do estado e que faleceu antes do estádio ser inaugurado. O Vivaldão, como era chamado, foi inaugurado no dia 5 de abril de 1970 recebendo a partida inaugural entre Seleção Amazonense e time sub-20 do Flamengo RJ. O maior público do estádio ocorreu no dia 9 de março de 1980 numa partida entre Fast AM e Cosmos (EUA), time onde Pelé já havia atuado.

Com a escolha de Manaus como uma das 12 cidades sede da Copa do Mundo de 2014, o estádio Vivaldo Lima precisou ser demolido para dar espaço a um novo palco do futebol na capital do Amazonas. A Arena da Amazônia surgiu não só com o intuito de sediar um dos maiores eventos esportivos do planeta, mas para resgatar o interesse local pelo futebol amazonense dando uma nova casa para os clubes da capital. A Arena também foi construída com o objetivo de ser um lugar multiuso, podendo sediar feiras, eventos, eventos e shows. O local começou a ser construído em outubro de 2010 e foi finalizado em março de 2014. A partida inaugural foi disputada entre Nacional AM e Remo PA, e o recorde de público aconteceu no dia 24 de abril de 2016 na partida entre Vasco da Gama RJ e Flamengo RJ. O estádio custou 605 milhões de reais e teve seus custos divididos entre o governo e o BNDES. (FVO-FUNDAÇÃO VILA OLÍMPICA, 2016)

Durante a Copa de 2014, a Arena da Amazônia foi um grande sucesso por ser um estádio acolhedor e alegre. O Local sediou quatro partidas da Copa, inclusive um grande clássico mundial que foi Itália x Inglaterra. Por conta desse sucesso, a arena foi eleita pelo site Inglês “Stadium DataBase” como o segundo melhor estádio da Copa do Mundo de 2014.

Com o fim do evento, a Arena não conseguiu se manter por não ter um futebol local forte e não conseguir atrair em todo momento jogos de clubes grandes do País. Segundo uma pesquisa feita pelo site “Pesquisa365”, somente 0,5% da população de Manaus torce pelos clubes locais. O que reforça a pior média de público em campeonatos estaduais, em todo o Brasil, no ano de 2016, com uma média de 217 pagantes por jogo. Por não ser um estádio privatizado, sua administração sai direito dos cofres públicos gerando um rombo de 6,5 milhões nos cofres públicos (CAPELO, 2016, p. 1). Mesmo com a realização de algumas partidas de futebol das Olimpíadas de 2016, não foi o suficiente para evitar o fechamento do ano com os gastos superando os ganhos.

A Arena da Amazônia, entre 15 novos estádios construídos no mesmo período e nos mesmos padrões, tem o menor número de jogos oficiais realizados em 2015. O estádio só abriu as portas sete vezes. O ingresso é um dos mais baratos do país, custa R\$ 20,56 em média. A média de 3.974 pagantes por jogo equivale a 9% da capacidade oficial. Os outros 91% ficam vazios por toda a temporada. Quando não há jogos, nenhuma outra receita do estádio é proporcionada; nem camarotes, nem bares, nem estacionamento. A Secretaria de Estado de Juventude, Esporte e Lazer ‘SEJEL’, do governo do Amazonas, tem a missão de tornar as contas do estádio positivas. (CAPELO, 2016, p. 1).

Segundo Capelo (2016), a perspectiva para 2016 é de mais um ano no vermelho. A Arena acumulou mais R\$ 1,1 milhão em prejuízo nos quatro primeiros meses do ano. As dívidas só aliviaram no mês de abril, quando Fluminense, Vasco e Flamengo fizeram duas partidas do Campeonato Carioca no estádio e geraram R\$ 563 mil e foi a primeira vez que a receita foi maior do que a despesa mensal.

A Figura 7 apresenta a receita mensal e as despesas anuais da Arena da Amazônia. Quando há partidas no estádio, o governo consegue sanar as dívidas mensais da arena. O grande problema se encontra na maior parte do ano em que o estádio permanece fechado sem nenhuma partida ou evento. Isso contribui para o grande rombo que o estádio causa nos cofres públicos.

Figura 7: Receita prevista do ano de 2016



Fonte: Secretaria do Estado de Juventude, Esporte e lazer do AM (2016)

Com a proibição da venda de campo imposta pela CBF em 2017 a Arena da Amazônia deixou de ter uma de suas formas mais lucrativas de obter receita. Essa forma consistia em ceder o estádio para que clubes de grande torcida nacional pudessem jogar e atrair um numeroso público ao local, assim gerando uma renda lucrativa para ambas as partes. Sem esse meio de sustento, o estádio conviveu diversas vezes com a média de público muito pequena em jogos do campeonato estadual e da série D do Campeonato Brasileiro com apenas pequenas ressalvas de jogos onde o Iranduba, time de futebol feminino local, conseguiu levar 25.371 presentes na semifinal do Campeonato Brasileiro e 15.000 presentes na semifinal contra o Flamengo. (LEONEL, 2018, p. 1).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS, RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 MÉTODO E TÉCNICAS DA PESQUISA

Entende-se que a metodologia é uma das etapas mais importantes no campo da pesquisa. É a partir deste ponto em que é mostrado como o pesquisador coletou cada dado para seu trabalho com o intuito de comprová-lo cientificamente. Isso pode ser destacado por Gil (2006) quando o autor diz que é na metodologia em que o pesquisador relata todos os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa.

Bianchi *et al* (2002) destaca que na metodologia o pesquisador explica o por que de ter escolhido o tal método para sua pesquisa, onde o mesmo terá que esclarecer os seus procedimentos. Então é a partir da metodologia em que será mostrado cada detalhe de como o pesquisador realizou sua pesquisa ate sua conclusão.

A abordagem metodológica utilizada é a pesquisa qualitativa que permite por meio da observação sistemática uma noção próxima da natureza do objeto de pesquisa, essa observação implica na participação do pesquisador no meio de ocorrência dos fenômenos.

Dencker (1998) diz que nas pesquisas qualitativas os aspectos que podem ser definidos no projeto diferem do grau de estruturação. As categorias teóricas, o plano e o foco das pesquisas vão sendo definidos do decorrer do processo de investigação.

A pesquisa quanto aos objetivos são: exploratória, descritiva e explicativa que buscou identificar a causa do desequilíbrio financeiro na Arena da Amazônia e se há possibilidade de implantação da atividade turística no local. O procedimento técnico utilizado é a pesquisa bibliográfica baseada em livros, periódicos e artigos, dissertações e portais.

Utilizou-se a técnica do estudo de caso, pois consiste na investigação de casos isolados ou de pequenos grupos, com proposito básico de entender os fatos e fenômenos sociais. Para Michel (2009), o estudo de caso trata-se de uma técnica que

se caracteriza por um estudo de uma unidade, ou seja, de um grupo social, uma família, uma instituição, uma situação específica, uma empresa, um programa, um processo, uma situação de crise, entre outros, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos, ou seja, no seu próprio contexto.

3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Entre os estádios europeus citados nesta pesquisa (Old Trafford, Santiago Bernabéu, Anfield, Emirantes Stadium, White Hart Lane, Stamford Bridge e Boleyn Ground), alguns aspectos são recorrentes como o tour, passando pelas dependências dos estádios que normalmente estão fechadas para os torcedores comuns em dias de jogos, como os 9 vestiários, os túneis de acesso ao gramado, os bancos de reservas, cabines de imprensa, camarotes e outros setores reservados a autoridades. Normalmente este tour é realizado com guia ou áudio-guia, em diferentes línguas. Entre os países da zona do Euro os valores destas atrações variam de 5 a 16 euros (de R\$21,83 a R\$ 69,86, aproximadamente). No estádio do Manchester United, a visita regular, com áudio-guia, possui um custo de 15 (R\$74,66 aproximadamente) libras e a visita Premium, onde um ex-jogador é escolhido para fazer a função de guia, tem um custo de 110 libras (R\$517 aproximadamente).

O museu do clube, esta presente na maioria dos estádios citados e surge como uma alternativa de turismo lucrativo para os clubes. Lá você encontra taças conquistadas, antigos uniformes, e objetos que fizeram parte da história destes clubes. Os museus, quando existe a opção de se comprar ingresso separado, são mais baratos que os tours e programas de visita. No estádio do Manchester United, o ingresso para a atração custa 10,5 libras (R\$52,21 aproximadamente).

Nos estádios pesquisados também foram encontrados restaurantes temáticos onde nos cardápios os nomes dos pratos remetem a ex-jogadores renomados e ídolos dos clubes. A utilização das dependências dos estádios para eventos e shows musicais também é um dos únicos pontos em comum entre estes estádios europeus e a Arena

da Amazônia. Por serem espaços com grandes dimensões e com possibilidade de se abrigar um grande público são diferenciais nas escolhas destes locais para este tipo de evento.

O Quadro 1 apresenta u comparativo entre os principais estádios pesquisados no que tange às estruturas e atividades ofertadas em cada espaço.

Quadro 1: Atividades Turísticas nos Estádios Pesquisados

Atrativos	Old Trafford (Manchester United)	Santiago Bernabeu (Real Madrid)	Arena da Amazônia
Museu	Possui	Possui	Não Possui
Tour	Possui	Possui	Possui
Restaurantes	Possui	Possui	Não Possui
Centro de Eventos	Possui	Possui	Não Possui
Eventos e Shows	Possui	Possui	Possui

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2018.

A Arena da Amazônia possui visitas guiadas, mas que não são devidamente divulgadas e possuem um atrativo muito ineficaz para trazer os turistas ao local. A visita conta com a ida dos turistas a locais como: arquibancadas, banco de reservas, zona mista, vestiário dos jogadores e por onde entram os jogadores e a delegação. Por não ter atrativos suficientes e não ser cobrada, atualmente a Arena da Amazônia não é capaz de obter renda para um futuro equilíbrio de sua situação financeira através do turismo, assim, por enquanto, não podendo se tornar ainda um atrativo turístico para a cidade.

No atual momento, os gestores buscam equilibrar as finanças do estádio através da realização de eventos Segundo a nova administradora da Arena, Janaina Chagas, em apenas 100 dias de gestão o local já recebeu 21 eventos com um publico de 275 mil pessoas. A atual gestão também procura novos meios para aumentar a arrecadação e uma delas é imposição de que os interessados em contar com o espaço

devem alugar geradores de energia para seus eventos, assim diminuindo os custos de energia elétrica para a Arena da Amazônia. Ainda, segundo a atual gestora, já existem 86 eventos agendados até dezembro de 2018 que são: shows, festivais gastronômicos, palestras, congressos técnicos de federações estaduais, eventos corporativos, reuniões de times, ONGS e etc.

Tabela 1: Comparativos de Receitas da Arena nos três últimos anos. Em vermelho, todos os itens que representam prejuízo para o estádio nesse momento.

	2015	2016	2017	Diferença em relação a 2016
Arrecadação anual	R\$ 694.085,50	R\$ 1.117.654,64	R\$ 987.520,23	-R\$ 130.134,41 (-12%)
Despesa anual	R\$ 8.046.914,76	R\$ 6.593.349,00	R\$ 9.224.292,84	R\$ 2.630.943,84 (+40%)
Despesa mensal	R\$ 670.576,23	R\$ 549.445,74	R\$ 768.691,07	R\$ 219.245,33 (+40%)
Prejuízo	R\$ 7.352.829,26	R\$ 5.475.694,36	R\$ 8.236.772,61	R\$ 2.761.078,25 (+50%)

Fonte: Marco Dantas, 2014.

Por ter sediado eventos importantes como a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016, a pesquisa identificou que a Arena da Amazônia tem perfeitas condições de criar um museu onde contaria a história desses grandes eventos. Com espaços para falar sobre os craques que ali jogaram, jogos históricos que ali aconteceram e seu processo de construção. Fora desses grandes eventos, o estádio também foi palco de grandes clássicos do país e até mesmo de uma disputa de turno de um campeonato estadual. Tudo isso incrementaria o museu e mostraria as grandes glórias que esse estádio já obteve, assim se tornando um bom atrativo turístico para o estado do Amazonas.

O Quadro 2 mostra dados sobre as partidas mais memoráveis já sediadas na Arena da Amazônia o que demonstram a relevância histórica e social, fazendo-se necessária a criação de um museu no local.

Quadro 2: Partidas memoráveis da Arena da Amazônia

Competição	Publico	Mandante	Placar	Visitante	Data
Camp. Carioca	44.419	Vasco da Gama	2-0	Flamengo	24/04/16
Copa do Mundo	40.322	Honduras	0-3	Suíça	25/06/14
Copa do Brasil	40.189	Resende	0-0	Vasco da Gama	03/04/14

Copa do Mundo	40.123	Estados Unidos	2-2	Portugal	22/06/14
Copa do Mundo	39.982	Camarões	0-4	Croácia	18/06/14
Copa do Mundo	39.800	Inglaterra	1-2	Itália	14/06/14
Camp. Brasileiro	39.561	Botafogo	2-1	Flamengo	25/10/14
Eliminatórias da Copa	36.609	Brasil	2-1	Colômbia	6/07/16

Fonte: Elaborada pelo autor com dados retirados do site GloboEsporte, 2018.

Através dos dados apresentados nesta pesquisa, pode-se perceber que a Arena da Amazônia tem um potencial, mas ainda não possui meios e atrativos para que o turismo seja uma possibilidade para ajudar no equilíbrio financeiro do estádio. Como já foi mostrado, alguns investimentos precisam ser feitos no local para que esse tipo de atividade possa ser implantada. Percebe-se que a estratégia da gestão pública está concentrada na captação de eventos como shows, festivais e outros eventos sociais, o turismo não está na pauta da gestão como meio de aumentar as receitas do estádio. .

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização dessa pesquisa proporcionou uma visão de que o turismo abrange áreas em que às vezes nós nem imaginamos como é o caso do futebol. O segmento de turismo em estádios vem ajudando muitos a terem renda durante o período em que não há jogos e é desenvolvido e consolidado cada vez mais nas grandes agremiações europeias. Já no Brasil, o segmento não é muito usado e faz com que muitos clubes que possuem uma história grandiosa não aproveitem seus méritos e os transformem em uma boa fonte de renda. Esse, talvez, seja um dos maiores erros de alguns clubes que sofrem para fechar seus saldos em dia e desperdiçam a chance de alavancar os seus lucros com o turismo.

Conseguimos, também, detectar que a gestão pública não é a melhor forma de administração para os estádios, já que a mesma não é capacitada para tal responsabilidade e contribui bastante no déficit que esses espaços trazem para o governo. Atualmente, a melhor forma de se administrar um estádio seria através da parceria dos clubes com algumas empresas para a construção do estádio, firmando assim um contrato de parceria entre ambos assim dividindo os lucros até o clube quitar a dívida com essa empresa privada. Esse tipo de negócio já é muito famoso na Europa e vem ganhando alguns adeptos no Brasil.

Pelo demonstrado, ficou claro que algumas arenas construídas pra a Copa só se preocuparam com o a realização do evento e esqueceram o que poderia acontecer depois dele assim abandonando esses locais para a administração despreparada de cada estado gerando muito prejuízo aos mesmos. A saída mais viável seria a privatização das arenas. Dando um alívio financeiro enorme para os cofres públicos e gerando uma ocupação muito maior a esses espaços, uma vez que as empresas que administraria esses estádios tem muito mais facilidade para atrair grandes eventos do que o governo.

Diante da situação de desequilíbrio financeiro dos estádios, sugere-se a implementação de ações que proporcionem outras formas de uso das estruturas dos estádios. Como foi mostrado, Arena da Amazônia, por ser um espaço multiuso, possui muitos potenciais não explorados ou mal explorados pela gestão pública. O

investimento para o turismo no local, com a criação de um museu que contasse a história do estádio, traria uma visibilidade e uma atratividade muito maior não só para os visitantes, mas também para o povo local saber que no Amazonas existe um estádio histórico que já foi palco de grandes eventos e grandes jogos, e que ali já ocorreram eventos esportivos grandiosos e os quais reuniram jogadores famosos por suas contribuições ao futebol mundial. Com tudo isso, A Arena da Amazônia daria um grande passo para promover o equilíbrio das finanças, nesse sentido usar de forma otimizada todo o potencial para explorar a história dos clubes de futebol amazonenses e o antigo estádio Vivaldo Lima, bem como, dos eventos mais relevantes já sediados na Arenada Amazônia, a fim de torna-la um importante atrativo turístico.

REFERÊNCIAS

- ÁNGEL, Miguel García Veja. A poderosa atração do planeta futebol. **El País**. Madri, 30 Mai. 2015. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2015/05/29/economia/1432888459_563187.html> Acesso em: 26 Nov. 2016.
- BIANCHI, Anna Cecília de Moraes; ALVARENGA, Marina; BIANCHI, Roberto. **Manual de Orientação: Estágio Supervisionado**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- CAMPESTRINI, Geraldo. Estádio Público ou Privado? **Universidade do Futebol**. São Paulo, 20 Abr. 2017. Disponível em: <<https://universidadedofutebol.com.br/estadio-publico-ou-privado/>>. Acesso em 29 Mar. 2018.
- CAPELO, Rodrigo. Governo do Amazonas tem R\$ 6,5 Milhões de Prejuízos com Arena da Amazônia em 2015. **Época**. São Paulo, 18 mai. 2016. Disponível em: <<http://epoca.globo.com/vida/esporte/noticia/2016/05/governo-do-amazonas-tem-r-65-milhoes-de-prejuizo-com-arena-da-amazonia-em-2015.html>>. Acesso em: 11, dez. 2016.
- CAPELO, Rodrigo. Arena da Amazônia, O Gigante de Portões Fechados. **Época**. São Paulo, 1, ago. 2016. Disponível em: <<http://epoca.globo.com/vida/esporte/noticia/2016/08/arena-da-amazonia-o-gigante-de-portoes-fechados.html>> Acesso em: 9, dez. 2016.
- DE Buenos Aires até Manchester, veja os estádios abertos aos turistas. **UOL Viagens**. São Paulo, 15 dez. 2015. Disponível em: <<http://viagem.uol.com.br/album/2015/12/15/de-buenos-aires-a-manchester-veja-estadios-de-futebol-abertos-a-turistas.htm#fotoNav=2>> Acesso em: 11, dez. 2016.
- DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Pesquisa em turismo: planejamento, métodos e técnicas**. São Paulo: Futura, 1998.
- FONSECA, Ana Flávia. Entenda as diferenças entre administração pública e privada. **UNIPÊ**. Joao Pessoa, 14 Jan. 2016. Disponível em: <<http://blog.unipe.br/graduacao/entenda-as-diferencas-entre-administracao-publica-e-privada>>. Acesso em: 29 Mar. 2018.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOIDANICH, K. L. **Turismo de eventos**. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2000.
- ISHY, Morupi. **Turismo e Megaeventos esportivos**. Revista Turismo em Análise. v. 9, n. 2, São Paulo: USP, nov 1998.

KOTLER, P. **Marketing Público**: como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, estados e países. São Paulo: Makron Books, 1994.

LEITE, Almir. 'Elefante Branco', Arena da Amazônia ainda dá prejuízo. **Estadão**. Manaus, 3 set. 2016. Disponível em: <<http://esportes.estadao.com.br/noticias/futebol,elefante-branco-arena-da-amazonia-ainda-da-prejuizo,10000073916>> Acesso em : 12, dez. 2016.

LEONEL, Camila. Arena da Amazônia completa 4 anos entre sonhos e dura realidade do futebol local. **Acritica**. Manaus, 9 Mar. 2018. Disponível em: <<https://www.acritica.com/channels/esportes/news/arena-da-amazonia-completa-quatro-anos-entre-o-sonhos-de-casa-cheia-e-a-dura-realidade-do-futebol-local>>. Acesso em 20, Mai. 2018.

MADRID, real. **Descobre o Tour Bernabéu**. Disponível em: <<https://www.realmadrid.com/pt/bilhetes/tour-bernabeu>>. Acesso em: 1 Jun. 2018.

MASCARENHAS, Pedro; ALBERTON, Anete; PELLIZZARO, Everton. Turismo em Estádios Esportivos: Estudo de Caso do Estádio Beira-Rio. In: VII Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul, 2012, Caxias do Sul. **Anais**. Caxias do Sul: UCS, 2012. p. 1-16.

MATIAS, Marlene. **Organização de eventos**. São Paulo: Manole, 2001.
POIT, Davi Rodrigues. **Organização de Eventos Esportivos**. 4ª edição revisada e ampliada - São Paulo: Phorte, 2006.

TRIGUEIRO, André. A lição das Olimpíadas de Sidney. **Mundo Sustentável**. Rio de Janeiro, 18 Julh. 2003. Disponível em: <<https://mundosustentavel.com.br/opiniao/a-licao-da-olimpiada-de-sidney/>>. Acesso em: 20 Mai. 2018.

UNITED, manchester. **Museum and Stadium Tours**. Disponível em: <<https://www.manutd.com/en/visit-old-trafford/museum-stadium-tours>>. Acesso em: 1 Jun. 2018.

