



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE HOTELARIA E TURISMO
CURSO DE HOTELARIA

ALICE CLEMENTE OLIVEIRA DA SILVA
GABRIEL NEPOMUCENO PINHEIRO

ESTRUTURA E QUALIDADE DOS SERVIÇOS EM ESTÁDIOS DE FUTEBOL
PERNAMBUCANOS: um Estudo sobre Sport Club do Recife, Santa Cruz Futebol Clube e
Clube Náutico Capibaribe

RECIFE

2025

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE HOTELARIA E TURISMO
CURSO DE HOTELARIA

ALICE CLEMENTE OLIVEIRA DA SILVA

GABRIEL NEPOMUCENO PINHEIRO

**ESTRUTURA E QUALIDADE DOS SERVIÇOS EM ESTÁDIOS DE FUTEBOL
PERNAMBUCANOS: um Estudo sobre Sport Club do Recife, Santa Cruz Futebol Clube e
Clube Náutico Capibaribe**

TCC apresentado ao Curso de Hotelaria da
Universidade Federal de Pernambuco, Centro de
Ciências Sociais Aplicadas, como requisito para a
obtenção do título de Bacharel em Hotelaria.

Orientador(a): Maria Helena Cavalcanti da
Silva Belchior.

RECIFE
2025

ALICE CLEMENTE OLIVEIRA DA SILVA

GABRIEL NEPOMUCENO PINHEIRO

ESTRUTURA E QUALIDADE DOS SERVIÇOS EM ESTÁDIOS DE FUTEBOL PERNAMBUCANOS:
UM ESTUDO SOBRE SPORT CLUB DO RECIFE, SANTA CRUZ FUTEBOL CLUBE E CLUBE NÁUTICO CAPIBARIBE

TCC apresentado ao Curso de Hotelaria da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Ciências Sociais Aplicadas, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Hotelaria.

Aprovado em: 12/08/2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof^º. Maria Helena Cavalcanti da Silva Belchior. (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^º. Dr. Alexandre Cesar Batista da Silva (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^º. Dr. Viviane Santos Salazar (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^º. Dr. Priscila Fernandes Carvalho de melo (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

RESUMO

Este estudo investiga a hospitalidade nos estádios de futebol pernambucanos, especificamente nos clubes Sport Club do Recife, Santa Cruz Futebol Clube e Clube Náutico Capibaribe, buscando compreender como os torcedores percebem os serviços oferecidos e de que forma essas percepções impactam na sua satisfação e fidelização. A pesquisa parte do entendimento de que a hospitalidade vai além da prestação básica de serviços, abrangendo aspectos como infraestrutura, atendimento, acolhimento, segurança e, mais recentemente, a presença da tecnologia como elemento estratégico da experiência. Com base em uma abordagem quantitativa e qualitativa, foram aplicados 208 questionários online entre os dias 6 e 11 de julho de 2025. Os resultados indicam que, apesar do reconhecimento do esforço humano no atendimento, a infraestrutura dos estádios apresenta fragilidades significativas, especialmente no que diz respeito à organização, higiene e alimentação. Além disso, embora a tecnologia seja valorizada pelo público, ainda é subutilizada e mal implementada. Observa-se que a hospitalidade, quando bem estruturada, exerce influência direta sobre o desejo de retorno do torcedor e na construção de vínculos emocionais com o clube. A ausência de modernização e sensibilidade às diferentes demandas do público evidencia a urgência de práticas mais integradas, inovadoras e inclusivas. O estudo propõe, assim, uma reflexão sobre o papel estratégico da hospitalidade no fortalecimento da experiência do torcedor e na sustentabilidade dos clubes pernambucanos.

Palavras-chave: Hospitalidade; Estádios de futebol; Experiência do torcedor; Gestão esportiva; Fidelização

ABSTRACT

This study investigates hospitality in Pernambuco football stadiums, specifically at Sport Club do Recife, Santa Cruz Futebol Clube, and Clube Náutico Capibaribe, seeking to understand how fans perceive the services offered and how these perceptions impact their satisfaction and loyalty. The research is based on the understanding that hospitality goes beyond the basic provision of services, encompassing aspects such as infrastructure, service, welcoming, security, and, more recently, the presence of technology as a strategic element of the experience. Based on a quantitative and qualitative approach, 208 online questionnaires were applied between July 6 and 11, 2025. The results indicate that, despite the recognition of human effort in service, the stadiums' infrastructure presents significant weaknesses, especially regarding organization, hygiene, and food. Furthermore, although technology is valued by the public, it is still underutilized and poorly implemented. It is observed that hospitality, when well-structured, directly influences the fan's desire to return and the building of emotional ties with the club. The absence of modernization and sensitivity to the different demands of the public highlights the urgency of more integrated, innovative, and inclusive practices. The study thus proposes a reflection on the strategic role of hospitality in strengthening the fan experience and the sustainability of Pernambuco clubs.

Keywords: Hospitality; Football stadiums; Fan experience; Sports management; Loyalty.

SUMÁRIO

1	Introdução	7
2	Referencial teórico	9
2.1	Hospitalidade e Qualidade dos Serviços nos Estádios de Futebol	9
2.2	Gestão da Hospitalidade como Ativo Estratégico	10
3	Metodologia	12
4	Resultado e Discussão	13
4.1	Perfil dos Respondentes: Contextualizando as Percepções	13
4.1.1	Distribuição por Clube	13
4.1.2	Frequência de Ida ao Estádio	14
4.1.3	Faixa Etária	15
4.1.4	Gênero	15
4.2	Identificação dos Principais Elementos de Infraestrutura e Atendimento que Impactam na Satisfação do Torcedor	16
4.2.1	Avaliação da Estrutura Física do Estádio	16
4.2.2	Análise Cruzada: Avaliação da Estrutura Física por Clube	17
4.2.3	Percepção de Segurança no Estádio	18
4.2.4	Análise Cruzada: Gênero x Sentimento de Acolhimento	19
4.2.5	Avaliação da Organização de Entrada e Saída	20
4.2.6	Avaliação da Oferta de Alimentos e Bebidas	21
4.2.7	Avaliação do Atendimento dos Funcionários	22
4.3	Observância do Papel das Tecnologias e da Inovação na Construção da Percepção do Torcedor	23
4.3.1	Uso de Recursos Digitais	23
4.3.2	Experiência com Recursos Digitais	24
4.3.3	Análise Cruzada: Frequência x Uso da Tecnologia	25
4.4	Tecnologia como Ferramenta Estratégica para a Hospitalidade e Fidelização de Torcedores	26
4.5	Compreensão das Práticas de Hospitalidade Voltadas à Fidelização do Público	27
4.5.1	Avaliação Geral da Experiência no Estádio	27
4.5.2	Análise Cruzada: Frequência no Estádio x Satisfação Geral	28
4.5.3	Sentimento de Acolhimento e Respeito	29
4.5.4	Análise Cruzada: Faixa Etária x Sentimento de Acolhimento	30

4.5.5	Intenção de Continuar Frequentando o Estádio	31
4.5.6	Análise Cruzada: Avaliação da Estrutura x Intenção de Retorno	32
4.5.7	Análise Cruzada: Time x Satisfação Geral	33
5	Análise Qualitativa	34
6	Considerações Finais	36
7	Referências	37
	ANEXO A – NORMAS DE PUBLICAÇÃO DA REVISTA	40

1 Introdução

A hospitalidade, enquanto campo de estudo e prática profissional, ultrapassa os limites tradicionais da hotelaria, abrangendo também experiências proporcionadas em eventos e espaços públicos, como é o caso dos estádios de futebol (Silva et al., 2022). No Brasil, onde o futebol é parte essencial da identidade cultural, a relação entre os torcedores e os serviços oferecidos nos estádios assume um papel fundamental para compreender o impacto da hospitalidade na satisfação e na fidelização do público. Bezerra (2024) corrobora essa visão ao analisar os fatores que influenciam a satisfação dos torcedores em sua ida aos estádios, destacando que aspectos como identificação com o time, lealdade e satisfação do torcedor são responsáveis pela ida dos torcedores aos jogos e afetam diretamente sua intenção de retorno.

Essa perspectiva já havia sido discutida por Trein (2004), que enfatizou a relevância dos serviços prestados em dias de jogos como um elemento determinante para a experiência do torcedor. Apesar de o estudo de Trein ter sido realizado há mais de duas décadas, as questões levantadas sobre a influência da qualidade dos serviços na satisfação e fidelização dos torcedores permanecem atuais. Entre os aspectos destacados, a infraestrutura dos estádios, a eficiência dos serviços e a organização da experiência do público continuam sendo desafios importantes para a hospitalidade no futebol.

Essas questões tornam-se ainda mais complexas diante das transformações tecnológicas e sociais que têm modificado as expectativas do público. Um estudo publicado pela Meio & Mensagem (2022) aponta que, com essas mudanças, as novas gerações de torcedores, especialmente a Geração Z, demonstram um perfil de consumo diferenciado, priorizando o uso de mídias sociais e plataformas digitais para interagir com eventos esportivos. Esse novo comportamento reforça a necessidade de adaptação por parte dos clubes e gestores esportivos, que devem integrar tecnologia e inovação na forma como oferecem hospitalidade nos estádios, garantindo uma experiência mais conectada com as expectativas desse público.

Nesse cenário, a hospitalidade nos estádios extrapola a simples oferta de serviços e passa a ser um componente estratégico na construção de uma experiência positiva para os torcedores, atuando como diferencial competitivo e elemento de fidelização (Silva et al., 2022). A qualidade desses serviços é essencial na criação de ambientes acolhedores e funcionais, fortalecendo o vínculo entre clube e torcida. O modelo integrativo de qualidade de serviço, proposto por Urdan (1993), oferece uma base para compreender essa experiência, levando em consideração fatores como confiabilidade, responsividade, empatia, entre outros aspectos essenciais.

No entanto, enquanto o modelo de Urdan (1993) se concentra na avaliação da qualidade de serviços de forma geral e em contextos mais amplos de consumo, este estudo se diferencia ao aplicar esses princípios especificamente ao contexto dos estádios de futebol pernambucanos, com foco na hospitalidade percebida pelos torcedores. A originalidade

desta pesquisa está em adaptar esses critérios a partir da perspectiva do público torcedor, considerando também elementos como emoção, pertencimento e identidade cultural, que não são centrais na proposta de Urdan (1993), mas que se mostram fundamentais no ambiente esportivo.

No contexto atual dos estádios de futebol, esses elementos são ainda mais relevantes, especialmente com a presença de novas tecnologias, como aplicativos de serviços, plataformas digitais de ingressos e melhorias na infraestrutura, que buscam oferecer ao torcedor maior conforto e autonomia (Pereira, 2024). De acordo com o Portal Tela (2025), soluções como conectividade aprimorada e aplicativos têm transformado a maneira como o público interage com o ambiente do estádio, proporcionando mais conveniência e personalização durante os eventos.

Assim, a hospitalidade deixa de ser apenas um suporte logístico e passa a ser um elemento central na experiência do torcedor, capaz de influenciar diretamente a satisfação e a fidelização do público (Pinto, 2004). Estudos como o da PwC Brasil (2022) demonstram que consumidores estão dispostos a pagar mais por um atendimento de qualidade, reforçando a ideia de que a hospitalidade pode e deve ser encarada como um ativo estratégico.

No estado de Pernambuco, os clubes Sport Club do Recife, Santa Cruz Futebol Clube e Clube Náutico Capibaribe representam instituições de enorme relevância no cenário esportivo, cultural e turístico. Esses clubes não são apenas times de futebol: são símbolos regionais e agentes de mobilização social, conforme destacado por Silva et al. (2023) em seu estudo sobre o impacto da atmosfera dos estádios no futebol pernambucano. Contudo, os estádios que os sediam ainda enfrentam obstáculos consideráveis no que diz respeito à infraestrutura, à eficiência dos serviços prestados e à adoção de tecnologias.

De Faria Cardoso et al. (2023) ressaltam que a gestão de arenas esportivas exige uma abordagem multidisciplinar, que abarca desde a estrutura física até a experiência do torcedor, passando por questões de segurança, inovação e sustentabilidade. Entre os principais desafios, destacam-se a infraestrutura antiga e mal conservada, a deficiência na manutenção e a não conformidade com padrões modernos de acessibilidade e segurança.

Além disso, é comum a existência de serviços pouco eficientes, como filas demoradas, pouca variedade de alimentos, problemas na compra e controle de ingressos e falhas nos sistemas de segurança. Soma-se a isso a falta de integração com plataformas digitais e ausência de aplicativos que facilitem a jornada do torcedor. Diante dessa realidade, a hospitalidade oferecida nos estádios pernambucanos precisa ser revista, pois, em um mundo cada vez mais conectado, os torcedores esperam não apenas conforto, mas também inovação, autonomia e praticidade em suas experiências.

A partir desse panorama, surge a seguinte questão norteadora deste estudo: como os torcedores percebem a qualidade dos serviços de hospitalidade oferecidos nos estádios de Sport Club do Recife, Santa Cruz Futebol Clube e Clube Náutico Capibaribe e de que maneira essas percepções impactam sua satisfação e fidelização? Para responder a essas perguntas, este trabalho tem como objetivo geral compreender como torcedores percebem a qualidade dos serviços de hospitalidade oferecidos nos estádios do Sport Club do Recife, Santa Cruz

Futebol Clube e Clube Náutico Capibaribe e de que maneira essas percepções impactam sua satisfação e fidelização.

A justificativa para a realização deste estudo está na necessidade de ampliar o debate acadêmico sobre a hospitalidade em contextos esportivos, um tema ainda pouco explorado, como mostra a revisão sistemática de De Faria Cardoso et al. (2023), que aponta que apenas 2,2% dos artigos acadêmicos sobre gestão de arenas abordam essa temática. Além disso, ao focar na realidade dos torcedores pernambucanos, espera-se oferecer subsídios práticos que contribuam para melhorias na gestão dos estádios e, conseqüentemente, para a promoção do turismo esportivo na região. A modernização das arenas brasileiras após a Copa do Mundo de 2014 elevou o padrão de exigência dos torcedores, mas também expôs fragilidades na forma como a hospitalidade tem sido conduzida. Por isso, é fundamental pensar estratégias que valorizem o torcedor e reconheçam sua importância como protagonista da experiência esportiva.

Este trabalho, portanto, pretende estabelecer uma conexão entre a teoria e a prática contribuindo tanto com a produção acadêmica na área da hospitalidade quanto com a gestão estratégica dos estádios. Ao coletar as respostas dos torcedores e analisar suas percepções, busca-se não apenas mapear desafios, mas também apontar caminhos para que os clubes possam aprimorar seus serviços e transformar o estádio em um verdadeiro espaço de acolhimento, emoção e pertencimento.

2 Referencial teórico

2.1 Hospitalidade e Qualidade dos Serviços nos Estádios de Futebol

A hospitalidade nos estádios de futebol é hoje um fator central na experiência do torcedor, ultrapassando a visão tradicional de conforto físico. Trata-se de um fenômeno que envolve atendimento humano qualificado, organização, inovação e emoções compartilhadas (Pinto, 2004). A literatura aponta que o conceito de hospitalidade moderna está diretamente relacionado à sensação de acolhimento, pertencimento e satisfação com o ambiente (Pinto, 2004). Para os torcedores, isso inclui desde o acesso facilitado aos serviços, até o bom funcionamento dos banheiros, a limpeza do estádio e a cordialidade dos funcionários.

Nesse contexto, o modelo integrativo de qualidade de serviço, proposto por Urdan (1993), é utilizado neste estudo como base teórica para compreender a experiência do torcedor nos estádios. O modelo considera que a percepção da qualidade em serviços é construída a partir de diferentes pilares interdependentes, sendo três deles particularmente relevantes para o ambiente esportivo:

- **Confiabilidade**, que diz respeito à capacidade do serviço de ser executado de forma consistente, correta e previsível. No caso dos estádios, isso envolve, por exemplo, a manutenção das instalações, o cumprimento dos horários dos jogos e a entrega eficaz dos serviços prometidos ao torcedor.
- **Responsividade**, que se refere à disposição e agilidade dos colaboradores em ajudar o público, atender às demandas com rapidez e resolver eventuais problemas durante

a experiência.

- **Empatia**, entendida como o cuidado individualizado com o torcedor, promovendo um atendimento respeitoso, acolhedor e atento às necessidades específicas de diferentes perfis de público.

Além desses três pilares, o modelo também contempla outros fatores como tangibilidade (aparência das instalações e equipamentos), garantia (cortesia e competência dos funcionários) e segurança (sensação de proteção durante o evento).

Embora o modelo de Urdan (1993) tenha sido criado para avaliar a qualidade em contextos mais amplos de consumo, esta pesquisa se diferencia ao aplicar seus princípios diretamente ao ambiente dos estádios de futebol pernambucanos, considerando não apenas os aspectos técnicos, mas também dimensões emocionais e culturais como a identidade com o clube, o sentimento de pertencimento e a paixão pelo time. Esses elementos, embora não centrais no modelo original, são cruciais para entender a vivência do torcedor no contexto esportivo.

A experiência é ainda mais desafiadora no Brasil, onde muitos estádios carecem de investimentos estruturais e tecnológicos. Segundo Barros Filho et al. (2019), a discrepância entre as expectativas dos torcedores e a realidade encontrada em grande parte das arenas é um dos principais fatores de insatisfação e desengajamento. A ausência de recursos como *wi-fi* gratuito, aplicativos funcionais, assentos numerados e acessibilidade universal, compromete a percepção de qualidade, sobretudo entre os jovens torcedores da Geração Z, cuja relação com o espetáculo esportivo está profundamente mediada por tecnologia (YouGov, 2023; Meio e Mensagem, 2022).

Outro elemento relevante é a integração da hospitalidade com os serviços de alimentação e segurança. De acordo com Rosas e Mascarenhas (2021), a alimentação dentro dos estádios deve ser pensada como parte da experiência e não apenas como consumo básico. A mesma lógica vale para a segurança, que deve atuar de maneira eficaz, mas também acolhedora, evitando abordagens intimidatórias que comprometam a experiência (De Faria Cardoso et al., 2023).

Assim, a hospitalidade nos estádios deve ser encarada como uma engrenagem essencial na experiência do torcedor, articulando serviço, estrutura e emoção. Quando bem executada, ela amplia a satisfação, fortalece o vínculo afetivo com o clube e impulsiona o retorno do público aos eventos (Barros Filho et al., 2019).

2.2 Gestão da Hospitalidade como Ativo Estratégico

A compreensão da hospitalidade como um ativo estratégico tem ganhado cada vez mais espaço na gestão esportiva, especialmente diante da disputa constante pela atenção e fidelidade do torcedor. Conforme destacam Rocha e Bastos (2011), a hospitalidade pode ser um verdadeiro diferencial competitivo para os clubes, pois influencia diretamente na construção do valor da marca e na forma como a experiência é percebida pelo público. Isso é ainda mais relevante quando se considera que, muitas vezes, o espetáculo dentro de campo

não é suficiente para garantir que o torcedor retorne ao estádio.

A gestão da hospitalidade em eventos esportivos tem se consolidado como um campo de estudo e prática cada vez mais relevante. A compreensão de que a experiência do torcedor vai além do resultado do jogo impulsiona a busca por estratégias que garantam conforto, segurança e bem-estar. Nesse sentido, a hospitalidade se torna um ativo estratégico, capaz de gerar valor para os clubes e fidelizar o público. A literatura aponta que a gestão eficaz da hospitalidade contribui para a construção de uma imagem positiva da marca, o aumento da receita e a sustentabilidade do negócio esportivo (Rocha; Bastos, 2011).

Nesse contexto, a hospitalidade deixa de ser apenas uma operação de bastidores e passa a ocupar um papel central na estratégia dos clubes. A literatura aponta que a hospitalidade deixa de ser apenas um suporte logístico e passa a ser um elemento central na experiência do torcedor, capaz de influenciar diretamente a satisfação e a fidelização do público (Pinto, 2004). Esses elementos, muitas vezes intangíveis, são os que constroem uma conexão emocional com o público, transformando o estádio em um espaço de pertencimento e não apenas de consumo.

Silva et al. (2023) reforçam essa ideia ao mostrar que a atmosfera do estádio, que envolve desde as luzes, sons e cores até o comportamento da torcida e a sensação de segurança, exerce forte influência nas decisões do torcedor, como o desejo de voltar ou recomendar a experiência. Nesse sentido, a hospitalidade deixa de ser vista como um custo e passa a ser encarada como um investimento estratégico, capaz de fortalecer a relação do clube com sua comunidade e ampliar seus resultados, tanto simbólicos quanto financeiros.

Essa perspectiva está diretamente conectada à forma como as arenas esportivas são geridas. Como bem ressalta De Faria Cardoso et al. (2023), a gestão eficiente dessas estruturas exige uma abordagem multidisciplinar, que contemple desde o planejamento físico do espaço até o uso de tecnologias, passando por comunicação, inclusão e acessibilidade. A ausência de uma visão integrada pode comprometer toda a experiência e afastar públicos importantes, que muitas vezes têm expectativas específicas ou enfrentam barreiras para acessar os estádios.

A PwC Brasil (2022) destaca uma tendência clara: as pessoas valorizam cada vez mais experiências personalizadas, fluidas e conectadas ao universo digital. Isso exige dos clubes uma postura inovadora e aberta à transformação. Aplicativos, check-in digital, programas de fidelização e canais de atendimento integrados já não são mais diferenciais, mas sim pré-requisitos para conquistar e manter o público. Nesse cenário, como reforça o Portal Tela (2025), os próprios torcedores estão moldando o futuro do futebol e esperam das instituições esportivas a mesma fluidez, autonomia e conexão que encontram em outros setores do entretenimento.

Diante disso, planejar a hospitalidade com o mesmo cuidado dedicado ao marketing, às finanças e ao desempenho esportivo torna-se essencial. Um estádio que proporciona experiências positivas e memoráveis se torna, por si só, uma marca poderosa.

3 Metodologia

A presente pesquisa trata-se de um estudo de caso, com abordagem predominantemente quantitativa com elementos qualitativos. A pesquisa quantitativa é uma abordagem metodológica que se baseia na coleta e análise de dados numéricos para quantificar fenômenos, opiniões e comportamentos, permitindo a generalização dos resultados para uma população maior através de técnicas estatísticas (Bueno, 2018). O questionário utilizado para a coleta de dados foi composto por 16 perguntas, sendo 15 objetivas e 1 aberta. Para as perguntas objetivas, foi utilizada a escala Likert de 5 pontos para avaliar as respostas. Para complementar a análise predominantemente quantitativa, que consistiu em 15 perguntas fechadas, o questionário incluiu uma questão aberta: "O que poderia ser melhorado na sua experiência dentro do estádio?". Esta questão teve como objetivo coletar percepções qualitativas dos participantes, servindo como apoio para a compreensão aprofundada dos dados obtidos.

Para embasar teoricamente a investigação, foram realizadas pesquisas bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica consistiu na revisão de materiais já publicados, como artigos científicos, livros, dissertações e teses, que abordam temas relacionados à hospitalidade, qualidade dos serviços, experiência do torcedor e gestão de estádios. Essa etapa permitiu a construção do referencial teórico e a identificação de conceitos e modelos relevantes para a análise, como os estudos sobre a hospitalidade no contexto esportivo (De Faria Cardoso et al., 2023; Pinto, 2004) e o modelo integrativo proposto por Urdan (1993).

A pesquisa documental, por sua vez, baseou-se na análise de dados obtidos por meio da plataforma Google Acadêmico. Adicionalmente, foram consultados os sites oficiais dos clubes para a coleta de dados quantitativos referentes ao número de sócios torcedores.

Quanto aos procedimentos técnicos, a coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário estruturado, elaborado com base nos principais conceitos teóricos identificados na revisão de literatura.

O questionário foi disponibilizado online, por meio da plataforma *Google Forms*, e sua divulgação ocorreu de forma digital, utilizando redes sociais e grupos de torcedores com o objetivo de atingir o maior número possível de participantes. A estratégia de distribuição incluiu o envio direto pelos autores da pesquisa e o compartilhamento espontâneo pelos próprios respondentes. A coleta de dados foi realizada entre os dias 6 e 11 de julho de 2025.

No total, foram recebidas 208 respostas, todas consideradas válidas para análise. Não houve exclusões, uma vez que todos os questionários foram preenchidos de forma completa e coerente. A amostra da pesquisa é do tipo não probabilística por conveniência, sendo composta por torcedores dos três clubes envolvidos no estudo (Sport Club do Recife, Santa Cruz Futebol Clube e Clube Náutico Capibaribe) com diferentes perfis demográficos e faixas etárias.

Cabe destacar que até julho de 2025, os clubes apresentavam os seguintes quantitativos de sócios-torcedores ativos, conforme dados disponíveis nos sites oficiais de cada instituição: o Clube Náutico Capibaribe contava com 25.781 sócios, o Sport Club do Recife com 23.190, e o Santa Cruz Futebol Clube com 10.003. Esses números contribuem

para a contextualização da base de torcedores engajados com os clubes e oferecem uma perspectiva mais concreta sobre o alcance potencial da pesquisa.

A análise dos dados foi conduzida por meio de estatística descritiva, considerando medidas como frequências, médias e percentuais. Essa abordagem permitiu identificar padrões de percepção sobre a hospitalidade nos estádios e realizar cruzamentos de variáveis que enriquecem a interpretação dos resultados. As informações obtidas foram organizadas em gráficos, facilitando a apresentação visual dos dados e a discussão posterior com base no referencial teórico adotado. A análise dos comentários abertos foi conduzida por abordagem qualitativa temática, com leitura sistemática para identificação de padrões, sentidos recorrentes e categorias emergentes sobre a experiência do torcedor nos estádios pernambucanos (Braun & Clarke, 2006).

Para a revisão gramatical e ajustes de clareza textual, recorreu-se a ferramentas baseadas em inteligência artificial, utilizadas de forma assistiva, sem prejuízo à autoria intelectual e à integridade científica do trabalho.

4 Resultado e Discussão

Esta seção tem como objetivo apresentar uma análise dos dados coletados por meio de um questionário online, aplicado a 208 torcedores dos principais clubes de futebol de Pernambuco (Sport Club do Recife, Santa Cruz Futebol Clube e Clube Náutico Capibaribe). Esta etapa busca interpretar os resultados à luz dos objetivos da pesquisa e do referencial teórico que embasa o estudo, estabelecendo um diálogo entre os achados empíricos e os conceitos de hospitalidade, qualidade de serviço e experiência do torcedor.

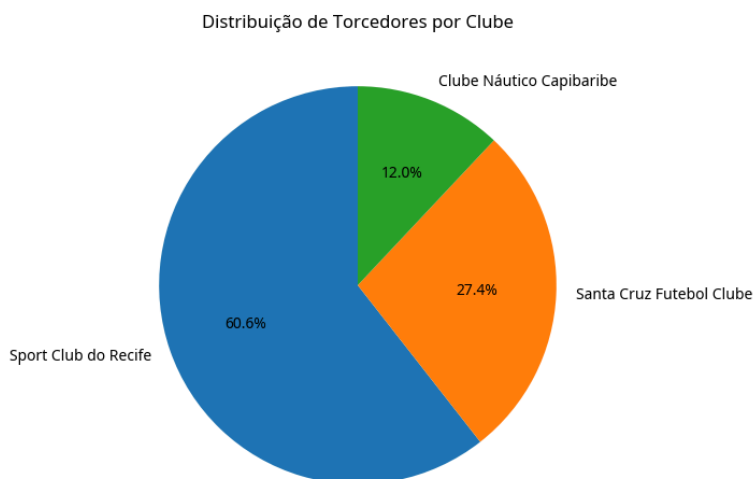
4.1 Perfil dos Respondentes: Contextualizando as Percepções

As características demográficas e de comportamento dos respondentes fornecem elementos relevantes que podem influenciar diretamente a forma como a hospitalidade nos estádios é percebida.

4.1.1 Distribuição por Clube

A distribuição dos respondentes por clube revela uma predominância de torcedores do Sport Club do Recife, seguido por Santa Cruz e Náutico. Essa proporção é importante para compreender a representatividade de cada torcida na amostra e pode influenciar as avaliações específicas sobre a infraestrutura e os serviços de cada estádio.

Gráfico 1 – Distribuição de Torcedores por Clube

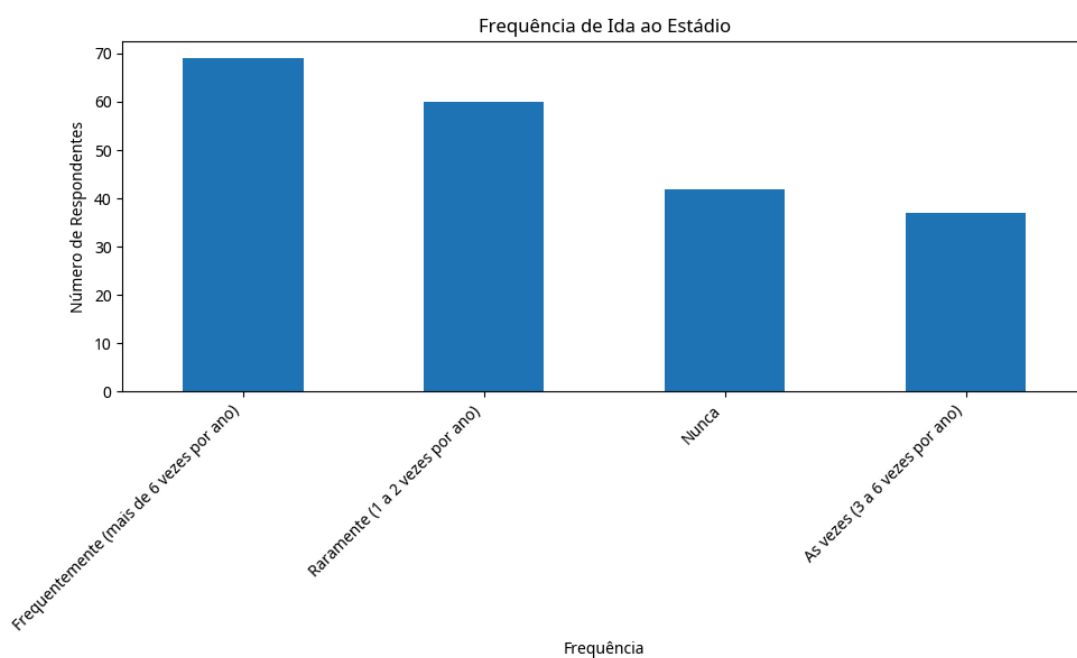


Fonte: os autores (2025).

4.1.2 Frequência de Ida ao Estádio

A frequência com que os torcedores comparecem aos estádios é um indicador relevante do nível de engajamento e da familiaridade com o ambiente. A amostra apresenta uma diversidade de frequência, o que sugere que a hospitalidade deve ser pensada para atender tanto aos torcedores assíduos quanto àqueles que frequentam esporadicamente. Os dados coletados mostram que: 33,2% frequentam o estádio mais de 6 vezes por ano; 17,8% costumam ir de 3 à 6 vezes por ano; 28,8% vão 1 ou 2 vezes por ano; e 20,2% não frequentam. Pinto (2004) destaca que a experiência do torcedor é multifacetada e deve considerar diferentes níveis de envolvimento.

Gráfico 2 – Frequência de Ida ao Estádio

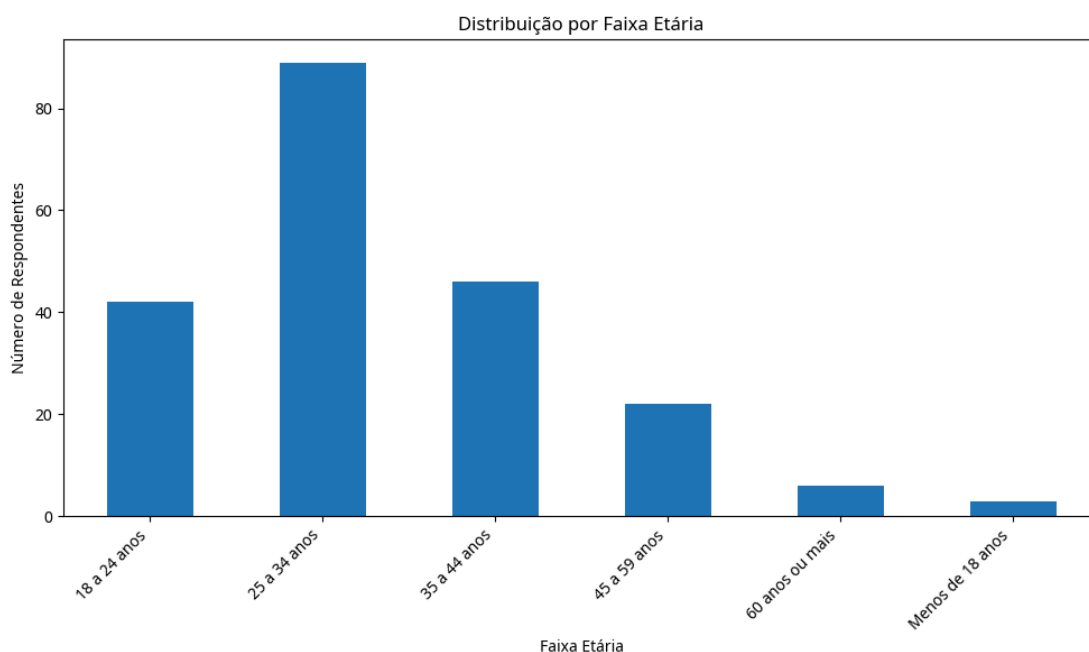


Fonte: os autores (2025).

4.1.3 Faixa Etária

A faixa etária predominante dos respondentes é de jovens adultos, um perfil que se alinha à crescente digitalização das experiências de consumo, conforme apontado pela Meio e Mensagem (2022). Essa característica demográfica pode influenciar a expectativa dos torcedores em relação à tecnologia e à inovação nos estádios.

Gráfico 3 – Distribuição por Faixa Etária

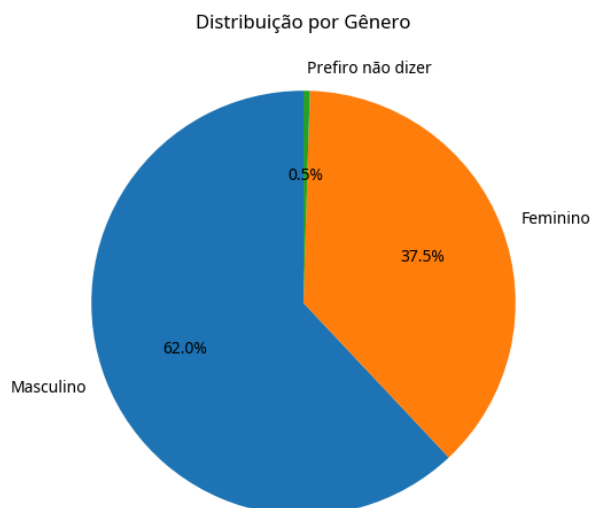


Fonte: os autores (2025).

4.1.4 Gênero

Embora ainda haja um predomínio masculino na amostra, a participação feminina é significativa. Esse dado reforça a necessidade de medidas mais inclusivas nos estádios, garantindo que o ambiente seja acolhedor e seguro para todos os públicos, independentemente do gênero. A hospitalidade, nesse contexto, deve transcender as expectativas tradicionais e abraçar a diversidade através de medidas práticas.

Gráfico 4 – Distribuição por Gênero



Fonte: os autores (2025).

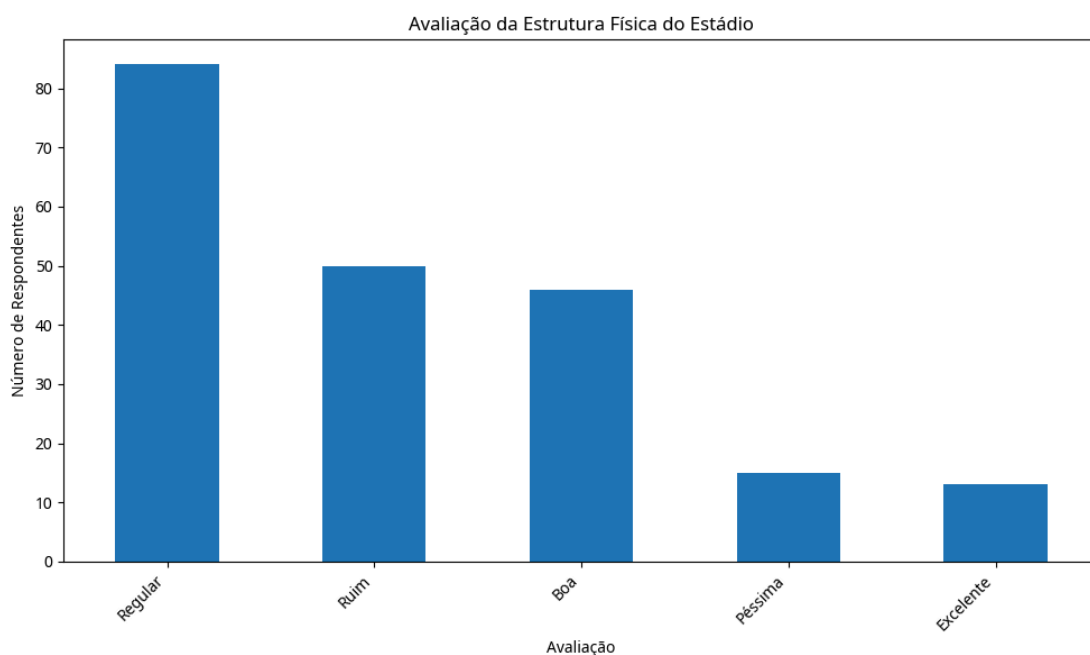
4.2 Identificação dos Principais Elementos de Infraestrutura e Atendimento que Impactam na Satisfação do Torcedor

A pesquisa identificou os principais aspectos da infraestrutura e do atendimento que impactam a satisfação do público. Os resultados revelam percepções sobre as condições físicas dos estádios e a qualidade dos serviços prestados, permitindo um confronto direto com a literatura existente.

4.2.1 Avaliação da Estrutura Física do Estádio

A avaliação da estrutura física dos estádios aponta para fragilidades significativas. A maioria dos participantes classificou a estrutura como regular (40,4%) ou ruim (24%), com apenas 6,3% a considerando excelente e 22,1% apontando como boa. Esses dados corroboram os desafios enfrentados pelas arenas esportivas brasileiras, especialmente no que tange à conservação e modernização das instalações, conforme argumentado por De Faria Cardoso et al. (2023). A baixa avaliação da infraestrutura pelos torcedores pernambucanos alinha-se à visão de De Faria Cardoso et al. (2023), que destacam a defasagem estrutural como um problema crônico no cenário esportivo nacional, impactando diretamente a experiência do público.

Gráfico 5 – Avaliação da Estrutura Física do Estádio



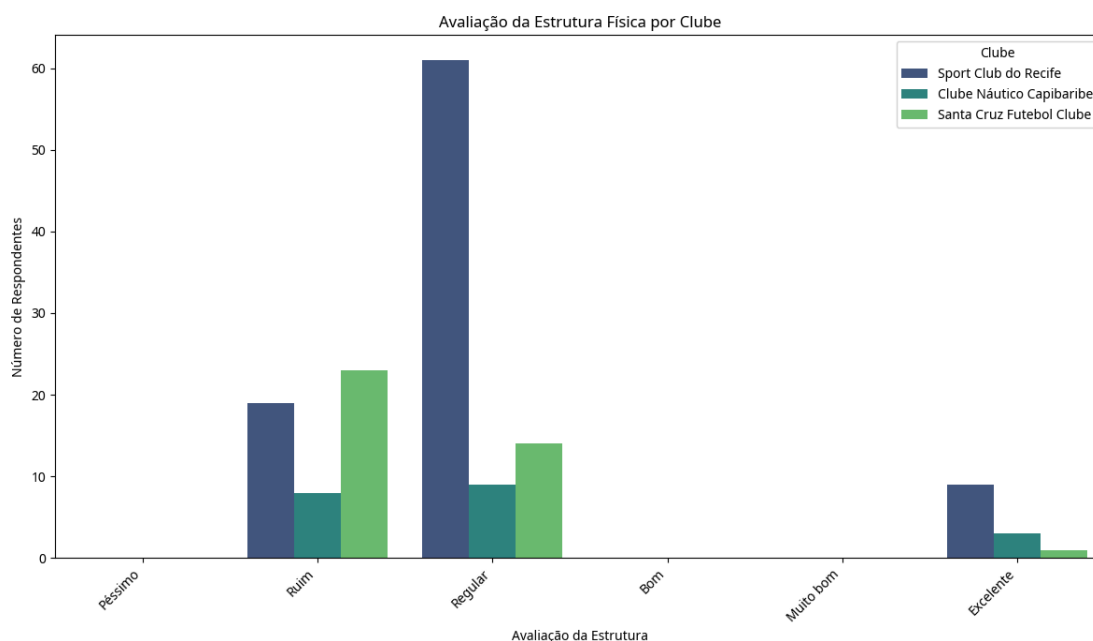
Fonte: os autores (2025).

A tangibilidade, um dos componentes do modelo de qualidade de serviço proposto por Urdan (1993), é nitidamente prejudicada. Relatos espontâneos dos torcedores nos questionários, como a precariedade dos banheiros e a falta de manutenção das arquibancadas, ilustram um cenário que compromete a dignidade e o conforto do torcedor. Comentários como “Os banheiros são péssimos, não têm porta, vivem sujos e, muitas vezes, não têm água” reforçam essa percepção. Silva et al. (2022) enfatiza que aspectos como esses são essenciais para uma hospitalidade mínima e impactam diretamente a percepção de qualidade. A dissonância entre a expectativa do torcedor por um ambiente digno e a realidade encontrada nos estádios pernambucanos evidencia a urgência de intervenções que resgatem os princípios básicos da hospitalidade, conforme preconizado por esses autores.

4.2.2 Análise Cruzada: Avaliação da Estrutura Física por Clube

Ao analisar a avaliação da estrutura física por clube, identificam-se diferenças importantes. Torcedores do Sport e Santa Cruz tendem a avaliar a estrutura como ruim ou regular, enquanto os do Náutico demonstram maior equilíbrio entre avaliações positivas e negativas. Isso pode refletir tanto a realidade das instalações de cada estádio quanto às diferentes expectativas entre os públicos. Essa variação na percepção da tangibilidade entre os clubes reforça a necessidade de abordagens específicas para cada estádio, considerando suas particularidades e o perfil de seus torcedores, a fim de elevar o padrão de hospitalidade de forma equitativa.

Gráfico 6 – Avaliação da Estrutura Física por Clube

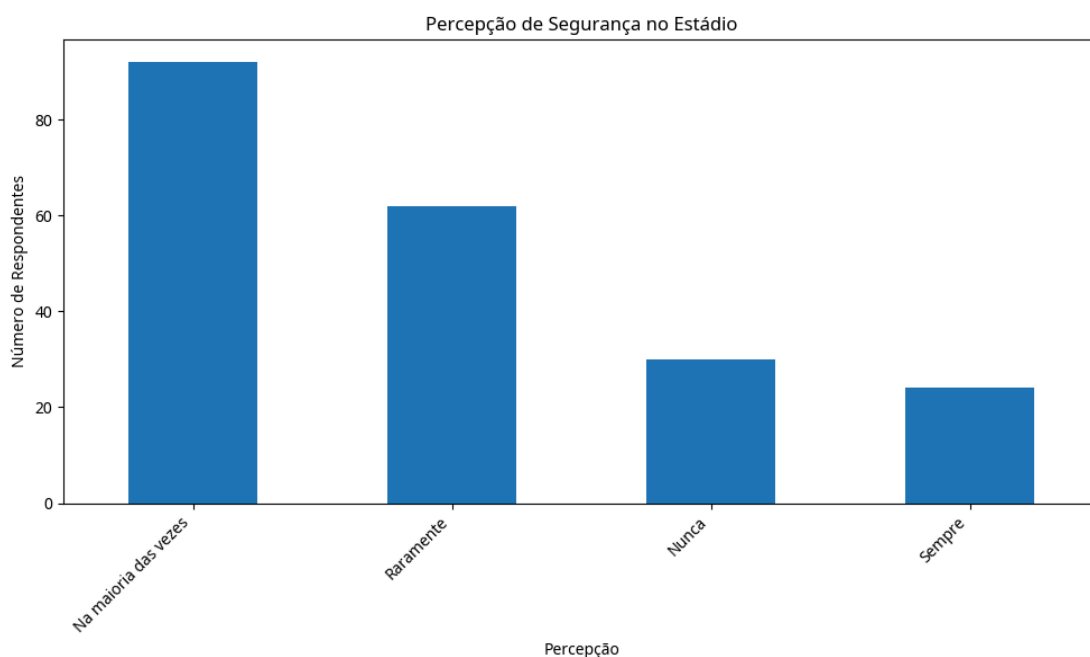


Fonte: os autores (2025).

4.2.3 Percepção de Segurança no Estádio

A segurança é um fator decisivo na experiência do torcedor. Embora 55,7% dos respondentes relatem sentir-se seguros sempre ou na maioria das vezes, outros 44,2% afirmaram sentir-se inseguros, sendo 14,4% de forma contínua. Reclamações sobre abordagens agressivas por parte da polícia e um clima de tensão nos estádios impactam diretamente a experiência, conforme discutido por De Faria Cardoso et al. (2023). A garantia de um ambiente seguro é um pilar fundamental da hospitalidade e influencia diretamente a decisão do torcedor de frequentar os jogos. A persistência da sensação de insegurança, mesmo em um ambiente que deveria ser de lazer, contraria a premissa de que a hospitalidade deve prover um refúgio seguro e acolhedor, como defendido por Silva et al (2022).

Gráfico 7 – Percepção de Segurança no Estádio

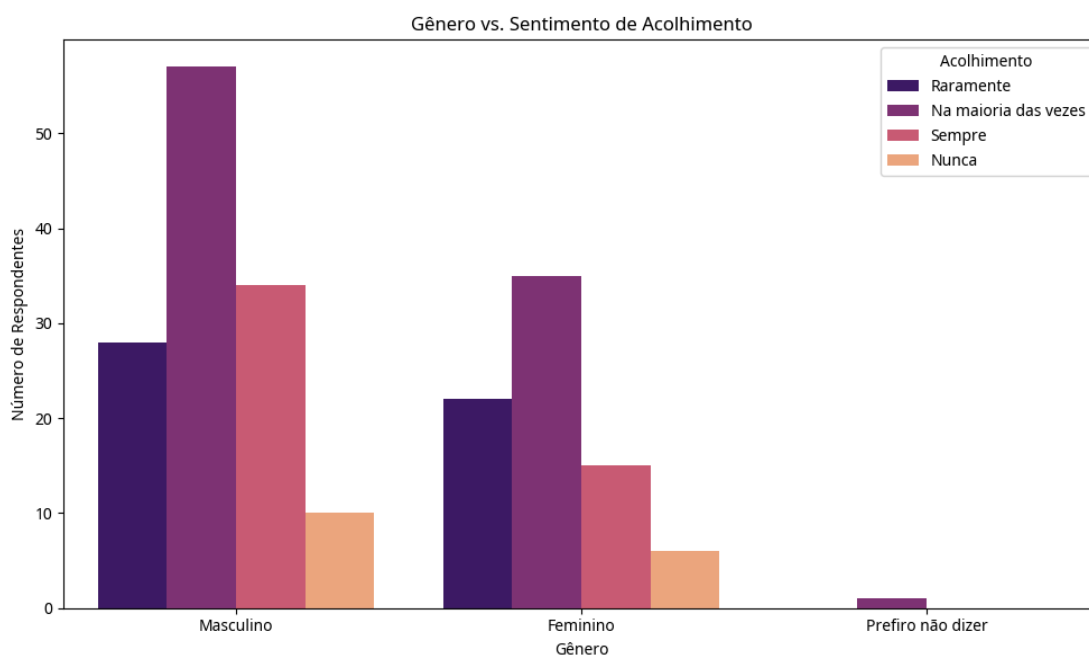


Fonte: os autores (2025).

4.2.4 Análise Cruzada: Gênero x Sentimento de Acolhimento

A análise da percepção de segurança por gênero revela que, embora ambos os gêneros relatem insegurança, a participação feminina (37,5% da amostra) expressa uma maior sensação de vulnerabilidade. Isso reforça a necessidade de medidas mais inclusivas e específicas para garantir que o ambiente seja acolhedor e seguro para todos os públicos, independentemente do gênero. A hospitalidade, nesse contexto, deve superar as expectativas tradicionais e abraçar a diversidade, com atenção especial às demandas de segurança das mulheres, que historicamente podem se sentir mais expostas em ambientes de grande aglomeração.

Gráfico 8 – Percepção de Segurança por Gênero

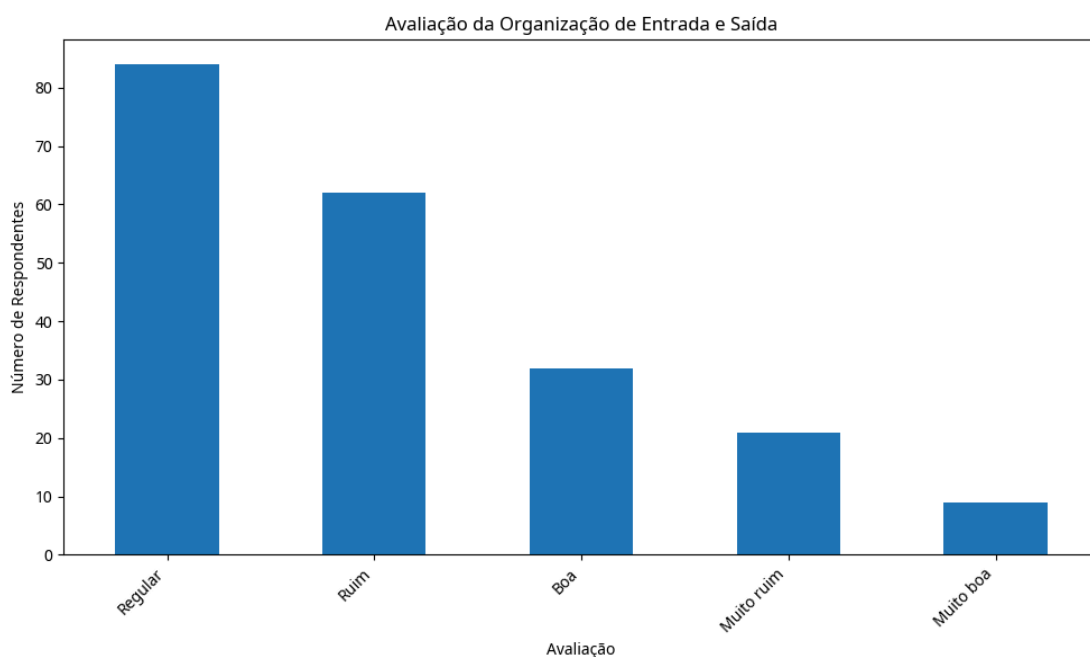


Fonte: os autores (2025).

4.2.5 Avaliação da Organização de Entrada e Saída

A organização dos processos de entrada e saída dos estádios, vinculada à dimensão da responsividade, também apresenta desafios. A maioria dos torcedores avaliou esse item como regular (40,4%) ou ruim (29,8%), com relatos de demora e ineficiência que resultam na perda do início dos jogos. Comentários como “O reconhecimento facial é demorado e trava as filas” e “Já perdi o início do jogo por causa da demora para entrar” ilustram a frustração. Essa desorganização contraria a busca por autonomia e fluidez na jornada do torcedor, defendida por Pereira (2024). A agilidade e a eficiência nesses processos são cruciais para uma experiência positiva desde o primeiro contato com o estádio, e a falha nesse quesito pode comprometer toda a percepção de hospitalidade, indo de encontro aos princípios de um serviço responsivo.

Gráfico 9 – Avaliação da Organização de Entrada e Saída

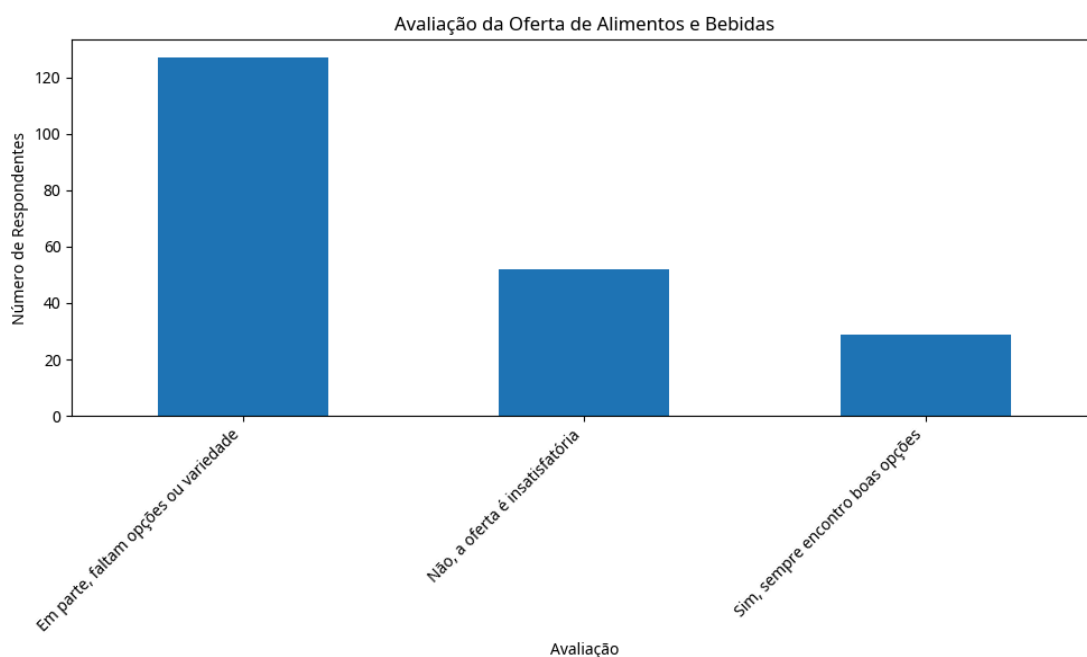


Fonte: os autores (2025).

4.2.6 Avaliação da Oferta de Alimentos e Bebidas

A oferta de alimentos e bebidas é outro ponto que merece atenção. A maioria dos torcedores classificou a oferta como parcialmente satisfatória (61,1%) ou insatisfatória (25%), com críticas frequentes aos preços elevados e à falta de variedade. Frases como “Os produtos são caros e não têm qualidade” evidenciam uma lacuna na experiência do torcedor. Rosas e Mascarenhas (2021) enfatizam que a alimentação deve ser parte integrante da vivência esportiva, e não apenas um item de consumo básico. A diversidade e a empatia com o consumidor, princípios do modelo de hospitalidade de Urdan (1993), são essenciais para transformar essa percepção. A falta de opções e os preços elevados nos estádios pernambucanos demonstram um descompasso com a visão de Rosas e Mascarenhas (2021), que defendem a alimentação como um componente enriquecedor da experiência, e com o modelo de Urdan (1993), que preza pela sensibilidade às necessidades do consumidor.

Gráfico 10 – Avaliação da Oferta de Alimentos e Bebidas

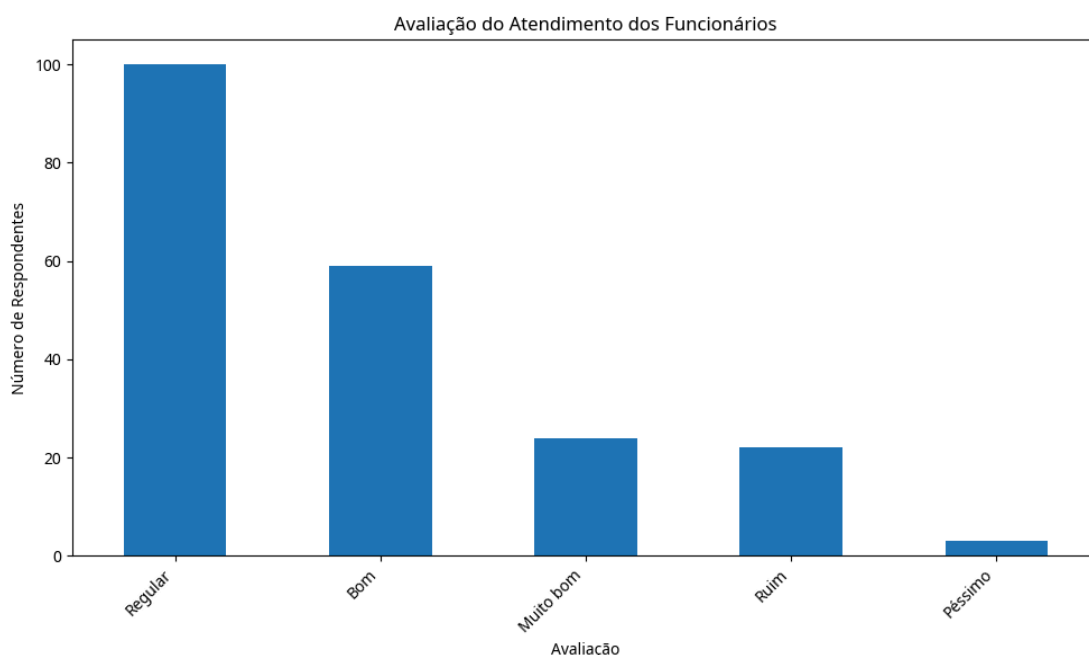


Fonte: os autores (2025).

4.2.7 Avaliação do Atendimento dos Funcionários

Em relação ao atendimento prestado pelos funcionários e colaboradores, os resultados foram mais equilibrados: 48,1% avaliaram como regular, 28,4% como bom e 11,5% como muito bom. Embora uma pequena parcela tenha manifestado insatisfação, os dados indicam espaço para aprimoramentos. Investir na qualificação da equipe pode tornar o atendimento um diferencial competitivo, conforme sugerido pelo modelo de Urdan (1993). A cordialidade e a eficiência no atendimento contribuem significativamente para a percepção de hospitalidade e para a satisfação geral do torcedor. O modelo de Urdan (1993) corrobora a importância de um atendimento de excelência, e os resultados aqui apresentados, embora não sejam alarmantes, indicam que há margem para que os clubes pernambucanos elevem o padrão de serviço, transformando o atendimento em um ponto forte da experiência.

Gráfico 11 – Avaliação do Atendimento dos Funcionários



Fonte: os autores (2025).

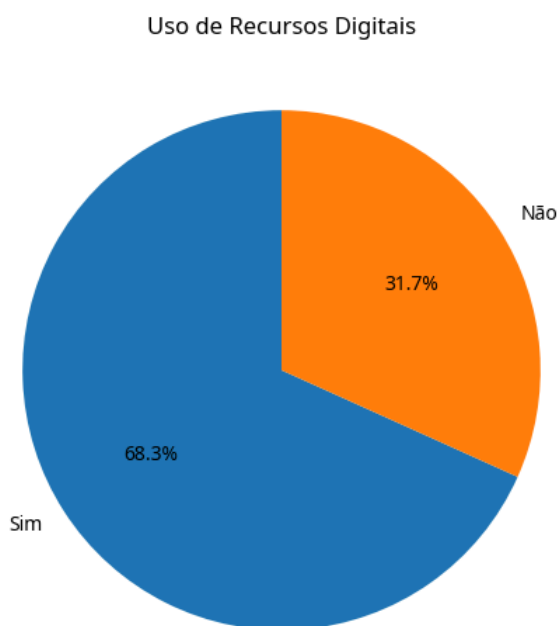
4.3 Observância do Papel das Tecnologias e da Inovação na Construção da Percepção do Torcedor

A pesquisa abordou o impacto das inovações tecnológicas na percepção da hospitalidade. Os dados revelam a importância atribuída à tecnologia pelos torcedores e a experiência com os recursos digitais existentes, permitindo uma análise comparativa com as tendências e estudos da área.

4.3.1 Uso de Recursos Digitais

A grande maioria dos torcedores (96,6%) considera importante a presença de tecnologias como aplicativos, *wi-fi* e totens de autoatendimento nos estádios, e 68,3% já utilizaram algum recurso digital. Isso demonstra a adesão do público à digitalização da experiência no estádio. A tecnologia, nesse contexto, não é apenas um diferencial, mas uma expectativa crescente dos torcedores contemporâneos, especialmente os mais jovens, para quem a conectividade é parte inseparável da experiência esportiva, conforme apontado pela Meio e Mensagem (2022) e SEV Digital (2023). Os resultados da pesquisa confirmam a relevância do investimento em tecnologia para atender às demandas de um público cada vez mais conectado, alinhando-se às tendências observadas por esses autores.

Gráfico 12 – Uso de Recursos Digitais

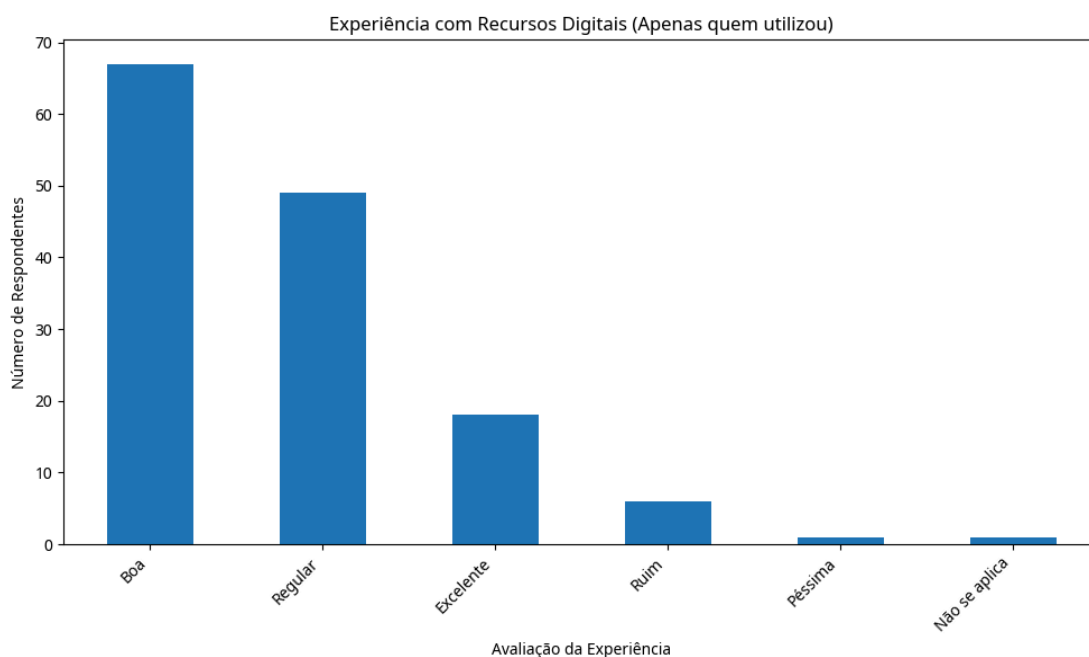


Fonte: os autores (2025).

4.3.2 Experiência com Recursos Digitais

Apesar da boa receptividade, a experiência com os recursos digitais existentes apresenta pontos de melhoria. Comentários como “O app trava e não reconhece o ingresso” ou “Seria ótimo ter *wi-fi* gratuito” indicam que as soluções atuais ainda enfrentam falhas operacionais. A integração entre tecnologia e experiência precisa ser fortalecida para facilitar o acesso, o consumo e a mobilidade dentro do estádio. A análise cruzada entre frequência de ida ao estádio e uso de tecnologias, revela que quanto maior a frequência, maior a familiaridade com os recursos digitais, reforçando a relevância da tecnologia como aliada na fidelização, conforme indicado por Meio e Mensagem (2022) e SEV Digital (2023). A lacuna entre a expectativa e a realidade da funcionalidade tecnológica nos estádios pernambucanos sugere que, embora a tecnologia seja valorizada, sua implementação ainda não atinge o potencial máximo de otimização da experiência do torcedor, um ponto crucial para a fidelização.

Gráfico 13 – Experiência com Recursos Digitais (Apenas quem utilizou)

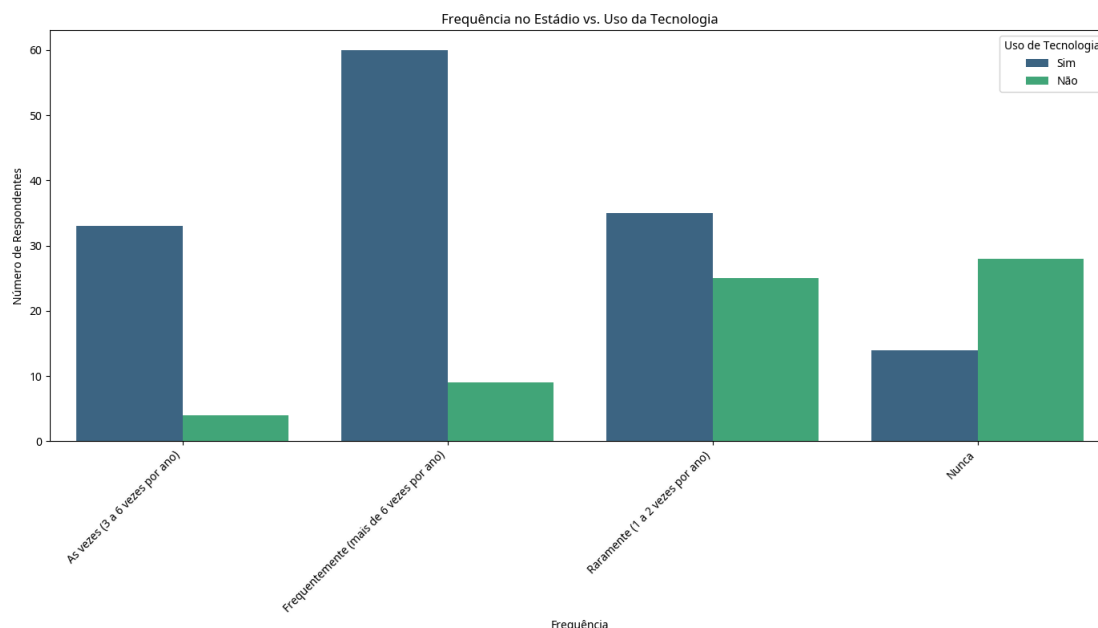


Fonte: os autores (2025).

4.3.3 Análise Cruzada: Frequência x Uso da Tecnologia

A análise cruzada entre a frequência de ida ao estádio e o uso de tecnologias evidencia um padrão: quanto maior a frequência do torcedor no estádio, maior a familiaridade e o uso de recursos digitais. Torcedores mais assíduos tendem a ser mais engajados com as soluções tecnológicas oferecidas, o que reforça a importância de aprimorar essas ferramentas para um público que já demonstra receptividade. Essa correlação é crucial para a fidelização, pois a tecnologia pode personalizar a jornada do torcedor e otimizar a experiência, conforme indicado por Meio e Mensagem (2022), e SEV Digital (2023). A integração da tecnologia na rotina do torcedor frequente pode ser um diferencial competitivo para os clubes.

Gráfico 14 – Frequência no Estádio vs. Uso da Tecnologia

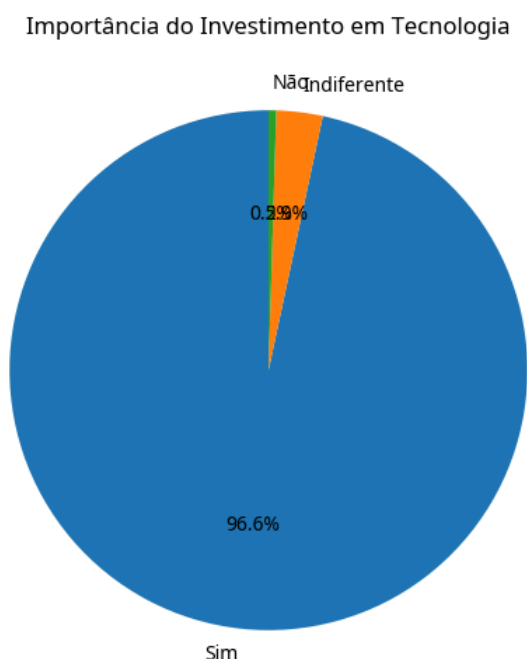


Fonte: os autores (2025).

4.4 Tecnologia como Ferramenta Estratégica para a Hospitalidade e Fidelização de Torcedores

A percepção da importância do investimento em tecnologia é quase unânime entre os torcedores. Isso sublinha a necessidade de os estádios acompanharem a evolução tecnológica para atender às expectativas do público, especialmente dos mais jovens, para quem a conectividade é parte inseparável da experiência esportiva. A tecnologia pode ser uma ferramenta poderosa para personalizar a jornada do torcedor e otimizar os serviços de hospitalidade. Os dados da pesquisa reforçam a visão de Meio e Mensagem (2022) e SEV Digital (2023) sobre a centralidade da tecnologia na experiência contemporânea do torcedor, indicando que a ausência de investimentos nesse campo pode resultar em perda de competitividade e engajamento.

Gráfico 15 – Importância do Investimento em Tecnologia



Fonte: os autores (2025).

4.5 Compreensão das Práticas de Hospitalidade Voltadas à Fidelização do Público

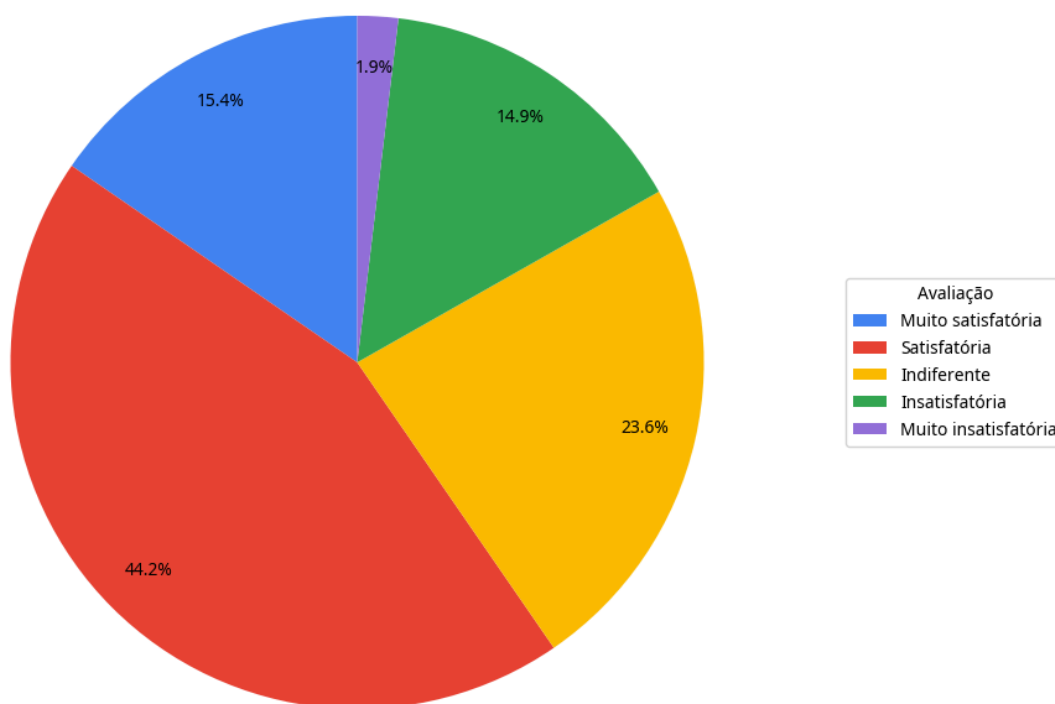
A pesquisa explorou a relação entre hospitalidade e fidelização. Os dados revelam como a experiência no estádio influencia a satisfação geral do torcedor e sua intenção de continuar frequentando os jogos, permitindo uma análise aprofundada sobre o papel estratégico da hospitalidade.

4.5.1 Avaliação Geral da Experiência no Estádio

A avaliação geral da experiência como torcedor nos jogos do clube no estádio é predominantemente satisfatória (44,2%) ou muito satisfatória (15,4%). No entanto, cerca de 23,6% dos respondentes se mostraram indiferentes e 16,8% insatisfeitos, evidenciando a existência de pontos a serem melhorados para garantir uma experiência positiva para todos. A hospitalidade, quando bem estruturada, tem o potencial de transformar a percepção geral e aumentar a satisfação, conforme defendido por Silva et al (2022). A presença de um percentual significativo de torcedores indiferentes ou insatisfeitos sugere que os clubes pernambucanos ainda não exploram plenamente o potencial da hospitalidade como ferramenta de engajamento e satisfação, um ponto crucial para a fidelização.

Gráfico 16 – A avaliação geral da experiência como torcedor

Avaliação da experiência como torcedor nos jogos do seu clube no estádio

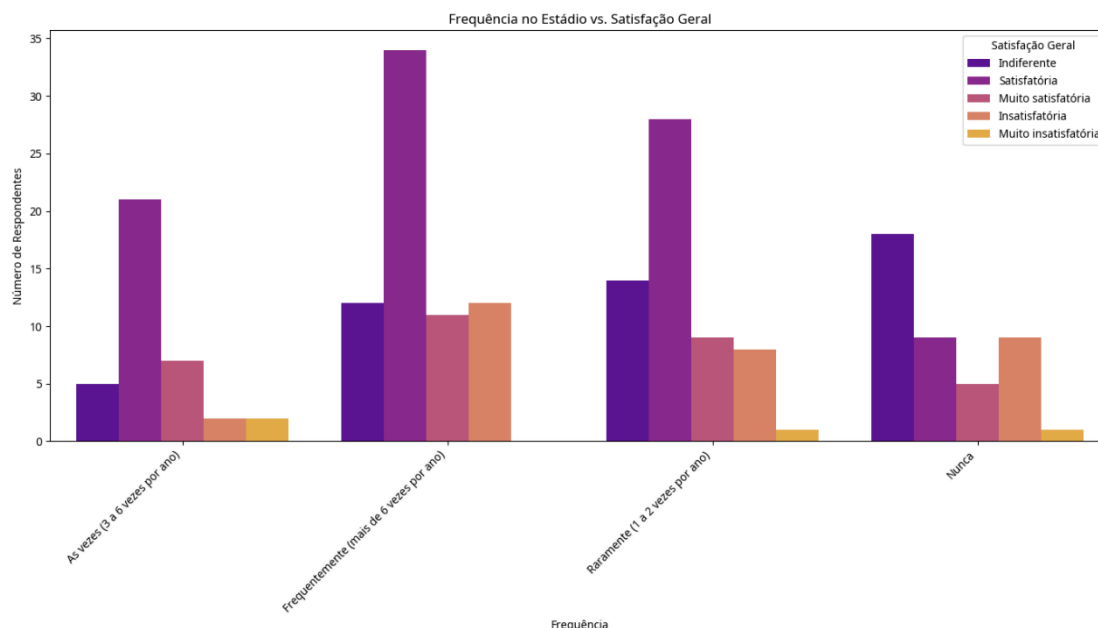


Fonte: os autores (2025).

4.5.2 Análise Cruzada: Frequência no Estádio x Satisfação Geral

A análise cruzada entre a frequência de ida ao estádio e a satisfação geral revela que torcedores mais frequentes tendem a apresentar níveis mais elevados de satisfação com a experiência no estádio. Aqueles que frequentam o estádio com maior regularidade, por estarem mais imersos na cultura do clube e na vivência do ambiente, tendem a ter uma percepção mais positiva da experiência como um todo. Essa correlação é fundamental para os clubes, pois a fidelização está diretamente ligada à satisfação contínua, como apontam Silva et al (2022). A manutenção de uma alta frequência de público, portanto, depende não apenas do desempenho esportivo, mas também da qualidade da experiência oferecida no estádio.

Gráfico 17 – Frequência no Estádio vs. Satisfação Geral

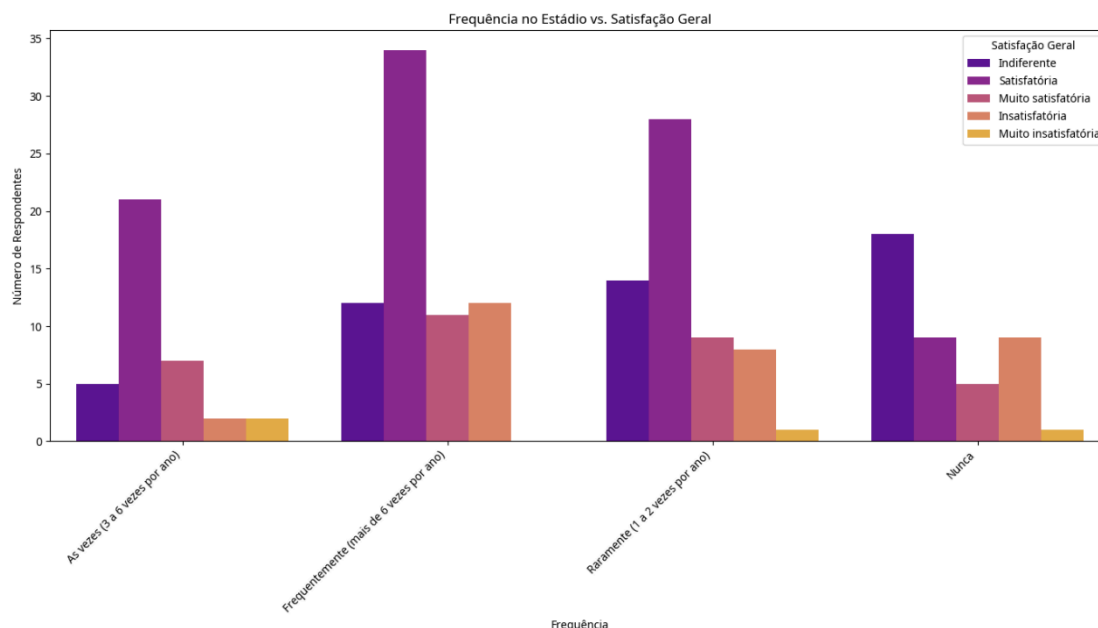


Fonte: os autores (2025).

4.5.3 Sentimento de Acolhimento e Respeito

O sentimento de acolhimento e respeito é um indicativo importante da qualidade da hospitalidade. A maioria dos participantes (68,3%) afirmou sentir-se acolhida e respeitada sempre (23,6%) ou na maioria das vezes (44,7%). Contudo, 31,7% relataram sentir isso raramente ou nunca, com destaque para mulheres, que expressaram maior sensação de exclusão. Isso reforça a importância de ações que promovam um ambiente verdadeiramente inclusivo, com empatia e atenção às diferenças de gênero. A hospitalidade deve ser um vetor de inclusão e respeito para todos os públicos, e a percepção de exclusão por parte de um grupo específico de torcedores aponta para a necessidade de os clubes revisarem suas práticas para garantir que a hospitalidade seja universal e equitativa, conforme os princípios de um ambiente acolhedor.

Gráfico 18 – Sentimento de Acolhimento e Respeito

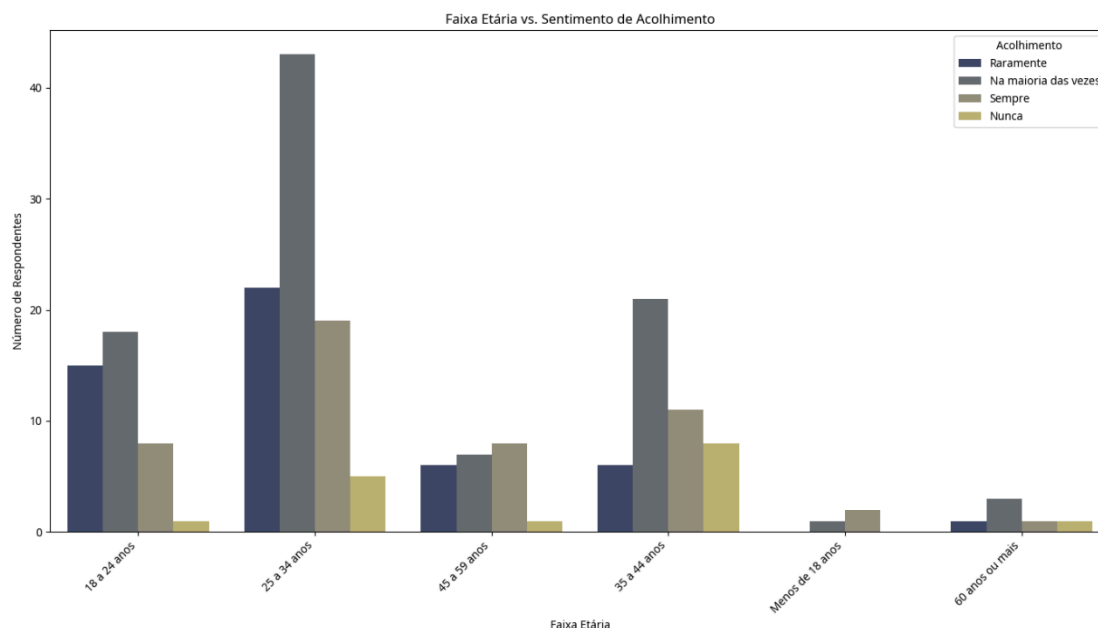


Fonte: os autores (2025).

4.5.4 Análise Cruzada: Faixa Etária x Sentimento de Acolhimento

A análise cruzada entre faixa etária e sentimento de acolhimento revela que, embora a maioria dos torcedores se sinta acolhida, há nuances importantes. Torcedores mais jovens (18 a 24 anos) e os mais velhos (acima de 45 anos) podem apresentar percepções distintas de acolhimento, o que sugere a necessidade de estratégias de hospitalidade que considerem as particularidades de cada grupo etário. A hospitalidade, conforme apontado pela Meio & Mensagem (2022), deve ser adaptável e sensível às diferentes necessidades e expectativas dos públicos, especialmente considerando as novas gerações de torcedores, garantindo que todos se sintam parte do ambiente do estádio. A atenção a essas diferenças geracionais pode aprimorar a experiência e fortalecer o vínculo com o clube.

Gráfico 19 – Faixa Etária vs. Sentimento de Acolhimento

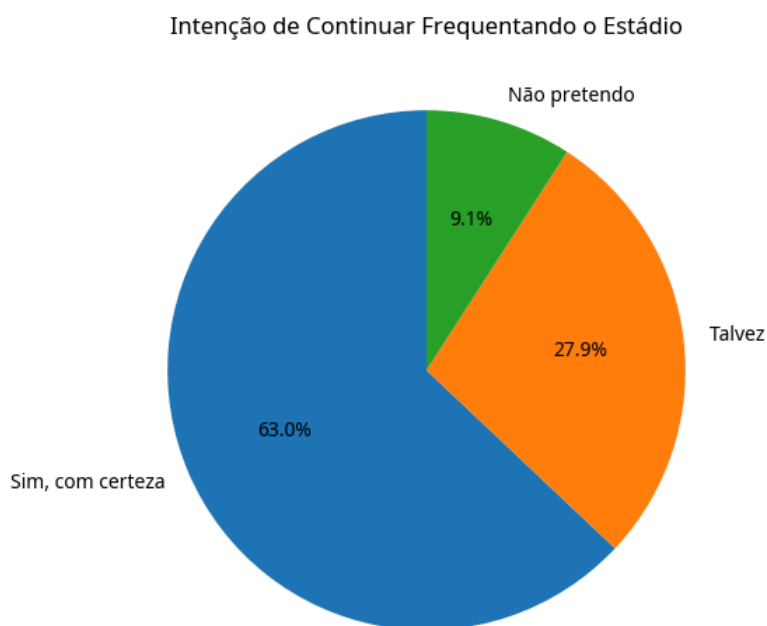


Fonte: os autores (2025).

4.5.5 Intenção de Continuar Frequentando o Estádio

A intenção de continuar frequentando os jogos é um dos principais indicadores de fidelização. A maioria (63%) demonstrou vontade de continuar frequentando, mas 27,9% se mostraram indecisos e 9,1% disseram que não pretendem voltar. A correlação entre satisfação com a estrutura e intenção de retorno é clara: torcedores que avaliaram positivamente a estrutura tendem a se manter fiéis. Silva et al (2022) destaca que a hospitalidade vai além do desempenho esportivo e pode ser um diferencial estratégico para manter o vínculo do torcedor, mesmo em cenários desfavoráveis, conforme reforçado por Souza e Nascimento (2022). Os resultados da pesquisa confirmam a tese de que a hospitalidade, ao impactar a satisfação, é um fator determinante na fidelização do torcedor, evidenciando que a melhoria da experiência no estádio pode reverter a indecisão e a intenção de não retorno de uma parcela significativa do público.

Gráfico 20 – Intenção de Continuar Frequentando o Estádio

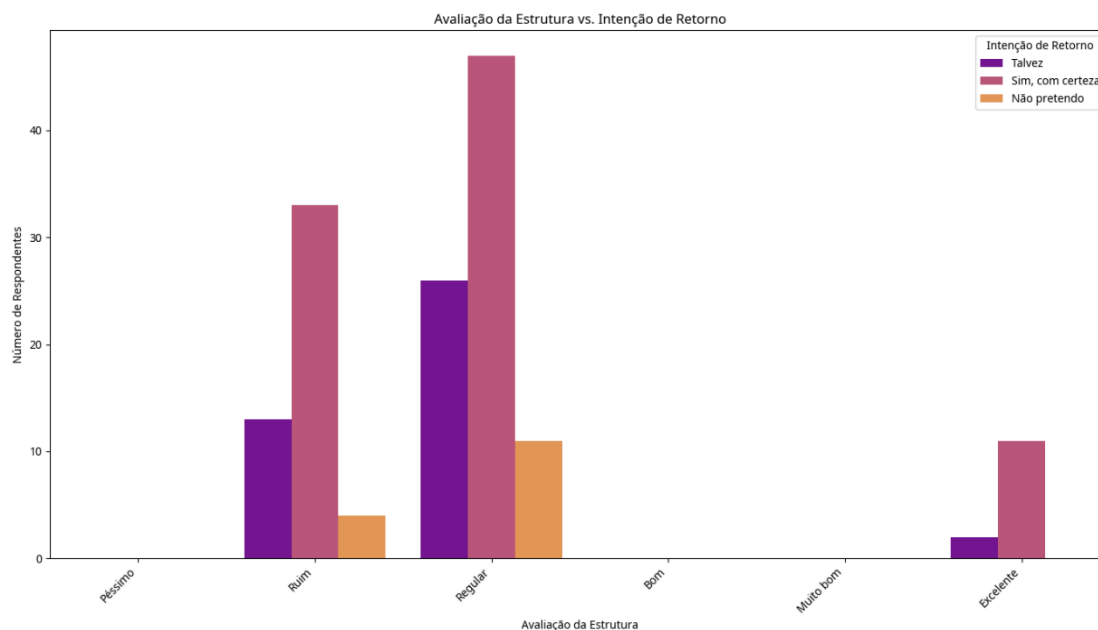


Fonte: os autores (2025).

4.5.6 *Análise Cruzada: Avaliação da Estrutura x Intenção de Retorno*

A análise cruzada entre a avaliação da estrutura física e a intenção de retorno demonstra uma forte correlação: torcedores que avaliam positivamente a infraestrutura do estádio (boa ou excelente) são significativamente mais propensos a pretender continuar frequentando os jogos. Por outro lado, avaliações negativas (ruim ou regular) estão associadas a uma maior indecisão ou à intenção de não retorno. Esse achado reforça a importância da tangibilidade, um dos pilares da qualidade de serviço de Urdan (1993), como um fator crítico para a fidelização. A melhoria da infraestrutura não é apenas uma questão de conforto, mas um investimento estratégico para garantir a presença contínua do torcedor no estádio e fortalecer seu vínculo com o clube.

Gráfico 21 – Avaliação da Estrutura vs. Intenção de Retorno

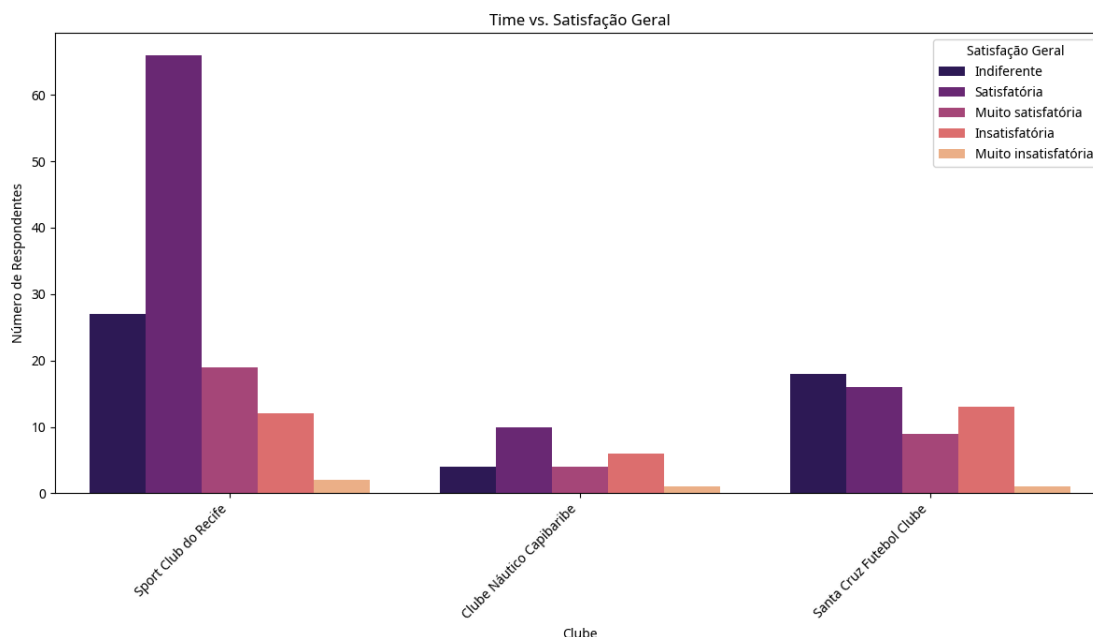


Fonte: os autores (2025).

4.5.7 *Análise Cruzada: Time x Satisfação Geral*

A análise cruzada entre o time de futebol e a satisfação geral com a experiência no estádio revela que, embora a maioria dos torcedores se declare satisfeita, existem diferenças entre os clubes. Torcedores de Sport e Santa Cruz demonstraram maior satisfação, enquanto os do Náutico apresentaram avaliações mais neutras ou negativas. Essa variação pode ser influenciada por diversos fatores, incluindo a performance do time, a infraestrutura específica do estádio de cada clube e as expectativas do público. A hospitalidade, nesse contexto, deve ser adaptada às particularidades de cada torcida e estádio, buscando identificar e mitigar os pontos de insatisfação para garantir uma experiência positiva e homogênea para todos os torcedores, independentemente do clube que apoiam.

Gráfico 22 – Time vs. Satisfação Geral



Fonte: os autores (2025).

De forma geral, os resultados evidenciam que a percepção dos torcedores sobre a hospitalidade nos estádios pernambucanos é marcada por contrastes. Enquanto aspectos como o atendimento dos funcionários e a sensação de acolhimento recebem avaliações relativamente positivas, a infraestrutura física, a organização de entrada e saída, e a qualidade da alimentação despontam como pontos críticos a serem melhorados. A tecnologia aparece como um fator valorizado e potencialmente estratégico, embora ainda apresente limitações na implementação. As diferenças de percepção entre clubes e perfis demográficos indicam que ações de melhoria devem ser adaptadas às especificidades de cada torcida e estádio. Esses achados reforçam que a hospitalidade, quando planejada de forma integrada e sensível às demandas do público, é determinante para a satisfação e fidelização do torcedor.

5 Análise Qualitativa

A análise dos comentários abertos foi conduzida por abordagem qualitativa temática, com leitura sistemática para identificação de padrões, sentidos recorrentes e categorias emergentes sobre a experiência do torcedor nos estádios pernambucanos (Braun & Clarke, 2006).

No eixo de infraestrutura e conforto, emergem de forma recorrente relatos sobre precariedade dos banheiros: sujos, insuficientes, sem portas e por vezes sem água, dificuldades de acesso. Problemas de visibilidade nas arquibancadas (alambrados, nivelamento). Ausência de cadeiras e necessidade de cobertura. A acessibilidade é apontada como frágil (rampas, escadas e rotas para pessoas com deficiência), somando-se a uma percepção de estádios antigos e com aspecto de abandono, que demandam modernização e requalificação. Esses elementos conformam dimensões estabelecidas da qualidade de

serviço em dias de jogo e influenciam diretamente a avaliação de valor do torcedor (Trein, 2004; Urdan, 1993). Além disso, a literatura específica sobre gestão de arenas indica que processos, manutenção e desenho do serviço precisam ser integrados à gestão do equipamento esportivo para sustentar conforto e experiência (de Faria Cardoso et al., 2024; Rocha & Bastos, 2011), ao passo que o sentido de “acolhimento no estádio” se ancora, entre outros pontos, na adequação das condições físicas (Pinto, 2004).

A segurança e o tratamento policial surgem como preocupação sensível: há relatos de hostilidade, sensação de tratamento generalizado como “suspeitos” em clássicos e partidas com torcida visitante, além de pedidos por maior proteção no entorno e na saída. Embora a conduta de agentes públicos ultrapasse a esfera de gestão direta dos clubes, a literatura mostra que a percepção de segurança compõe a atmosfera e afeta intenções comportamentais, ou seja, mesmo quando o espetáculo esportivo agrada, falhas nessa dimensão tendem a reduzir a disposição de retorno (Silva et al., 2023). A gestão esportiva e de arenas recomenda coordenação interorganizacional, protocolos claros de fluxo de público e capacitação de equipes para mitigar riscos e reduzir o sentimento de hostilidade (de Faria Cardoso et al., 2024; Rocha & Bastos, 2011).

Quanto à organização e ao acesso, os comentários destacam filas extensas e demoradas, dificuldades de mobilidade no entorno e gargalos de fluxo interno (corredores, acessos a banheiros e pontos de A&B), gerando tumulto e sensação de insegurança. Essas questões remetem ao desenho operacional do serviço. Sinalização, dimensionamento de equipes, controle de filas e planejamento de picos e integram dimensões de qualidade percebida (Urdan, 1993). Estudos em gestão de arenas enfatizam que o mapeamento de jornadas e a modelagem de capacidade são centrais para evitar colapsos de fluxo em eventos de grande público (de Faria Cardoso et al., 2024), alinhados às diretrizes da gestão do esporte enquanto campo que integra operações, instalações e público (Rocha & Bastos, 2011).

Acerca da oferta de alimentos e bebidas, prevalecem críticas aos preços elevados, relatos sobre qualidade aquém do esperado e variedade limitada, além de problemas no autoatendimento (totens instáveis, falta de suporte e itens indisponíveis). Evidências sobre culinária em estádios mostram como cardápios, diversidade e execução influenciam a avaliação do torcedor, compondo a experiência para além do jogo (Rosas & Mascarenhas, 2021). Em termos de qualidade de serviço, a coerência entre preço, desempenho e solução de falhas é decisiva para percepção de valor e satisfação (Barros Filho et al., 2019; Urdan, 1993), e estudos de caso em dias de jogo já apontavam a necessidade de padronização e controle de processos de A&B (Trein, 2004).

Os recursos digitais e a tecnologia aparecem como frente crítica: falhas no QR Code e na carteirinha de sócio, ausência de *wi-fi* confiável e aplicativos pouco funcionais. A literatura recente sobre smart stadium oferece instrumentos e diretrizes para avaliar e aprimorar soluções tecnológicas voltadas a acesso, conectividade e serviços (Pereira, 2024). Em paralelo, pesquisas de mercado indicam que hábitos digitais reconfiguram o consumo do esporte especialmente entre públicos mais jovens, que esperam fricção mínima e

conectividade contínua no evento ao vivo (YouGov, 2023; Meio & Mensagem, 2022; PwC Brasil, 2022). Análises jornalísticas recentes reforçam que torcedores e tecnologia vêm moldando a experiência e o relacionamento com os clubes no Brasil, com expectativas crescentes por sistemas estáveis e auto atendimento eficiente (Portal Tela, 2025).

Sobre atendimento e hospitalidade (no sentido do trato ao público), os relatos indicam falta de preparo de profissionais de segurança e funcionários, ausência de orientação adequada nos momentos de entrada/saída e dificuldade na resolução de problemas, resultando em percepção de descaso. A hospitalidade orientada a stakeholders enfatiza acolhimento, cortesia e prontidão para solução, elementos que se conectam à fidelização e à qualidade percebida (Silva, Antunes & Wada, 2022; Urdan, 1993). Essa dimensão também dialoga com a ideia de “lugar de hospitalidade” no estádio, não apenas simbólica, mas operacionalizada pelo serviço e pelo comportamento das equipes (Pinto, 2004; Barros Filho et al., 2019).

Em síntese, os comentários dos torcedores convergem para a necessidade de melhorias integradas: requalificação da infraestrutura, revisão dos processos de acesso e fluxo, reforço de segurança percebida, evolução de A&B, qualificação do atendimento e consolidação de soluções tecnológicas estáveis. Essas frentes, articuladas à gestão do equipamento esportivo e orientadas por modelos de qualidade de serviço, tendem a elevar a satisfação e a predisposição ao retorno, alinhando a experiência local às expectativas contemporâneas do público (de Faria Cardoso et al., 2024; Barros Filho et al., 2019; Urdan, 1993; Silva et al., 2023; Pereira, 2024).

6 Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo analisar a percepção dos torcedores pernambucanos acerca dos serviços de hospitalidade oferecidos nos estádios dos três principais clubes do estado: Sport Club do Recife, Santa Cruz Futebol Clube e Clube Náutico Capibaribe. A partir da aplicação de um questionário com 208 participantes e da análise dos dados coletados, foi possível observar que, embora a hospitalidade seja valorizada pelo público e reconhecida como um fator importante para a experiência no estádio, ainda existem deficiências estruturais e operacionais que comprometem a plena satisfação dos torcedores.

Com base na análise dos dados quantitativos, conclui-se que a percepção da hospitalidade nos estádios pernambucanos é marcada por contrastes. Embora a maioria dos torcedores se declare satisfeita, diversos aspectos ainda precisam ser aperfeiçoados. Deficiências estruturais, problemas de organização, limitações tecnológicas e falhas na inclusão de determinados públicos comprometem parte da experiência.

A hospitalidade, quando bem estruturada, contribui de forma decisiva para a fidelização. Os pilares de tangibilidade, responsividade, empatia e garantia, conforme o modelo de Urdan (1993), se revelam fundamentais para promover um ambiente agradável, eficiente e acolhedor. A tecnologia, ao personalizar a jornada do torcedor, emerge como elemento estratégico de competitividade e engajamento.

Assim, os dados analisados demonstram que a hospitalidade pode ser um diferencial poderoso, capaz de fortalecer a relação entre clubes e torcida. No entanto, para que essa potência se concretize, é necessário que clubes e gestores se comprometam com investimentos e estratégias que elevem o padrão de qualidade dos estádios e da experiência vivida pelos torcedores.

Entre os principais achados, destaca-se a avaliação negativa da infraestrutura física, especialmente no que se refere à limpeza e conservação dos equipamentos, à organização de entrada e saída e à qualidade dos serviços de alimentação. A dimensão tangível da hospitalidade, portanto, mostrou-se fragilizada. Por outro lado, aspectos relacionados ao atendimento dos funcionários e à sensação de acolhimento revelaram potencial positivo, ainda que com margem para melhorias.

A tecnologia se destacou como elemento valorizado pelos torcedores, sobretudo entre os mais jovens. Recursos digitais como aplicativos, totens e conectividade foram apontados como importantes para a vivência no estádio, embora muitos usuários tenham relatado dificuldades no uso ou falhas técnicas. A presença da tecnologia, quando bem implementada, contribui para uma jornada mais fluida, segura e personalizada, reforçando seu papel como vetor de inovação na gestão da hospitalidade esportiva.

No que diz respeito à fidelização, a pesquisa demonstrou que a qualidade dos serviços influencia diretamente o desejo de retorno aos estádios. Torcedores que se sentiram acolhidos, respeitados e satisfeitos com os serviços oferecidos mostraram maior intenção de continuar frequentando os jogos, o que reforça a relevância da hospitalidade como ativo estratégico para os clubes.

Assim, conclui-se que a hospitalidade, quando compreendida de forma estratégica e sensível às demandas do público, pode contribuir significativamente para qualificar a experiência nos estádios e fortalecer os laços entre clubes e torcedores, promovendo não apenas bem-estar, mas também pertencimento, engajamento e sustentabilidade para o futebol pernambucano.

Entretanto, este estudo apresenta algumas limitações. A amostra, embora expressiva, não permite generalizações absolutas sobre todo o universo de torcedores pernambucanos, sobretudo por ter maior representatividade de torcedores do Sport.

Para futuras investigações, sugere-se a ampliação da amostra com distribuição proporcional entre torcedores dos três clubes e a aplicação de metodologias mistas que integrem observação direta, entrevistas em profundidade e análise de redes sociais. Também seria relevante explorar com mais profundidade a hospitalidade voltada para públicos específicos, como mulheres, crianças, pessoas com deficiência e torcedores visitantes, além de investigar os impactos da hospitalidade na construção da imagem institucional dos clubes e no turismo esportivo local.

7 Referências

Barros Filho, M. A., Pedroso, C. A. M. Q., Miranda, Y. H. B., Sarmiento, J. P., Silva, V. H. R., Corte-Real, N., Fonseca, A. M., & Dias, C. (2019). Qualidade de serviços e satisfação de espectadores de eventos esportivos: uma revisão sistemática. *Movimento (ESEFID/UFRGS)*, 24(4), 1381. <https://seer.ufrgs.br/Movimento/article/view/83195>

Bezerra, L. H. F. (2024). *O efeito dos atributos de experiência no desejo dos torcedores em frequentar estádios de futebol* [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal Rural do Semi-Árido]. <https://repositorio.ufersa.edu.br/items/1c46ae4d-5d6e-414c-9d3d-9db4defc0488>

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235356393_Using_thematic_analysis_in_psychology

Bueno, J. F. (2018). Métodos quantitativos, qualitativos e mistos de pesquisa [Livro digital]. Portal eduCapes. <https://educapes.capes.gov.br/handle/capes/718711>

de Faria Cardoso, M. V. ., Meira Reis, R. ., da Silva Filho, J. N., Gama Pena, B. ., & Costa Telles, S. de C. (2024). Gestión de Estadios Deportivos: Uma Revisión Sistemática de La Literatura desde 2002 hasta 2021 (Sports Arena Management: A Systematic Review of the Literature from 2002 to 2021). *Retos*, 51, 200–210. <https://doi.org/10.47197/retos.v51.98525>

Meio & Mensagem. (2022). Como é a relação da geração Z com o futebol. *Meio & Mensagem*. <https://www.meioemensagem.com.br/midia/como-e-a-relacao-da-geracao-z-com-o-futebol>

Pereira, G. Q. (2024). *Desenvolvimento de um instrumento de avaliação smart stadium para arenas e estádios de futebol* (Dissertação de Mestrado, Universidade Tecnológica Federal do Paraná). <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/33326>

Pinto, A. R. (2004). *O lugar da hospitalidade no estádio de futebol: O caso da Vila Belmiro* [Dissertação de Mestrado, Universidade Anhembi Morumbi]. <https://ludopedio.org.br/biblioteca/o-lugar-da-hospitalidade-no-estadio-de-futebol/>

Portal Tela. (2025, julho 26). Torcedores e tecnologia moldam o futuro do futebol e da torcida no Brasil. *Portal Tela*. <https://www.portaltela.com/breaking-news/esporte/2025/07/26/torcedores-e-tecnologia-moldam-o-futuro-o-do-futebol-e-da-torcida-no-brasil>

PwC Brasil. (2022). *A nova cara do consumidor brasileiro: GCIS Pulse 2022*. <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/produtos-consumo-varejo/2022/GCIS-Pulse-2022.pdf>

Rocha, C. M., & Bastos, F. C. (2011). Gestão do esporte: definindo a área. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 25(esp), 91–103. <https://repositorio.usp.br/item/002280198>

Romano, F. S. (2023). *Turismo em estádios: impactos e legados das arenas esportivas multifuncionais como atrativo de lazer e turismo* [Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo]. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/100/100140/tde-26062023-181127/publico/romano.pdf>

Rosas, G. G. P., & Mascarenhas, R. G. T. (2021). A Culinária no Futebol: Um levantamento dos pratos

servidos nos estádios de futebol de clubes da Série A do Campeonato Brasileiro em 2019. *Licere*, 24(1), 415–441. <https://periodicos.ufmg.br/index.php/licere/article/view/29755>

Silva, C. C. B., Antunes, A. C. G., & Wada, E. K. (2022). Hospitalidade e gestão para stakeholders: uma análise qualitativa das contribuições em eventos corporativos. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 16. <https://www.scielo.br/j/rbtur/a/WnNxvsjgqCWsY7Dsapz5mzR/>

Silva, J. E. M. G., Miranda, Y., Barros Filho, M. A., & Pedroso, C. A. M. Q. (2023). O impacto da atmosfera dos estádios nas intenções comportamentais: uma análise do futebol de Pernambuco. *Motrivivência*, 35(66). <https://periodicos.ufsc.br/index.php/motrivivencia/article/view/90508>

Trein, F. L. (2004). *Qualidade dos serviços oferecidos e prestados em um estádio de futebol em dias de jogos: um estudo de caso* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/4690>

Urdan, A. T. (1993). *Qualidade de serviço: proposição de um modelo integrativo* [Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo]. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12134/tde-22012024-161307/pt-br.php>

YouGov. (2023, junho 7). *Global: Hábitos digitais transformam o consumo dos esportes*. YouGov Business. <https://business.yougov.com/pt/content/46753-global-habitos-digitais-transformam-consumo-esportes>

ANEXO A – NORMAS DE PUBLICAÇÃO DA REVISTA

Condições para submissão

- Como parte do processo de submissão, os autores são obrigados a verificar a conformidade da submissão em relação a todos os itens listados a seguir. As submissões que não estiverem de acordo com as normas serão devolvidas aos autores.
- Trata da hospitalidade, conforme o foco e escopo desta revista.
- Não está sob avaliação para publicação em qualquer outro veículo.
- É inédito. Exceção (exemplos): dissertação, tese ou relatório de pesquisa. Se o manuscrito for preprint (depositado previamente em servidores de plataformas públicas), informar sua localização em "Comentários ao editor".
- Está redigido em língua portuguesa, inglesa ou espanhola. Eventualmente aceita-se texto redigido em francês (consultar o Editor).
- Segue a estrutura e o formato presentes na seção "Diretrizes aos Autores" e do Template.
- Está em formato Microsoft Word ou RTF com no máximo 9000 (nove mil) palavras e o arquivo contém até 5 Mb.
- Tem no máximo quatro autores. Caso esse número exceda, justificar no campo "Comentários ao editor" para avaliação e aceite.
- Figuram como autores apenas aqueles que contribuíram significativamente no trabalho.
- Não há indicação de autoria ao longo do trabalho ou nas propriedades do arquivo.
- Qualquer potencial conflito de interesse dos autores deve ser descrita no campo "Comentários ao editor".
- As URLs das referências foram informadas sempre que possível.
- A equipe editorial da RevHosp tem o direito de realizar alterações normativas, ortográficas e gramaticais nos artigos, respeitando o estilo dos autores.

Diretrizes para Autores

Formatação para envio de artigos

Os manuscritos submetidos à RevHosp devem usar o [Template de Submissão](#) e atender todos os itens discriminados nas diretrizes a seguir, caso contrário serão devolvidas aos autores.

- Arquivo: formato doc, .docx ou .rtf.; máximo de 9000 (nove mil) palavras; não exceder 5 Mb. Arquivos relevantes como instrumento de coleta e dados da pesquisa são desejáveis, e devem ser inseridos como documentos suplementares.
- Padrão de estilo: seguir as margens, fontes, espaçamentos, títulos, subtítulos e outras indicações de acordo com o [Template](#).

- Componentes essenciais: *título* em português, inglês e espanhol, claro e conciso sem indicação do nome de cidades, estados ou objetos de estudo. Não é permitido o uso de CAIXA ALTA no título do manuscrito; *resumo* em português, inglês e espanhol com no máximo 200 palavras; três a cinco palavras-chave em português, inglês e espanhol, de preferência baseadas no Tesouro Brasileiro de Turismo; introdução, fundamentação teórica/estado-da-arte/revisão da literatura, metodologia/procedimentos metodológicos, resultados, discussão (ou resultados e discussões), e considerações finais/conclusões. A ordem e nomeação desses itens pode ser alterada e pode não ser seguida no caso de ensaios e outros tipos de documentos.
- Ética em pesquisa com seres humanos (quando for o caso): indicar a aprovação da pesquisa pelo Comitê de Ética ou outro órgão competente e o número do processo na seção de *Comentários para o editor*.
- Ilustrações: devem ser enumeradas sequencialmente, inseridas no decorrer do texto e conter título e fonte; *gráficos, quadros e tabelas* devem estar em formato editável; *fotos e imagens* devem estar em extensão jpeg ou png com resolução mínima de 300 dpi.
- Citações e referências: as citações ao longo do texto e a lista de referências devem seguir a norma American Psychological Association (APA) vigente (última edição). Nas citações ao longo do texto, traduzir expressões em inglês da norma APA, como por ex., Smith e Leal (2010) ao invés de Smith and Leal (2024) ou Smith & Leal (2024). Informar a URL ou o DOI das referências sempre que possível. Sugere-se o uso de *software* de gestão de referências (ex.: Mendeley).
- Notas de rodapé ou notas no final do texto: incluir tais explicações no texto; caso sejam imprescindíveis, limitá-las a no máximo 4 (quatro) notas curtas.
- Apêndices e anexos: não são aceitos.
- Fontes de apoio, agradecimentos ou colaborações: devem ser enviadas como *Informações de autoria*. Tais informações serão inseridas pelo editor na versão final do documento aprovado.
- Dados abertos: em apoio ao movimento de ciência aberta, artigos de pesquisa que incluam análise de dados (quantitativos e/ou qualitativos) devem disponibilizar esses dados em repositórios de acesso aberto e permanente. A publicação desses dados deve ser feita no sistema Zenodo, Mendeley Data, Figshare ou outro repositório de preferência dos autores antes da versão final do artigo aprovado, sendo que tal disponibilidade pode aumentar as futuras citações do documento.

Autoria

- Autores: devem ser cadastrados como autores apenas aqueles que contribuíram efetivamente na concepção e/ou desenvolvimento da pesquisa e/ou redação do manuscrito, e obrigatoriamente na revisão e aprovação da versão final.

- Ordenação: quando o artigo for composto por mais de um autor, esses devem ser cadastrados no sistema em ordem alfabética, de importância ou outra forma desejada e livremente acordada entre os autores. Após a submissão do trabalho não será aceita a inclusão ou exclusão de autor(es).
- Dados do(s) autor(es): submeter no sistema um único arquivo suplementar em formato docx. na opção “*Informações de autoria*” contendo as seguintes informações de todos os autores:
 - Nome completo do autor
 - URL do currículo (ID Lattes ou outro, se desejar) e ORCID
 - Telefone e e-mail
- Instituição/Filiação: incluir o nome por extenso da instituição e entre parêntese a sigla (se houver), ou outro tipo de instância como programa, projeto, rede etc., seguido pela cidade, estado e país; no caso de ausência de afiliação, indicar Pesquisador(a) Autônomo(a), seguido pela cidade, estado e país.
- Fonte de apoio: se houver, declarar a agência/instituição de fomento de preferência seguido do código do fomento ou outras informações pertinentes.
- Resumo da biografia: titulação mais elevada (indicar o título do curso. Ex. Mestre em Turismo) e respectiva instituição por extenso e sigla (Ex. Mestre em Turismo, Universidade de São Paulo – USP).
- Contribuições para o artigo: descrição das contribuições para o artigo de acordo com o CRediT (Contributor Roles Taxonomy).
- Os autores cadastrados se comprometem a efetuar correções, caso erros sejam identificados, e a atuarem como avaliadores de artigos submetidos à RevHosp quando forem convidados.