



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

VITÓRIA PINHEIRO ARRUDA LINHARES

**AVALIAÇÃO DA EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO DE ESTÁDIOS DE FUTEBOL: UMA
PESQUISA DE OPINIÃO COM OS TORCEDORES DO CLUBE ATLÉTICO MINEIRO
NA ARENA MRV.**

Brasília
2023

VITÓRIA PINHEIRO ARRUDA LINHARES

Avaliação da Experiência do Usuário de estádios de futebol: Uma Pesquisa de Opinião com os torcedores do Clube Atlético Mineiro na Arena MRV.

Relatório de produto apresentado ao Curso de Comunicação Organizacional, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social.

Orientador: Sivaldo Pereira da Silva

Brasília
2023

" Eu aprendo até com as crianças na praia; talvez porque o futebol é algo infantil e eu desfruto como uma criança" – Ronaldinho Gaúcho

DEDICATÓRIA

À minha sobrinha Vivi, que esteve ao meu lado em cada manhã, tarde e noite de escrita de TCC, cheia de lambeijos e amor, para que eu continuasse escrevendo. Olhar seu sorriso e fazer carinho em você era o que me deixava forte para continuar.

E quando você se for, nessa injusta curta vida de cachorro, saiba que aqui eu te eternizo.

AGRADECIMENTOS

Uma jornada que valeu cada segundo ser vivida, obviamente foi dividida com pessoas que me amaram, deram suporte, apoio e confiaram em mim. Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, por ser maravilhoso e sempre ter me abençoado e me feito uma pessoa resiliente. Aos meus pais, Rita Pinheiro e Donizete Arruda que me inspiraram a ser quem eu sou e lutar pelo que eu amo, é um privilégio dividir não só a vida como agora a profissão com vocês dois. A minha irmã mais nova, Glória Arruda, que sempre foi uma fonte de referência para mim, por todos os anos de vida e parceria. Agradeço também aos meus avós que sempre estão comigo em meu coração.

Agradeço especialmente aos meus vivitors, a minha amada sobrinha Vivi e ao meu noivo Vitor Abranches. A ele, obrigada por viver essa aventura de UnB comigo desde o cursinho. A melhor parte da UnB foi ter uma dupla de madrugadas, em cada prova, em cada trabalho e em cada desespero de fim de semestre.

Aos meus amigos de caminhada, Boechat, Ivna, José Lucas, além de todos os outros que encontrei nos meus anos de UnB, meu sincero agradecimento por todo apoio, risos e carinho.

Gostaria de agradecer à Universidade de Brasília por ter moldado a pessoa que sou hoje, por ter me feito viver tantas aventuras, histórias, momentos de choro e de risos e por ter sido local dos melhores momentos da minha vida. Agradeço também ao meu orientador, Dr. Sivaldo Pereira, que com toda sua bagagem acadêmica, experiência e reconhecimento, me inspirou e fez amar pesquisas de opinião e viver tão de perto o processo de entender o ser humano, aliado à sabedoria das máquinas e da matemática.

Por fim, agradeço ao futebol, por ter sido minha grande motivação de vida, por ter sido tema de todos os meus trabalhos de faculdade e por ser minha paixão diária. Não são todas as pessoas que ganham na mega sena e encontram algo que passariam uma vida naquilo e que sorte a minha ter encontrado minha paixão tão cedo. E em especial ao meu time Fortaleza Esporte Clube, que faz parte da minha identidade como pessoa, do meu orgulho de ser nordestina e da minha vontade de fazer sempre mais. O Fortaleza e o futebol me ensinam todos os dias que as probabilidades podem ser pequenas, mas isso não é nada quando os sonhos são gigantes.

RESUMO

A paixão do povo brasileiro pelo futebol é uma parte essencial de sua cultura, com a maioria da população demonstrando interesse pelo esporte. O futebol também desfruta de um grande impacto econômico, movimentando bilhões de reais na economia do país e gerando receitas para os clubes através de direito de transmissão, venda de jogadores, patrocínios, vendas de ingressos, produtos e serviços relacionados. No entanto, apesar do entusiasmo geral, uma pequena parcela dos fãs de futebol frequenta estádios. Desse modo, a pesquisa teve como objetivo investigar e avaliar a experiência do usuário nos estádios de futebol, com foco na Arena MRV, casa do Clube Atlético Mineiro. A pesquisa revelou especificidades sobre predominância de uma faixa de renda mais elevada, diversidade etária, distintos níveis de familiaridade com a Arena MRV e avaliações predominantemente positivas em relação à segurança, infraestrutura e ao Super App do Galo. Desafios identificados incluem a percepção de preços elevados dos ingressos, sugestões para aprimoramentos na entrada utilizando tecnologia QR code e melhorias no processo de compra de alimentos e bebidas. Esses achados fornecem uma visão abrangente da experiência do torcedor na Arena MRV, oferecendo subsídios relevantes para estratégias de aprimoramento e atração de um público mais amplo aos jogos.

Palavras-chave: futebol, avaliação da experiência do usuário, sondagem de opinião, arenas, estádios

ABSTRACT

The passion of the Brazilian people for football is an essential part of their culture, with the majority of the population showing interest in the sport. Football also has a significant economic impact, moving billions of Brazilian Reais within the country's economy and generating revenue for clubs through broadcasting rights, player transfers, sponsorships, ticket sales, and related products and services. However, despite the overall enthusiasm, only a small percentage of football fans attend stadiums. Thus, the research aimed to investigate and evaluate the user experience in football stadiums, with a focus on the Arena MRV, the home of Clube Atlético Mineiro.

The study revealed specificities regarding the predominance of a higher-income bracket, age diversity, varying levels of familiarity with the Arena MRV, and predominantly positive evaluations concerning security, infrastructure, and the Super App do Galo. Identified challenges include the perception of high ticket prices, suggestions for enhancements in entry processes using QR code technology, and improvements in the food and beverage purchasing process. These findings provide a comprehensive view of the fan experience at the Arena MRV, offering relevant insights for strategies to enhance and attract a broader audience to the games.

Keywords: football, user experience evaluation, opinion survey, arenas, stadiums

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	12
1.2 JUSTIFICATIVA:	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO - UX DESIGN.....	14
2.1 O FUTEBOL	17
2.2 O FUTEBOL COMO NEGÓCIO	19
2.3 ARENAS PELO MUNDO	21
2.4 A EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO EM ESTÁDIOS BRASILEIROS	24
2.5 ARENAS - UMA NOVA FASE DO FUTEBOL BRASILEIRO	28
2.6 A ARENA MRV.....	31
3. METODOLOGIA	36
3.1 ETAPA I - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	36
3.2 ETAPA II: COLETA DE DADOS:.....	37
1. PRODUTO	39
1.1 ANÁLISE DOS DADOS DA SONDADEM DE OPINIÃO	40
1.2 RESULTADOS DA AVALIAÇÃO	44
1.3 GÊNERO	44
1.4 FAIXA ETÁRIA.....	48
1.5 FAIXA DE RENDA	52
2. CONCLUSÃO	57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Jogadores do Vasco - time campeão da 1ª divisão do Campeonato Carioca de 1923. Um dos times pioneiros em ter jogadores negros no país.	18
Figura 2 - Entrada da Arena Allianz, estádio do Palmeiras, feita por reconhecimento facial.	29
Figura 3: Projeção do quinto pavimento da Arena MRV	33
Figura 4: Projeção do terceiro pavimento da Arena MRV	34
Figura 5: Projeção da empresa de arquitetura de como ficaria a Arena MRV.	35
Figura 6 - Distribuição de Segurança por Gênero	45
Figura 7 - Distribuição de Modo de Transporte por Gênero.....	46
Figura 8 - Distribuição de Avaliação do processo de compra por Gênero	47
Figura 9 - Distribuição da Utilização do App por Gênero	48
Figura 10 - Distribuição de Experiência por Idade	49
Figura 11 - Distribuição da Avaliação da Entrada por Idade	50
Figura 12 - Distribuição da Utilização do App por Idade	51
Figura 13 - Distribuição da Idade por Frequência.....	52
Figura 14 - Distribuição da Experiência por Renda	53
Figura 15 - Distribuição de Modo de Transporte por Renda	54
Figura 16 - Distribuição da Avaliação da Segurança por Renda.....	54
Figura 17 - Distribuição da Avaliação do processo de compra por Renda.....	55
Figura 18 - Distribuição da Utilização do App por Renda	56
Figura 19 - Distribuição de Frequência por Renda	56

1. INTRODUÇÃO

A paixão do povo brasileiro pelo futebol transcende as fronteiras do esporte, transformando-se em uma parte intrínseca de sua cultura e história. Como Caldas (1997) afirma “se a música popular, o carnaval e o futebol podem parecer ao leigo apenas objetos de prazer e folia, eles estão muito além da aparência. Estão na verdade na essência do seu povo.”

Em relação a números também o é possível ver o impacto social e cultural do futebol com a pesquisa realizada em 2022 pelo Kantar Ibope, constatou-se que aproximadamente 68% dos brasileiros demonstram interesse pelo futebol. Nessa mesma perspectiva, a Ipsos conduziu pesquisa com a participação de 42,8 milhões de brasileiros, que revelou que 40% das pessoas entrevistadas têm um grande interesse pelo futebol. Esses dados de pesquisas com uma amostragem tão grande reforçam a importância do futebol na sociedade brasileira.

No entanto, de acordo com a Pesquisa CNN/Itatiaia/Quaest, constatou-se que apenas 19% dos brasileiros que são fãs de futebol frequentam os estádios. Esses números revelam uma discrepância entre os entusiastas do esporte e aqueles que de fato comparecem aos jogos presencialmente.

De acordo com a pesquisa, entre os motivos que afastam tantas pessoas das arenas de espetáculos no país, a preocupação com a segurança se destaca, com 26% da população apontando esse fator como o mais alarmante. Além disso, os valores dos ingressos têm impacto significativo, afastando 14% dos torcedores, enquanto a falta de acessibilidade impede a presença de 11% dos fãs nos estádios de seus times. Esses dados evidenciam os desafios a serem enfrentados no sentido de proporcionar uma experiência mais atrativa e inclusiva aos torcedores.

Diante desses desafios e buscando aprimorar a experiência dos torcedores nos estádios, surge a importância de fazer uma avaliação da experiência do usuário de estádios de futebol, em busca de encontrar soluções para melhorar a situação.

Com foco na Arena MRV, o estádio do Clube Atlético Mineiro inaugurado em julho de 2023, a pesquisa consegue entender o mundo ideal para fazer experiências de usuário e como o futuro das arenas pode ser rentável, caso os clubes saibam entregar uma boa experiência aos seus usuários, não só durante os jogos.

1.1 OBJETIVOS

Avaliar a experiência do usuário da Arena MRV, buscando identificar áreas qualificadas, oportunidades de aprimoramento e lacunas de uma relação mais satisfatória e envolvente dos torcedores com a Arena MRV

- Caracterizar a percepção dos torcedores do Clube Atlético Mineiro como usuário da Arena MRV, abordando aspectos como acessibilidade, consumo de comidas e bebidas, preços praticados e qualidade das vendas de produtos oficiais.
- Avaliar a satisfação dos torcedores em relação aos serviços e comodidades disponíveis no estádio, como qualidade dos banheiros, variedade e atendimento das praças de alimentação, disponibilidade de áreas de lazer e experiência de compra nas lojas de produtos licenciados.
- Utilizar as informações obtidas por meio da pesquisa de opinião para identificar lacunas e oportunidades de aprimoramento em cada uma das áreas analisadas.

1.2 JUSTIFICATIVA:

Nos últimos anos, o futebol passou por transformações significativas no aspecto comercial. Um estudo realizado pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF), em parceria com a consultoria EY, apontou que o esporte movimenta um total de R\$ 52,9 bilhões na economia do país, o que representa 0,72% do total do Produto Interno Bruto (PIB). O futebol se consolidou como uma indústria em expansão, gerando empregos, movimentando o comércio e atraindo investimentos de diversas áreas, como patrocinadores, mídia e turismo.

Com essa crescente comercial, a relevância econômica do futebol também refletiu na valorização dos clubes, nos altos valores das transferências de jogadores e na comercialização de produtos e serviços relacionados ao esporte. Ingressos para os jogos, programas de sócio torcedor, vendas de camisas e itens do clube, entre outras fontes de receita, mostram que a paixão e o engajamento das torcidas impulsionam a venda desses produtos e serviços, gerando uma receita adicional para os clubes.

A realização dessa pesquisa de opinião se justifica devido à relevância e à necessidade de compreender as percepções, expectativas e demandas dos torcedores, visando aprimorar a experiência do usuário e fortalecer o vínculo emocional entre os fãs e o clube. Além disso, a escolha da Arena MRV se deu por ser uma das únicas arenas no Brasil que detém de tecnologia de ponta, feita para se adequar ao futebol do futebol brasileiro e para inovar a experiência atual do torcedor em estádios.

O futebol é uma paixão enraizada na cultura brasileira, e os estádios são os locais onde a maioria dos torcedores tem a oportunidade de vivenciar a atmosfera única dos jogos, criar memórias e estabelecer uma conexão emocional com o clube. No entanto, apesar da paixão pelo esporte, existem desafios que afetam a participação ativa dos torcedores nos estádios

Portanto, este trabalho propõe uma investigação aprofundada da experiência do torcedor do Clube Atlético Mineiro na Arena MRV. Essa análise permitirá identificar as principais lacunas e oportunidades de melhoria, fornecendo subsídios para a criação de estratégias que aprimorem a experiência do usuário, tornando os jogos na Arena MRV mais satisfatórios, envolventes e inclusivos para os torcedores.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, realiza-se um levantamento bibliográfico com o objetivo de fornecer insumos teóricos que desempenham um papel fundamental neste trabalho. Ao revisar a literatura e examinar estudos de caso relevantes, é possível obter informações sobre as melhores práticas e abordagens utilizadas para criar experiências envolventes e satisfatórias para os usuários.

2.1 EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO - UX DESIGN

UX Design, ou *User Experience Design*, é uma matéria da comunicação que tem como objetivo projetar a experiência do usuário considerando uma variedade de aspectos, como as necessidades e expectativas dos usuários, o contexto social, de negócios e tecnológico. Don Norman, professor e cientista cognitivo da Universidade de Stanford, é amplamente reconhecido como o pioneiro do conceito de *UX Design*.

Durante seu trabalho na Apple nos anos 1990, Norman introduziu o termo "*user experience*" para descrever seu campo de atuação, como forma de superar as limitações dos termos existentes, tais como "interface de usuário" e "usabilidade". A adoção do termo *UX Design* permitiu abranger todos os aspectos da experiência do usuário com um produto ou serviço. Norman (1988) definiu o *UX Design* como "tudo o que está relacionado à experiência do usuário com o produto", abrangendo desde a interação com a interface até a satisfação geral do usuário com o produto ou serviço.

Para Teixeira (2014) o termo em inglês possui uma forma simples de ser entendido. "Apesar do estrangeirismo que deu origem à sigla UX (User e Experience), o termo é bem mais simples do que parece. Experiência do usuário. Experiência de quem usa".

O estudo e desenvolvimento da experiência do usuário através do design são complexos. Cada ser humano possui uma singularidade intrínseca, resultante de múltiplas experiências de vida. No entanto, apesar dessa individualidade, os seres humanos ainda exibem padrões comportamentais em muitas situações. É nesse ponto que o design busca compreender indivíduos, mas também identificar e atender às necessidades e expectativas comuns, criando soluções que proporcionem uma

experiência enriquecedora e significativa para todos.

[...] as experiências são, obviamente, subjetivas. Cada pessoa tem uma experiência diferente ao usar um caixa eletrônico, por exemplo. Essa experiência é influenciada por fatores humanos (sua habilidade em usar caixas eletrônicos, sua visão, sua habilidade motora, sua capacidade de ler e entender o que está escrito na tela, seu humor naquele momento etc.) e por fatores externos (o horário do dia, o ambiente onde o caixa eletrônico está instalado, o fato de ter uma fila de pessoas atrás de você). Mas, apesar de subjetivas, essas experiências são projetadas por alguém. Alguém pensou e desenhou a 20 interface digital do caixa eletrônico para que os clientes do banco pudessem fazer transações sem precisar da interface humana. TEIXEIRA (2014, p. 85)

Entender e avaliar a experiência do usuário busca ir além das expectativas individuais, proporcionando uma experiência aprimorada que atende às necessidades do usuário de maneiras que eles possam não ter imaginado inicialmente. É uma abordagem que busca encontrar um equilíbrio entre a individualidade e a conveniência, visando oferecer soluções surpreendentes e verdadeiramente satisfatórias.

Tullis e Albert (2008) relacionam Usabilidade com Experiência do Usuário afirmando que geralmente considera-se a habilidade do usuário de “realizar uma tarefa com sucesso” como Usabilidade, enquanto a Experiência do Usuário “toma uma visão mais ampla, olhando para toda a interação do indivíduo com a coisa, bem como os pensamentos, sentimentos e percepções que resultam desta interação”.

UX design vai muito além de oferecer o que o usuário quer: é necessário entender o que ele precisa e que nem mesmo ele sabe dizer, fazendo com que eles se sintam satisfeitos e os produtos sejam fáceis e agradáveis de usar. Sendo assim, é preciso estudar, compreender e avaliar todo comportamento do usuário, levando em consideração uma série de aspectos como usabilidade, dentre outros (MATIOLA, 2015).

O *design* centrado no usuário é uma abordagem fundamental no *UX Design*. Colocar o usuário no centro do processo de *design* envolve entender suas necessidades, desejos, comportamentos e limitações. Ao adotar essa abordagem, os *designers* podem criar soluções eficazes e satisfatórias que atendam às demandas reais dos usuários. A pesquisa de usuário, os testes e as interações contínuas são algumas das estratégias utilizadas para garantir que o *design* seja verdadeiramente orientado pelo usuário, resultando em uma experiência positiva e envolvente.

Reiss (2013) afirma que a UX pode ser entendida como experiência de uso de um indivíduo sobre um produto ou serviço, e que pode ser boa ou ruim. É a percepção que fica na mente da pessoa após uma série de interações. Hassenzahl (2013) apresenta

três níveis de concepção de experiência através da interação com um produto: (O que, o Como e o Porquê). “O que” trata das ações que o usuário pode fazer através de um produto interativo. O “Como” estabelece o modo como o usuário interage com o produto e o “Porquê” define a real motivação dos usuários ao utilizarem os produtos.

A adoção de uma abordagem de *UX Design* traz uma série de benefícios para as empresas. Ao proporcionar uma experiência satisfatória aos usuários, a organização pode aumentar a satisfação do cliente, fidelização, recomendações positivas, além disso, um bom *design* centrado no usuário pode resultar em uma maior eficiência operacional, redução de erros e maior produtividade.

O quão bem o *design* se adequa às necessidades das pessoas que o utilizam - esta é apenas uma das muitas dimensões que devem ser consideradas. Todas são importantes. Isso é o que torna o *design* uma disciplina desafiadora e gratificante: lida com a necessidade de acomodar requisitos aparentemente conflitantes. (NORMAN, 2004)

Conduzir uma pesquisa de *UX design* envolve uma série de passos fundamentais para garantir resultados eficazes. Primeiramente, é crucial definir claramente os objetivos da pesquisa, identificando as informações necessárias e as expectativas em relação aos resultados. Em seguida, determinar o público-alvo permite direcionar a pesquisa de maneira mais efetiva.

A escolha das técnicas de pesquisa é um ponto-chave, com opções como entrevistas, observações, testes de usabilidade e questionários, cada uma oferecendo perspectivas únicas. O planejamento da coleta de dados, seja por meio de entrevistas estruturadas, questionários elaborados ou cenários de teste, é essencial para garantir a qualidade das informações obtidas.

Durante a coleta de dados, é fundamental registrar todas as informações relevantes e criar um ambiente propício para que os participantes compartilhem suas opiniões e experiências. Após essa fase, a análise dos dados se torna crucial, identificando padrões e insights relevantes. Com base na análise, é possível formular conclusões e recomendações embasadas em dados quantitativos e qualitativos.

Um *case* de sucesso da utilização do *UX design* que pode ser destacada a empresa brasileira Nubank. O banco é conhecido por seu compromisso com a experiência do usuário e sua abordagem inovadora no setor bancário. O *UX design* desempenha um papel fundamental no sucesso da empresa, uma vez que eles entendem a importância de oferecer uma experiência simples, intuitiva e agradável aos

seus clientes.

Desde o início, o Nubank se destacou ao repensar e redesenhar o processo tradicional de serviços financeiros, eliminando burocracias e facilitando as interações. Ao combinar tecnologia avançada, *design* intuitivo e um foco claro nas necessidades do usuário, o Nubank estabeleceu uma reputação de excelência em *UX design* tornando-se uma referência no setor bancário e conquistando a lealdade de milhões de clientes satisfeitos.

2.1 O FUTEBOL

Embora tenha suas origens no século XIX, há vestígios de práticas esportivas semelhantes ao futebol milhares de anos atrás, há registros do manual de exercícios para a prática do jogo com a bola nos pés da Dinastia Han na China por volta de 3000 a.c.

No Brasil, oficialmente, o futebol inicia no final do século XIX por Charles Miller, um estudante paulista que retornou da Inglaterra em 1894, trazendo consigo bolas, uniformes e um livro com as regras do esporte. Miller é amplamente reconhecido como o pioneiro do futebol no país. De acordo com Santos (2013, p. 65), “o primeiro jogo de futebol disputado no país teria sido entre brasileiros e ingleses que trabalhavam na companhia de gás, no London Bank e no São Paulo Railway.”

Inicialmente o futebol era exclusivo para os ricos, uma prática esportiva voltada apenas para a elite. De acordo com Mascarenhas (2012, p. 72) “Antes de 1920, a prática do futebol estava restrita a pequenos grupos da elite urbana, e por isso os primeiros estádios de futebol eram de pequeno porte e ao mesmo tempo luxuosos, para abrigar a elite, em rituais elegantes de modernidade e cosmopolitismo.”

A mudança ocorreu a partir dos anos 1920. Jogadores oriundos das classes trabalhadoras, praticavam em campos informais à margem da sociedade local. Esse período marcou o início de uma nova era para o futebol no país, com o surgimento de clubes fundada por operários e profissionais liberais, que inicialmente não recebiam pagamento para jogar, mas conquistaram vitórias e títulos, ganhando reconhecimento de outras classes sociais (Souza, 2013).

Um marco social importante no futebol foi a permissão de jogadores negros atuarem em clubes brasileiros. De acordo com o livro "O negro no futebol", do jornalista Mário Filho, o primeiro jogador brasileiro negro registrado foi Miguel do Carmo (1885 a

1932). Aos 15 anos, ele participou da fundação do clube Ponte Preta, em 1900, juntamente com outros jovens do bairro de mesmo nome, localizado em Campinas, no interior de São Paulo. O clube, que mantém suas atividades até hoje, é considerado um dos mais antigos em funcionamento no país.

Ainda de acordo com Mário Filho, a Ponte Preta era frequentemente hostilizada. “A torcida, que assim como elenco, era composta em sua maioria por negros e operários, acompanhava o time nessas excursões. Os adversários passaram a chamá-los — time e torcida — de macacos; origem do apelido e da mascote do clube: macaca.”

Figura 1 - Jogadores do Vasco - time campeão da 1ª divisão do Campeonato Carioca de 1923. Um dos times pioneiros em ter jogadores negros no país.



Fonte: O Globo

Ao longo desses anos, o futebol passou por transformações sociais e culturais, deixando de ser apenas um passatempo elitista para se tornar um elemento central na identidade nacional, refletindo a diversidade e paixão do povo brasileiro. A compreensão do futebol no contexto brasileiro é fundamental para entender a realidade do país. Conhecer a história e a relação do futebol com o Brasil nos ajuda a compreender não apenas o esporte, mas também a nós mesmos, como ressalta Magalhães (2010).

À medida que o futebol se desenvolveu, ele deixou de ser apenas um passatempo amador para se tornar um produto com foco no lucro. O esporte se tornou parte integrante do mundo contemporâneo, passando por três momentos distintos: o tradicional, marcado por sua origem tradicional, que marcou seu nascimento nas mãos da elite; o moderno, impulsionado pela popularização do esporte durante a revolução

fordista; e o pós-moderno, caracterizado pela interação entre o futebol, o marketing e a comunicação. Giulianotti (1999).

2.2 O FUTEBOL COMO NEGÓCIO

O futebol passou por transformações significativas ao longo das décadas, consolidando-se como um negócio lucrativo. Desde a era dos estádios, onde o relacionamento entre clubes e torcedores era centrado nas entradas para os jogos, até a era da TV comercial e dos patrocinadores, o futebol evoluiu para se tornar uma mercadoria altamente valorizada. Conforme afirmado por Damatta (1994), “o futebol se tornou um espetáculo pago, produzido por profissionais que têm como principal objetivo o aspecto capitalista, abrangendo diversos fatores que influenciam esse mercado.”

A partir da década de 1980, o futebol se transforma a partir da emergência de uma racionalidade governamental neoliberal (DARDOT e LAVAL, 2017). Essa nova ordem pressupõe a flexibilização da economia, a abertura de mercado e a instauração de uma política de finança global, sendo regida pela concorrência generalizada (SANTOS, 2017).

A partir da década de 1990, com o avanço da tecnologia e a expansão das transmissões televisivas por assinatura, surgiram novas oportunidades de comercialização do esporte. O futebol deixou de ser apenas um jogo e passou a envolver uma série de elementos, como a venda de direitos de transmissão, patrocínios, merchandising e transferências de jogadores. Essas mudanças refletem a transformação do futebol em um negócio em constante evolução.

[...] a modernização do futebol brasileiro tornava-se um imperativo da concorrência capitalista se tornava urgente reestruturar as formas de produção do espetáculo e de gestão dos clubes para garantir uma alta competitividade internacional e alavancar os negócios nesse campo de valorização em franca expansão. (PRONI, 2000, p. 193).

O espetáculo do futebol se tornou uma atração midiática de grande alcance, conquistando milhões de espectadores ao redor do mundo. Grandes empresas e marcas perceberam o potencial desse fenômeno e passaram a investir maciçamente no esporte, patrocinando clubes, jogadores e competições. Um estudo realizado pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF), em parceria com a consultoria EY, apontou que o esporte movimenta um total de R\$ 52,9 bilhões na economia do país, o que representa 0,72% do total do Produto Interno Bruto (PIB).

De acordo com estudo realizado pela empresa Sports Value, as receitas relacionadas ao futebol em todo o mundo ultrapassam a marca de US\$ 300 bilhões (mais de R\$ 1 trilhão). No Brasil, as principais equipes arrecadaram, em 2022, cerca de R\$ 4,5 bilhões. Apesar do enorme potencial de público consumidor que poderia impulsionar as receitas dos clubes por meio de vendas de ingressos, produtos e serviços, o cenário brasileiro é marcado por dependência financeira dos direitos de transmissão televisiva e das vendas de jogadores, que representam aproximadamente 65% das receitas dos times nacionais.

A Pluri Consultoria analisou que a receita dos principais clubes brasileiros tem crescimento de 250% nos últimos 10 anos (2019 vs. 2010), quase o triplo da inflação oficial (IPCA) acumulada para o mesmo período (76,31%). Equivale a um crescimento real (descontada inflação) de 98% (7,1% aa). Ainda de acordo com a pesquisa, a venda de jogadores foi a fonte de receita que mais cresceu no comparativo entre os anos, com aumento de 544%, superior ao 76% da inflação oficial no período. Já as receitas com transmissões e cotas de participações (a maior fonte de receitas do Futebol Brasileiro) cresceram 330% no período.

Como destacado por Hammerschmidt *et al.* (2022) “O esporte tem propriedades específicas, é uma forma cultural que não começou como um negócio, mas se tornou todo um ecossistema de negócios por causa da forma cultural. Porque não se trata apenas de vendas, não é apenas de marketing. É decorrente de algo que é intrinsecamente humano.”

É essa paixão humana pelo futebol que transforma torcedores em consumidores recorrentes. Os clubes possuem uma facilidade maior, comparada a outros setores, em vender produtos sem ter que mostrar necessidade. Usar itens dos clubes é uma forma de pertencimento e apoio. “Os torcedores adquirem produtos e acessórios em nome de seu clube sem questionar, pois, acreditam que demonstrar sua predileção por meio do uso desses itens é uma forma de prestigiar e mostrar seu apoio.” (SOUZA, 2013).

Entretanto, apesar da paixão humana pelo esporte, torcedores querem resultados. E uma nova fase do futebol acontece nos últimos anos. Os clubes empresas trouxeram o futebol a uma nova etapa, o desenvolvimento como um negócio. A Lei 14.193 de 2021, conhecida como a Lei da Sociedade Anônima do Futebol, permitiu que clubes de futebol, que eram entidades sem fins lucrativos, virassem sociedades anônimas, inclusive no ano de 2023, foi permitido pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) a entrada de clubes SAF na bolsa de valores.

O consultor da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) no âmbito esportivo, Pedro Trengrouse, destacou em entrevista ao jornal O Globo que a Sociedade Anônima do Futebol (SAF) representa um marco significativo para a governança e administração dos clubes. Segundo Trengrouse, “o futebol desempenha um papel relevante na economia nacional, e para que ele possa contribuir ainda mais para a geração de emprego e renda, é importante que haja condições favoráveis para o desenvolvimento. “

Após a sanção da lei, o Brasil teve seus primeiros clubes vendidos para investidores e fundos norte-americanos, confirmando uma tendência vista em outros mercados. A chegada de investidores como a Eagle Holdings, comandada por John Textor, na aquisição de 90% da SAF do Botafogo de Futebol e Regatas, e posteriormente da 777 Partners, que possui 70% da SAF do Club de Regatas Vasco da Gama, não foi algo exclusivo do Brasil. “O capital privado sediado nos Estados Unidos tem aumentado consideravelmente seu interesse no futebol e canalizado investimentos importantes no esporte, que os americanos conhecem como “soccer”, nos últimos anos” (Santos, et al., 2022)

Com 2 anos da sanção da lei, os clubes empresas foram destaques positivos e negativos no Campeonato Brasileiro. Como o Botafogo que disputou até o fim do brasileirão pelo título. Entretanto, o também clube SAF Vasco, não obteve retorno em campeonatos ainda, mesmo com o alto investimento da 777 em atletas e estrutura.

Nesse contexto, o especialista ainda enfatiza a importância da segurança jurídica e da implementação dos mais elevados padrões de gestão e governança como elementos essenciais para o progresso sustentável do setor e não só de dinheiro.

Os ganhos financeiros de um clube de futebol são proporcionais ao seu desempenho esportivo naquele ano. Para Leoncini (2001), “por natureza, clubes são organizações que necessitam administrar um trade-off fundamental de desempenho: desempenho esportivo (vitórias) vs. desempenho financeiro (lucros / equilíbrio).” E para manter um orçamento seguro para uma empresa que tem um trade-off de desempenho, as arenas multiuso são ferramentas que auxiliam os cofres financeiros de clubes pelo mundo.

2.3 ARENAS PELO MUNDO

O modelo atual inglês de experiência dos torcedores em estádios iniciou após um trágico acontecimento pela semifinal da Taça da Inglaterra entre Liverpool e Nottingham

Forest, no estádio de Hillsborough. A entrada simultânea de milhares de torcedores ocasionou esmagamento e a morte de um total de 96 pessoas, somando mais 766 feridos, em um dos maiores desastres do futebol mundial.

De acordo com Souza (2017), “As investigações apontaram que a culpa da tragédia recaía sobre os torcedores do Liverpool, mais precisamente os hooligans, alcoolizados e agressivos, que atrapalhavam o socorro às vítimas, agredindo policiais e roubando os mortos.” Esse fatídico acontecimento alterou a forma como os estádios da Inglaterra e de toda europa funcionam, ainda de acordo com Souza (2017), “Instaurou-se um painel de investigação que ficaria conhecido como Relatório Taylor, que sugeriria uma série de mudanças drásticas no futebol inglês.”

Após 4 meses do acontecimento, a liga inglesa criou o plano pós-Hillsborough, que obrigou a todos os clubes das duas principais divisões inglesas a reformar ou reconstruir seus estádios, causando endividamento dos clubes e um rompimento com a entidade máxima do futebol do governo britânico, criando assim uma liga separada; a *English Premier League*. Ainda de acordo com Souza (2017), “Em 1992, surge a English Premier League, que passou a garantir acordos cada vez maiores para o televisionamento dos jogos, enquanto viabilizar as reformas de seus equipamentos.”

Entretanto, a culpa para os clubes e muitos torcedores eram totalmente dos *hooligans* e afastá-los dos estádios era parte fundamental para a continuação dos estádios na Inglaterra. Para isso, elevar os preços dos ingressos e proibir uma torcida festiva foi a escolha da Liga inglesa.

[...] por outro lado, o que se estabeleceu como modelo inglês estava baseado em dois princípios muito nocivos ao que até então se entendia por futebol: o controle absoluto sobre o comportamento das torcidas, com proibições e banimentos sistemáticos, com a criminalização de qualquer tipo de manifestação festiva, taxada como “atitude hooligan”; e a majoração excessiva do preço dos ingressos, sob a argumentação de que era uma medida necessária para extirpar os elementos violentos dos estádios ingleses. (Souza, 2017, p. 135)

Com a mudança social dos torcedores após os acontecimentos, os estádios na Inglaterra e posteriormente em toda a Europa foram transformados em arenas multiusos. Com lojas, museus, restaurantes famosos, cinemas e até diversão no teto, as arenas pelos dois países transformaram a experiência do torcedor muito além de apenas ir aos jogos de futebol.

O jornalista do UOL Esporte, Osmar Portilho, em visita aos estádios ingleses

afirmou “esteja de costas para o gramado, facilmente esquecemos que estamos em um ambiente esportivo: são escadas rolantes, painéis de led, bares, lojas, restaurantes. Basicamente, um shopping.”

Também na Inglaterra, o Twickenham Stadium, recebeu 700 telas instaladas ao redor do estádio permitindo que todos estejam informados em tempo real. "Graças à instalação de 700 telas digitais, televisão IP e sinal digital, agora podemos reproduzir mensagens relevantes e direcionadas em todo o estádio." Não só avisos, como até o processo de compra e venda de alimentos foi automatizado em diversas telas espalhadas pelo estádio.

De acordo com Mike Morris, chefe de operações de tecnologia do estádio, “Um sistema de ponto de venda se comunica com a televisão para gerenciamento de filas em tempo real. Com base no volume de vendas, o display pode direcionar os consumidores para outra loja de alimentos com menos fila.”

Outrossim, na França, há o icônico Stade de France, reconhecido como um dos maiores estádios da Europa, com capacidade para 80.000 espectadores. Ele é propriedade de um consórcio que o disponibiliza para locação à federação francesa de futebol, à federação francesa de rugby, à liga nacional de futebol e para a realização de diversos outros eventos.

Para comportar 80 mil pessoas com uma boa experiência do usuário, o estádio disponibiliza um app em que o consumidor consiga resolver tudo por lá. Jonas Djian, responsável pela organização do Stade de France, explica que o app oferece uma experiência VIP. “Através deste aplicativo, os fãs podem comprar ingressos, pedir comida para levar aos seus assentos, visualizar opções de transporte público e usar a geolocalização para procurar estacionamento.”

Outrossim, outra forma de atrair mais torcedores que os clubes possuem com suas arenas é com alimentação. Entretanto, não só alimentação rápida durante os jogos, mas restaurantes conceituados. Um exemplo notável desse fenômeno é evidenciado pelo prestigiado título do The World’s 50 Best Restaurants, concedido em 2022 ao Restaurante Geranium. Com três estrelas Michelin, o famoso restaurante encontra-se no 8º andar de uma arena esportiva, o Estádio Parken, na Dinamarca.

Para Mark Zammit, CEO de uma das maiores empresas de alimentação de estádios do mundo, a Gourmet Sport Hospitality (GSH), as arenas são uma fonte de renda a mais do clube não só durante os jogos, mas no dia a dia. “Os estádios não conseguem mais sobreviver só com futebol, é preciso funcionar no dia a dia e ter fontes

de receitas diversificadas”

Além de palco de experiências aos torcedores, as arenas são fontes de outras receitas aos clubes, como a venda de *naming rights*. “A expressão inglesa “naming rights” será traduzida por “direitos à denominação” Essa utilização do nome comercial ou da marca para diferenciar uma atividade ou edifício faz-se de modo oneroso.” (JUSTEN FILHO, 2012, p. 217).

A venda de *naming rights* de arenas esportivas pelo mundo faz parte do balanço financeiro para vários clubes. 30% dos 98 times das maiores ligas de futebol da Europa já possuem contrato de venda e esse número ainda é baixo comparado a esportes norte-americanos. De acordo com a Insper Sports Business, nos Estados Unidos, a estratégia de *naming rights* em estádios desempenha um papel preponderante na geração de receitas para as equipes esportivas. No cenário da *National Football League* (NFL), durante a temporada de 2020, 26 dos 30 estádios em uso tinham contrato de *naming rights*. Além disso, na *National Basketball Association* (NBA), mais de 85% das 30 equipes têm suas arenas nomeadas por empresas que adquiriram os direitos de nome.

Desse modo, é fundamental entender que as arenas esportivas no exterior assumiram uma função central para os clubes, transcendendo o papel de palco para jogos de futebol. As arenas evoluíram para se tornar centros multifuncionais que não apenas oferecem experiências esportivas, mas também como pontos de encontro para os torcedores em seu dia a dia. O fenômeno da transformação de estádios em espaços culturais de entretenimento reflete uma mudança na gestão esportiva, marcada pela diversificação de atividades e serviços oferecidos.

2.4 A EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO EM ESTÁDIOS BRASILEIROS

Segundo Damatta (1994), o torcedor é aquele indivíduo que se entrega de corpo e alma, torcendo fervorosamente pelo seu time. Essa relação com o time de futebol é comparada pelo autor ao nível de familiaridade, uma espécie de comunidade a qual o indivíduo pertence. No estádio, ocorre um espetáculo visual e auditivo poderoso, despertando a sensação de pertencimento exclusivo, assim como se tem em casa ou na família.

Por outra perspectiva, é possível analisar o estádio de futebol sob a ótica do consumo. A experiência do torcedor nesse ambiente é composta por diversos elementos, que abrangem desde aspectos básicos para os consumidores, como segurança e

higiene, até questões relacionadas ao conforto. De acordo com Teixeira (2010), desde a implementação do Estatuto de Defesa do Torcedor (Lei N. 10.6715, de 15 de maio de 2003), os torcedores que frequentam os estádios passaram a ter os mesmos direitos que os espectadores de teatro ou cinema, sendo destacada a equiparação do torcedor ao consumidor.

Entretanto, o Brasil não é um grande mercado consumidor de estádios. O país do futebol apresenta rankings baixos quando o tema é comparecimento de torcedores às arenas. De acordo com a Pesquisa CNN/Itatiaia/Quaest, constatou-se que apenas 19% dos brasileiros que são fãs de futebol frequentam os estádios. De acordo com a pesquisa, entre os motivos que afastam tantas pessoas das arenas de espetáculos no país, a preocupação com a segurança se destaca, com 26% da população apontando esse fator como o mais alarmante.

A Pluri Consultoria revelou que de 2013 a 2019, o Brasil ocupou apenas a 18ª posição em média de público nos estádios de futebol, comparado a outros campeonatos nacionais ao redor do mundo. Com uma média de apenas 12.983 torcedores por partida no Brasileirão, o país fica atrás de líderes como a Bundesliga alemã, que registrou uma média de 42.646 torcedores por jogo.

De acordo com especialistas consultados durante o seminário "Calendário do Futebol", realizado pela Brasil Sport Market, a má qualidade dos estádios é apontada como o principal fator que afasta os torcedores dos jogos de futebol no Brasil.

Esse aspecto recebeu 22% dos votos dos respondentes, evidenciando sua relevância. O pesquisador e consultor da Trevisan Gestão do Esporte, Fernando Trevisan, afirma que “o afastamento do público dos estádios de futebol é resultado de diversos fatores, porém, a qualidade precária das instalações esportivas é apontada como um dos principais.”

Segundo o levantamento realizado, outros três elementos foram apontados como responsáveis pela contínua queda de público nos estádios. Em segundo lugar, com 19% dos votos, está o calendário, caracterizado por uma excessiva quantidade de jogos de baixa qualidade e pouca relevância. Em seguida, com 18% dos votos, encontra-se o preço dos ingressos, que é considerado um obstáculo para muitos torcedores. Por fim, com 15% dos votos, está a violência, que é percebida como um fator preocupante e que impacta negativamente a experiência dos espectadores.

A falta de acesso à maioria da população também é uma questão relevante a ser abordada. Dentre as pesquisas analisadas, verificou-se que o preço dos ingressos era

um dos fatores mais impactantes na ausência de torcedores nos estádios. Com preços muitas vezes exorbitantes, muitos jogos no Brasil ocorrem com cadeiras vazias, enquanto poderiam ser ocupadas por torcedores dispostos a pagar para acompanhar seus clubes presencialmente, desde que tivessem condições financeiras para tal.

Para o jornalista Mauro Cezar Pereira, falta essa estratégia aos clubes brasileiros “Falta aos dirigentes perceber o óbvio: estamos no Brasil, país cuja população tem renda média de apenas R\$1.113. Falta quem note que entre os 68% das Classes C, D e E não há quem possa pagar R\$450 por um ingresso numa decisão. Mas são milhões que desembolsaram R\$20, R\$30 em partidas menos concorridas que, juntos, proporcionam muito mais do que esse meio salário-mínimo por um jogo de futebol.”

É crucial ressaltar a gravidade da questão da violência nos estádios, que infelizmente tem sido um problema recorrente e alarmante no Brasil. A presença de confrontos e brigas entre torcidas organizadas tem gerado um ambiente de insegurança, comprometendo não apenas a experiência dos torcedores, mas também a segurança e a integridade física dos indivíduos presentes nos estádios.

Segundo um levantamento realizado pelo Centro de Pesquisa de Mestrado da Universo, entre os anos de 2009 e 2019, foram registradas pelo menos 157 mortes relacionadas a brigas de torcidas no país. Esses números alarmantes posicionam o Brasil como recordista mundial em mortes causadas pela violência no futebol. Além das consequências trágicas para as vítimas e suas famílias, a violência afeta negativamente a imagem do futebol brasileiro, afastando potenciais torcedores, patrocinadores e investidores.

Para tentar minimizar o impacto da violência, o Athletico-PR foi em 2014 o primeiro time no Brasil a implementar o sistema de validação biométrica, garantindo que todos os acessos à Arena da Baixada fossem realizados por meio dessa tecnologia. O clube estabeleceu uma interligação entre seu sistema e a base de dados do Governo do Paraná, permitindo um monitoramento em tempo real de todos os torcedores presentes.

A criadora do primeiro programa contra violência em estádios no Brasil, Heloisa Helena Baldy dos Reis, afirmou em entrevista à CartaCapital, que novas tecnologias são benéficas, mas que sem políticas públicas organizadas em conjunto com os clubes, federações e governos estaduais e municipais, o problema não será resolvido. “Até hoje, a gente, infelizmente, ainda pertence a um país que vê o problema da violência no futebol como um problema de polícia e repressão, somente. É uma parte da política, mas, só com isso, a gente nunca vai resolver totalmente o problema.”

A violência também é um problema para o público feminino nos estádios. A pesquisa conduzida pelo Mineirão, envolvendo 200 mulheres, apresenta revelações preocupantes sobre a experiência feminina nos estádios de futebol. Embora 97% das entrevistadas afirmaram frequentar o estádio, apenas 6% delas se sentem confortáveis indo às partidas sozinhas. Um dado alarmante é que mais da metade, 55%, já sofreu ou presenciou algum ato de importunação sexual durante os jogos, sendo que 50% desses incidentes ocorreram nas arquibancadas e 33% nos bares. A pesquisa destaca ainda que 71% das mulheres que vivenciaram tais situações relataram sentir medo de retornar aos estádios. Essas estatísticas evidenciam a urgência de medidas para garantir a segurança e o bem-estar das torcedoras, promovendo ambientes inclusivos e livres de assédio nos estádios de futebol.

Destarte, a venda de bebidas e alimentos dentro das arenas no Brasil é um problema. Considerando que as arenas são espaços culturais, o futebol controla as arenas e divide com a música a agenda apertada do calendário brasileiro. Em acontecimentos recentes, com a vinda da cantora Taylor Swift ao Brasil para cantar em um estádio de um clube brasileiro no Rio de Janeiro, a falta de infraestrutura, preparo e funcionamento dos serviços ocasionou em diversos problemas entre fãs, culminando no fatídico falecimento da jovem Ana Clara, de 23 anos.

De acordo com a matéria do Valor, “Proibidos de entrar com garrafas d’água, os fãs de Taylor Swift não tinham outra saída para se hidratar se não a compra de copos d’água de 200ml por R\$ 8, no dia 17 de novembro no Estádio Nilton Santos, onde Ana Clara passou mal. A possibilidade de o quadro da estudante ter evoluído para óbito em decorrência de insolação e desidratação severa não foi descartada.”

Tais problemas também acontecem durante jogos de futebol. Torcedores do clube Athletico Paranaense, donos da Arena Ligga Arena, uma das mais tecnológicas e inovadoras do país, fizeram um conjunto de propostas de soluções ao clube para que melhorasse o processo de venda e compras, já que era demorado e com muitas filas.

Para a Equipe Furacão, o clube primeiro deve aumentar os pontos de venda “No modelo atual, há filas separadas para a venda e para a retirada de produtos em cada lanchonete. As filas não são bem-sinalizadas, causando confusão e lentidão. A solução de caixas separadas, que já foi adotada anteriormente, é mais eficiente. É possível colocar mais funcionários vendendo os bilhetes.

Para os torcedores, melhorar a qualidade da comida ofertada também é fundamental “se houver oferta de produtos de melhor qualidade, o consumo será maior.

Nos jogos à noite, muitas pessoas contam com a opção de poder fazer uma refeição no estádio.” E principalmente, a mudança que a torcida mais solicita é a venda anterior ao jogo “a venda antecipada de fichas (tickets), pela Internet ou app, ajudaria a reduzir as filas para compras na Arena.”

O desafio persiste em transformar os estádios em ambientes acolhedores, seguros e eficientes, que promovam uma experiência positiva para todos os espectadores. E essa necessidade iniciou após a Copa do Mundo de 2014 no Brasil, que começou com o “Padrão Fifa” de estádios. A expressão, que foi utilizada de forma pejorativa na internet, deu o primeiro passo para uma nova era do futebol brasileiro, a arena padrão FIFA.

2.5 ARENAS - UMA NOVA FASE DO FUTEBOL BRASILEIRO

O “Padrão FIFA” inicia no Brasil durante as construções das arenas multimilionárias para a Copa do Mundo de 2014. Para Simões (2017), “A “arenização” é antes de qualquer coisa a imposição de um conceito de “consumo esportivo”. Para debater como o padrão FIFA impactou as arenas no Brasil, o professor da USP, Ary José Rocco, deu início a um projeto de pesquisa para abordar a discussão do padrão Fifa de qualidade. De acordo com o professor, a Copa do Mundo de 2014 alterou o perfil dos torcedores de jogos de futebol no Brasil. “Após a Copa, houve uma elevação do nível de renda de quem ia assistir aos jogos. Isso porque, além dos torcedores fiéis que sempre vão, um número maior de pessoas começou a frequentar as arenas. “

Ainda de acordo com a pesquisa, “o público pós Copa do Mundo de 2014 é muito mais voltado para o entretenimento. Não é um torcedor que acompanha o seu time de fato”. Esse público que inicia sua ida aos estádios com arenas padrão FIFA, querem que suas próximas experiências cumpram o padrão de excelência das arenas.

As regras para definir o que é uma arena padrão são muitas. Como necessidade de assentos individuais devidamente marcados em todos os setores, câmeras de vigilância espalhadas estrategicamente pelo espaço, estacionamento com capacidade para milhares de carros, a exigência da experiência do torcedor também aumentou. Para adequar lucros e gastos na manutenção dessas arenas, os preços dos ingressos também aumentaram. E com preços de ingressos mais altos, a elitização do futebol de grandes arenas é uma realidade social que o futebol brasileiro enfrenta.

O Comitê Popular da Copa e das Olimpíadas do Rio de Janeiro divulgou seu

quarto dossiê, destacando as violações dos direitos esportivos e urbanos. O documento enfatiza que o aumento significativo nos preços dos ingressos é uma característica presente em todos os estádios construídos para a Copa do Mundo e pós Copa. Em um efeito de curto prazo, torna-se evidente a exclusão da maioria dos trabalhadores, historicamente presentes nos estádios, que agora enfrentam dificuldades financeiras para assistir aos jogos.

Com a elitização das arenas, para atender as necessidades de seu novo público, as arenas utilizam tecnologias para mitigar problemas que afetem seu público-alvo. Como a violência, um dos principais fatores que afastam torcedores de jogos de futebol pelo Brasil. As arenas de Palmeiras e Athletico-PR, se tornaram as primeiras a implementar o sistema de validação biométrica. Essa tecnologia permitiu um controle mais rigoroso do acesso ao estádio.

Figura 2 - Entrada da Arena Allianz, estádio do Palmeiras, feita por reconhecimento facial.



Fonte: Fabio Menotti/Palmeiras/by Canon

Destarte, a busca por uma boa experiência de seu público fez que arenas buscassem implementar tecnologias utilizadas no exterior, como a Arena MRV. O projeto visou transformar a arena em uma das mais tecnológicas da América Latina, por meio da implementação de um "super aplicativo" que oferecerá uma série de vantagens aos torcedores. Através dessa plataforma, os fãs poderão adquirir ingressos, alimentos e bebidas de forma mais ágil e conveniente, o que certamente contribuirá para uma experiência mais agradável durante os jogos.

De acordo com Fernando Patara, cofundador e Head de Inovação do Arena Hub, principal centro de fomento à inovação no esporte da América Latina, "A implementação de tecnologias como essas tende a contribuir para um maior conforto dos torcedores, já

que irão facilitar a entrada e as ações nas dependências dos estádios. Além disso, o reconhecimento facial também é eficaz em relação à segurança, uma vez que permite a identificação de infratores.”

Outrossim, os clubes iniciaram a multifuncionalidade das arenas representando uma solução adotada com o propósito não apenas de ampliar as experiências dos torcedores, mas também de aumentar as receitas. Notou-se um aumento significativo na oferta de bares, restaurantes, camarotes e até mesmo lojas e quiosques com produtos oficiais nas instalações esportivas. Adicionalmente, práticas como a realização de shows e eventos interativos também estão sendo implementadas.

Para Pedro Melo, Executivo Comercial do Atlético Mineiro, “As arenas são um sonho para os clubes, pois apresentam novas possibilidades de arrecadação. Camarotes, restaurantes, eventos e shows transformam-se em ativos.” Para o professor Ary Rocco, um grande desafio para o futuro das arenas no Brasil é a gestão desses espaços. “O futebol brasileiro, hoje, tem instalações de nível mundial. No entanto, tem uma gestão que não conseguiu entender que essas instalações podem elevar o futebol nacional a um outro patamar”.

Entretanto, é insustentável que clubes de futebol no Brasil retirem de suas arenas seus torcedores fiéis que não possuem renda para pagar valores altos em ingressos. A trajetória do futebol no Brasil é um marco social de luta de classes que não permite um retorno histórico aos anos 1800. Para Irlan Simões, com 10 anos de Copa do Mundo, a tentativa de transformar o público brasileiro em um torcedor totalmente de arena não funcionou. “Se por um lado desestimularia ou sufocaria as tradicionais práticas festivas de torcer – ruidosas, desordenadas, violentas, amedrontadoras –, por outro provocaria a substituição desse público – elitizado, domesticado, “higienizado” e silencioso.” Para o autor, isso não funcionou em países que possuem o futebol tradicionalmente enraizado nas classes sociais. “Nem no Brasil, nem na Alemanha, tampouco na Inglaterra, esse tipo de modernização estrutural foi útil por si só – senão ao tornar o ingresso caro ao ponto de ser mais fácil adquiri-lo sendo um turista do que sendo um torcedor local.”

Para mitigar esses efeitos e trazer de volta ao futebol o torcer de arquibancadas, clubes no Brasil detentores de arenas já iniciam o processo de troca de assentos individuais por arquibancadas gerais, normalmente atrás do gol, onde ficam as torcidas organizadas dos clubes. Bahia, Corinthians, Internacional, Grêmio, Atlético Mineiro e Athletico Paranaense já implementaram em suas arenas o retorno da arquibancada. Em comunicado enviado aos associados do Athletico Paranaense após a instalação das

arquibancadas, o clube indicou ser “um desejo antigo de grande parte dos Sócios e da torcida organizada”.

Após dez anos do início da arenização no Brasil, os clubes iniciaram recentemente a ouvir seus consumidores e entender como as grandes arenas podem funcionar especificamente para o brasileiro. A cultura torcedora festiva não vai acabar, porque elabora uma disputa à parte nas arquibancadas. Para Simões (2022), as novas gerações são sempre extasiadas com as façanhas das suas torcidas nas coreografias, baterias e cânticos – e as redes sociais servem como elemento disparador e retroalimentador desse fascínio. Além da chegada de um público cada vez mais feminino e LGBTQIA +.

Pensar em um estádio democrático e acessível também passa por respeitar a diversidade cultural de um local. É função dos gestores de grandes arenas hoje no Brasil perceber que há uma diferença entre “setor festivo” e “setor popular”: Para Simões, os estádios sempre “meio vazios”, é algo que os clubes precisam pensar e replanejar o futuro no Brasil. “Não só a arenização precisa ser repensada, mas também a própria percepção que os tomadores de decisão do futebol brasileiro possuem das bases torcedoras locais. No fim, só quem pode fazer esse meio de campo são os torcedores”

2.6 A ARENA MRV

Localizada em Belo Horizonte, a Arena MRV é muito mais do que um simples estádio de futebol; é um marco da inovação e tecnologia esportiva na América Latina. Projetada para ser a arena mais moderna da região, a casa do Clube Atlético Mineiro se destaca por sua infraestrutura de última geração. Durante a construção da Arena, que foi inaugurada em julho de 2023, foram instaladas tecnologias e infraestrutura nunca utilizadas no Brasil. Com acesso à internet de alta velocidade, conectividade estável e facilidades online como a compra de ingressos e estacionamento, a Arena MRV foi aberta com intuito de estar pronta para liderar o caminho em uma mudança positiva na forma como os torcedores vivenciam o futebol nos estádios brasileiros.

O Atlético Mineiro optou por construir a Arena MRV como parte de uma estratégia ambiciosa para modernizar suas instalações e consolidar sua presença no cenário esportivo nacional. Inicialmente orçado em 410 milhões de reais, o estádio enfrentou desafios consideráveis durante a construção, por ter sido feita durante a pandemia, com aumentos surpreendentes nos custos de insumos essenciais, como aço, cimento e mão de obra.

Para obter receita e fazer a Arena um projeto rentável ao clube no futuro, mas que

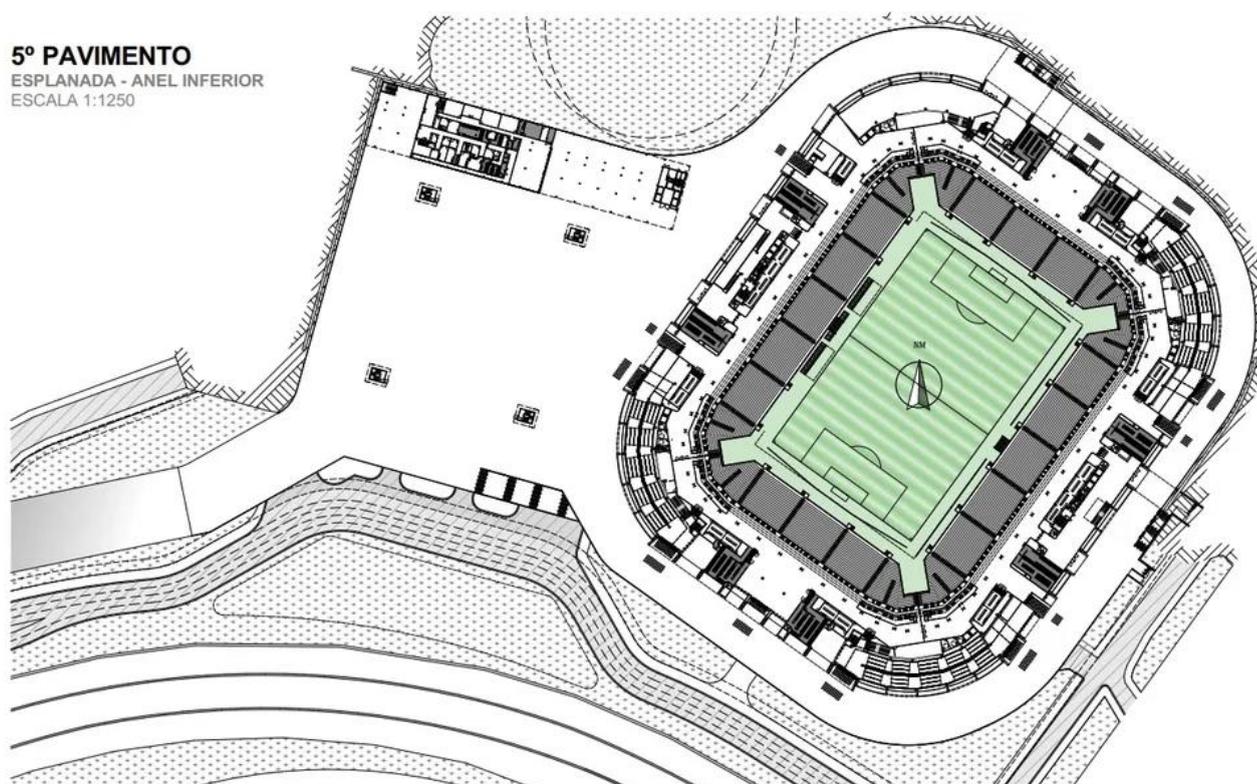
não atrapalhasse o andamento financeiro atual do time, o planejamento inicial incluiu a venda de metade do shopping Diamond Mall, localizado em um bairro nobre de Belo Horizonte, receitas provenientes da venda de cadeiras e camarotes, assim como é feito em estádios estrangeiros. que de acordo com o balanço financeiro no site do clube, rendeu aos cofres R\$ 169 milhões no ano de 2022. Outra fonte de recurso da arena foi a venda do "*namings rights*", também feito por grandes arenas ao redor do mundo como visto anteriormente, pela construtora MRV, uma das financiadoras do Atlético MG.

O planejamento da arena foi para que se adequasse ao futuro, principalmente em estrutura. De acordo com o site da Arena MRV, existem dois telões de 144m² cada, sistema de iluminação semelhante ao de estádios europeus e competições internacionais e uma fachada externa com 50 mil unidades de LED coloridas e interativas. O sistema de iluminação esportiva de alta qualidade garante que cada momento dentro da Arena MRV seja perfeitamente capturado, para fornecer uma experiência nova para seus 45.414 torcedores sentados. Além disso, conta com 68 camarotes, distribuídos em configurações para 17 e 31 torcedores cada. A Arena oferece dois lounges, Sul e Norte, com capacidade total para até 1.900 torcedores, proporcionando comodidade e opções de entretenimento. Há também um total de 40 bares.

Ainda de acordo com o site da Arena MRV, em relação às instalações, a Arena MRV dispõe de mais de 50 banheiros, incluindo aproximadamente 850 vasos sanitários, 800 mictórios e 650 pias. O estacionamento oferece aproximadamente 2.500 vagas cobertas, tornando o acesso aos jogos mais conveniente para os torcedores e todas as vagas para estacionamento devem ser compradas antes do jogo de forma online. É importante destacar que a capacidade máxima da Arena MRV em eventos como shows pode acomodar entre 65 mil e 70 mil pessoas, demonstrando versatilidade para diferentes tipos de eventos.

A respeito de alimentos e bebidas; esses são responsabilidade de duas empresas que ganharam processos de licitação. No caso da parte de alimentação, a empresa vencedora foi a *Gourmet Sport Hospitality* (GSH), que cuida da alimentação do Allianz Parque, arena do Palmeiras. De acordo com Thiago Maia, diretor financeiro do Atlético Mineiro em entrevista ao O Tempo Esportes, "A Gourmet administra 43 bares na Arena MRV. O Atlético lucra, hoje, entre R\$200 mil e R\$300 mil por jogo."

Figura 3 - Projeção do quinto pavimento da Arena MRV

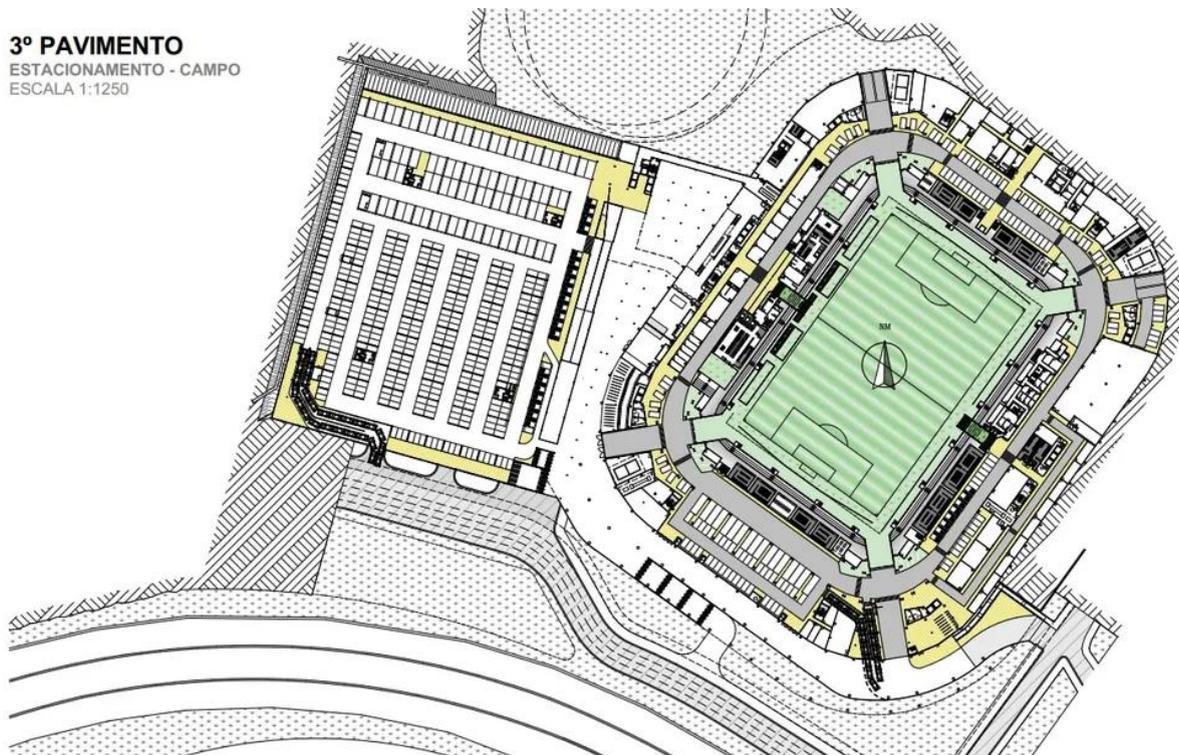


Fonte: Reprodução/Farkasvölgyi Arquitetura

Em relação ao estacionamento, a empresa que venceu a licitação foi a Estapar. Ainda de acordo com o diretor, “são 2.300 vagas que geram ao Atlético entre R\$50 mil e R\$60 mil por jogo. Em todos os oito jogos que o Galo fez na Arena MRV, até agora, o estacionamento esgotou.”

E toda essa estrutura e investimentos foram bem aceitos pela torcida. De acordo com os dados da CBF - Brasileirão, em termos de torcedores e participação, considerando somente os jogos no novo estádio, o Atlético já levou 229.833 torcedores, uma média de 32.833. Em relação às finanças, esse apoio da torcida acontece durante um alto valor do ingresso, em comparativo com outros clubes. O Atlético Mineiro tem o segundo maior preço médio da Série A, retirados os não pagantes, com ticket médio de R\$87,78. Essa média alta, desde sua estreia, fez a Arena já render aos cofres do clube R\$6.835.373,84 com bilheteria, além de aproximadamente R\$1,6 milhão com receitas relativas ao estacionamento, aos bares e aos restaurantes.

Figura 4 - Projeção do terceiro pavimento da Arena MRV



Fonte: Reprodução/Farkasvölgyi Arquitetura

Para melhor aproveitar os efeitos de uma arena nova, e dar uma boa experiência do usuário ao seu torcedor, o clube Atlético Mineiro decidiu criar o App “Super App do Galo”, um aplicativo para celular que a torcida pode utilizar em diversos momentos dentro da Arena MRV, como fora dela. O App possui funcionalidades como a compra de ingressos, liberação do QR code para adentrar a arena, a compra de bebidas e comidas antecipadas, a compra de estacionamento antecipado, receber resultados dos jogos, agenda do clube, compra de produtos, notícias e outras informações.

Com tecnologia de ponta, o Atlético Mineiro possui uma arena projetada para o futuro do futebol brasileiro, caracterizada por uma infraestrutura que não apenas se destaca pela modernidade, mas também oferece a promessa de ser uma das experiências mais interessantes aos consumidores, tanto no âmbito esportivo quanto para eventos de grande porte, como espetáculos, apresentações, e competições diversas.

A pesquisa irá analisar os potenciais da Arena MRV e se estão sendo explorados de maneira apropriada, visando proporcionar uma excelente experiência a todos os públicos que possam frequentar a arena. Em uma arena tecnologicamente avançada, a possibilidade não apenas de identificar lacunas e necessidades, mas também de

reconhecer acertos e melhores práticas que podem ser adotados como referência em arenas por todo o país é fundamental para entendermos como será a relação torcedor e arenas esportivas no futuro.

Figura 5 - Projeção da empresa de arquitetura de como ficaria a Arena MRV.



Fonte: Reprodução/Farkasvölgyi Arquitetura

3. METODOLOGIA

3.1 ETAPA I - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Gil (1989) define survey, ou questionário, como um método de levantamento composto por um grupo de questões construídas e orientadas pelos objetivos da pesquisa, com o intuito de obter informações sobre uma determinada população. Essas questões podem ter diferentes escalas e formas de respostas e avaliação, sendo normalmente de caráter quantitativo.

Desse modo, para melhor entender a opinião dos torcedores, foi criado um questionário com 20 questões que analisam diferentes temas e perspectivas da experiência do usuário de um estádio de futebol.

O primeiro ponto analisado no questionário foi a faixa etária, fundamental para entender como diferentes grupos etários percebem a experiência na Arena MRV. Outrossim, o gênero foi analisado, pois visa compreender análise diferenciada das opiniões com base na identidade de gênero dos participantes, pois a experiência de mulheres em estádios, local predominantemente masculino, pode ser diferente em alguns aspectos como sensação de segurança.

A Frequência de Comparecimento desempenha um papel fundamental na segmentação da amostra de torcedores, permitindo a distinção entre aqueles que frequentam os eventos de forma consistente e aqueles que o fazem ocasionalmente. Essa distinção é de relevância significativa para a pesquisa, pois permite uma análise diferenciada das respostas com base no nível de engajamento dos torcedores com o estádio.

Sob preços dos ingressos, a avaliação é crucial para entender a percepção dos torcedores em relação aos custos de comparecer aos jogos. Isso pode informar decisões sobre política de preços e acessibilidade, que baseado nas pesquisas teóricas mostra como um dos principais fatores de afastamento de torcedores em arenas de futebol no país.

Outrossim, o questionário foi pensado para entender também pontos externos ao estádio, mas fundamentais para uma boa experiência, como o meio de Transporte que os torcedores vão para o estádio, a avaliação do estacionamento, que também possui uma nova ferramenta que pode gerar desafio aos torcedores, entre outros.

Destarte, o processo de compra de alimentos e bebidas e a frequência que são

consumidas: pois essa análise é crucial para melhorar a experiência do torcedor no estádio em um tópico que determina muito a experiência do torcedor no estádio, que é a alimentação e o consumo de bebidas, principalmente em jogos a noite que iniciam logo após o expediente normal de trabalho da cidade e terminam tarde da noite.

Após a aplicação das perguntas fechadas, recorreu-se às perguntas abertas para explorar necessidades adicionais, que não foram abordadas na estrutura do questionário. A fim de compreender e avaliar essas necessidades de maneira mais aprofundada, será empregada a técnica da nuvem de palavras. Essa abordagem visa identificar os problemas mais frequentemente mencionados, possibilitando, assim, uma análise quantitativa e qualitativa mais abrangente das respostas abertas.

3.2 ETAPA II: COLETA DE DADOS:

A pesquisa foi conduzida por meio de um questionário elaborado no *Google Forms*, no qual os três entrevistadores formularam as perguntas e registraram as respostas em seus próprios dispositivos celulares. O levantamento ocorreu no dia 1º de novembro de 2023, durante uma partida válida pelo Campeonato Brasileiro de Futebol, Série A, envolvendo o Clube Atlético Mineiro, proprietário da Arena MRV, e o Fortaleza Esporte Clube. O evento atraiu 28.898 espectadores, gerando uma receita de R\$1.317.552,00, com um ticket médio de R\$45,00. A partida teve início às 21h de uma quarta-feira que antecedeu o feriado de 2 de novembro.

A coleta de dados foi realizada por três auxiliares voluntários antes do jogo, em uma área aberta de convivência dentro da Arena MRV, e durante o intervalo da partida, dentro do estádio. Ao final, foram registradas 103 respostas. Além do questionário, conduziu-se uma breve entrevista com cada participante, buscando compreender não apenas as respostas às perguntas, mas também identificar aspectos que poderiam ser aprimorados para proporcionar uma experiência ainda mais satisfatória na Arena MRV.

A escolha pela Arena MRV se justifica pela sua condição de ser uma arena nova, que já sediou 08 jogos ao longo do ano, permitindo uma análise abrangente de suas diversas áreas. Ademais, teoricamente, a arena está equipada com as melhores tecnologias disponíveis para estádios em todo o mundo, possibilitando a avaliação da adaptação das pessoas a essas tecnologias e a eficácia delas no contexto do dia a dia de uma arena de futebol no Brasil.

Construída para ser uma arena de futebol voltada para o futuro, a pesquisa representa uma oportunidade presente para examinar como a experiência do usuário no

futebol brasileiro pode evoluir e identificar aspectos que podem ser aprimorados. Este cenário será, sem dúvida, objeto de debates contínuos entre clubes, entidades e torcedores, principalmente após diversos problemas que aconteceram pelo país.

Assim, a pesquisa na Arena MRV oferece não apenas um resultado instantâneo da atual experiência do usuário no estádio do Atlético Mineiro, mas contribui para entender e basear discussões e melhorias contínuas e futuras no futebol brasileiro, apontando para um futuro no qual as arenas de futebol se tornarão centros de inovação e aprimoramento constante como uma grande fonte de renda aos clubes brasileiros, como são aos clubes no exterior.

VITÓRIA PINHEIRO ARRUDA LINHARES

Avaliação da Experiência do Usuário de estádios de futebol: Uma Pesquisa de Opinião com os torcedores do Clube Atlético Mineiro na Arena MRV.

Produto apresentado ao Curso de Comunicação Organizacional, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social.

Orientador: Sivaldo Pereira da Silva

Brasília
2023

1. PRODUTO

Sondagem de Opinião para avaliar a experiência do usuário da Arena MRV com torcedores do Clube Atlético Mineiro

1.1 ANÁLISE DOS DADOS DA SONDADEM DE OPINIÃO

Após a coleta de dados, um processo de análise foi iniciado. Os dados coletados foram submetidos a uma análise abrangente, combinando abordagens quantitativas e qualitativas.

A análise quantitativa foi realizada utilizando a linguagem de Python pela possibilidade de cruzar os dados recebidos. O cruzamento de informações é fundamental para que a pesquisa possa entender como cada indicador é representado de acordo com o perfil do consumidor. Para realizar esses cruzamentos de dados, foram selecionadas 4 variáveis independentes que são específicas para traçar o perfil do usuário.

Variável A: Gênero. Em um ambiente historicamente masculino, uma significativa mudança no cenário tradicionalmente masculino dos estádios, com 29,4% das participantes sendo mulheres e 70,6% homens. Esse aumento da representação feminina reflete uma transformação social alinhada com as conclusões de diversos estudiosos. A presença crescente de mulheres embora o público masculino ainda predomine, a notável mudança observada sugere expectativas significativas para o futuro dos torcedores de futebol, indicando um caminho mais inclusivo e diversificado no universo esportivo.

Variável B: Faixa de renda. A pesquisa revela uma diversidade na faixa de renda dos torcedores frequentadores da Arena MRV. Com 38,5% dos entrevistados apresentando uma faixa de renda entre 5 e 10 mil reais, seguidos por 20,5% com valores entre 10 e 15 mil, e 10,3% com renda acima de 15 mil reais, constata-se que a maioria expressiva, totalizando 69,3% do público da arena, encontra-se em uma faixa de renda mais elevada, situada entre 5 mil e mais de 15 mil reais por mês. Em contrapartida, apenas 15,4% dos participantes da pesquisa têm renda mensal de até 2 mil reais. Esses dados corroboram com a literatura referencial, evidenciando a tendência de elitização entre os consumidores desses grandes complexos esportivos.

Variável C: faixa etária, 6,5% das pessoas que responderam tinham menos de 18 anos e entre 50-59 anos. 32,3% das pessoas tinham entre 19-29 anos e 30-49 anos. Já 22,6% têm mais de 59 anos. Entender a faixa etária é fundamental em um ambiente com

tantas tecnologias como a Arena MRV. Essas informações são fundamentais para moldar estratégias e proporcionar uma experiência adequada para cada grupo etário no contexto tecnológico da Arena MRV

Variável D: Frequência dos participantes da pesquisa em ir à Arena MRV. O fato de a Arena MRV ser um estádio recém-inaugurado, em julho de 2023, permite que os torcedores tenham uma percepção clara de sua frequência no local. Este dado é de extrema relevância para compreender a relação do usuário com a experiência, pois está diretamente ligado à familiaridade do consumidor com a arena. De acordo com a pesquisa, 13,7% dos torcedores afirmaram ter comparecido a todos os jogos realizados na Arena MRV.

A avaliação desses torcedores pode ser considerada mais crítica, dada a sua frequência e experiência acumulada. Em contrapartida, 26,5% dos entrevistados estão vivenciando a experiência na Arena pela primeira vez, enquanto 31,4% afirmaram frequentar o estádio com regularidade. Esses dados proporcionam uma visão abrangente sobre a diversidade de perfis de torcedores e sua frequência na Arena MRV.

Outrossim, foram determinadas variáveis dependentes, aquelas que são influenciadas ou impactadas pelas mudanças em outras variáveis, chamadas de variáveis independentes. Em um experimento ou estudo, a variável dependente é a que está sendo medida ou observada para avaliar os efeitos das variáveis independentes.

Variável E: Preços dos ingressos. A primeira variável dependente foi preço dos ingressos, entendendo como o preço dos ingressos impactam o torcedor e na fidelidade dele em ir ao estádio, podemos mensurar as necessidades de mudança nesse indicador. Na pesquisa realizada, 51% indicaram que os preços eram relativamente elevados, 17,8% que os preços eram adequados, 29,4% que os preços eram excessivamente elevados, enquanto menos de 2% afirmou que os preços eram baixos.

Variável F: Entrada dos torcedores na Arena MRV. 23,5% consideram regular, 35,3% bom, 27,5% excelente, 7,8% ruim e 5,9% péssimo. Em decorrência da escolha da diretoria da Arena MRV, a única forma de adentrar ao estádio é utilizando o QR code que está disponível no app da empresa responsável pela venda dos ingressos ou pelo app "Super App do Galo". Posteriormente, o cruzamento das variáveis independentes com a variável F poderá nos dar um entendimento melhor de qual o público que gosta de entradas 100% tecnológicas e qual sofre dificuldade com essa nova ferramenta utilizada.

Variável G: Meios de transportes. Por ser uma praça esportiva longe do centro da capital Belo Horizonte, foi fundamental o entendimento de como os torcedores chegam

e saem do estádio. No primeiro questionamento, 47,1% dos participantes vão de carros de aplicativo, 31,4% de carro próprio e 9,8% de ônibus.

Para entendermos a avaliação desses meios de transporte e sua disponibilidade aos torcedores da Arena MRV, a segunda pergunta avaliou a experiência dos consumidores em relação à disponibilidade de vagas, de carros por aplicativos e transportes públicos ao redor da arena. 52,9% avaliando como bom e 31,4% avaliando como regular.

Variável H: Processo de compra de bebidas e comidas, 24% dos participantes acreditam que o processo de compra de bebidas e comidas é regular, precisando de melhorias. 16% acreditam que é ruim, demorado e possui muitas filas. 16% não tem opinião sobre o processo, assim como 8% diz que o processo inteiro é bom. Como o processo de compra de bebidas e comidas na Arena MRV se dá por caixas presenciais, tokens e pelo app SuperGalo, entender como as variáveis independentes impactam a variável H pode fornecer quais devem ser os pontos de melhoria para agradar a todos os públicos e fazer que a experiência, que passa pela alimentação, seja sempre agradável e o torcedor, que também é um consumidor, seja fidelizado.

Variável I: Segurança e policiamento da Arena MRV. Em relação à segurança e policiamento na Arena MRV, os resultados da pesquisa revelam uma percepção positiva por parte dos torcedores. Dos participantes, 43% consideram o policiamento da Arena MRV como bom, enquanto expressivos 51% acreditam que é excelente. Em um cenário em que a segurança em estádios é uma preocupação constante no Brasil, o fato de 94% dos entrevistados julgarem a segurança como elevada representa um indicativo positivo. Essa avaliação sugere que as estratégias de gestão implementadas na arena para prevenir a violência estão sendo eficazes, podendo servir de referência e inspiração para outras localidades.

Variável J: Infraestrutura. No que diz respeito à infraestrutura, a avaliação dos participantes da pesquisa revela uma percepção extremamente positiva em relação à Arena MRV. Expressivos 68,6% dos entrevistados a classificaram como excelente, enquanto 27,5% a consideraram boa. Esses números indicam que 96% dos participantes, têm uma visão bastante positiva da infraestrutura da arena.

Variável K: Super App do Galo. No que se refere ao Super App do Galo, foi constatado que 45,1% dos participantes da pesquisa já conheciam e tinham o aplicativo baixado em seus celulares. Por outro lado, 39,2% estavam cientes da existência do app, mas ainda não o tinham instalado, enquanto 15,7% afirmaram não conhecer o aplicativo. Quando questionados sobre a avaliação do app, a maioria, representada por 54,9%, não

tinha uma opinião formada ou simplesmente não sabia responder. Esses dados podem indicar a necessidade de esforços adicionais para aumentar o conhecimento e a avaliação positiva desse recurso entre os torcedores.

Os dados revelados pela pesquisa forneceram informações valiosas para compreender a experiência dos torcedores na Arena MRV. Ao avaliarem sua experiência como um todo, 37,3% a consideraram excelente, enquanto 49% a classificaram como boa, demonstrando uma satisfação expressiva. No entanto, 11% avaliaram como regular, indicando áreas que podem ser aprimoradas, como era esperado no início da pesquisa. A análise das razões que afastam os torcedores de frequentar os jogos na Arena revelou que 54,9% apontaram os preços dos ingressos como um fator significativo, evidenciando a importância de estratégias para tornar a experiência mais acessível financeiramente.

Além disso, 41% mencionaram que os horários dos jogos são um obstáculo, ressaltando a necessidade de considerar ajustes para atrair mais espectadores. Quanto ao horário preferido, 47% indicaram os sábados às 19h e 43,6% aos domingos às 16h, informações cruciais para o planejamento de eventos futuros na Arena MRV.

Em relação às perguntas abertas e a experiência de observação dos pesquisadores, quando perguntados “O que você acredita que o Clube Atlético MG pode fazer para melhorar e fidelizar a ida dos torcedores à Arena MRV?” 9 torcedores responderam que faltam placas e sinalização dentro do estádio. Justamente por ser um ambiente novo e não ter tanta sinalização, muitos torcedores ficavam perdidos procurando seus portões ou onde comprar bebidas e comidas. 4 torcedores afirmaram que há necessidade de instrução maior aos funcionários da Arena MRV, para que saibam responder dúvidas de localização e funcionamento da Arena.

Ao observar dois funcionários da Arena MRV trabalhando durante o jogo, foi possível perceber que eles não sabiam onde ficavam localizados os portões e não conseguiram ajudar os torcedores. Quando erros aconteciam nas catracas, que utilizam tecnologia QR code para entrar, os funcionários também não sabiam o que fazer, ocasionando filas na entrada do jogo. 3 torcedores responderam que pela idade, não tinham familiaridade com aplicativos para celular, ocasionando muita dificuldade para entrar ao estádio e comprar estacionamento.

Por fim, 11 torcedores afirmaram que a Arena MRV precisa de mudanças em relação a bebidas e comidas. Uma maior disponibilidade de alimentos, principalmente em jogos noturnos. Como fora estudado no referencial teórico, em outros países, o entendimento que comida rápida é a única que pode ser vendida nos estádios já mudou

e houve dificuldade, inclusive pela equipe de pesquisa, para conseguir comer na Arena e achar restaurantes abertos ao redor do estádio para jantar após o jogo, já que não há refeições totais disponíveis dentro da Arena MRV, apenas lanches e comidas rápidas.

1.2 RESULTADOS DA AVALIAÇÃO

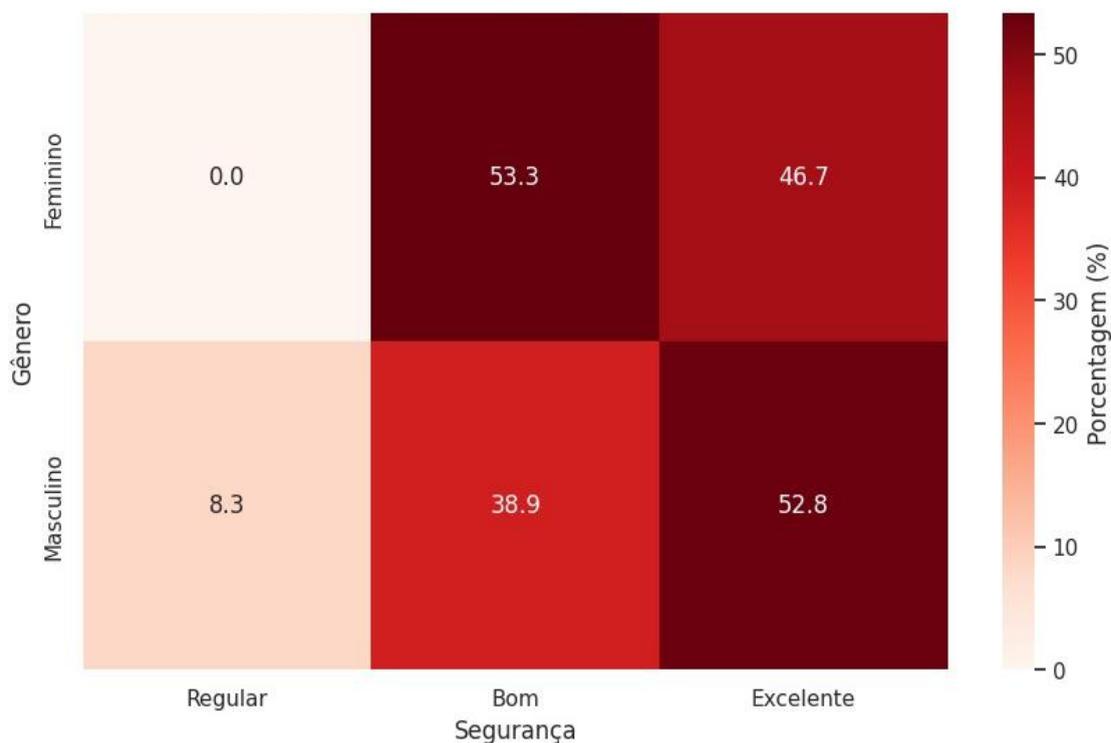
Ao analisarmos a experiência única de cada torcedor na Arena MRV, optamos por uma abordagem abrangente, considerando variáveis cruciais como gênero, idade, faixa de renda e frequência de visitas à arena. Essa estratégia permitiu realizar cruzamentos significativos entre esses diferentes aspectos, revelando uma compreensão mais aprofundada da vivência de cada indivíduo durante os eventos esportivos. Dessa forma, foi possível identificar padrões e particularidades, assim como identificar lacunas.

1.3 GÊNERO

Para a variável gênero, o cruzamento dos dados é importante, pois entendemos como homens e mulheres possuem experiências distintas dentro da Arena MRV. Em relação a segurança, um problema que normalmente impacta os dois gêneros de formas distintas em diversos estádios do Brasil, a Arena MRV recebeu excelente avaliação do tópico. Sendo para a maioria dos homens (52,8%) excelente e para a maioria das mulheres (53,3%) bom. Com base no referencial teórico, conseguimos assumir que os homens estão mais envolvidos em violência nos estádios no quesito brigas e confusões, enquanto as mulheres são mais impactadas pelas ações de outrem, como assédio e importunação.

No geral, a segurança da Arena MRV é um ponto que pode ser isoladamente estudado, pois a presença de policiais treinados espalhados por todas as áreas da Arena MRV é sentida pelos torcedores e pode ser um ponto de espelho para outros estádios no Brasil, que tanto sofrem com a violência.

Figura 6 - Distribuição de Segurança por Gênero

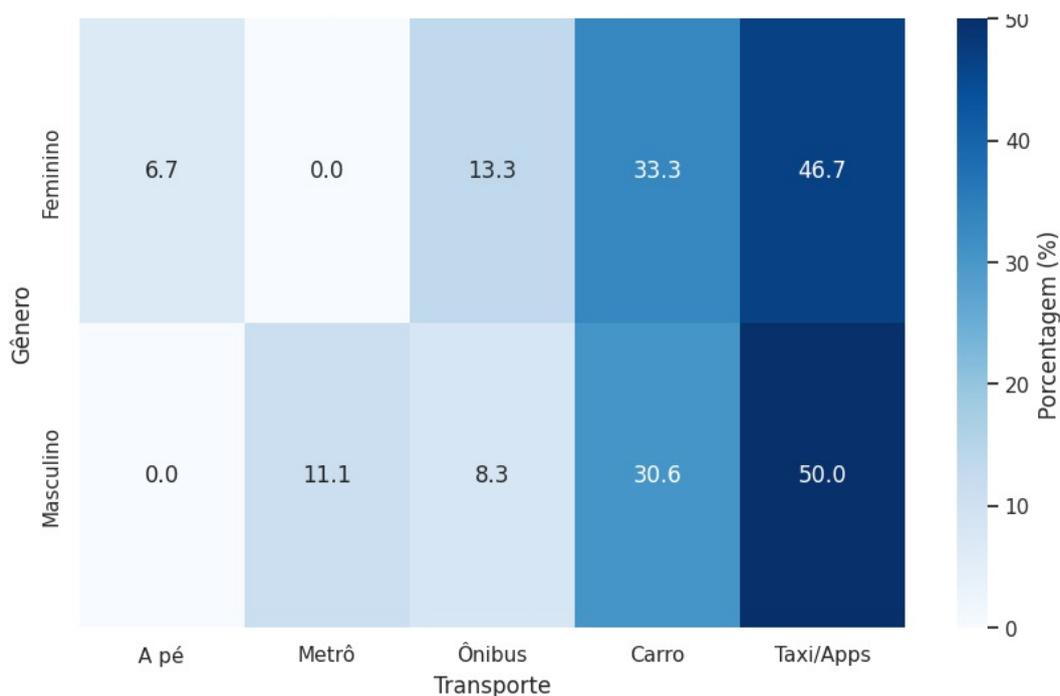


Fonte: Autoria própria

Quanto à acessibilidade na Arena MRV, observamos distintas percepções entre homens e mulheres, tanto em relação à chegada ao estádio quanto ao ingresso no complexo esportivo. Em relação ao meio de transporte utilizado para ir à Arena MRV, homens utilizam mais de transportes públicos como ônibus e metrô. Ambos os gêneros têm como fonte principal de locomoção ao estádio aplicativo de carro ou táxis, assim como mais de 30% de ambos os gêneros vão de carro.

Entender essa perspectiva fornece a Arena MRV uma forma de adaptar pontos de táxis e aplicativos de carro mais visíveis, com reforço em segurança, já que é ali que inicia e encerra a experiência do usuário dos dois gêneros dentro da Arena MRV. Outrossim, os 6,7% de mulheres que vão andando até a Arena MRV, permite induzir que o clube possa manter os arredores da arena sempre com iluminação, policiamento e placas, para que essas mulheres sempre se sintam seguras de ir andando até a arena.

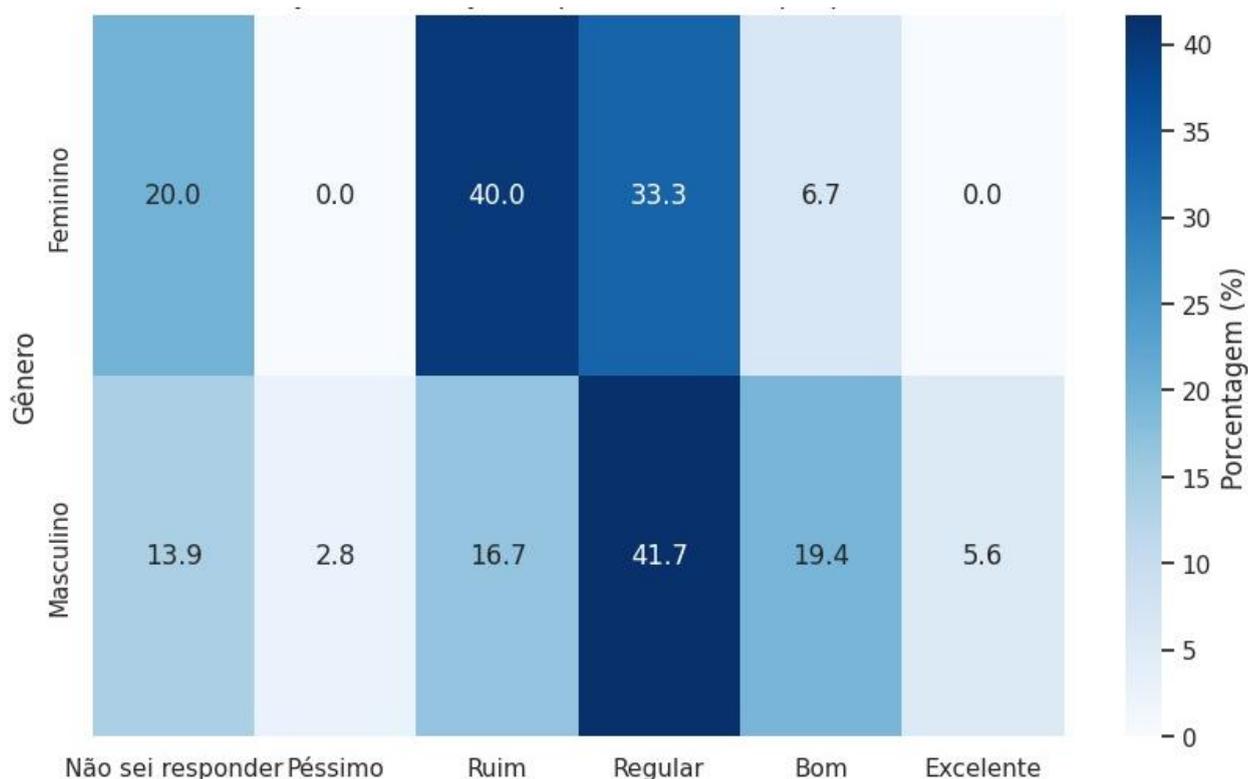
Figura 7 - Distribuição de Modo de Transporte por Gênero



Fonte: Autoria Própria

Já para entender o processo de compra de alimentos e bebidas dentro da arena, a diferenciação por gênero pode nos mostrar que há lacunas necessárias de alteração na compra e vendas de bebidas, principalmente quando as diferenciamos de homens e mulheres. Para os homens que participaram da pesquisa, 41% consideram a venda de bebidas e alimentos regular. Já para 40% das mulheres, o processo de compra é ruim. Ambos os gêneros consideraram o processo como uma experiência não favorável da Arena MRV, o que já nos indica que há necessidade de mudanças para melhorar esse processo. Hipóteses que podem ser levantadas para esse resultado são a falta de oferta de variedade de comida e bebida, principalmente focando em alimentos gordurosos e não saudáveis, além da pouca variedade de bebidas alcoólicas, predominando a cerveja. Assim como filas enormes para comprar e a dificuldade de conseguir receber seu produto, em que muitas vezes as mulheres enfrentam verdadeiras lutas físicas para conseguir entregar as fichas aos vendedores, em detrimento de homens com porte físico maior, que conseguem sobressair e receber com mais facilidade seus produtos.

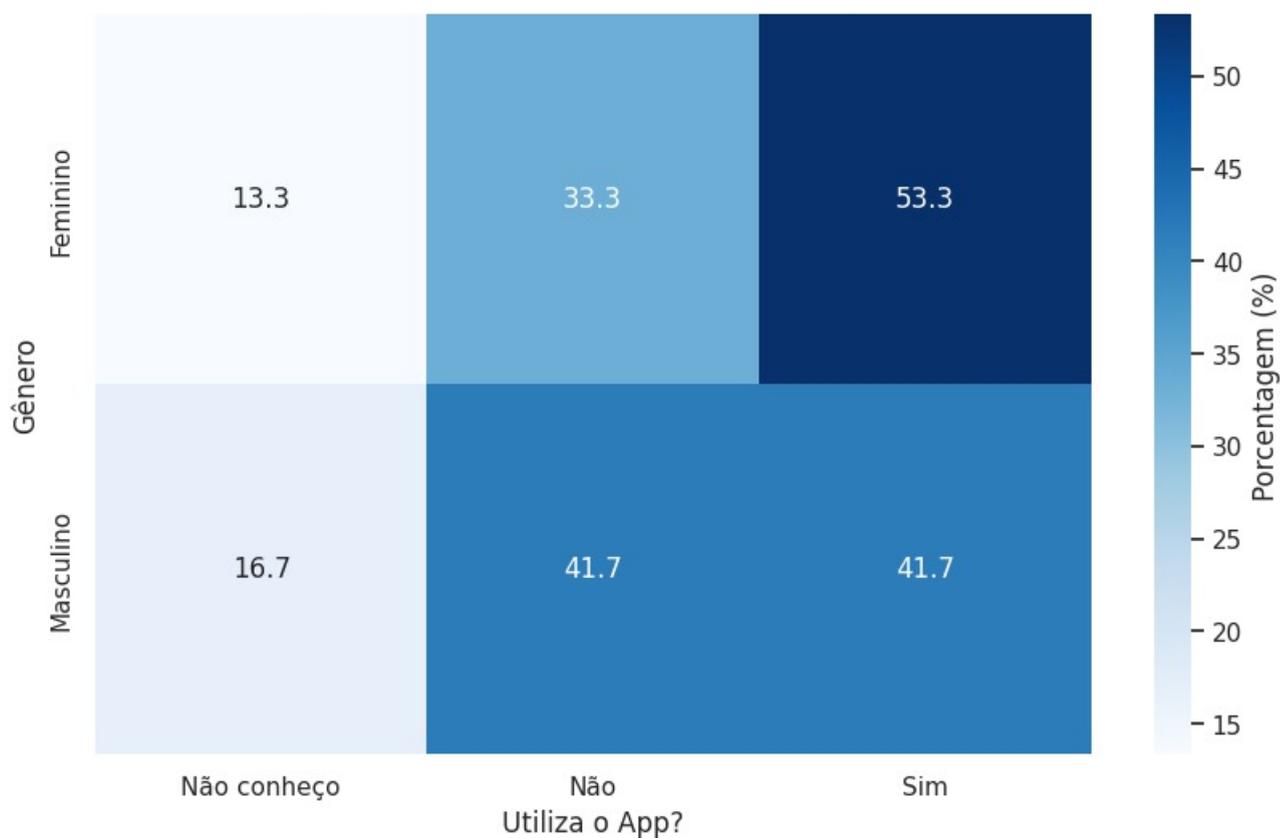
Figura 8 - Distribuição de Avaliação do processo de compra por Gênero



Fonte: Autoria Própria

Para melhorar o processo de compras dentro da Arena MRV, o Super App do Galo foi criado e é mais conhecido e utilizado por mulheres do que por homens. Os dados anteriores comparados a esse se confirmam, já que a experiência das mulheres no processo de compra de bebidas e alimentos é pior do que a dos homens. Para evitar ter que pegar filas gigantes para a compra e o recebimento do produto, o aplicativo Super App do Galo é uma ferramenta que será fundamental para o futuro da Arena MRV. Na pesquisa, 53% das mulheres conheciam e tinham em seus smartphones o Super App do Galo, enquanto apenas 41% dos homens. Em relação ao não conhecimento do aplicativo, 58% dos homens não o têm baixado em seu smartphone ou não o conhecem, em comparativo a 46% das mulheres. Ambos os indicadores mostram que o aplicativo Super App do Galo necessita de um trabalho de comunicação e divulgação mais eficiente para que todos os gêneros consigam, pelo aplicativo, minimizar os impactos da compra de produtos dentro da Arena MRV.

Figura 9 - Distribuição da Utilização do App por Gênero



Fonte: Autoria própria

1.4 FAIXA ETÁRIA

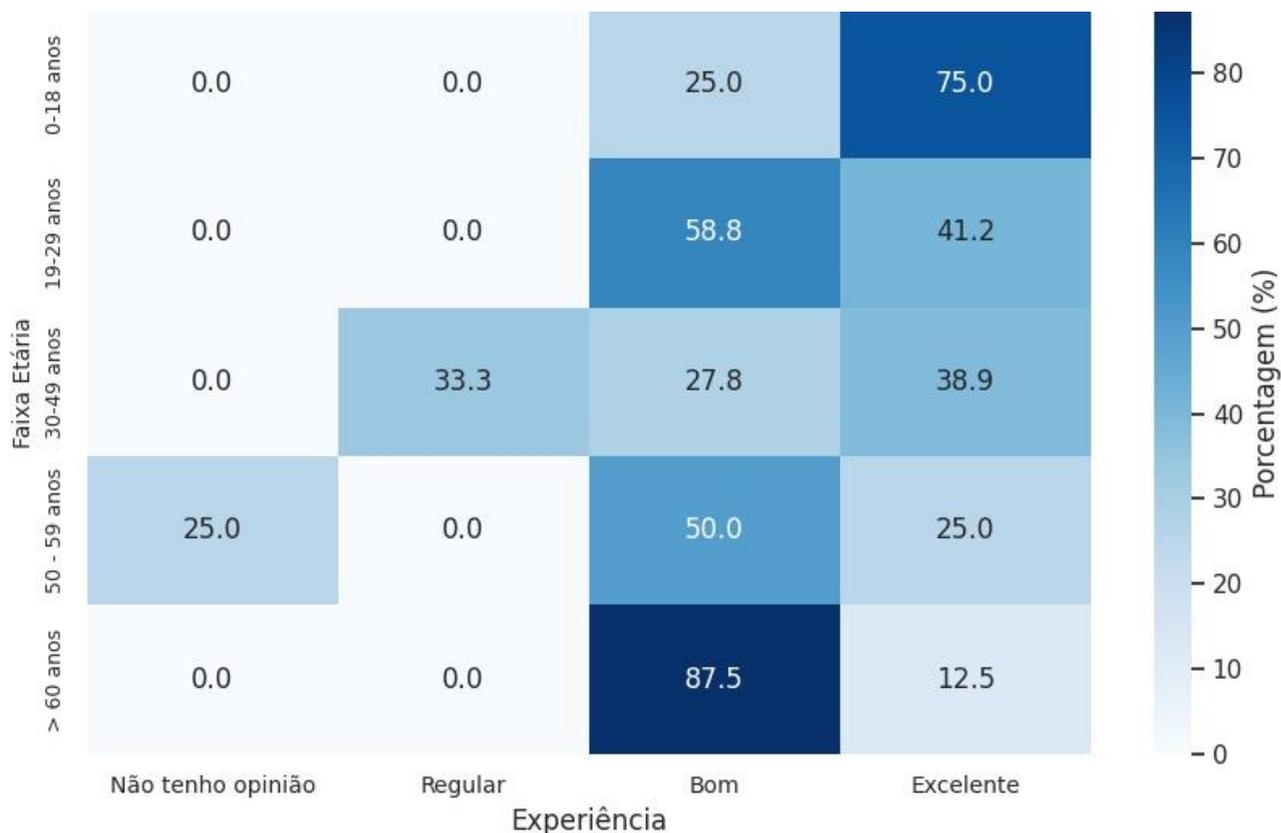
De acordo com os indicadores da experiência do usuário como um todo na Arena MRV, mapeando pela faixa etária, é possível identificar que há lacunas de melhorias ou pontos de atenção para cada faixa etária. Para os adolescentes, que são um público fundamental para o futuro do clube, 75% dos participantes consideram a experiência na Arena MRV como excelente. Esse é um ponto de atenção que deve sempre ter prioridade, pois as crianças e os adolescentes são o futuro geracional do clube e da fidelização de ida aos estádios. Já entre os jovens adultos, de 19 a 29 anos, 58% afirmaram que a experiência na Arena MRV é boa.

Entretanto, adultos de 30 a 49 anos são um ponto focal que o clube deve investir para entender e aprimorar a experiência desses. Com 33% afirmando que a experiência da arena MRV é regular e 38% excelente, a discrepância dos valores dessa faixa etária para as outras é evidente e deve ser analisada pelo clube. Já os idosos têm a maioria - 87% - uma boa experiência.

No entanto, essa predominância em avaliações na categoria "bom" também

aponta para uma área de preocupação. O fato de quase 90% dos torcedores idosos categorizar a experiência como apenas "boa" sugere a existência de oportunidades para aprimoramentos que possam elevar a experiência para um patamar considerado excelente.

Figura 10 - Distribuição de Experiência por Idade



Fonte: Autoria própria

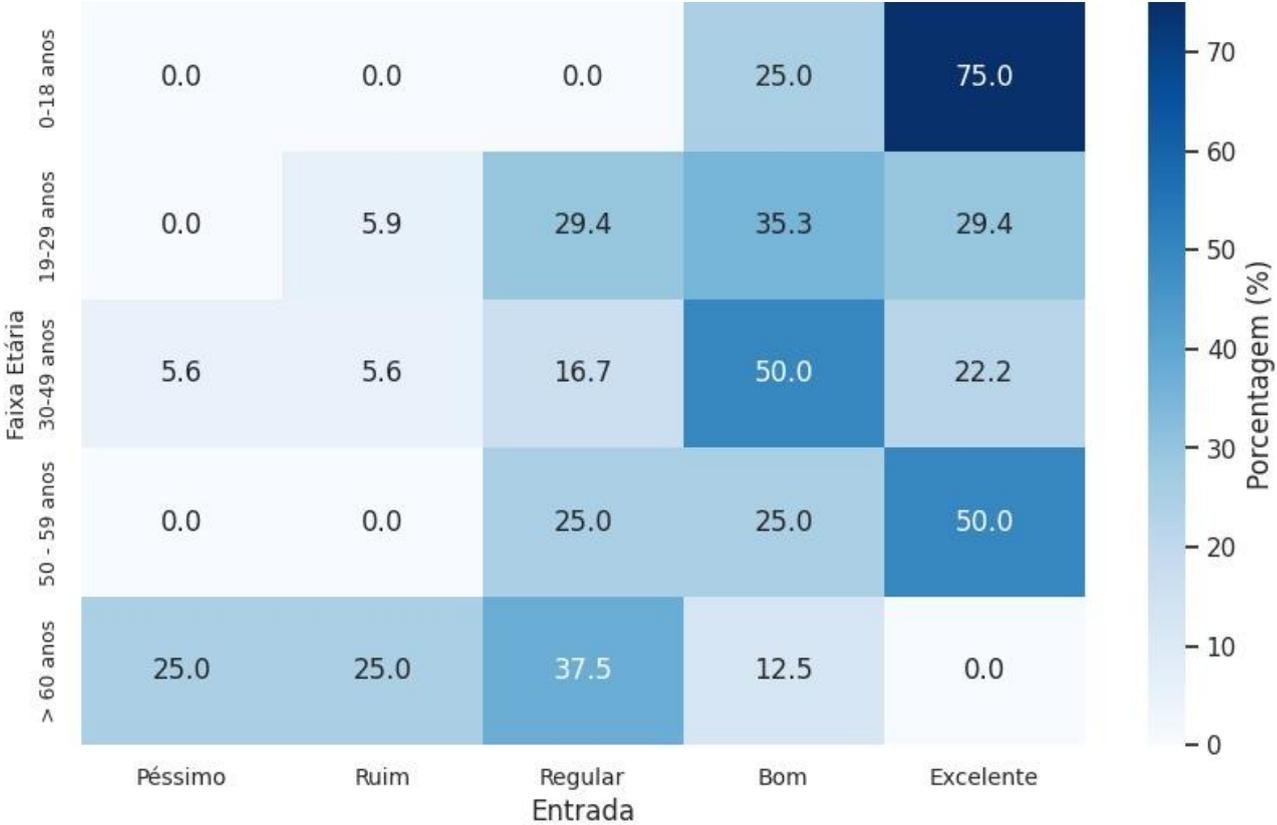
Em relação ao cruzamento faixa etária x entrada na Arena MRV, houve diferenças entre as idades. Com utilização exclusiva de aplicativos de celular, a avaliação dessa variável é nítida quando comparada a faixa etária. Com 25% dos idosos considerando a entrada na Arena MRV péssima e 25% ruim, a forma exclusivamente digital escolhida pela arena pode não ser adequada a todos os torcedores que a frequentam, de acordo com a sondagem.

Em contrapartida, 75% dos adolescentes consideram a entrada excelente, assim como 50% de adultos de 30 a 49 anos que a consideram boa. Há diversos problemas em colocar ingressos exclusivamente online, como a dificuldade de acesso à internet em um espaço esportivo, assim como a diferença geracional que esses proporcionam. A diretoria do clube e da Arena MRV devem entender esse indicador como uma lacuna

necessária de aprimoramento, para permitir uma entrada mais fácil a todas as gerações. Os jovens de 19 a 29 anos também consideram boa experiência, com 29,4% afirmando que a experiência de entrada é excelente.

Outrossim, além da entrada digital com ingressos virtuais, a sondagem concluiu que a experiência do torcedor da Arena MRV fica prejudicada pela falta de sinalização e placas informativas que guiem o torcedor até seus portões. Para isso, uma comunicação interna da arena de placas localizadoras, pontos de auxílio e maior capacitação para os funcionários da arena seriam possibilidades para que essa lacuna seja resolvida.

Figura 11 - Distribuição da Avaliação da Entrada por Idade

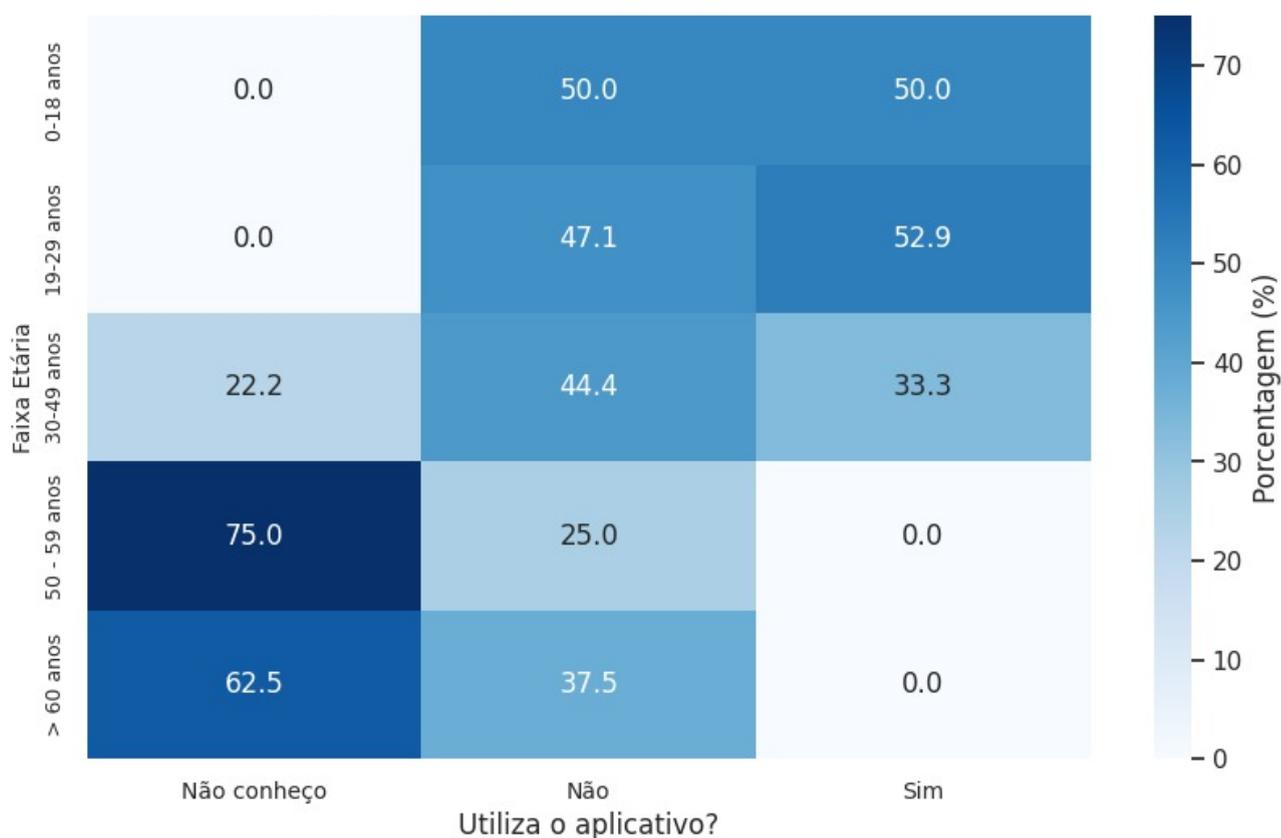


Fonte: Autoria própria

Na mesma perspectiva de tecnologia e faixa etária, é também fundamental o entendimento do clube na forma que implementa o Super App do Galo. Pensar também em outras gerações permite que a direção da Arena MRV faça propagandas, vídeos de passo a passo, entre outras ferramentas que ensinam a todos a utilizar o Super App. Como era esperado, adolescentes e jovens adultos consideram o App Super Galo excelente ou bom. A partir dos 30 anos, a avaliação do aplicativo começa a mudar. Para adultos de 30 a 49 anos, 44% consideram bom, mas 22% da faixa etária não tem

conhecimento do aplicativo. Já a faixa etária de 50 a 59 anos é a mais preocupante. 75% dos participantes não conhecem o Super App do Galo, uma lacuna que deveria ser uma preocupação do clube, já que essa faixa etária serão os idosos nas próximas décadas. Para alterar isso, o planejamento de comunicação da Arena MRV deve ter como um dos focos fazer vídeos e folders que ensinem e mostrem aos usuários como utilizar o aplicativo e como ele pode melhorar sua experiência no estádio. Além disso, fazer ações promocionais presenciais no estádio com a necessidade do uso do aplicativo pode fazer com que mais pessoas se interessem, sem a obrigatoriedade de prejudicar a experiência daqueles que não utilizam tecnologia.

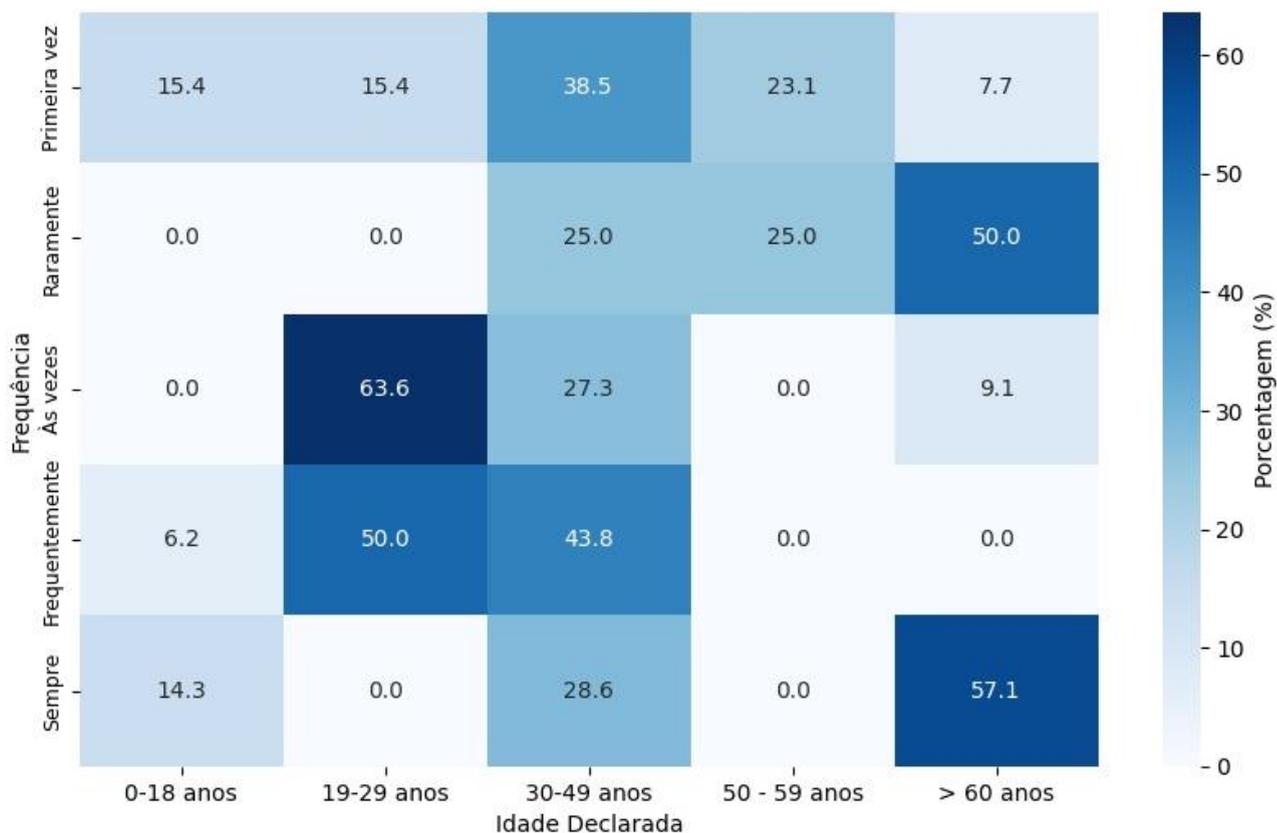
Figura 12 - Distribuição da Utilização do App por Idade



Fonte: Autoria própria

Já sobre a frequência em relação à idade, 57% dos idosos vão sempre aos jogos na arena, 43% da faixa de 30 a 49 anos vão frequentemente, 63% dos jovens adultos de 19 a 29 anos vão às vezes. Isso permite induzir que é necessário para um planejamento de comunicação avaliando a experiência do usuário, estipular ações que atendam especificamente a cada faixa etária alvo.

Figura 13 - Distribuição da Idade por Frequência

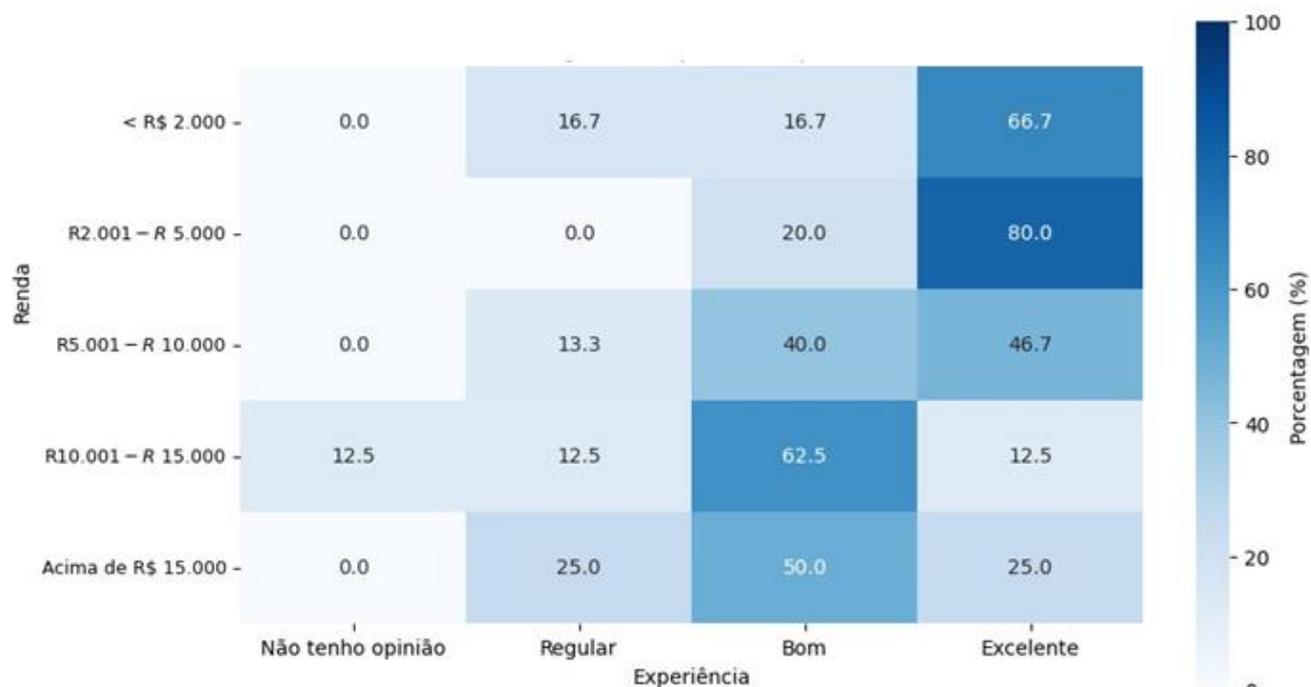


Fonte: Autoria própria

1.5 FAIXA DE RENDA

O comparativo entre a faixa de renda e a experiência total do usuário nos demonstra como a renda impacta nas expectativas e na experiência de cada um. Para os torcedores que responderam que recebem menos de 2 mil reais, 66,7% desses a experiência na Arena MRV foi excelente. Já na faixa de renda de 2 a 5 mil reais, 80% acreditam que a experiência como um todo na Arena MRV é excelente. Em contrapartida, para os que recebem mais de 15 mil reais, 25% dos que participaram acreditam que a experiência é regular. A análise desses dados e dos cruzamentos nos faz inferir que os torcedores que participaram da pesquisa têm uma fonte de renda alta, e que essa fonte de renda alta pode fazer que a pessoa espere mais e seja mais criteriosa na hora de fazer uma avaliação total da sua experiência.

Figura 14 - Distribuição da Experiência por Renda

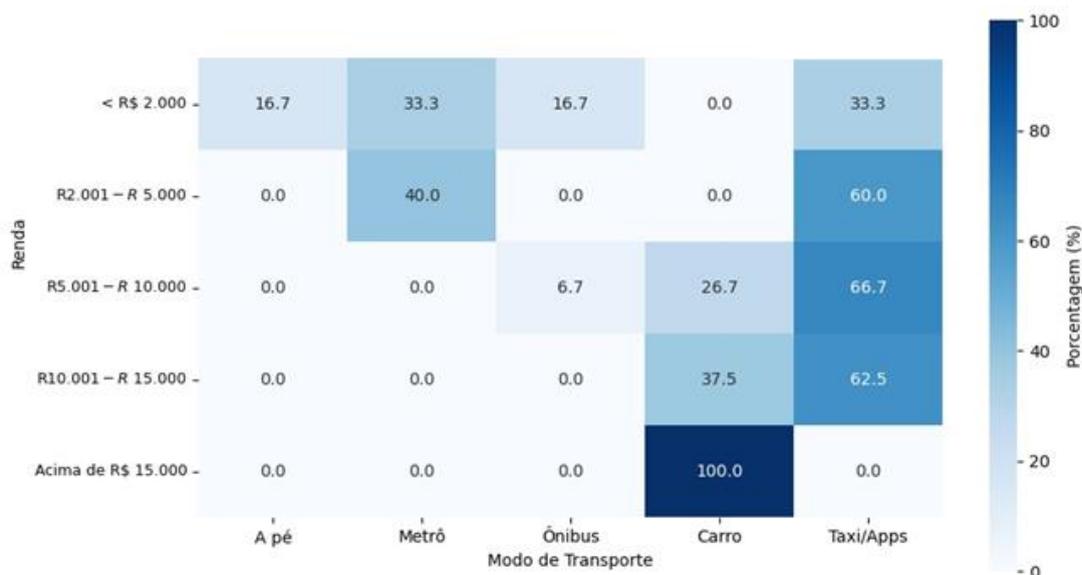


Fonte: Autoria própria

Já no comparativo de faixa de renda com meio de transporte e acessibilidade à Arena MRV, até 2 mil reais de renda, 16,7% dos participantes vão a pé até o estádio. 33% de metrô, 16,7% de ônibus e 33% por aplicativos. Já com a renda acima de 15 mil, 100% dos que responderam vão de carro próprio até a Arena MRV. Podemos concluir analisando o cruzamento dos dados que a Arena pode focar na melhoria de locais para espera de carros de aplicativo e táxis, pois é entre todas as faixas etárias, gênero e faixa de renda o que mais impacta a acessibilidade, o trânsito e a entrada e saída de torcedores da Arena MRV.

Outrossim, estacionamentos também são fundamentais pelo número de pessoas com faixa de renda maior que vão com carros próprios até a arena. Como foi estudado no referencial teórico, todos os jogos da Arena esgotaram as vagas de estacionamentos. Entretanto, urge a necessidade do clube, em conjunto com a prefeitura de Belo Horizonte, de avaliar o aumento da frota de ônibus até a Arena MRV. O indicador de 100% das vagas utilizadas em todos os jogos, também pode ser analisado pela distância do estádio do centro e o menor número de transporte público e a sua qualidade para chegar até lá.

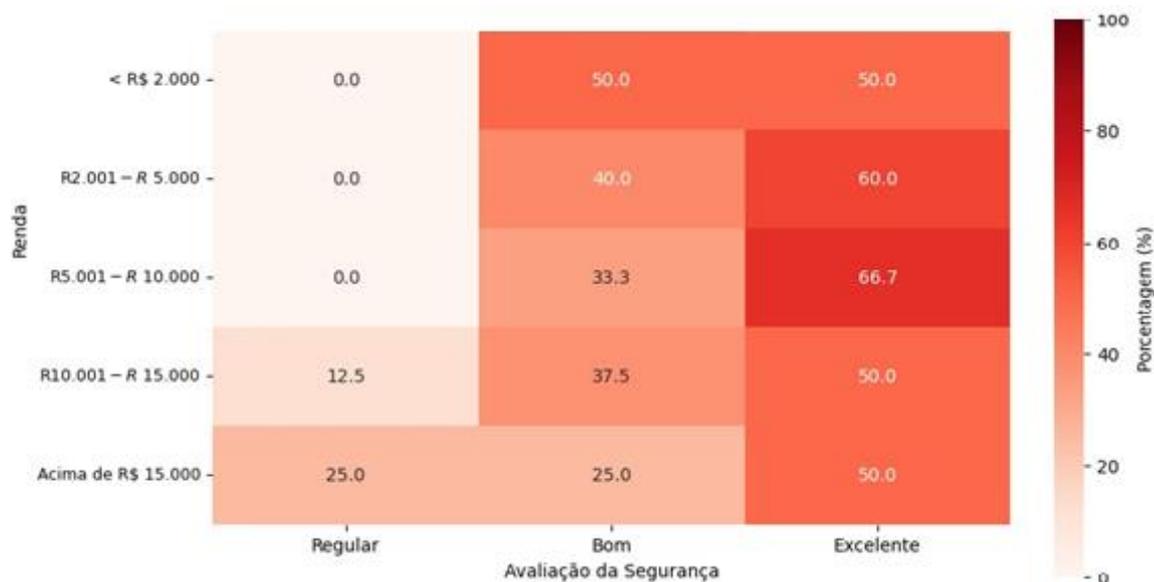
Figura 15 - Distribuição de Modo de Transporte por Renda



Fonte: Autoria própria

Em relação a segurança pela renda, faixas de renda mais altas consideram a segurança pior, com 25% regular e 25% bom e em contrapartida faixas de renda mais baixas consideraram a segurança 50% boa e 50% excelente. Assim como dito anteriormente, todos os cruzamentos em termos de segurança mostraram bons indicadores, que devem estar sempre sendo analisados e melhorados, para que não haja afastamento de torcedores por questões de violência.

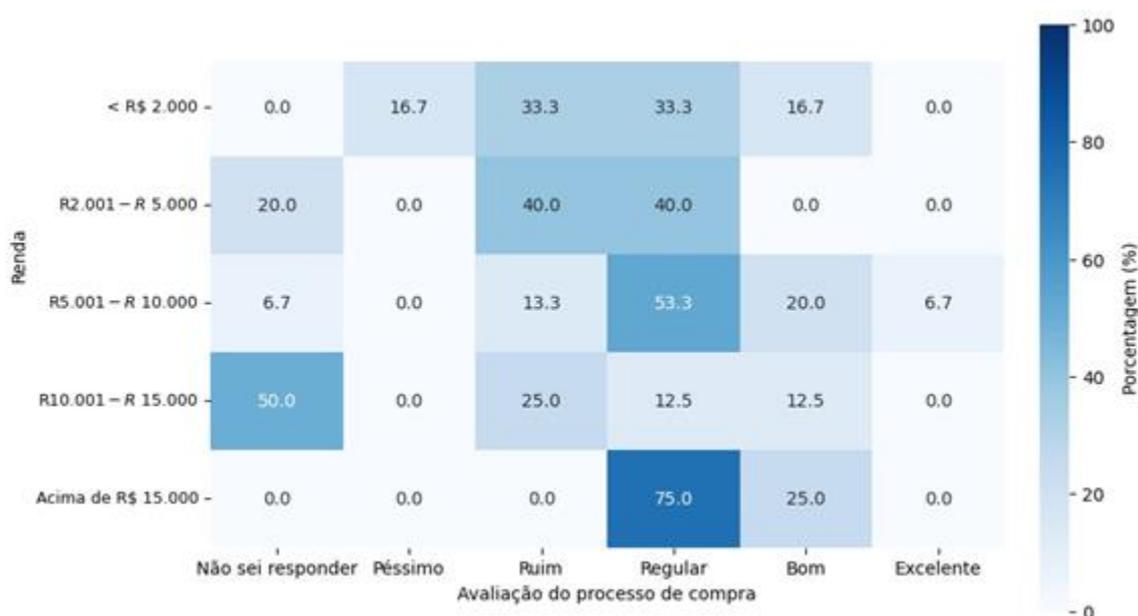
Figura 16 - Distribuição da Avaliação da Segurança por Renda



Fonte: Autoria própria

Em relação ao processo de compra de comidas e bebidas, a faixa de renda altera as perspectivas das respostas, mas no geral o panorama negativo permanece o mesmo. Para faixas de renda alta, 75% dos que responderam acreditam que o processo é regular e 25% Bom, nessa faixa de renda não houve respostas péssimas ou ruins. Já para quem recebe menos de 2 mil reais por mês, 16% são péssimos, 33% ruim e 33% regular. Isso pode ser teorizado devido ao fato que os preços de alimentos e bebidas em estádios no Brasil não são baratos, aliados a uma experiência ruim de venda e coleta do produto, para aqueles que têm uma renda menor e estão fazendo um esforço financeiro maior para usufruir daquele consumo, a quebra da expectativa da experiência do usuário é maior e mais impactada nas respostas.

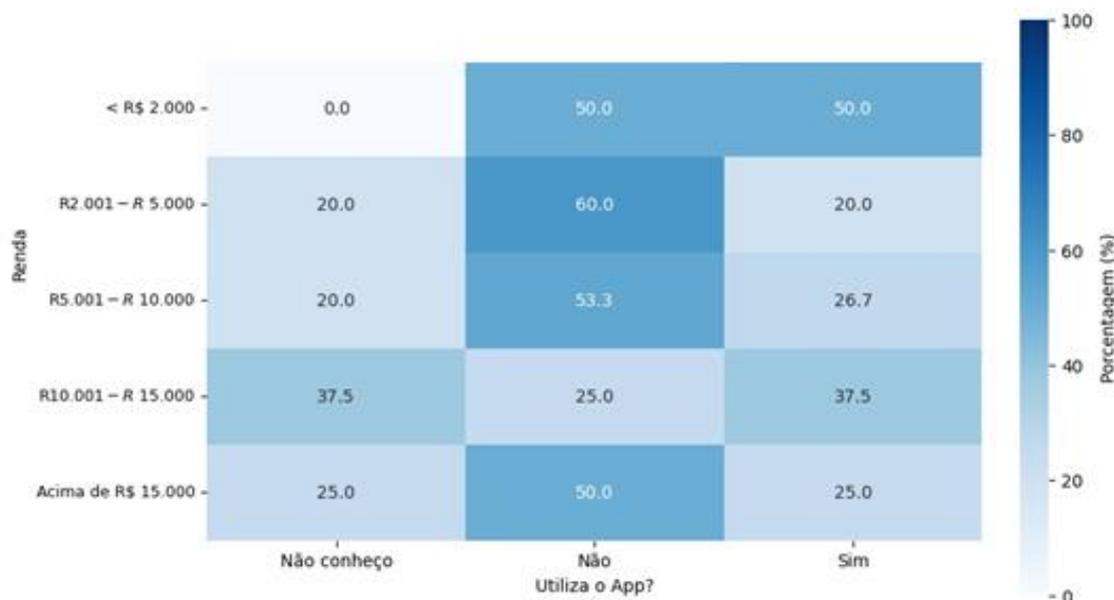
Figura 17 - Distribuição da Avaliação do processo de compra por Renda



Fonte: Autoria própria

E para mitigar essa lacuna na venda de produtos alimentícios dentro da Arena MRV, em concordância com a avaliação das vendas, o *Super App do Galo* é mais conhecido e utilizado por pessoas de rendas mais baixas. 50% das pessoas com renda de até 2 mil reais possuem o aplicativo, mas o dado importante é que 100% dessa faixa econômica conhece o aplicativo, mesmo que não tenha baixado em seu telefone. Comparados a 37,5% de não conhecimento da faixa de renda entre 10 mil e 15 mil e de 25% dos que recebem mais de 15 mil reais por mês. Isso pode ser utilizado pelo clube para melhor aplicar estratégias de venda de consumo dentro do estádio, entendendo quem é o público-alvo dessa lacuna.

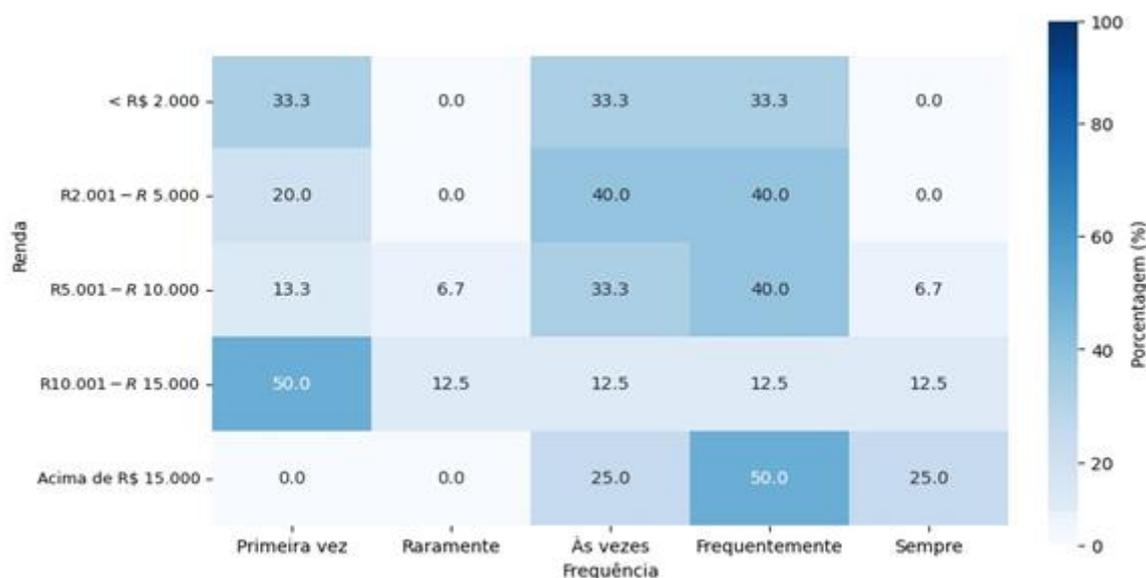
Figura 18 - Distribuição da Utilização do App por Renda



Fonte: Autoria própria

Por fim, o cruzamento de frequência e faixa de renda consegue nos dá o impacto da questão financeira na frequência de ida de torcedores à Arena MRV. Em relação a faixa de renda de 15 mil ou mais por mês, 50% dos participantes vão frequentemente aos jogos da Arena MRV e 25% foram em todos os jogos. Já em relação às faixas de rendas menores, 33% de quem recebe menos de 2 mil reais por mês era sua primeira vez na Arena MRV. O jogo em que a pesquisa foi realizada, foi de pouca relevância para o clube e de um adversário que não é considerado rival. Por isso, o ticket médio foi menor, talvez possibilitando a ida de novos torcedores.

Figura 19 - Distribuição de Frequência por Renda



Fonte: Autoria própria

2. CONCLUSÃO

A análise aprofundada da experiência do torcedor na Arena MRV permitiu entender que mesmo com um estádio recém-inaugurado, a visão detalhada das dinâmicas que envolvem os torcedores em estádios de futebol no Brasil possui muitos pontos em comum, por questões estruturais de como o futebol e as arenas funcionam no país.

Fazendo uma pesquisa presencialmente na Arena MRV, conversando, avaliando e anotando informações importantes da vivência do estádio, a pesquisa pode considerar variáveis fundamentais para a análise total do público-alvo, como gênero, faixa etária, faixa de renda e frequência de visitas à arena. Dessa forma, foi possível identificar que existem lacunas que requerem atenção estratégica para otimizar a satisfação dos torcedores e consolidar a fidelidade.

Nessa perspectiva, pode ser citada a exclusividade da entrada digital, através de aplicativos, revelando-se desafiador para torcedores mais idosos. A resistência a métodos digitais e a dificuldade de acesso à internet apontam para a necessidade de reavaliar a abordagem e analisar possíveis mudanças, como a instalação de entrada biométrica, como já é feito em outras arenas no Brasil. A falta de sinalização e placas internas emergiu como uma preocupação, prejudicando a experiência do usuário. A necessidade de comunicação eficaz, tanto digital quanto presencial, torna-se evidente para orientar os torcedores na localização de portões, restaurantes e banheiros.

A criação de uma comunicação visual interna eficiente, aliada à instrução de funcionários, surge como uma solução para otimizar a acessibilidade na arena. Outro ponto a ser estudado pelo clube, mas que possui semelhanças em todos os estádios do Brasil, foi a experiência de compra de alimentos e bebidas, onde a falta de variedade, longas filas e dificuldades na entrega afetaram a percepção geral.

A implementação do Super App do Galo surge como uma solução promissora, especialmente para reduzir as filas e melhorar a eficiência do processo, mas precisa ser mais divulgada e compreendida por todos os segmentos de torcedores, já que há tantos lapsos de conhecimento do aplicativo em diversas faixas etárias de torcedores. Além disso, a análise da faixa de renda ressaltou a tendência de elitização entre os consumidores, evidenciando a necessidade de estratégias que garantam acessibilidade financeira e atratividade para uma gama mais ampla de torcedores.

Esse debate não é exclusivo da Arena MRV, mas sim estruturante no debate do que serão as arenas de futebol no futuro do país. Afastar a torcida que verdadeiramente

vivem o clube há séculos, mas não conseguem ter acesso às arenas é uma escolha de cada clube, que deve entender seu planejamento estratégico e público-alvo, mas mais do que isso Com base em tudo estudado, a gestão eficaz e o constante aprimoramento da experiência do usuário são fundamentais para fidelizar os torcedores e transformar as arenas em fontes sólidas de receita para os clubes no Brasil.

A atenção às lacunas identificadas não apenas melhorará a satisfação individual, mas também contribuirá para uma cultura de estádios mais inclusiva, eficiente e atraente, promovendo o engajamento contínuo dos torcedores com seus clubes. Esse investimento na experiência do usuário não é apenas uma estratégia de curto prazo, mas uma visão a longo prazo para o sucesso sustentável no cenário esportivo brasileiro.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 14.193, de 6 de agosto de 2021**. Institui a Sociedade Anônima do Futebol e dispõe sobre normas de constituição, governança, controle e transparência, meios de financiamento da atividade futebolística, tratamento dos passivos das entidades de práticas desportivas e regime tributário específico; e altera as Leis nºs 9.615, de 24 de março de 1998, e 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 6 ago. 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14193.htm. Acesso em: 29 de maio de 2023.

CAIRES, Luanne; JESUS, Wálace de. **Torcedores e os desafios de mobilidade urbana até os estádios em São Paulo**. Trivela, acessado em 20 jun 2023. Disponível em: <https://trivela.com.br/brasil/torcedores-e-os-desafios-de-mobilidade-urbana-ate-os-estadios-em-sao-paulo/>.

CALDAS, Waldenyr. Futebol e cultura brasileira. Intercom: revista brasileira de comunicação, v. 20, n. 1, p. 69-86, 1997Tradução. Disponível em: <https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/000948219.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2023.

Departamento de Comunicação. **CADASTRO DE BIOMETRIA FACIAL DOS CLIENTES**. 2023. Imagem. Disponível em: <https://www.palmeiras.com.br/noticias/comunicado-cadastro-de-biometria-facial-dos-clientes-passaporte/>. Acesso em: 18 jun 2023.

CBF (Confederação Brasileira de Futebol); EY (Ernst & Young). (2019, 13 de dezembro). **Relatório sobre papel do futebol na economia do Brasil**. Recuperado de <https://www.cbf.com.br/a-cbf/informes/index/cbf-apresenta-relatorio-sobre-papel-do-futebol-na-economia-do-brasil>.

DAMATTA, R. **Antropologia do óbvio - Notas em torno do significado social do futebol brasileiro**. Revista USP, (22), 10-17, 1994. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2316-9036.v0i22p10-17>.

Diretoria de marketing do clube Atlético MG. **Galo e Arena MRV lançam Super App.** 2023. Imagem. Disponível em: <https://atletico.com.br/galo-e-arena-mrv-lancam-super-app>. Acesso em: 18 jun 2023.

GIULIANOTTI, R., & ROBERTSON, R. (2007). **Sport and globalization: Transnational dimensions.** *Revue européenne de sociologie*, (p. 31-74). <https://doi.org/10.1111/j.1471-0374.2007.00159.x>.

GONÇALVES, A. "**Torcedores brasileiros aprovam Padrão Fifa nas arenas da Copa.**" 15 de junho de 2018. Projeto de pesquisa revela alta aprovação das novas instalações esportivas utilizadas na edição de 2014 do torneio. Disponível em: <https://aun.webhostusp.sti.usp.br/index.php/2018/06/15/percepcao-do-padrao-fifa-nas-arenas-do-brasil/>. Acesso em: [12 de julho de 2023].

HAMMERSCHMIDT, J.; KRAUS, S.; JONES, P. (2022). Sport Entrepreneurship: Definitivos and Conceptualization. *Journal of Small Business Strategy*, v. 32, n. 2, p. 1–10.

Insper Sports Business. **A potência do mercado esportivo de naming rights.** 9 de julho de 2022. Disponível em: <https://sportinsider.com.br/naming-rights-potencia/>. Acesso em: [5 de março de 2023].

JUSTEN FILHO, Marçal. **A exploração econômica de bens públicos: cessão do direito à denominação.** *Revista de Direito da Procuradoria Especial do Rio de Janeiro*, p. 216-237, 2012. Disponível em: <https://pge.rj.gov.br/comum/code/MostrarArquivo.php?C=MzU4Mw%2C%2C>. Acesso em: 03 jul. 2020

LANCE! (Futebol Latino). **Clubes brasileiros adotam inovações para potencializar experiência dos torcedores.** Tecnologias nas novas arenas buscar resinificar eventos esportivos em âmbito nacional. Publicada em 01/02/2023. Disponível em: <https://www.lance.com.br/futebol-nacional/clubes-brasileiros-adotam-inovacoes-para-potencializar-experiencia-dos-torcedores.html>. Acesso em: 28/05/2023

LAUVER, M. **Challenges of sports stadium security.** *Security*, [S.l.], 02/08/2022.

Disponível em: <https://www.securitymagazine.com/articles/98097-challenges-of-sports-stadium-security>. Acesso em: 25/08/2023.

LUCENA, A. "O que a morte de Gabriela Anelli diz sobre a violência no futebol brasileiro." CartaCapital, 13 jul. 2023. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/sociedade/o-que-a-morte-de-gabriela-anelli-diz-sobre-a-violencia-no-futebol-brasileiro/>. Acesso em: 25/11/2023

MAGALHÃES, L. G. (2010). **Histórias do futebol** (p. 25). São Paulo: Arquivo Público do Estado. (Coleção Ensino & Memória, 1).

MASCARENHAS, G. **O futebol no Brasil: reflexões sobre paisagem e identidade através dos estádios**. In: BARTHE-DELOIZY, F., and SERPA, A., orgs. Visões do Brasil: estudos culturais em Geografia [online]. Salvador: EDUFBA; Edições L'Harmattan, 2012, pp. 67-85. ISBN 978-85-232- 1238-4. Available from SciELO Books. MASCARENHAS, G. Entradas e Bandeiras: A conquista do Brasil pelofutebol. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2014, 256 p.

MURAD, M. **A violência no futebol**: dos estudos clássicos aos dias de hoje. Rio de Janeiro: FGV, 2007. Para entender a violência no futebol. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

MURAD, M. **A violência no futebol 2**: Novas pesquisas, novas ideias. 2ª edição. Rio de Janeiro: Benvirá, 2018

NAKAMURA, W. **A Nova Era do Futebol Brasileiro e Clubes Geridos como Negócio**. Revista de Administração Contemporânea, v. 25, n. 4, p. [Página Inicial], 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/qCtMycKvdT7rSq5cgF3sPHM/?lang=pt#>. Acesso em: 24 mar. 2023.

O Tempo Sports. **Arena MRV fecha lote de cadeiras cativas e se aproxima de vender todos os camarotes**. Publicado em 2 de janeiro de 2023. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/sports/atletico/arena-mrv-fecha-lote-de-cadeiras-cativas-e-se-afixa-de-vender-todos-camarotes-1.2790616>. Acesso em: 5 de junho de 2023.

PEREIRA, M. C. (2016, 24 de agosto). **Brasil e seus estádios que não lotam. Falta uma visão mais 'Casas Bahia' aos cartolas brasileiros.** ESPN. Recuperado de https://www.espn.com.br/blogs/maurocezarpereira/625194_brasil-e-seus-estadios-que-nao-lotam-falta-uma-visao-mais-casas-bahia-aos-cartolas-brasileiros.

PESQUISA CNN/ITATIAIA/QUAEST. (2023, 13 de abril). **Falta de segurança é o que mais afasta o torcedor brasileiro dos estádios, mostra Pesquisa CNN/Itatiaia/Quaest. Itatiaia.** Recuperado de <https://www.itatiaia.com.br/editorias/esportes/2023/04/13/falta-de-seguranca-e-o-que-mais-afasta-o-torcedor-brasileiro-dos-estadios-mostra-pesquisa-cnnitatiaiaquaest>.

PRONI, M. **A metamorfose do futebol.** Campinas (SP): Unicamp, 2000.

PORTILHO, O. **"História, emoção e adrenalina: como os estádios ingleses enchem em dias sem jogos."** UOL. Publicado em [12/04/2023], disponível em: [<https://www.uol.com.br/nossa/reportagens-especiais/premier-league-a-paixao-que-move-torcedores-e-o-turismo-na-inglaterra/>], acesso em 20 de outubro de 2023.

PACHECO, Beatriz; MATSUE, Carla. Filas longas, comida cara, ingressos salgados e dívidas: o custo (alto) de ir a shows no Brasil. Valor Investe, [S.l.], 23 nov. 2023. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/objetivo/gastar-bem/noticia/2023/11/23/filas-longas-comida-cara-ingressos-salgados-e-dividas-o-custo-alto-de-ir-a-shows-no-brasil.ghtml>. Acesso em: 25 nov. 2023.

REIS, Heloisa Helena Baldy dos Futebol e Violência. Armazém do Ipê, 2006.

SIMÕES, Irlan. Por que nossos estádios estão vazios: Ao copiarem "modernização" adotada na Europa, cartolas brasileiros alcançaram estranha proeza, elitizaram esporte e mantiveram clubes pobres. 31/10/2012. Disponível em: <https://outraspalavras.net/sem-categoria/por-que-nossos-estadio-estao-vazios/>. Acesso em: 20/07/2023.

SIMÕES, Irlan. Clientes versus Rebeldes: novas culturas torcedoras nas arenas do futebol moderno. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Multifoco, 2017.

SIMÕES, I.; FERREIRA, J.; **Futebol, negócio e globalização: clubes brasileiros na nova era do multi-club ownership.** Revista do Departamento de Geografia, Universidade de São Paulo, São Paulo, v. 42, p. e2

SAFFER, D. Designing for Interaction, Second Edition: Creating Innovative Applications and Devices. Berkeley: New Riders Pub, 2010

SIMONETTI, Giovanna. **Restaurantes viram estratégia para ocupar estádios em dias sem jogos.** Forbes, 15 de março de 2023. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbeslife/2023/03/restaurantes-viram-estrategia-para-ocupar-estadios-em-dias-sem-jogos/#foto7>. Acesso em: 02 de julho de 2023.

SOUZA, E. D. (2013). **Futebol: Paixão, produto ou identidade cultural? Tese (Especialização em Mídia, Informação e Cultura)** - Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes, CELACC - Centro de Estudos Latino-Americanos sobre Cultura e Comunicação.

TREVISAN ESCOLA DE NEGÓCIOS; PLURI CONSULTORIA. (2022). **Para especialistas, qualidade dos estádios afasta público dos jogos de futebol.** SO Esporte. <https://soesporte.com.br/para-especialistas-qualidade-dos-estadios-afasta-publicodos-jogos-de-futebol/>.