

## A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESPORTIVA NO DESENVOLVIMENTO DO VOLEIBOL BRASILEIRO: ESTRATÉGIAS DA CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE VOLEIBOL

### *THE IMPORTANCE OF SPORTS MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT OF THE BRAZILIAN VOLLEYBALL: STRATEGIES OF THE CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE VOLEIBOL*

**Yves de Holanda Batista de Miranda\***, **Carlos Augusto Mulatinho de Queiroz Pedroso**,  
**Marcos Antônio Barros Filho**, **Victor Henrique Rodrigues Silva**  
Universidade de Pernambuco, Pernambuco, PE, Brasil

**Vera Lucia Samico Rocha**  
Universidade do Porto, Porto, Portugal

**Submetido em:** 17-09-2015  
**Aprovado em:** 08-02-2016

**\*Yves de Holanda Batista de Miranda**  
Graduando em Educação Física pela Escola Superior de Educação Física da Universidade de Pernambuco. Membro do Grupo de Pesquisa em Esporte e Gestão (Gequip - ESEF/UPE).  
(CEP 50100-010 - Pernambuco, PE, Brasil).  
E-mail: miranda95y@gmail.com  
Endereço: Av. Gov. Agamenon Magalhães, s/n - 50100-010 - Pernambuco, PE, Brasil.

**Carlos Augusto M. de Queiroz Pedroso**  
Doutorando em Educação Física pelo Programa Associado de Pós-Graduação em Educação Física Universidade de Pernambuco/Universidade Federal da Paraíba. Professor Assistente da UPE. Líder do Grupo de Pesquisa em Esporte e Gestão (Gequip - ESEF/UPE).  
E-mail: carlosaugustomulatinho@gmail.com

**Marcos Antônio Barros Filho**  
Graduado em Educação Física pela Escola Superior de Educação Física da UPE. Pesquisador do Grupo de Pesquisa em Esporte e Gestão (Gequip - ESEF/UPE).  
E-mail: marcos.barrosf@hotmail.com

**Victor Henrique Rodrigues Silva**  
Graduando em Educação Física pela Escola Superior de Educação Física da UPE. Membro do Grupo de Pesquisa em Esporte e Gestão (Gequip - ESEF/UPE).  
E-mail: victorhenrique47@hotmail.com

**Vera Lucia Samico Rocha**  
Mestre em Ciências do Desporto pela Universidade do Porto, Portugal. Professora Assistente da UPE. Líder do Grupo de Pesquisa em Esporte e Gestão (Gequip - ESEF/UPE).  
E-mail: vsamico@gmail.com

#### RESUMO

A importância crescente do esporte na sociedade atual pode ser verificada pelo aumento no número de pessoas ligadas a ele em suas diversas manifestações. No caso específico do voleibol brasileiro, referência no contexto esportivo mundial, seu crescimento destaca-se pelo exemplo de estruturação, organização e planejamento da Confederação Brasileira de Voleibol (CBV), o que despertou o interesse de profissionais da área esportiva em compreender as estratégias usadas pela entidade. A partir desse interesse, o presente estudo caracteriza-se como uma revisão sistemática de cunho qualitativo e tem por objetivo analisar o desenvolvimento do voleibol brasileiro a partir das ações estratégicas realizadas pela CBV. Concluiu-se que o desenvolvimento ocorreu a partir da estruturação organizacional do esporte como negócio e que o baixo número de estudos encontrados aponta uma necessidade de investigação sobre as entidades esportivas do país para entender suas ações estratégicas e indicar, se for o caso, possíveis mudanças.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Esportiva; Confederação Brasileira de Voleibol; Voleibol.

#### ABSTRACT

*The increasingly importance of sports in nowadays society can be verified by the growing number of people connected to it in its various ways of expression. In the specific case of Brazilian volleyball, reference in the global sporting context, its growth stands out by the example of structuring, organizing and planning of the Brazilian Volleyball Confederation (CBV), what aroused the interest of sports professionals in understanding the strategies used by the entity. From this point of interesting, this study is characterized as a systematic review of qualitative nature and aims to analyze the development of the Brazilian volleyball from the strategic actions taken by CBV. It was concluded that the development took place by the organizational structure of sport as business and that the small number of studies found indicates a necessity for research on the sports bodies of the country to understand their strategic actions and suggest, if appropriate, possible changes.*

**KEYWORDS:** Sport Management; Brazilian Volleyball Confederation; Volleyball

## 1 INTRODUÇÃO

Ao observar a sociedade atual e como a mesma se comporta em relação ao esporte, verifica-se que, nas diversas manifestações desse fenômeno, o mesmo torna-se cada vez mais importante, pois há um aumento no número de seus praticantes, consumidores e também de seus admiradores (Maroni, Mendes, & Bastos, 2010). Além disso, ao se considerar a realidade brasileira, percebe-se que a realização de grandes eventos esportivos no país acarreta uma ampla repercussão, chamando a atenção não somente dos interessados no espetáculo propriamente dito, mas também da comunidade acadêmica em compreender como ocorre, entre outras questões, a gestão do fenômeno esportivo (Amaral & Bastos, 2015).

A gestão do esporte, segundo Sarmiento (2011), está relacionada principalmente à decisões, rotinas, processos e práticas eficazes, e é utilizada na resolução de problemas que venham a ocorrer no meio esportivo a partir da aplicação de teorias e ferramentas de gestão de outras áreas do conhecimento, mas que são adaptadas à realidade do esporte. Além de conceitos e teorias da Administração, o desenvolvimento do esporte nas últimas décadas gerou a necessidade da gestão do esporte se apoderar de conhecimentos relativos à Economia, ao Marketing, à Legislação e à Política (Bastos, 2003). Do ponto de vista acadêmico, a gestão do esporte no Brasil apresenta um número de professores e pesquisadores já considerável, em comparação há alguns anos, mas sabe-se que, do ponto de vista da produção científica, a área ainda está em fase inicial de desenvolvimento no país (Bastos & Mazzei, 2012).

As organizações esportivas, caracterizadas como entidades sociais envolvidas na indústria do esporte e que possuem um sistema de atividades estruturadas e limites bem definidos (Slack & Parent, 2006), para serem competitivas em seus segmentos, necessitam, além das atribuições vistas anteriormente acerca da gestão do esporte, definir diretrizes que as orientem para o alcance de suas metas, por meio de uma estratégia eficaz (Souza, 2007). Com o crescimento da indústria esportiva, a função de administrar entidades que compõem essa área, em especial aquelas do esporte de rendimento, adquire enorme relevância (Maroni et al., 2010), mas, por mais que a importância dessa administração seja enfatizada, ainda são vistos níveis organizacionais distintos entre as instituições esportivas. Algumas delas apresentam resultados positivos na análise de sua gestão, enquanto uma maioria significativa não consegue alcançar resultados mínimos compatíveis com seus objetivos (Lobato & Vitorino, 1997).

Ao abordar a realidade do esporte brasileiro e da atuação de suas organizações, chama-se atenção ao caso do voleibol. Seu desenvolvimento destaca-se pelo exemplo de estruturação, organização e planejamento da Confederação Brasileira de Voleibol (CBV), instituição máxima de gestão da modalidade no país, que apresentou, desde a década de 1970, atitudes voltadas ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento da modalidade. A gestão de Carlos Arthur Nuzman, baseando suas ações na viabilização de uma tradicional fonte de receita relacionada ao patrocínio e no oferecimento de uma infraestrutura adequada para o desenvolvimento do esporte (Souza, 2007), o colocou como precursor no crescimento do voleibol no país, a partir da adoção, desde cedo, de uma organização do esporte baseada em negócios.

Portanto, a partir das considerações citadas anteriormente acerca do desenvolvimento da gestão do esporte e do crescimento do voleibol no Brasil, revisar a literatura para pontuar o caminho percorrido pela CBV para tornar o voleibol uma das modalidades mais desenvolvidas atualmente, quando se considera rentabilidade e resultados no alto rendimento, faz-se necessário para compreender as estratégias utilizadas pela entidade para o alcance de suas metas, servindo como possível modelo de estruturação para outras modalidades esportivas no país. Desta forma, o presente estudo teve por objetivo analisar o desenvolvimento do voleibol brasileiro a partir das ações estratégicas realizadas pela Confederação Brasileira de Voleibol.

## 2 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como uma revisão sistemática que, segundo Sampaio e Mancini (2007), disponibiliza um resumo das evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção específica, a partir da utilização de métodos explícitos e sistematizados de busca, análise crítica e síntese do conteúdo selecionado. Além disso, a revisão é considerada integrativa, pois permite a inclusão de estudos de caráter experimental e não experimental, combinando várias possibilidades de perspectivas teóricas e oportunizando o olhar de um mesmo fenômeno a partir de diferentes entendimentos (Gomes & Caminha, 2014).

A busca pelos estudos foi realizada nas bases de dados eletrônicas SPORTDiscus, Scopus e SciELO utilizando-se os seguintes descritores: "gestão esportiva", "gestão desportiva", "gestão do esporte", "confederação" e "voleibol", definidos a partir do levantamento das palavras-chave presentes em artigos de referência da área, consultados no idioma português, sem limitação temporal, devido ao estado inicial de desenvolvimento em que se encontra a Gestão do Esporte no Brasil, e selecionados com critérios de inclusão e exclusão. Os descritores foram definidos no levantamento das palavras-chave presentes em artigos de referência da área.

A pesquisa teve os seguintes critérios de inclusão:

- a) Estudos originais referentes ao desenvolvimento do voleibol brasileiro;
- b) Estudos tratando das estratégias utilizadas pela CBV.

Foram considerados como critérios de exclusão:

- a) Artigos de revisão;
- b) Trabalhos de conclusão de curso;
- c) Livros;
- d) Estudos repetidos nas diferentes bases de dados;
- e) Estudos que abordam o desenvolvimento do voleibol brasileiro, mas com foco em elementos técnicos e táticos.

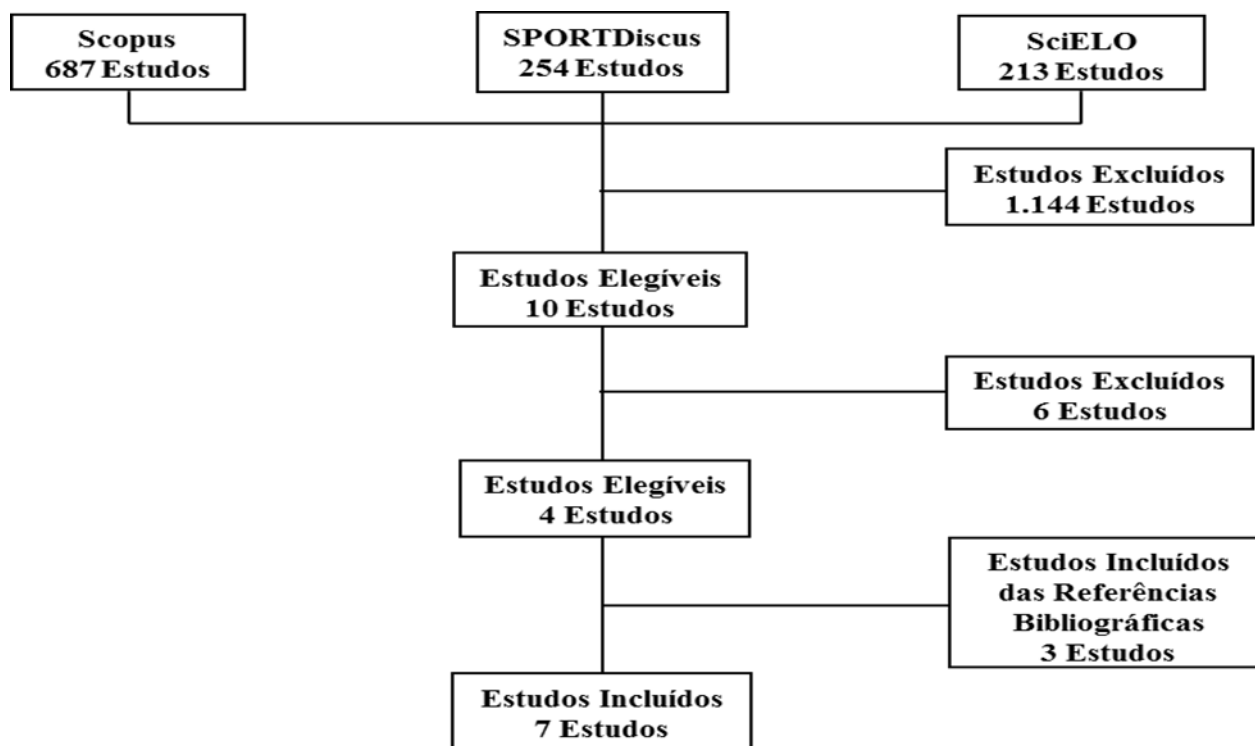
Os termos de busca foram combinados com a aplicação das ferramentas de busca avançada disponíveis em cada base de dados e dos limites previamente definidos. Foram identificados 687 artigos na base de dados Scopus, 254 na SPORTDiscus e 213 na SciELO.

A triagem dos estudos, cuja temática era pertinente a inclusão no estudo de revisão foi realizada, inicialmente, pela leitura e análise do título e, em seguida, do resumo, sendo excluídos 1.144 na primeira seleção pelos critérios de exclusão a), c) e e).

Dez estudos foram considerados elegíveis pelos critérios de inclusão a) e b), mas destes, seis foram retirados da amostra pelo critério de exclusão d).

O critério de exclusão b) não foi considerado para determinar a amostra por não haver, dentro dos procedimentos utilizados neste estudo, trabalhos de conclusão de curso com a temática pesquisada. Posteriormente, todos os estudos foram lidos na íntegra.

As referências bibliográficas de cada estudo selecionado foram analisadas para verificar a existência de estudos originais elegíveis não identificados nas bases de dados. A partir dessa apreciação foram acrescentados um artigo original, uma dissertação e uma tese, tendo esta revisão, por fim, sete estudos incluídos para análise. O fluxograma mostrado na Figura 1 ilustra o processo de seleção dos estudos.



**Figura 1** - Fluxograma da seleção dos estudos incluídos na revisão

Os conteúdos considerados para análise dos estudos incluídos nesta revisão foram: autores, ano da publicação, tipo de estudo, objetivo do estudo, materiais e métodos e os principais resultados. Após, o estudo em questão categorizou a análise e discussão dos resultados nas seções "A Gestão do voleibol brasileiro" e "Análises acerca do desenvolvimento do voleibol", apresentadas na Tabela 3, mais adiante.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na Tabela 1 são apresentados, de forma sintetizada, os estudos incluídos na revisão em ordem cronológica, de 2001 à 2013.

**Tabela 1**

Dados extraídos dos estudos incluídos na revisão

AUTORES/ANO DE PUBLICAÇÃO	TIPO DE ESTUDO	OBJETIVO DO ESTUDO	MATERIAIS E MÉTODOS
Marchi (2001)	Tese	Identificar como e por que ocorreram as mudanças na história da modalidade e explicitar as relações, consequências e interdependências estabelecidas nesse trajeto.	Pesquisa histórica e descritiva do voleibol, entre 1970 e 2000, associando-a a uma análise sociológica da teoria dos campos de Pierre Bourdieu e do modelo do jogo competitivo de Norbert Elias.
Pizzolato (2004)	Dissertação	Compreender quais aspectos relativos ao campo organizacional do voleibol no Brasil constituem obstáculos e quais são facilitadores no processo de profissionalização das organizações esportivas.	Estudo de caso com propósitos exploratórios e descritivos, com pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas com 13 representantes do campo organizacional do voleibol (quatro

			presidentes, três gerentes, dois diretores, um atleta, um técnico, um chefe de gabinete, um representante do Deptº de Eventos Esportivos) e observação participante do pesquisador de forma não estruturada.
<b>Souza (2007)</b>	Artigo original	Analisar a estratégia organizacional desenvolvida pela CBV nos últimos 30 anos a partir da metodologia das cinco forças de Porter.	Estudo de caso da CBV, descritivo analítico baseado em dados secundários relacionados a partir da década de 1970, com referência à metodologia das cinco forças de Porter.
<b>Maroni, Mendes, &amp; Bastos (2010)</b>	Artigo original	Conhecer e analisar a gestão e a organização das equipes do voleibol brasileiro que disputaram a Superliga 2007/2008.	Pesquisa descritiva e exploratória por meio do estudo de casos múltiplos com a aplicação de questionário para 23 gestores das equipes participantes da Superliga 2007/2008.
<b>Almeida, Vlastuin, Marchi, &amp; Bravo (2012)</b>	Artigo original	Recuperar os principais fatos históricos que marcaram o processo de desenvolvimento do voleibol brasileiro ao longo das quatro últimas décadas (1970-2010), a fim de descrever as atuais ferramentas estratégicas colocadas em prática pela estrutura social da CBV.	Pesquisa histórica do voleibol brasileiro a partir da utilização da categoria de análise teórico-metodológica da Teoria dos Campos de Pierre Bourdieu, juntamente com as incursões teóricas da Sociologia Organizacional de DiMaggio e Powell.
<b>Netto &amp; Silva (2013)</b>	Artigo original	Descrever representações de protagonistas do voleibol brasileiro sobre sua evolução, de forma a analisar pontos fortes e fracos, bem como as ameaças e oportunidades no cenário brasileiro e mundial.	Estudo de caso com abordagem qualitativa, utilizando-se de entrevista semiestruturada com sete protagonistas do voleibol brasileiro (um dirigente, um preparador físico, dois técnicos e três atletas).
<b>Ruiz &amp; Rocco (2013)</b>	Artigo original	Avaliar, junto aos principais <i>stakeholders</i> da Confederação Brasileira de Voleibol, o momento da gestão da entidade, apontando suas fortalezas e fragilidades.	Pesquisa qualitativa e exploratória com a utilização de questionário para 26 indivíduos com envolvimento na modalidade (oito representantes da comissão técnica da CBV, seis jornalistas, cinco atletas, cinco gestores do voleibol nacional, um árbitro e um empresário).

A análise dos materiais e métodos presentes na Tabela 1 permitiu observar que dois estudos utilizaram-se do questionário como forma de coleta de dados (Maroni et al., 2010; Ruiz & Rocco, 2013) e outros dois com a utilização de entrevista semiestruturada com indivíduos ligados à modalidade (Pizzolato, 2004; Netto & Silva, 2013). Dos três restantes, dois utilizaram uma análise histórica das estratégias usadas pela CBV a partir de um viés sociológico (Marchi, 2001; Almeida, Vlastuin, Marchi, & Bravo, 2012) e o outro considerando o viés administrativo (Souza, 2007). Além disso, dois estudos caracterizaram-se como descritivos (Marchi, 2001; Souza, 2007), um como exploratório (Ruiz & Rocco, 2013) e dois com ambas as abordagens (Pizzolato, 2004; Maroni et al., 2010), sendo cinco deles artigos originais (Souza, 2007; Maroni et al., 2010; Almeida et al., 2012; Netto & Silva, 2013; Ruiz & Rocco, 2013), uma dissertação (Pizzolato, 2004) e uma tese (Marchi, 2001).

É importante ressaltar que, mesmo com a utilização de diferentes abordagens e instrumentos para a coleta de dados, todos os estudos caracterizaram-se por discutir o desenvolvimento do voleibol brasileiro. Na Tabela 2 podem ser observados os principais resultados dos estudos analisados.

Destacam-se as estratégias que estão relacionadas ao processo de construção de um sistema esportivo profissional de excelência como é visto atualmente no voleibol nacional.

**Tabela 2**

Principais resultados relacionados às estratégias utilizadas pela CBV

AUTORES (ANO DE PUBLICAÇÃO)	PRINCIPAIS RESULTADOS
<b>Marchi (2001)</b>	Afirma-se que a história do voleibol brasileiro aconteceu em ciclos, delineados no estudo em termos de viradas, tanto na sua forma de praticar e assistir quanto na administração e consumo do esporte. A primeira virada caracterizou-se pelo estágio embrionário ou pré-requisito para a mercantilização da prática esportiva, rumo à profissionalização da modalidade; a segunda, com a profissionalização de indivíduos que compõem o campo esportivo, corroborando o processo de espetacularização da prática esportiva, perspectivando uma terceira virada a partir da incorporação de princípios e transformações passíveis de incursão na interatividade e na globalização lideradas por sociedades mundiais desenvolvidas.
<b>Pizzolato (2004)</b>	Para os entrevistados, a adoção da profissionalização na gestão das organizações esportivas envolve, entre outros pontos, responsabilidade, transparência, competência, dedicação integral, remuneração, capital humano especializado e estrutura organizacional definida, e esse processo está se desenvolvendo no país, mesmo que de forma lenta e heterogênea, sendo o voleibol considerado, mesmo com pontos a serem desenvolvidos, um exemplo a ser seguido.
<b>Souza (2007)</b>	Utilizar o modelo das cinco forças de Porter na análise das premissas estabelecidas pela CBV ao desenvolver a sua estratégia empresarial (a compreensão do voleibol como um negócio, gerar benefícios claros aos seus parceiros, ter uma gestão estratégica, traçar uma estrutura empresarial e capacitar os profissionais) simplificou a compreensão das diferentes ações colocadas em prática ao longo dos anos, visualizando-as de um ponto de vista estratégico e competitivo.
<b>Maroni, Mendes, &amp; Bastos (2010)</b>	A criação da Superliga pela CBV, após reestruturar suas atividades com base na gestão profissional com ênfase nos negócios e a adoção de uma estrutura em Unidades Estratégicas de Negócios (UENs), gerou a necessidade das equipes de alto rendimento do voleibol brasileiro de se profissionalizarem e terem sua gestão a cargo de profissionais com características semelhantes ao que se verifica na literatura sobre o gestor profissional.
<b>Almeida, Vlastuin, Marchi, &amp; Bravo (2012)</b>	O estudo evidencia que a reformulação interna da CBV com a contratação de profissionais especialistas, parcerias institucionais e melhores condições para os que compõem o voleibol, caracterizam sua gestão como bem-sucedida, mas ela não se limita à aplicação de estratégias administrativas e sim a uma série de fatores (patrocinadores, mídia, praticantes, espectadores, técnicos etc.) que desencadeiam um processo bem-sucedido de vitórias esportivas, caracterizado pelo voleibol brasileiro atualmente.
<b>Netto &amp; Silva (2013)</b>	Evidencia-se que a parceria entre a CBV e algumas empresas, entre elas o Banco do Brasil, gerou possibilidades que contribuíram de maneira significativa para o desencadeamento de um processo de profissionalização no voleibol brasileiro, culminando com a conquista do certificado do sistema NBR ISO 9001, mas a atuação entre empresa, governo e universidade (modelo sociológico de análise denominado hélice tríplice) seria fundamental para o crescimento dos esportes, em particular, o voleibol.
<b>Ruiz &amp; Rocco (2013)</b>	O estudo revela que a adoção, por parte da CBV, de uma estratégia empresarial baseada nas Unidades Estratégicas de Negócios (UENs) fez com que os <i>stakeholders</i> entrevistados considerassem boas tanto a gestão do voleibol no Brasil como a da CBV, mas que a mesma atenção dada às seleções é necessária na administração central destinada aos clubes.

A Tabela 3 mostra a categorização dos estudos selecionados a partir dos conteúdos apresentados pelos mesmos e predominância de análise sobre os objetivos traçados, para fins de qualificação e entendimento das discussões e análises seguintes.

**Tabela 3**

Categorização dos estudos encontrados

CATEGORIAS	QUANTIDADE DE ESTUDOS
A gestão no voleibol brasileiro	3
Análises acerca do desenvolvimento do voleibol brasileiro	4
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>

Pode-se verificar que foram enquadrados na categoria "Análises acerca do desenvolvimento do voleibol brasileiro" quatro estudos (Netto & Silva, 2013; Almeida et. al, 2012; Souza, 2007; Marchi, 2001), um número maior dos que foram considerados para a categoria "A Gestão no voleibol brasileiro", com apenas três estudos (Ruiz & Rocco, 2013; Maroni et al., 2010; Pizzolato, 2004).

### 3.1 A GESTÃO NO VOLEIBOL BRASILEIRO

Ao compreender a gestão como o ato de utilizar-se de todas as funções e conhecimentos necessários para, por meio de pessoas, atingir os objetivos de uma organização de maneira eficiente e eficaz (Dias, 2002), os estudos considerados para essa categoria apontaram, de forma mais específica, mudanças adotadas no voleibol brasileiro, do ponto de vista organizacional, para a qualificação e desenvolvimento da modalidade.

Ao considerar a melhora dos processos de gestão da CBV, um estudo em específico (Ruiz & Rocco, 2013) discute a adoção por parte da entidade do conceito mercadológico de UENs que, segundo Fusco (1997), pode ser definido basicamente como "unidades de planejamento", definidas a partir das necessidades e oportunidades estratégicas. O artigo, por meio de entrevistas com os *stakeholders* da CBV, mostrou que 53% dos entrevistados consideram a administração do voleibol no Brasil como positiva, 67% que a gestão da CBV é boa e 74% que a divisão em UENs também é boa. Os dados em questão podem ser um indício do bom trabalho realizado pela Confederação em utilizar-se do modelo de unidades de negócios, sendo possível perspectivar que outras entidades da área esportiva possam atingir bons resultados ao adotar esse modelo, premiado em 2003 com o certificado do sistema NBR ISO 9001.

Além disso, a organização da CBV gerou também um processo de profissionalização dos clubes brasileiros que disputam competições da modalidade. No caso da Superliga, principal competição desse esporte no Brasil, observou-se que as equipes participantes são geridas por profissionais qualificados e há uma importante correlação entre o tempo de gestão profissional e o tempo de permanência do principal patrocinador da organização (Maroni et al., 2010). Apesar disso, ainda é necessário entender melhor o apoio da entidade aos clubes nacionais, pois a gestão relacionada às seleções é muito boa, porém requer uma melhor administração quando o assunto abordado é o suporte aos clubes nacionais (Ruiz & Rocco, 2013).

Abordando ainda o questionamento da necessidade da profissionalização das entidades ligadas ao esporte, é consenso que esse tipo de gestão envolve responsabilidade, competência, planejamento das atividades a serem realizadas e organização para cumpri-las, estrutura organizacional bem definida e capital humano condizente com a necessidade da área em que se está atuando. Além disso, observa-se a importância em ter uma gestão profissionalizada para legitimar as ações realizadas (Pizzolato, 2004).

A adoção, por parte da CBV, do conceito mercadológico de segmentação de mercado pode ter sido o passo que consolidou a visão e a proposta de desenvolvimento do esporte a partir de suas discussões como um negócio, uma importante proposta a ser discutida em outras organizações como forma de potencializar os recursos e aumentar os investimentos nesse segmento.

### 3.2 ANÁLISES ACERCA DO DESENVOLVIMENTO DO VOLEIBOL BRASILEIRO

Os estudos analisados pontuam, de forma esclarecedora, as várias ações realizadas pela CBV com o passar dos anos, desde 1970 até 2000, mostrando um consenso entre dois estudos (Marchi, 2001; Almeida et al., 2012) quando ressaltam a importância da relação entre o marketing usado pela entidade, as empresas patrocinadoras e o espaço utilizado na mídia para o crescimento da modalidade. A informação é ratificada por Vlastuin, Almeida, & Marchi (2008), após análise do marketing esportivo na gestão do voleibol brasileiro, quando afirmam que esta prática tornou-se uma ferramenta fundamental para valorizar a “marca voleibol” dentro do contexto esportivo para a conquista de novos adeptos como parte do processo de espetacularização da modalidade.

Logo após sua fundação, a CBV visualizou a necessidade de ter uma gestão profissional que conduzisse suas ações mediante um planejamento estratégico organizado e estruturado. Em 1975 deu-se início a "idade de ouro" do voleibol nacional, graças ao trabalho de Carlos Arthur Nuzman que conseguiu antecipar procedimentos, enxergando o que outros administradores esportivos ou adversários não vislumbraram (Marchi, 2001), pois é papel dos líderes e gestores de organizações desenvolverem ações para enfrentar o meio no qual a entidade está inserida de modo a construir uma vantagem competitiva frente a outras organizações (Arraya, 2014).

Ao compreender a importância do capital humano para o desenvolvimento de qualquer organização à medida que ela se torna mais global, complexa, competitiva e instável (Balanceiro, 2014), percebeu-se uma congruência entre alguns estudos na montagem de uma base administrativa na CBV: a partir de uma mudança no quadro de Recursos Humanos, com a contratação de pessoas capacitadas para a sua gestão; com ações de forma a valorizar a captação de patrocínios de empresas para custear todos os investimentos necessários em troca de visibilidade da marca desses parceiros no cenário nacional; além de buscar melhorias nas condições de trabalho dos principais agentes envolvidos com a modalidade, para oferecer o mínimo de estrutura para a organização e crescimento do voleibol (Marchi, 2001; Souza, 2007; Almeida et al., 2012). Essas ações permitiram o envio, na época, de profissionais ligados à CBV, para países que possuíam uma gestão organizada e resultados expressivos no voleibol mundial para que pudessem estudar a estrutura organizacional dessas referências e aplicar possíveis mudanças na estrutura brasileira (Pizzolato, 2004; Almeida et al., 2012).

O lançamento da *Revista Saque*, na década de 1980, foi uma das ações que, possivelmente, serviu para consolidar o voleibol como o segundo maior esporte no país, atrás apenas do futebol, juntamente com a liberação do Governo Militar que pôs fim, em 1981, à proibição do Conselho Nacional de Desporto, de empresas patrocinarem clubes ou entidades desportivas e exibirem suas marcas nos uniformes como forma de propaganda (Marchi, 2001), fato que possibilitou maior investimento de empresas no esporte nacional. Além disso, a transmissão de campeonatos nacionais em emissoras de TV, a partir da proximidade da entidade com o narrador esportivo Luciano do Valle, permitiu um interesse crescente da população com a modalidade no país, depois da criação de novos ídolos nacionais por meio do esporte (Almeida et al., 2012). Evidencia-se assim, a importância da disseminação de informações nos meios de comunicação de massa para o crescimento do esporte, o que talvez tenha sido a principal ferramenta para o desenvolvimento da modalidade no que diz respeito à divulgação do voleibol e da CBV.

A consolidação de parcerias com patrocinadores como o Banco do Brasil e a Olympikus é caracterizada como uma contribuição significativa para o voleibol brasileiro, pois possibilitou a introdução de um planejamento em longo prazo, intercâmbios internacionais, encontro de gerações em um mesmo ambiente e a criação do Centro de Desenvolvimento do Voleibol em 2003, com o objetivo de concentrar, em um único local, as instalações e os equipamentos necessários para o desenvolvimento dos Recursos Humanos ligados à modalidade (Netto & Silva, 2013). Nessa



perspectiva, para Almeida et al. (2012), essas duas empresas "estabeleceram uma relação hegemônica de marketing de patrocínio com o voleibol brasileiro na medida da proporção de alcance de suas imagens corporativas e rentabilidade em território nacional". O patrocínio passa a ser compreendido como uma forte possibilidade de desenvolvimento do fenômeno esportivo, pois possibilita, se bem gerido, o seu desenvolvimento e também o crescimento dos patrocinadores.

A preocupação da CBV em conhecer o perfil dos consumidores do voleibol no Brasil fez com que pesquisas de mercado fossem realizadas com o intuito de suprir as necessidades sentidas por esses consumidores para que assim pudessem ter uma relação cada vez mais firme com a modalidade. Isso gerou a fundação do Projeto Sócio Torcedor, criado como forma de conquistar novos torcedores, institucionalizar os já existentes e torná-los compradores dos produtos do voleibol e suas variantes (Souza, 2007).

Do ponto de vista da análise dos estudos, recursos da Administração, como a análise SWOT (Netto & Silva, 2013) e as Cinco Forças de Porter (Souza, 2007) foram utilizados, ratificando a aproximação da área com o esporte. Além do conceito de *habitus* integrado às noções de campo, capital, agente social e poder de Pierre Bourdieu e o conceito de isomorfismo mimético de DiMaggio e Powell (Almeida et al., 2012), a análise do desenvolvimento do voleibol brasileiro, a partir do modelo sociológico da hélice tríplice, aponta algumas considerações. O modelo que propõe uma ação conjunta entre Universidade-Governo-Empresa para desenvolvimento social, no qual as universidades formem agentes multiplicadores de inovação e mudanças, os governos criem, aperfeiçoem e consolidem políticas públicas e as empresas integrem os projetos de desenvolvimento (Silva, Terra, & Votre, 2006) é visto de forma não estruturada quando considerada sua aplicação nas nuances existentes no voleibol brasileiro. O distanciamento da CBV das universidades e da modalidade como um todo, fato que não é visto na relação governo-empresa, evidencia uma falha que, se suprida, poderia levar a um desenvolvimento ainda maior do esporte com a reflexão no campo da renovação e da preparação de profissionais que atuassem nas escolas como multiplicadores de novas gerações de esportistas (Netto & Silva, 2013).

#### **4 CONCLUSÕES**

Conclui-se, com os estudos analisados e a metodologia utilizada, que o crescimento e desenvolvimento do voleibol no Brasil ocorreram graças a uma série de ações tomadas pela Confederação Brasileira de Voleibol, a partir da estruturação de sua gestão, baseada no entendimento do esporte como negócio, dos patrocínios de empresas reconhecidas nacional e internacionalmente e de uma campanha de marketing a partir da visibilidade obtida pelos meios de comunicação. Os vários títulos conquistados pela seleção brasileira feminina e masculina nas quadras e nas praias só corroboram de forma quantificável os avanços obtidos desde a década de 1970.

#### **5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS**

Mesmo trazendo um grande número de informações, a metodologia utilizada apresenta alguns fatores limitantes que devem ser levados em consideração. Pelo fato da busca dos dados ter sido realizada apenas em periódicos indexados em três bases de dados eletrônicas (SPORTDiscus, Scopus e SciELO), pela utilização dos critérios de exclusão e também pelos descritores considerados, é possível que estudos sobre a temática não tenham sido incluídos. Além disso, o processo de desenvolvimento em que se encontra a área da Gestão do Esporte no Brasil é fator a ser considerado como possível indicador do número de estudos considerados para esta revisão.

O baixo número de estudos encontrados sobre o tema aponta a necessidade de investigações mais específicas na abordagem do voleibol brasileiro. Pesquisas sobre as diferentes unidades de negócios

da CBV, como o Projeto Viva Vôlei que apresenta um caráter social destacado, é uma possibilidade para maiores aprofundamentos e discussões mais consistentes acerca desse modelo de gestão. O marketing da entidade também pode ser objeto de estudo, principalmente no cenário atual em que se encontra o desenvolvimento das mídias sociais como forma de divulgação de conteúdo e fator agregador de valor à marca. A possibilidade de estudos em outras entidades esportivas no Brasil também deve ser considerada, principalmente aqueles que tenham como tema a estrutura organizacional, as estratégias de desenvolvimento das mesmas e o marketing, de forma a identificar a situação na qual se encontram tais organizações e pontuar possíveis mudanças baseadas no *case* apresentado pela CBV que, apesar de seu sucesso no alto rendimento, não pode simplesmente ser replicado, levando-se em consideração a necessidade existente em se analisar as diferentes modalidades de forma a considerar suas especificidades.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, B. S. de A., Vlastuin, J., Marchi, W., Jr., & Bravo, G. (2012). O “país do futebol” que joga com as mãos: A gestão esportiva da Confederação Brasileira de Voleibol. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 2(2), 144-162.
- Amaral, C. M. S., & Bastos, F. da C. (2015). O gestor esportivo no Brasil: Revisão de publicações no país. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 5(1), 68-78.
- Arraya, M. (2014). As funções e as competências do dirigente/gestor. In M. Arraya & M. N. Silva, *Tendências contemporâneas da gestão desportiva* (cap. 2, pp. 35-50). Lisboa: Visão & Contextos.
- Balancero, J. (2014). Atração, desenvolvimento e retenção de talentos. In M. Arraya & M. N. Silva, *Tendências contemporâneas da gestão desportiva* (cap. 4, pp. 55-70). Lisboa: Visão & Contextos.
- Bastos, F. da C., & Mazzei, L. C. (2012). Gestão do esporte no Brasil: Desafios e perspectivas. In Mazzei, L. C. & Bastos, F. da C. *Gestão do esporte no Brasil: Desafios e perspectivas* (cap. 1, pp. 23-41). São Paulo: Ícone.
- Bastos, F. da C. (2003). Administração esportiva: Área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. *Motrivivência*, 20(1), 295-306.
- Dias, E. P. (2002). Conceitos de gestão e administração: Uma revisão crítica. *Revista Eletrônica de Administração*, 1(1), 1-12.
- Fusco, J. P. A. (1997). Unidades Estratégicas de Negócios - Uma ferramenta para gestão competitiva de empresas. *Gestão e Produção*, 4(1), 36-51.
- Gomes, I. S., & Caminha, I. O. (2014). Guia para estudos de revisão sistemática: Uma opção metodológica para as Ciências do Movimento Humano. *Movimento*, 20(1), 395-411.
- Lobato, P. L., & Vitorino, E. C. (1997). O perfil administrativo adequado a uma instituição desportiva em relação aos Princípios Teóricos da Administração. *Motriz*, 3(2), 95-103.

- Marchi, W., Jr. (2001). *“Sacando” o voleibol: Do amadorismo à espetacularização da modalidade no Brasil (1970 - 2000)* (Doutorado em Educação Física). Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação Física, Brasil.
- Maroni, F., Mendes, D., & Bastos, F. da C. (2010). Gestão do voleibol no Brasil: O caso das equipes participantes da Superliga 2007-2008. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 24(2), 239-248.
- Netto, J. A., & Silva, C. A. F. (2013). Representações sobre o voleibol brasileiro. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 3(2), 138-149.
- Pizzolato, E. A. (2004). *Profissionalização de organizações esportivas: Estudo de caso do voleibol brasileiro* (Mestrado em Administração de Empresas). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.
- Ruiz, A. G. H. R., & Rocco, A. J., Jr. (2013). A Confederação Brasileira de Voleibol (CBV) e seus stakeholders: Avaliação qualitativa do modelo de gestão baseado em unidades estratégicas de negócios. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 3(1), 21-43.
- Sampaio, R., & Mancini, M. (2007). Estudos de revisão sistemática: Um guia para síntese criteriosa da evidência científica. *Revista Brasileira de Fisioterapia*, 11(1), 83-89.
- Sarmiento, J. P. (2011). O conceito de gestão desportiva: âmbitos de intervenção e perfil de funções. In V. Menezes & C. A. Mulatinho. *Gestão do esporte: Uma introdução* (cap. 1, pp. 13-36). Recife: Ed. Universitária UFPE.
- Silva, C. A. F., Terra, B., & Votre, S. J. (2006). O modelo da hélice tríplice e o papel da educação física, do esporte e do lazer no desenvolvimento local. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 28, 167-183.
- Slack, T., & Parent, M. M. (2006). *Understanding sport organizations: The application of organizational theory*. United States: Human Kinetics.
- Souza, S. L. (2007). A importância da estratégia organizacional para a Confederação Brasileira de Voleibol. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 1(1), 116-125.
- Vlastuin, J., Almeida, B. S. de A., & Marchi, W., Jr. (2008). O marketing esportivo na gestão do voleibol brasileiro: Fragmentos teóricos referentes ao processo de espetacularização da modalidade. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 29(3), 9-24.