

Organizações Esportivas: Conceitos, (Des)Entendimentos – proposta de modelo teórico unificado para o Brasil

Sports organizations in Brazil - Concepts and (Mis) Understandings

Flávia da Cunha Bastos¹, Leandro Carlos Mazzei²

Submetido em: 29/07/2020

Aprovado em: 29/10/2020

Resumo

O esporte assume historicamente diferentes papéis na sociedade, sendo que mais recentemente há uma necessidade por uma melhor gestão das organizações responsáveis pela oferta das inúmeras possibilidades do Esporte para com a sociedade. De fato, as organizações esportivas têm tido um papel expressivo no desenvolvimento deste fenômeno e também estão fortemente imbricadas à Gestão do Esporte, na sua própria conceituação, na pesquisa e na formação. Da mesma forma, as organizações esportivas são estudadas, mas diferentemente descritas ou apresentadas, dependendo do olhar da indústria do esporte, do marketing e da economia, assim como na regulamentação legal ou na política de esporte de cada contexto. –Embora a literatura internacional aponte conceituação já consolidada sobre as organizações esportivas, no país existem diferentes entendimentos e conceitos expressos por teóricos, na legislação, em pesquisas e em trabalhos acadêmicos. No entanto, não há um referencial que abarque essas visões de forma integrada, como acontece na literatura internacional. Face a esse cenário, o objetivo do artigo é construir e propor um modelo unificado que expresse as organizações esportivas segundo o ambiente social e cultural brasileiro. Foi realizada pesquisa qualitativa e bibliográfica/documental, no sentido de reunir e expor diferentes perspectivas conceituais sobre a organização esportiva. Primeiramente foram analisadas fontes teóricas internacionais, em seguida levantamento e análise da produção de livros e pesquisas e de documentos legais e regulamentadores nacionais. Os resultados dessas análises permitiram a elaboração para cada setor, público, privado com fins lucrativos e privado com fins lucrativos (comercial), de quadros síntese, a partir do modelo de indústria do esporte de Pedersen e Thibault (2019), o mais recente na literatura e identificado como o que contém as expressões dos setores da sociedade e estruturas comparáveis às brasileiras. O produto final foi o MOEB (Modelo de Organizações Esportivas no Brasil), que leva em conta, na medida do possível, as organizações esportivas relevantes no cenário do país, num mapa integrador e compreensível, mostrando suas múltiplas conexões. Esse modelo deve ser visto como uma integração da literatura relevante sobre gestão do esporte em direção a uma abordagem unificada. Portanto, não é um produto acabado, pelo contrário, é uma primeira aproximação no sentido de se promover um entendimento e pode ser um ponto de partida para pesquisas futuras.

Palavras-chave: Organização Esportiva. Gestão do Esporte. Modelo Unificado. Brasil.

Abstract

Sport has historically assumed different roles in society, and more recently there is a need for better management by the organizations responsible for offering the numerous possibilities of Sport to society. In fact, sports organizations have played an expressive role in the development of this phenomenon and in the same way, sports organizations are linked strongly to Sport Management, in its own concept, in research and academic training. –Likewise, the sport organizations are studied, but differently described or presented, depending on the sports industry, marketing and economics, as well as in legal regulation or sports policy of each context. Although the international literature points out concepts already consolidated about sports organizations, in the country there are different understandings and concepts expressed by theorists, in legislation, research and academic work. However, there is no references that encompasses these views in an integrated manner, as is international literature. In view of this scenario, the objective of the article is to build and propose a unified

¹ Líder do Grupo de Estudos e Pesquisa em Gestão do Esporte (GEPAE), Coordenadora do Laboratório de Gestão, Políticas, Marketing e Comunicação em Esporte e Educação Física (LAGECOM) da EEFUEUSP. Email: flaviacb@usp.br.

² Professor Doutor da Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas. Possui como principais temas de pesquisa a Gestão do Esporte; as Políticas do Esporte na manifestação alto rendimento; o Judô; o Esporte de Alto Rendimento; Eventos Esportivos e Instalações Esportivas. Email: lemazzei@unicamp.br.

model that expresses sports organizations according to the Brazilian social and cultural environment. Qualitative and documentary research was carried out in order to gather and expose different conceptual perspectives on sports organization. First, international theoretical sources were analyzed, then survey and analysis of the production of books and research and of national legal and regulatory documents. The results of these analyzes allowed the elaboration for each sector, public, private for-profit and private for-profit (commercial), of summary tables, based on the sports industry model of Pedersen and Thibault (2019), the most recent in literature and identified as containing the expressions of the sectors of society and structures comparable to the Brazilian ones. The final product was the MOEB (Model of Sports Organizations in Brazil), which takes into account, as far as possible, the relevant sports organizations in the country, in an integrative and understandable map, showing their multiple connections. This model should be seen as an integration of the relevant literature on sport management towards a unified approach. Therefore, it is not a finished product; on the contrary, it is a first approach in the sense of promoting understanding and can be a starting point for future research.

Keywords: *Sport Organizations. Sport Management. Organizational Performance. Unified Model. Brazil.*

1 Introdução

O esporte moderno, apesar de ser um fenômeno relativamente recente, é extensamente estudado em relação a história do seu desenvolvimento sob diferentes perspectivas, incluindo a sociológica, a administrativa e a econômica (Coakley, 1990; Digel, 1995; Leonard, 1998). No final do século XX, diferentes modelos e concepções surgiram, na tentativa de prospectá-lo para o próximo milênio, apontando tendências e perspectivas. O Esporte, então, passa a ser considerado pela diversidade cultural de seus diversos sentidos de apropriação por parte dos praticantes, de sua diferenciada relação com os grupos sociais e dos diferentes modos de interpretá-lo e analisá-lo (Bento, 1991; Padiglione, 1995).

De certa forma, a coexistência de diferentes modelos e papéis do Esporte, defendida por Digel (1995), se dá conforme o grupo social no qual está inserido, como por exemplo: Modelo profissional e comercial, que compreende o esporte como espetáculo, empresarial-comercial e de negócio; Modelo do esporte de competição organizado, que se dá pela ênfase na competição, performance, vitória e derrota, altamente ligado a realidade social; Modelo sem competição organizada, baseado na alegria, prazer, lazer e auto-expressão - oposição à realidade social da vida em especial ao trabalho industrial; Modelo alternativo do esporte, através de atividades subculturais em oposição ao esporte tradicional - parte da oposição política contra o capitalismo; e Modelo institucional, onde o esporte pode ser visto como instrumento determinado por certas funções: socioemocional, sociointegrativa, política ou biológica (Digel, 1995, p. 27).

Quanto à interação com a sociedade, o Esporte acaba por ter uma conexão natural com outros elementos do sistema social e com diferentes estruturas sociais vigentes. Essas estruturas consideradas nas relações com o Esporte são a família, os clubes, os grupos e as dinâmicas organizacionais, sendo esses exemplos elementos característicos das dinâmicas sociais existentes em comunidades e municípios (Constantino, 1994; Giddens, 2005; Leonard, 1998).

Na economia, o reconhecimento da participação do esporte acontece de forma mais evidente a partir da última década do século XX, com a valorização do fenômeno, especialmente ligado ao espetáculo e entretenimento (Rocco & Mazzei, 2018). Desse processo decorreram muitos investimentos e movimentação econômica em países e em termos globais (Bourg & Gouquet, 2005; Ming Li, MacIntosh, & Bravo, 2012; Pedersen, Parks, Quarterman, & Thibault, 2011; Walker & Tehrani, 2012). Ao mesmo tempo, na sociedade moderna, quase todo o processo produtivo ou trabalho é realizado através das organizações, de tal maneira que o homem moderno passa a maior parte de seu tempo, ou seja, toda sua estrutura temporal, em organizações das quais depende para nascer, viver, aprender, trabalhar, ganhar seu salário, curar suas doenças, passar seu tempo livre e obter todos os produtos e serviços que necessita (Giddens, 2005).

Assim, no Esporte não poderia ser diferente, sendo este envolvido e envolvente em uma série de organizações, onde em um movimento muito mais recente se discute e se reflete sobre a gestão destas organizações (Chelladurai, 2009; Love, Bernstein, & King-White, 2020; Masteralexis, Barr, & Hums, 2011; Rocha & Bastos, 2011; Slack & Parent, 2006). No âmbito da administração e/ou gestão, o próprio Esporte tem sido estudado sob diferentes óticas, conforme a abordagem de diferentes áreas, como a Economia, a Administração, o Marketing, a Sociologia, dentre outras áreas, que refletem sobre o papel social, de entretenimento, na promoção da saúde, na educação do Esporte (Gammelsæter, 2020).

Em obra recente sobre a Gestão do Esporte, Pedersen e Thibault (2019) abordam essa diversidade e adotam o posicionamento de uma das autoras mais reconhecidas no meio

acadêmico e profissional, Brenda Pitts, reproduzindo seu entendimento em comunicação pessoal dada aos autores em 18 de novembro de 2017:

Como definido e utilizado na gestão do esporte, [esporte] é um termo abrangente usado para designar todas as pessoas, atividades, negócios e organizações envolvidas na produção, facilitando, promovendo ou organizando qualquer atividade, experiência; ou empresa comercial focada em fitness, recreação, modalidades esportivas ou lazer; produtos esportivos incluindo bens, serviços, pessoas, lugares e ideias (Pedersen & Thibault, 2019, p. 9).

É nesse sentido que vamos conduzir nosso raciocínio acerca do tema, ou seja, entendendo que o esporte se manifesta de forma plural na sociedade. O ambiente do esporte, portanto, é amplo e o desenvolvimento do esporte (profissional) tem se destacado, em especial em países nos quais as necessidades básicas do cidadão estão atendidas, possibilitando maior consumo do esporte como prática e entretenimento (Mattar & Mattar, 2013). Conseqüentemente, as organizações que se envolvem na gestão do esporte também são abrangentes quanto aos seus tipos e plurais quanto às suas finalidades.

Os Estados Unidos da América são pioneiros no desenvolvimento dos negócios do esporte, particularmente do esporte espetáculo/entretenimento, que gera movimentação de altas cifras com bilheteria, direitos de transmissão de competições, comércio de produtos ligados aos ídolos emergentes, entre outros (Burden & Church, 2012).

No Brasil, além da vertente relativa ao espetáculo esportivo, fortemente atrelada ao futebol profissional, o esporte, em termos de políticas públicas sociais, é tratado no texto constitucional e em legislação específica como forma de lazer, de participação da população e de educação. Mesmo assim, se destaca no país o setor de fitness e o futebol profissional como mercados expoentes, nos quais a competitividade é marcante e são influenciados por esse cenário de globalização. As organizações desses segmentos deveriam ter a visão global das oportunidades que podem surgir e direcionar ações para sua evolução (Santana, 2012).

Entretanto, o esporte remete uma importante atuação relacionada à mudança e melhoria social, portanto, independentemente se voltado ao mercado ou se voltado a sua função social, o desenvolvimento de atividades relativas às atividades físicas e ao esporte devem se fundamentar em diversos fatores, como estrutura organizacional, planejamento e infraestrutura para serviços e produção de bens de um país, relacionando-se ainda com o nível de desenvolvimento econômico, o poder aquisitivo de seu povo, os valores culturais relativos a atividade física e esporte, entre outros fatores.

A exploração econômica do Esporte no Brasil é recente, e esse contexto ainda possui espaço tanto para pesquisas como para aplicações práticas. Dessa forma, a avaliação do seu impacto se torna difícil, especialmente quando se busca comparar com a evolução notada em outras regiões do mundo (Estados Unidos da América, Europa, Oriente Médio, Ásia e Oceania).

Quanto as organizações, na área de Administração, Cárdenas (2013) alerta, ao analisar a literatura sobre o tema, que a palavra “organização” muitas vezes tanto é como não é encontrada/utilizada, ficando suprimida dentro dos conceitos de *gestão esportiva* ou *gestão do esporte*. O autor destaca que o desenvolvimento do esporte, nas vertentes do espetáculo ou da prática de lazer da população, se dá fundamentalmente através das organizações/entidades/instituições (Cárdenas, 2013).

Por outro lado, o que se tem apresentado na literatura produzida no país de forma mais sistemática são os estudos relativos a gestão de organizações esportivas, tratando entre outros temas da falta de profissionalismo na gestão das organizações, da ausência de profissionais

capacitados para administrar as demandas organizacionais, da desorganização, da corrupção dos impactos da constante crise interna no país (econômica/política), dentre outros (Mazzei & Bastos, 2012; Mazzei & Rocco, 2017).

Fato é que a estrutura do universo das atividades físicas e do esporte está calcada fortemente em organizações esportivas, que são entidades sociais que desenvolvem produtos e serviços oferecidos e consumidos pela sociedade (Cárdenas, 2013). Mesmo assim, não temos no país um entendimento específico e claro sobre as organizações esportivas, seja em termos acadêmicos, conceituais, jurídico/legais, econômicos ou sociais. Esse cenário potencialmente reflete a inexistência de uma organização clara sobre o Sistema Nacional de Esporte e de entendimento coeso do papel social e cultural do esporte e sua demanda por uma melhor gestão/organização.

Dessa forma, o objetivo desse texto é descrever como as organizações esportivas têm sido consideradas no Brasil e analisar as representações nas diferentes perspectivas à luz de conceitos e modelos internacionais. A base para a análise é fundamentada na visão das organizações na ótica da área da Gestão do Esporte, considerando os modelos da Indústria do Esporte e da representatividade social do esporte.

A partir dessa análise, é construído e proposto um modelo para o entendimento das organizações esportivas no país, na perspectiva da Gestão do Esporte, como referência para estudiosos, a própria sociedade, entidades privadas, do terceiro setor e elaboradores de políticas sociais.

2 Organização Esportiva – Diferentes Olhares

2.1 Organizações na sociedade

O esporte se caracteriza como fenômeno global, e as organizações esportivas assumem um papel na sociedade na perspectiva de oferecer produtos e serviços à sociedade, sem necessariamente buscar a obtenção de lucro (Galatti, Paes, Collet, & Seoane, 2018). No entanto, não existe na literatura nacional uma caracterização clara ou tipologia de organizações esportivas. Pesquisas e estudos se apoiam em diferentes fontes (legais, de diferentes áreas do conhecimento) para caracterizar as organizações.

As organizações esportivas nos setores da sociedade estão voltadas a serviços dentro e fora do âmbito econômico, como aponta Heinemann (2005) ao analisar as interconexões entre Esporte e Estado Social. Fora deste âmbito, o autor destaca a independência de entidades como clubes e associações esportivas, econômica e politicamente, em diferentes países europeus (Heinemann, 2005).

Assim como em grande parte dos países europeus, no Brasil, um dos pilares do esporte são as organizações associativas e clubes esportivos (Barros & Mazzei, 2012). Vale lembrar que esses tipos de organizações estiveram ao longo da história política do país sob influência do Estado, fato que não é exclusividade do Brasil, sendo também característica de alguns países europeus (Tubino, 2002).

A partir da Constituição de 1988, tanto federações, confederações, clubes e associações passaram a se enquadrar como pertencentes ao setor das organizações privadas sem fins lucrativos, juntamente com “ONGs, instituições como SESC, SESI e SENAI, entre outros” (Galatti et al., 2018, p. 119). Obviamente, essas organizações se caracterizam de formas diferenciadas quanto a sua natureza e objetivos e forma de gestão. Existem organizações sem fins lucrativos que têm objetivos sociais, nas quais o esporte é um meio da educação, em outras, o esporte é o objeto principal para se buscar inclusão social. Algumas se apropriam do esporte de rendimento ou de atividades de lazer como expressões de valores

educacionais, culturais e sociais. Muitas delas têm subsídios governamentais obtidos por leis de incentivo, impostos, são geridas sob diferentes formatos. Ou seja, caberia um estudo voltado a desenvolver uma caracterização específica para cada tipo de organização no país (p. ex. clubes, organizações sociais, entidades como SESC, ACM, entre outras).

Outra parte da população está engajada na prática em organizações públicas, como centros esportivos de prefeituras, unidades de prática de governos estaduais, ou em entidades privadas com fins lucrativos, como academias e escolas de esporte, que a oferece com objetivo da obtenção de lucro.

2.2 Visão da Gestão do Esporte sobre as organizações

A Gestão do Esporte, ou gestão de negócios do esporte, é, dentre diferentes entendimentos, uma área de pesquisa voltada ao “estudo e a prática de todas as pessoas, atividades, negócios ou organizações envolvidas na produção, promoção ou organização de qualquer produto ou negócio relacionado ao esporte” (Pitts & Stotlar, 2013, p. 3). Em termos do âmbito e de escopo, configura-se como uma área fortemente relacionada à gestão de organizações esportivas (Chelladurai, 2013; Mullin, 1980). Ao mesmo tempo, e como já mencionado e acontece até mesmo em contexto internacional, há diferentes entendimentos sobre o próprio conceito de organização esportiva.

Slack e Parent (2006) consideram que a Gestão do Esporte é centrada na organização esportiva, definindo-as como entidade social, com objetivos claros e limites bem definidos, considerando que as organizações compõem a Indústria do Esporte. Nesse entendimento, há organizações que oferecem produtos (bens ou serviços) que se relacionam ao esporte (sentido estrito) ou ao exercício físico (Slack & Parent, 2006).

Alguns autores descrevem e definem as organizações, especificando que fazem parte desse universo aquelas organizações que desenvolvem atividades relacionadas ao esporte (profissional) que impactam no desenvolvimento econômico e de mercado (Pedersen et al., 2011; Pedersen & Thibault, 2019; Pitts, 2001; Pitts, Fielding, & Miller, 1994).

Já Chelladurai (2013) também fundamenta a Gestão do Esporte na organização esportiva, ao definir que a Gestão do Esporte é “a atividade que acontece nas organizações esportivas e que a gestão se dá como atividade de coordenação dessas organizações” (Chelladurai, 2013, p. 49). Além disso, o autor apresenta um entendimento mais específico sobre as organizações esportivas. Define que organizações esportivas são aquelas organizações que têm como atividade principal a produção de serviços e ações de “marketing” de serviços relacionados ao esporte [sentido amplo – i.e, modalidades esportivas e exercício físico], nomeados por Slack e Parent (2006), para participantes ou espectadores.

Ou seja, para Chelladurai (2013) existem organizações esportivas primárias (clubes, academias, equipes esportivas profissionais, escolas de esporte, entidades de administração do esporte (federações, confederações, ligas), dentre outras. Na visão do autor, não fazem parte do escopo da Gestão do Esporte as organizações que usam o produto de organizações esportivas para produzir e promover seus produtos. Essas organizações são denominadas pelo autor de organizações satélites (mídia, fabricantes de material esportivo, agências de marketing, de turismo, construtores e empresas de manutenção de instalações e arenas esportivas, agenciamento de atletas) (Bastos, 2016; Chelladurai, 2013; Rocha & Bastos, 2011).

Estas visões têm sido adotadas de forma diferenciada por países, conforme a cultura local e regional, em termos da estrutura dos Estados, regulamentação legal, desenvolvimento de políticas de atividade física e esporte e sistema econômico.

3 Metodologia

Essa pesquisa teve como característica principal um caráter exploratório e descritivo, de abordagem qualitativa, pois busca uma compreensão profunda sobre um fenômeno particular no sentido do significado para indivíduos, grupos ou culturas (Li, Pitts, & Quarteman, 2008; Skinner, Edwards, & Corbett, 2015).

O valor deste artigo é apresentar, para posteriormente combinar, diferentes perspectivas de entendimento sobre as organizações esportivas no país, a fim de construir um modelo unificado. Para tanto, foram levantadas fontes documentais e acadêmicas (de leis, da literatura, da produção acadêmica e de entidades governamentais). Os documentos encontrados foram analisados segundo o entendimento de organização esportiva sob quatro perspectivas: (1) conceitual, proveniente de autores e principais obras da área de gestão do esporte no país; (2) legal, (3) econômica e (4) do setor das entidades sem fins lucrativos.

A partir desses entendimentos, relacionamos essas dimensões tomando como base o modelo de Pedersen e Thibault (2019), comparando e combinando os elementos encontrado em segmentos, em conformidade com a realidade do país.

4 Conceito da Indústria do Esporte

Considerando a perspectiva da Indústria do Esporte, uma das abordagens marcantes na literatura da área é da sistematização das organizações esportivas no cenário dessa Indústria. A compreensão dessa perspectiva fundamenta as relações econômicas do Esporte com a sociedade onde está inserido.

Nesse sentido, modelos teóricos têm sido desenhados por estudiosos da Gestão do Esporte, do Marketing Esportivo e da Economia do Esporte.

4.1 Modelo de Pitts, Fielding e Miller

Um dos primeiros modelos para se caracterizar a visão de Indústria do Esporte foi proposto por Pitts, Fielding e Miller, no final do século XX (Pitts et al., 1994). Na primeira versão, extensamente difundida na literatura, os autores delimitam que estão envolvidos nessa indústria todo esporte e produtos relacionados (bens, serviços, lugares, pessoas e ideias) oferecidos ao consumidor (Pitts & Stotlar, 2002). O modelo tem sido revisto, e na versão atualizada pelos autores em 2013 (Pitts & Stotlar, 2013), os segmentos da indústria são definidos conforme mostra a Figura 1.



Figura 1 – Segmentação da Indústria do Esporte (Pitts & Stotlar, 2013)

Fonte: traduzido do original pelos autores.

As organizações que fazem parte do modelo são exemplificadas pelos autores segundo os três segmentos do modelo: o de Prática, o de Produção e o de Promoção Esportiva, os quais são explicados a seguir:

- 1) Prática esportiva - Oferecida ao consumidor como produto de participação ou entretenimento, produtos e serviços de prática prestados por/em relação a:
 - a) Modalidades esportivas (amadoras e profissional);
 - b) Esporte de iniciativa privada;
 - c) Esporte mantido pelo governo;
 - d) Organizações mantidas por associados;
 - e) Organizações esportivas sem fins lucrativos;
 - f) Educação esportiva;
 - g) Academias de fitness e esportes.
- 2) Produção esportiva - Produtos necessários ou desejados à produção ou influência na qualidade da prática esportiva:
 - a) Produtos esportivos:
 - Equipamentos;
 - Acessórios.
 - b) Produtos para melhora do desempenho:
 - Instrutor;
 - Cuidados médicos;
 - Instalações esportivas;
 - Órgãos e funcionários de entidades de governo.
- 3) Promoção Esportiva - Produtos oferecidos como instrumentos para se promover o produto esporte:
 - a) Produtos promocionais;
 - b) Eventos promocionais;
 - c) Mídia;
 - d) Patrocínio (evento único, múltiplos evento, equipe, individual, circuito ou liga, patrocínio compartilhado);
 - e) Endosso (individual, equipe, organização, de uso não específico para o esporte).

Nesse modelo são consideradas organizações esportivas que atuam nos diferentes setores – públicos e privado, com e sem fins lucrativos, sem segmentá-los. Independentemente do setor, considera-se que as organizações esportivas geram movimentação econômica, pelo consumo de produtos e serviços, direta ou indiretamente, segundo o tipo de consumidor.

4.2 Modelo de Shank a partir do olhar do Marketing Esportivo

A Indústria do Esporte, segundo o modelo elaborado por Shank (2005), está estruturada e se aplica na relação consumo-fornecimento, que norteiam ações de Marketing Esportivo (Figura 2). O universo das organizações neste modelo é aquele fortemente vinculado ao esporte formal, portanto considerando organizações que atuam no cenário e atividades das modalidades esportivas.



Figura 2 - Modelo simplificado da relação consumidor-fornecedor na Indústria do Esporte (Shank, 2005)

Fonte: traduzido do original pelos autores.

Nesse modelo construído na ótica do Marketing, o foco está nessa relação e os produtos esportivos são caracterizados como Eventos, Bens, Serviços de Treinamento para o esporte e saúde, Serviços de Informação (livros, revistas, mídia, Internet, material educativo, etc.).

Os produtores/intermediários entre os produtos e os consumidores são os Proprietários de equipes, as Entidades de administração (COI, COB, CPOB, Federações nacionais, regionais, ligas), os Investidores (patrocinadores que investem financeiramente ou em produtos para se associar a eventos, a Mídia, os Agentes e os Fabricantes de produtos (seja para o praticante seja para o marketing).

Por fim, os consumidores são considerados sob três pontos de vista: aqueles que participam na prática, os espectadores e aqueles que consomem o produto esporte do ponto de vista de realizar negócios, empresas, que tem como objetivo (na maioria dos casos, um negócio) trocar dinheiro ou produto pelo direito de associar seu nome ou produto com um evento esportivo (Shank, 2005; Shank & Lyberger, 2015).

4.3 Modelo setorista de Pedersen e Thibault

Um modelo mais recente é apresentado na literatura por Pedersen e Thibault (2019). Os autores segmentam a Indústria do Esporte e enquadram as organizações segundo os setores

público, privado (comercial) e privado sem fins lucrativos (Figura 3). Em um segmento destacado, posicionam o esporte escolar e universitário (instituições com grande desenvolvimento esportivo no cenário norte-americano) na interação entre o setor público e o sem fins lucrativos.



Figura 3 – O modelo CSMSISM (Pedersen & Thibault, 2019).

Fonte: traduzido do original pelos autores.

No setor público, Pedersen e Thibault (2019) especificam que as organizações governamentais têm como função desenvolver políticas para assegurar o atendimento da população através de instalações e programas de esporte e lazer, com financiamento para as ações. Consideram que em determinados países alguns níveis governamentais podem dar apoio financeiro para organizações sem fins lucrativos ou organizações do esporte profissional no sentido da implementação das políticas.

Quanto ao setor sem fins lucrativos, destacam as organizações voluntárias que atuam em prol de causas sociais, de interesses específicos ou necessidades de seus membros. Pessoas eleitas por seus membros, com mandato determinado, atuam em comitês executivos e na diretoria, estabelecendo a gestão estratégica. Destacam a quantidade de organizações esportivas que atuam nesse setor e exemplificam: entidades internacionais, como o Comitê Olímpico Internacional, federações nacionais regionais e entidades de prática, como associações de modalidades (Pedersen & Thibault, 2019).

O esporte escolar e universitário tem estrutura e organização peculiar, especialmente nos Estados Unidos da América e, para Pedersen e Thibault (2019), são sancionados pelo governo e têm missão de servir e educar os estudantes. A maioria dessas organizações oferece atividades esportivas nas atividades de educação física no currículo escolar e em competições internas e extramuros.

Pedersen e Thibault (2019) posicionam as organizações educacionais no modelo entre os setores público e o sem fins lucrativos, tendo em vista que as instalações esportivas das

escolas e de algumas universidades são compartilhadas com grupos da comunidade e organizações esportivas locais. Um outro papel desempenhado na sociedade é o oferecimento de treinamento de futuras lideranças para o esporte, através de programas acadêmicos (professores, treinadores, gestores, psicólogos e pesquisadores do esporte) e serviços como clubes esportivos e competições.

O setor comercial, ou o composto por organizações privadas com fins lucrativos, é composto por franquias esportivas, ligas e outras entidades esportivas, como resorts de *sky*, clubes de golfe, academias e entidades de fitness, empresas de eventos, agências de marketing esportivo, operadores de instalações esportivas, fabricantes e comerciantes de bens e equipamentos esportivos, empresas de mídia, empresas que patrocinam e endossam esporte.

Embora não presentes no modelo, Pedersen e Thibault (2019), elencam inúmeros *stakeholders* e organizações periféricas que podem ser influenciadas ou que influenciam as organizações esportivas:

- 1) Membros das organizações, praticantes, atletas, treinadores, árbitros, gestores, líderes, voluntários, fãs e espectadores;
- 2) Patrocinadores, mídia, entidades governamentais e seus recursos humanos;
- 3) Outras, relacionadas ou não ao esporte – agentes de talentos, organizadores de eventos, legisladores governamentais.

4.4 Visão da Economia

A Economia e os negócios do Esporte são tratados por diversos autores na perspectiva do esporte profissional, da movimentação financeira e dos impactos no mercado global, analisando desde aspectos contábeis até doping, mídia e patrocínios (Andreff & Szymanski, 2006; Bourg & Gouquet, 2010; Bourg & Gouquet, 2005; Desbordes, Aymar, & Hautbois, 2019; Heinemann, 2001).

Heinemann (2001) apresenta modelos de estudo da Economia do Esporte em duas perspectivas específicas. A primeira se refere ao impacto econômico dos grandes eventos esportivos (Jogos Olímpicos, campeonatos mundiais). Segundo o autor, o que caracteriza essa perspectiva é que os impactos econômicos destes grandes acontecimentos são limitados no tempo e são distribuídos de forma diferente em cada região geográfica.

A segunda, é relativa à movimentação econômica em relação ao esporte na sociedade, considerando a movimentação econômica gerada por toda a população em um ano. Sua proposta de análise é estruturada a partir da demanda relacionada a gastos com o esporte, tanto por praticantes como por não praticantes em uma população. Essa demanda é sistematizada pelo autor em quatro aspectos: bens esportivos, espetáculos esportivos, prática esportiva e loterias e apostas (Heinemann, 2001):

- 1) Bens – Comércio, produção e balança comercial (importações/exportações);
- 2) Espetáculos esportivos – De grande porte geram aumento de produção, empregos, consumo de serviços de turismo, entre outros;
- 3) Prática – Clubes, escolas (educação física e esporte escolar), esporte não organizado (lazer), esporte comercial (atividade física/esporte em entidade privadas com fins lucrativos), esporte no setor público. Envolve também as infraestruturas para essa prática (públicas e privadas);
- 4) Loterias e apostas – Confederações e Federações.

Nessa perspectiva, podemos identificar as organizações esportivas, especialmente quando o autor as explicita no aspecto da prática da atividade física e do esporte.

A partir dessas considerações sobre as organizações esportivas, a Indústria e a Economia do Esporte no âmbito internacional, passamos a analisar as organizações esportivas no Brasil.

5 Organizações Esportivas no Brasil

No Brasil, são poucos os autores que tratam do tema organizações esportivas no sentido de caracterizar os tipos existentes na sociedade, na Indústria do Esporte, na Economia, na Gestão do Esporte. Mas é possível identificar alguns esforços sobre os diferentes tipos de organizações no país.

Embora não com foco nas organizações esportivas, Brunoro e Afif (1997), ao definir as áreas da administração esportiva – hoje denominada Gestão do Esporte no país – (Associação Brasileira de Gestão do Esporte, 2009), as relaciona com as organizações e a atuação do gestor do esporte, nomeando: o gerenciamento de clubes, gerenciamento esportivo geral (entidades públicas; privadas; escolas e universidades; federações, confederações e ligas; SESC, SENAC, SESI, ACM e área comunitária), supervisão de equipes, chefia de delegações e supervisor de projetos .

Também com foco na atuação de profissional, Böhme (1998) destacou as áreas de atuação específicas do Bacharel em Esporte em organizações esportivas: supervisão e gerenciamento de equipes esportivas, gerenciamento de entidades de administração do esporte (clubes, ligas, federações e confederações), diferentes níveis de organização governamental (federal, estadual e municipal), organização e promoção de eventos esportivos em diferentes níveis, consultoria e/ou assessoria relativa à área.

No início do século XXI, Rezende (2000), definindo organização esportiva como unidade social, apresentou uma tipologia, segundo dois aspectos considerando:

- 1) aquelas organizações que existem em função da atividade física, esportiva e de lazer – centros de treinamento e escolinhas; academias; clubes e associações exclusivamente esportivos; consultorias e assessorias; ligas, federações e confederações; fundações, instituições e comitês, entre outros, e
- 2) aquelas que possuem setores voltados para a atividade física, desportiva e de lazer – prefeituras, governos estaduais, governo federal, clubes sociais, entidades representativas (SESC, SESI, sindicatos), hotéis, academias, *shoppings*, etc. (Rezende, 2000).

Em relação as organizações citadas por Brunoro e Afif (1997) e Böhme (1998), nesta tipologia não são citadas escolas e universidades.

Também no sentido de analisar os campos de atuação do administrador esportivo, Bastos (2004), com base nos autores citados anteriormente e em autores da década de 1980, propõe um modelo para o Brasil, no qual constam seis segmentos de atuação do gestor (e mais um denominado outros), descrevendo-os em termos de sua finalidade (social, pública, administrativa ou econômica) e do caráter na atividade esportiva (principal ou de suporte):

- 1) Negócios de esportes, lazer e recreação: organizações com finalidade econômica, de gestão privada.

- 2) Administração e prática do esporte: organizações de administração e prática da atividade esportiva, com finalidade não lucrativa.
- 3) Terceiro setor: organizações sem fins lucrativos, com finalidade social, podendo ter a atividade esportiva tanto como suporte, como atividade principal, conforme seus estatutos e missões.
- 4) Educação: organizações com finalidade tanto econômica como social, através de gestão pública ou privada, com relação tanto de suporte como principal.
- 5) Administração pública, com finalidades administrativa e social, de gestão pública, sem finalidade lucrativa, tendo a atividade esportiva como característica principal ou de suporte.
- 6) Saúde e estética, com finalidade econômica e/ou social e com gestão pública e/ou privada, tipicamente orientadas para atividades de suporte.
Outros segmentos: principal: Centros de Estudos e Pesquisa; de suporte: Asilos, Creches (Bastos, 2004, p. 430).

Na última década, obras mais recentes tratam do tema com enfoques diferentes. Mazzei e Bastos (2012) reportam as áreas de atuação do gestor de Bastos (2004) e da obra constam capítulos relativos a federações, clubes, fitness, instituições públicas e esporte universitário (Mazzei & Bastos, 2012).

Na perspectiva da Indústria do Esporte, ao estudar o Produto Externo Bruto do país (PIB), Kasznar e Graça (2012) identificaram organizações e serviços da indústria de artigos esportivos, serviços de firmas especializadas em esportes e afins (marcas, publicidade e marketing, clubes, academias, instalações esportivas e eventos, remuneração de esportistas, mídia) e valor indireto de serviços gerados pelo esporte (transporte, hospedagem, alimentação e manutenção de equipamentos e infraestrutura esportiva) (Kasznar & Graça, 2012).

Em obra sobre a gestão de negócios esportivos, Mattar e Mattar (2013) apresentam capítulo específico sobre a Indústria do Esporte, no qual apresentam o modelo de Pitts e Stotlar (2002). Entretanto, os autores não explicitam as organizações esportivas no Brasil sob essa perspectiva, citando exemplos de organizações quando tratam do ambiente de negócios com base na estrutura de regulamentação e poder no esporte. Algumas organizações são citadas quando abordada uma visão sistêmica da organização do esporte, na qual os autores se referem ao sistema nacional do desporto (a ser tratado em tópico específico) e quando tratam da estrutura organizacional das instituições esportivas, sob duas formas de configuração: as associações sem fins econômicos e as sociedades empresariais com fins econômicos (Mattar & Mattar, 2013).

Campestrini (2016), que analisa a gestão do esporte orientada ao mercado, propõe como método de gestão a construção de plataforma de negócios. Nessa proposta, especifica a aplicação da plataforma em sistemas de organizações esportivas:

- 1) Entidades de Administração do Esporte (Confederações, Federações, Comitês Olímpicos e Paralímpicos e/ou Ligas Esportivas);
- 2) Entidades de prática esportiva (clubes, associações, equipes, etc.) e atletas;
- 3) Empresas privadas (que investem ou possuem interesse em investir em esporte);
- 4) O poder público (Prefeituras, Governos Estaduais, Secretarias de Esporte, Governo Federal, Ministério do Esporte);
- 5) A mídia (Canais de Televisão Aberta e Fechada, Jornais, Revistas, Internet, Rádio, etc.). (Campestrini, 2016, p. 290-291).

As organizações citadas pelo autor representam aquelas voltadas ao esporte formal, muitas das citadas poderiam se enquadrar nos modelos de Indústria do Esporte, especialmente as de administração e prática do esporte, públicas e privadas.

Finalmente, para buscar complementar as informações oriundas de pesquisas, foi realizada busca no Portal de Periódicos CAPES para identificar artigos (de 2009 a 2019) que tratassem do tema organizações esportivas ou que contivessem conceitos e/ou definições e tipologias. Os descritores utilizados foram Organização Esportiva; Organizações Esportivas, Instituição Esportiva, Instituições Esportivas, Entidade Esportiva, Entidades Esportivas.

Foram identificados 30 artigos, dos quais 3 foram retirados da amostra: 1 por tratar de organizações espanholas, 1 sobre a política colonial portuguesa e 1 por tratar de clubes de futebol estrangeiros. Dos 27 artigos analisados, nenhum continha conceituação sobre organização esportiva, mas dois citavam a Indústria do Esporte.

Foram identificadas 28 organizações (um artigo trata de 2 organizações) que foram tema dos estudos: Clube de futebol (9), Complexo esportivo/Arena (3), Confederação (2), Clube (2), Equipes esportivas (2), Projeto Social/Instituto (2), Organizações Públicas/Secretaria de Esporte (1), Academia (1), Liga (1), Patrocinador/no mesmo artigo Clubes de Futebol (1), Instituição militar (1), Organizações (clubes e empresas) diversas (1), Empresa no desporto/teoria (1) e Revisão de literatura/Indústria do Esporte (1).

A partir da análise do tema em termos da literatura, em obras e artigos científicos, verificamos que não há um alinhamento no entendimento do universo das organizações esportivas, com cada autor desenvolvendo a sua perspectiva.

Passamos a apresentar o entendimento das organizações esportivas na legislação e na organização do esporte no país.

5.1 Organizações, estrutura do esporte e legislação atual

A Lei nº 13.155 alterou, no Art. 38, o artigo 3º da Lei nº 9.615 que define que o desporto pode ser reconhecido nas manifestações Educacional, de Participação e de Rendimento, passando a incluir o inciso IV - desporto de formação (Brasil, 2015).

Para o desenvolvimento dessas manifestações, é constituído o Sistema Brasileiro do Desporto, definido no Art. 4 como compreendendo as seguintes estruturas:

- 1) Ministério do Esporte; (entre 2003 e 2019);
- 2) Conselho Nacional do Esporte - CNE;
- 3) Sistema Nacional do Desporto;
- 4) Sistemas de desporto dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, organizados de forma autônoma e em regime de colaboração, integrados por vínculos de natureza técnica específicos de cada modalidade desportiva (Secretarias Estaduais e Municipais, Fundações).

Quanto às organizações esportivas privadas, com e sem fins lucrativos, elas são caracterizadas no Sistema Nacional do Desporto, com a maioria das citadas sendo de caráter privado sem fins lucrativos:

Pessoas físicas e jurídicas de direito privado, com ou sem fins lucrativos, encarregadas da coordenação, administração, normatização, apoio e prática do desporto, bem como as incumbidas da Justiça Desportiva e, especialmente:

I - o Comitê Olímpico Brasileiro-COB;

II - o Comitê Paraolímpico Brasileiro;

III - as entidades nacionais de administração do desporto;

Art. 14. O Comitê Olímpico Brasileiro - COB, o Comitê Paralímpico Brasileiro - CPB e as entidades nacionais de administração do desporto, que lhes são filiadas ou vinculadas, constituem subsistema específico do Sistema Nacional do Desporto.

IV - as entidades regionais de administração do desporto;

V - as ligas regionais e nacionais;

VI - as entidades de prática desportiva filiadas ou não àquelas referidas nos incisos anteriores.

VII – o Comitê Brasileiro de Clubes (Brasil, 1998).

As organizações privadas com fins lucrativos não são explicitadas, podendo-se entender que estariam enquadradas como alguma liga ou entidade de prática/equipe de empresas, por exemplo. De qualquer forma, as organizações mencionadas estão relacionadas como entidades de administração e de prática do desporto, que se configuram como organizações que têm o esporte como atividade principal, segundo a visão de Chelladurai (2013) sobre as organizações primárias.

No entanto, as entidades tanto de administração como de prática são citadas como organizações desportivas, ou seja, o entendimento é de que as entidades de prática se restringem àquelas voltadas a modalidades esportivas, e aos clubes (esporte formal).

Dessa forma, não se evidencia um alinhamento com o conceito de esporte no seu sentido amplo na sociedade (educacional, de participação, de rendimento e de formação), manifestado na Lei que rege o Esporte (práticas formais e não formais), e também não há em outra normatização federal o reconhecimento das demais organizações de prática (academias, escolas, universidades, fundações, entidades sociais, entre outras), seja do setor público, privado ou do terceiro setor.

5.2 Organizações esportivas na atividade econômica

Em outra instância federal que não a do Esporte, a do Ministério do Planejamento, as atividades relativas ao esporte desenvolvidas por organizações são registradas na Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE (Brasil, 2010, 2015). Essa classificação é oficialmente adotada pelo Sistema Estatístico Nacional e pelos órgãos federais gestores de registros administrativos do país e é elaborada e atualizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). A versão 2.0, é derivada da versão 4 da *International Standard Industrial Classification of All Economic Activities* – ISIC 4 (*Clasificación Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas* – CIIU 4). O gestor da ISIC/CIIU é a Divisão de Estatísticas das Nações Unidas.

Na busca no site do IBGE pelas palavras “Esporte”, “Esportivo” e “Esportiva”, identificamos nos resultados na versão CNAE 2.0 (Res 02/2010) menções em subcategorias, apresentadas na Tabela 1 (em negrito as menções que se mantiveram/mudaram de nomenclatura, em cinza as que não aparecem na versão 2.2, de 2015). Verifica-se, comparando-se com a versão 2.2, em vigor desde 2015, que há diferenças no sentido da omissão ou nova nomenclatura.

Tabela 1: Menções das expressões “Esporte”, “Esportivo” e “Esportiva” nas versões 2.0 (2010) e 2.2 (2015) na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE)

CNAE 2010 V. 2.0 (2010)	CNAE V. 2.2 (2015)
“Esporte”	“Esporte”

6	Blusas, blusões, camisas, macacões, agasalhos e conjuntos para esporte para crianças, homens, uso feminino; confecção, fabricação de	3012-1	Embarcações para esporte e lazer, N.E.; Construção de
1	Armas para caça e esporte; fabricação de	3230-2	Artefatos para esporte, N.E.; Fabricação de
4	Barcos de borracha - Exceto para esporte e lazer; Fabricação de botes infláveis para esporte e lazer; Peças e acessórios para embarcações para esporte e lazer; Fabricação de iates e outras embarcações de recreio ou esporte, construção de	4763-6	Artigos para esporte; Comércio varejista
1	Aeronaves para esporte, construção e montagem de	8412-4	Regulação, controle, definição de política e coordenação do esporte e lazer; Administração Federal, Estadual, Municipal (Versão 2.2 'Regulação das atividades de saúde, educação, serviços culturais e outros serviços sociais')
2	Raquetes, mascaras, capacetes e protetores de cabeça para esporte; Fabricação de	“Esportivo”	
2	Iates e outras embarcações de recreio ou esporte; Embarcações para esporte e lazer; Manutenção e reparação executada por unidade especializada	9312-3	Clube Esportivo (Versão 2.2 Clubes sociais, esportivos e similares)
2	Embarcações, peças e acessórios para embarcações - inclusive para esporte e lazer; Comércio atacadista de	“Esportiva”	
5	Material para esporte, embarcações, motores marítimos para embarcações, peças e acessórios para barcos, embarcações, motores de barcos para esporte e lazer; Comércio varejista	8299-7	Sena Esportiva; venda de bilhetes de (Casas lotéricas)
1	Assessoria em esporte		
1	Escolinha de esporte		
1	Federação de Esporte		
1	Estadia embarcações de esporte e lazer; Serviços de		
“Esportivo”			
1	Luvas de couro (exceto para uso profissional e esportivo); Confecção de		
1	Material esportivo (troféus, camisas, chuteiras, bolas e semelhantes); Comércio atacadista de		
“Esportiva”			
1	Armas e munições, exceto esportiva e para caça; comercio atacadista de		
2	Loteria, quina esportiva; ATIVIDADE DE; Venda de bilhetes de quina esportiva; Venda de bilhetes de		
5	Associação Esportiva; Caça esportiva; Exploração de; Federação Esportiva; Pesca esportiva e de lazer; Atividade de; Regulação Esportiva; Atividades de		

Verifica-se, comparando-se as duas versões, que há diferenças marcantes, uma vez que o detalhamento e especificações foram eliminados em diversos códigos e a omissão ou nova nomenclatura de outros.

O resultado de busca na Planilha “subclasses-cnae-2-2-estrutura” das mesmas palavras “esporte”, “esportivo” e “esportiva” revela menções em 5 categorias:

- C - Indústrias de transformação;
- G - Comércio; reparação de veículos automotores e motocicletas;
- M - Atividades profissionais, científicas e técnicas;
- P - Educação;
- R - Artes, cultura, esporte e recreação.

Nas três primeiras, Categorias C, G e M, estão incluídas atividades relativas a indústria de bens esportivos, das quais destacamos a da produção de artefatos para pesca e esporte; o comércio varejista de artigos esportivos e de bicicletas; o agenciamento de profissionais para atividades esportivas, e o aluguel de equipamentos recreativos e esportivos, no âmbito das organizações satélite, definidas por Chelladurai (2013) e nos modelos de Indústria do Esporte (Pedersen & Thibault, 2019; Pitts & Stotlar, 2013; Shank & Lyberger, 2015). Identificamos na categoria P – Educação, em “Outras atividades de ensino”, o Ensino de esportes.

Quanto a organizações esportivas que têm o esporte como atividade primária (Chelladurai, 2013; Rocha & Bastos, 2011) a partir das atividades descritas, elas são citadas na Categoria Artes, cultura, esporte e recreação (R). Identificamos as organizações esportivas clubes sociais, esportivos e similares e as demais citações se referem a prestação de serviços: atividades de condicionamento físico, gestão de instalações de esportes, e produção e promoção de eventos esportivos em “atividades esportivas não especificadas anteriormente”.

Como não há detalhamento na Planilha 2.2 (2015), resgatamos informações da versão 2.0 (2010), na qual é possível acessar alguns detalhamentos, à época, de grupos, classes e subclasses, das quais destacamos em negrito as que se referem a organizações:

- 1) Produção e promoção de eventos esportivos – “para profissionais ou amadores realizadas por organizações que utilizam suas próprias instalações”;
- 2) Clubes sociais, esportivos e similares – “as atividades dos clubes sociais e esportivos que possibilitam a seus membros a oportunidade de participarem de atividades sociais e praticarem esportes, como: futebol, futebol de salão, voleibol, basquete, natação, equitação, golfe, tiro, etc. e clube de regatas, clube recreativo, clube social, clubes sociais, esportivos e similares”;
- 3) Atividades de condicionamento físico – “as atividades de condicionamento físico (fitness), tais como: ginástica, musculação, yoga, pilates, alongamento corporal, anti-ginástica, etc., realizadas em academias, centros de saúde física e outros locais especializados. Esta classe compreende também: as atividades de hidroginástica; as atividades de instrutores de educação física, inclusive individuais (personal trainers)”. Quanto a organizações são citadas: Academia de Ginástica; Academia de Musculação e Aeróbica; Ginástica e Musculação;
- 4) Outras atividades esportivas não especificadas anteriormente – “dentre elas as que se referem a organizações esportivas: Associação Esportiva; Federação de Esporte; Federação Esportiva e Hípicas, dentre outras atividades”;
- 5) Na busca pela palavra-chave esporte identifica-se outra organização: Escolinha de Esporte.

São citadas organizações de prática e de administração do esporte, especificadas na Leiº 9.615 (que regulamenta o Esporte) no Sistema Nacional do Esporte e organizações de

prática do segmento privado, com e sem fins lucrativos (associação esportiva, escolinha de esporte, academias).

5.3 Organizações esportivas no 3º Setor

Determinadas organizações esportivas, até a análise realizada nesse ponto, não aparecem de forma recorrente sob as perspectivas legal e econômica, mas que foram citadas por Rezende (2000) e Brunoro (1997): entidades privadas sem fins lucrativos, como associações, fundações, entre outras.

Segundo o IBGE, em documento publicado em 2019 existiam, em 2016 no Brasil, 236.950 Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (Fasfil), que são descritas como associações, fundações e organizações religiosas e organizações sociais (OS). Nesse universo estão incluídas ONGs, Organizações Cívicas de Interesses Públicos (Oscips), Fundações, Associações Culturais, Clubes, integrantes do Sistema S entre outras (Brasil, 2019).

Em levantamento realizado no documento que relata os resultados, no Grupo 03 - Cultura e recreação - foram contabilizadas 32.268 organizações, das quais (79%), nas Regiões Sudeste e Sul do País. O subgrupo Esporte e Recreação (03.2) é composto por 19.716 organizações, também com maioria (77,9%) dessas regiões do país, assim especificadas:

03.2 Esporte e recreação

Este subgrupo compreende:

- Os grupos escoteiros, os guardas mirins;
- As associações recreativas, esportivas e atléticas;
- As associações de funcionários voltadas para o esporte, lazer e recreação;
- As sociedades de atiradores;
- Os clubes diversos tais como, de futebol, esportivos, kart, moto, camping, jockey, jeep, aero, entre outros;
- As associações de turismo em geral.

Este subgrupo compreende também:

- As associações de intercâmbios;
- As associações de Yoga;
- As atividades desportivas;
- Outras atividades relacionadas ao lazer. (IBGE, 2019, p. 87).

Ainda no Grupo 10 - Outras instituições privadas sem fins lucrativos não especificadas anteriormente – são contabilizadas no item 10.3 1.215 organizações do Sistema S, dentre as quais são oferecidos serviços de esporte: “As entidades pertencentes aos serviços sociais autônomos (Sistema S) a saber: SENAI, Sesi, SENAC, Sesc, SENAT, Sest, SENAR, SEBRAE, SESCOOP, etc.”.

Algumas organizações sociais voltadas ao esporte têm se configurado em redes, como a Rede Esporte pela Mudança Social (REMS) que reúne 136 instituições (fundações, universidades, associações, institutos, projetos sociais), que desenvolvem ações ligadas ao esporte pela transformação social. A entidade tem apoio de empresa privada de material esportivo e de programa da Nações Unidas (REMS, 2020).

Nesse segmento identificamos organizações primárias (Chelladurai, 2013), de prática esportiva (Heinemann, 2001; Pitts & Stotlar, 2013), que existem em função da atividade física, esportiva e de lazer (Rezende, 2000), como associações esportivas e de yoga e clubes. Há também entidades que atuam e apoiam programas de prática (projetos sociais, fundações,

institutos, como SENAI, SESC, Instituto Ayrton Sena, Fundação Gol de Letra, entre outras), e as citadas na REMS (universidade e associações profissionais).

6 Na busca de um entendimento – um encontro de possível modelo

Até esta etapa da análise constatamos que, conforme as fontes das informações obtidas, há diferentes menções, setorizações, enquadramentos sobre organizações esportivas no Brasil. A proposta agora é apresentar um modelo que aglutine esses entendimentos, no sentido de construir uma visão macro do universo das organizações esportivas.

Dados os modelos apresentados ao longo da análise, consideramos que o de Pedersen e Thibault (2019), não somente por sua atualidade, poderia servir de base para a construção de um modelo para o Brasil, considerando os setores da sociedade, conforme mencionam os autores da área.

Iniciando pelo Setor público, identificamos no Brasil organizações esportivas nos níveis Federal, Estadual e Municipal, responsáveis pela elaboração e implementação de políticas e oferta de instalações e serviços (Figura 4).

<p>FEDERAL - (ADMINISTRAÇÃO) Secretaria Especial do Esporte, Ministério da Cidadania Programa do Ministério da Saúde – Academias da Saúde (municípios) – SUS</p>
<p>ESTADOS - (ADMINISTRAÇÃO E PRÁTICA) Organizações responsáveis por desenvolver políticas e oferecer instalações e serviços de prática de esporte e atividades físicas: Fundações e Secretarias (Secretarias que tratam exclusivamente do Esporte, do Esporte em conjunto com outras pastas ou temas – p. ex. Educação, Juventude, Lazer, Turismo)</p>
<p>MUNICÍPIOS (facultado pela Lei nº 9.615) - (ADMINISTRAÇÃO E PRÁTICA) Organizações responsáveis por desenvolver políticas e oferecer instalações e serviços de prática de esporte e atividades físicas: Fundações e Secretarias (Secretarias que tratam exclusivamente do Esporte, do Esporte em conjunto com outras pastas ou temas – p. ex. Educação, Juventude, Lazer, Turismo) Academias da Cidade - Programa do Ministério da Saúde</p>

Figura 4 – Organizações esportivas – Setor Público

Fonte: elaborada pelos autores.

Quanto ao Setor sem fins lucrativos, há organizações nos três níveis (federal, estadual e municipal), de administração e de prática. É importante lembrar, como destacamos anteriormente, que algumas organizações deste setor não são esportivas no sentido da sua atividade principal, mas oferecem serviços de atividade física e esporte (Figura 5).

No Setor privado (comercial) temos uma diversidade de organizações, com as de prática se concentrando em organizações voltadas a programas e serviços esportivos (Figura 6).

ORGANIZAÇÕES NACIONAIS Desenvolvimento e apoio ao esporte para todos e esporte de rendimento SESC, SESI (PRÁTICA) Confederações, COB, CPOB, CBC (ADMINISTRAÇÃO)
ORGANIZAÇÕES ESTADUAIS Desenvolvimento e apoio ao esporte para todos e esporte de rendimento ACM (PRÁTICA) Federações, Ligas (ADMINISTRAÇÃO)
ORGANIZAÇÕES LOCAIS, CLUBES, LIGAS E EQUIPES Desenvolvimento e apoio esporte para todos Projetos sociais, institutos, fundações (PRÁTICA) Oferta de programas e serviços esportivos a membros Clubes, Ligas Municipais

Figura 5 – Organizações esportivas – Setor Privado sem fins lucrativos
Fonte: elaborada pelos autores.

ORGANIZAÇÕES DE ESPORTE PROFISSIONAL Entretenimento Comercialização de bilhetes e ingressos para eventos esportivos Agências de turismo especializadas em pacotes para eventos esportivos Hotéis, resorts, pousadas, com serviços esportivos diferenciados Desenvolvimento e apoio ao esporte de alto rendimento Centros de treinamento
ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS COMERCIAIS Oferecimento de programas e serviços esportivos Escolas de Esporte, Academias, entidades de fitness, consultorias de orientação de prática esportiva (PRÁTICA) Empresas de eventos, agências de marketing esportivo, assessorias, consultorias de negócios (ADMINISTRAÇÃO) Oferecimento de instalações esportivas Construtores e operadores de Quadras, campos, espaços em condomínios
FABRICANTES E COMERCIANTES DE BENS ESPORTIVOS Fabricação e venda de equipamentos vestuário, calçados esportivos Patrocínio e endosso
MÍDIA Visibilidade e relatório de eventos e competições Apoio financeiro (p. ex., direitos de transmissão)
CORPORAÇÕES Patrocínio e endosso Apoio financeiro

Figura 6 – Organizações esportivas – Setor Privado Comercial)
Fonte: elaborada pelos autores.

Por fim, o Esporte educacional e o universitário no Brasil têm características diferentes da realidade dos Estados Unidos da América, apresentadas no modelo de Pedersen e Thibault (2019).

Como vimos, as entidades da educação foram descritas como segmento de atuação do gestor por Bastos (2004, p. 4) como aquele composto por “organizações com finalidade tanto econômica como social, através de gestão do setor público ou privado, com e sem fins lucrativos, com atividades tanto de suporte como principal”. São caracterizadas como Instituições de Ensino (Fundamental, Médio e Superior), como Escolas, Faculdades, Escolas técnicas, Institutos federais e Universidades que apoiam, tem equipes ou oferecem serviços de prática de atividades física e esporte.

Obviamente esses setores não estão isolados, eles interagem e existem algumas interfaces, especialmente em se tratando de das atividades de gestão, de financiamento e de stakeholders dos diferentes setores. Por exemplo, as organizações oriundas de Parcerias Público-Privadas (PPP), que muitas vezes são formadas com objetivos de gestão e prática, dentre outros. Uma delas é o Núcleo do Alto Rendimento Esportivo de São Paulo, ou simplesmente NAR, que se trata de um centro de excelência em estudo, avaliação, prescrição de treinamento esportivo e capacitação de técnicos e preparadores físicos, focado no alto rendimento de atletas e equipes profissionais. O NAR é fruto de Parceria de uma organização sem fins lucrativos e a Prefeitura Municipal de São Paulo (Núcleo de Alto Rendimento Esportivo de São Paulo (NAR), 2020).

Dessa forma, assim como nos modelos apresentados, sejam da indústria do esporte, na perspectiva da economia, essa interação é representada graficamente.

A partir da descrição das organizações segundo os setores da sociedade (público e privado, com e sem fins lucrativos) e do sistema educacional, foi construído um modelo unificado (Figura 8).

No modelo ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS NO BRASIL os setores estão interligados, sugerindo as relações existentes entre eles, conforme a exemplificação de organizações esportivas de prática e de administração nos setores público e privado e nas organizações esportivas comerciais do setor privado.

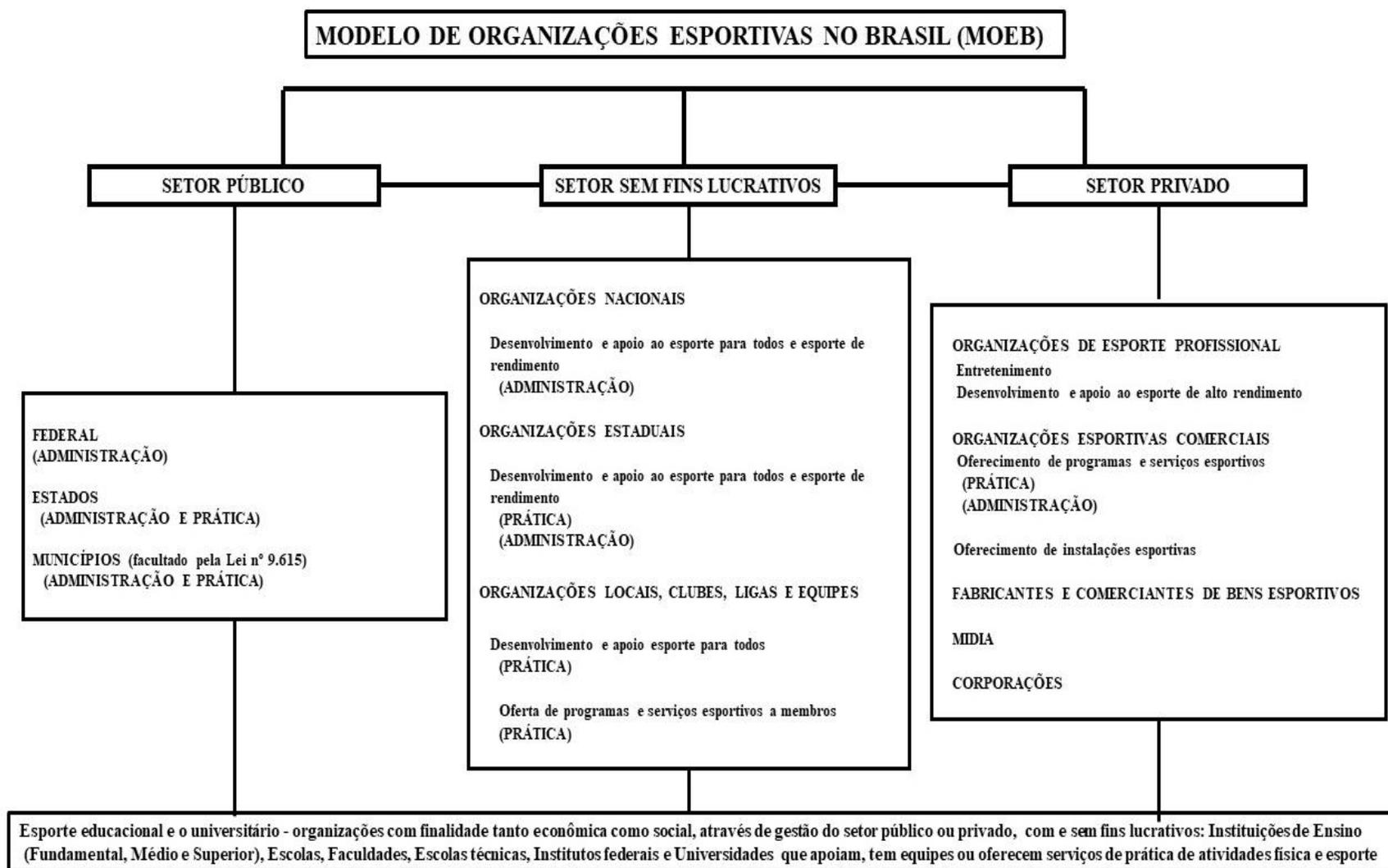


Figura 7 - Modelo de Organizações Esportivas no Brasil (MOEB)

Fonte: elaborada pelos autores.

7 Considerações Finais

A proposta deste artigo, de buscar um entendimento sobre as organizações esportivas no país, se realizou através da reflexão acerca do esporte e seus papéis da sociedade brasileira. Esta reflexão foi alicerçada em entendimentos e visões do meio acadêmico, do mercado e do setor público.

Evidenciou-se que não há um entendimento comum, as visões são fragmentadas, seja por estarem calcadas em diferentes fundamentações teóricas, com diferentes autores apresentando visões diferenciadas; contextos diferenciados; pela formulação aplicada a normas e classificações econômicas e de entidades sem fins lucrativos, e leis que regem as atividades esportivas na realidade brasileira. Como apontado quando da análise do Sistema Nacional de Esporte, a sua (in)existência não contempla conceito ou reflexo do que acontece na realidade do Brasil.

Obviamente esta é uma aproximação com o tema, formulada e estruturada na perspectiva da Gestão do Esporte que, segundo entendemos, é a área do conhecimento que se debruça teoricamente e atua no âmbito das organizações esportivas, por tê-las como elemento fulcral em seus conceitos, estudos e práticas.

Esse processo analítico e reflexivo resultou em um modelo teórico, o MOEB, que em última instância pretende oferecer um entendimento abrangente e integrador que possa ter aplicação norteando e fundamentando estudos e pesquisa na área da Gestão do Esporte. Vale destacar que o modelo privilegia as organizações e sua interação, independentemente dos setores da sociedade e das instâncias que tratam do esporte no país, tanto em termos da prática, do consumo, da promoção ou produção.

Obviamente que esta proposta de modelo aqui apresentada possui suas limitações, como a não aplicação de rigor metodológico na seleção dos documentos e das fontes acadêmicas. Por outro lado, o tema de forma nenhuma se esgota, pelo contrário, a ideia é que esse modelo seja contestado, apoiado, criticado, e acima de tudo, aperfeiçoado. Outro caminho que pode ser seguido é a construção de conceituação e cenários de organizações esportivas de cada um dos setores e segmentos.

Referências

- Andreff, W., & Szymanski, S. (Eds.) (2006). *Handbook on the Economics of Sport*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Associação Brasileira de Gestão do Esporte (ABRAGESP). Quem somos (2009). Brasil. Recuperado de <http://www.abragesp.org.br/quem-somos/>
- Barros, J. A. F., & Mazzei, L. C. (2012). Gestão de clubes esportivos. In L. C. Mazzei & F. C. Bastos (Eds.), *Gestão do Esporte no Brasil: desafios e perspectivas*. (1ª ed.) 91–118. São Paulo: Ícone Editora.
- Bastos, F. C. (2004). Sport Manager's Fields of Practice – propose of a model for Brazil. *The FIEP Bulletin*, 74 (espec.), 429–431. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/0B3SUUtxxlKPpcXpIbnZIUzV6a2c/edit?usp=sharing>
- Bastos, F. C. (2016). *Gestão do Esporte no Brasil: reflexões sobre avanços, limites e desafios*. Livre-Docência, Departamento de Esporte - Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo. Recuperado de

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/39/tde-17062019-123621/pt-br.php>

Bento, J. O. (1991). *Desporto, saúde e vida*. Lisboa: Horizonte.

Böhme, M. T. S. (1998). Administração Esportiva. São Paulo. *PETeleco. PET-EEFEUSP, novembro*.

Bourg, J. F., & Gouguet, J. J. (2010). *The Political Economy of Professional Sport*. Northampton: Edward Elgar Publishing.

Bourg, J. F., & Gouquet, J. J. (2005). *Economia do Esporte* (1st ed.). Bauru: EDUSC.

Brasil. (1998). Lei nº 9.615. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. (n.d.). Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9615consol.htm

Brasil. (1941).Decreto-Lei 3.199. Estabelece as bases de organização dos desportos em todo o país.

Brasil. (2015). Lei nº 13.155, altera a Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13155.htm#art38

Brasil, Ministério da Economia. (2010). IBGE. Comissão Nacional de Classificação – Concla. Classificação Nacional de Atividades Econômicas - Versão 2.0. Retrieved January 1, 2015, from https://cnae.ibge.gov.br/?option=com_cnae&view=atividades&Itemid=6160&tipo=cnae&chave=ESPORTE&versao_classe=7.0.0&versao_subclasse=

Brasil, Ministério da Economia. (2015). IBGE. Comissão Nacional de Classificação – Concla. Classificação Nacional de Atividades Econômicas - Subclasses para uso da Administração Pública - versão 2.2. Recuperado de <https://cnae.ibge.gov.br/classificacoes/por-tema/atividades-economicas/subclasses-da-cnae-2-2>

Brasil, Ministério da Economia.. (2019). *As Fundações Privadas e Associações sem fins lucrativos no Brasil 2016*. Brasília - DF. Recuperado de <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/outras-estatisticas-economicas/9023-as-fundacoes-privadas-e-associacoes-sem-fins-lucrativos-no-brasil.html?=&t=destaques>

Brunoro, J. C., & Afif, A. (1997). *Futebol. 100% Profissional*. São Paulo: Editora Gente.

Burden, W., & Church, A. G. (2012). Sport in North America. In M.,Li, E. W., MacIntosh, & G. A., Bravo, G, A (Eds.), *International Sport Management* (1st ed., pp. 73–98). Champaign, IL: Human Kinetics.

Campestrini, G. R. H. (2016). Considerações Finais. A Construção da Plataforma. In *Plataforma de negócios do esporte: a gestão do esporte orientada para o Mercado* (306). Curitiba: Editora Prisma.

Cárdenas, A. R. (2013). *A atuação de gestores esportivos e a formação, relacionada à gestão, oferecida em cursos de graduação em educação física*. Dissertação (Mestrado).

Mestrado em Administração, Universidade do Estado de Santa Catarina.

Chelladurai, P. (2009). *Managing organizations for sport and physical activity: a systems perspective*. Scottsdale: Holcomb Hathaway.

Chelladurai, P. (2013). *Managing Organizations for Sport and Physical Activity: A systems perspective* (4th ed.). Scottsdale, AZ: Holcomb Hathaway Publishers.

Coakley, J. J. (1990). *Sport in society: issues and controversies*. Los Angeles: Times Mirror/Mosby College Pub.

Constantino, J. M. (1994). *Desporto e Municípios*. Lisboa: Livros Horizonte.

Desbordes, M., Aymar, P., & Hautbois, C. (Eds.) (2019). *The Global Sport Economy: Contemporary Issues*. New York: Routledge.

Digel, H. (1995). *Sport in a changing society: sociological essays*. Schorndorf: Hofmann-Verlag.

Galatti, L. R., Paes, R. R., Collet, C., & Seoane, A. M. (2018). Esporte Contemporâneo: Perspectivas para a compreensão do fenômeno. *Corpoconsciência, Cuiabá-MT*, 22 (January), 115–127.

Gammelsæter, H. (2020). Sport is not industry: bringing sport back to sport management. *European Sport Management Quarterly*, 1–23.

Giddens, A. (2005). *Sociologia* (4^a edição). Artmed.

Heinemann, K. (2001). La repercusión económica del deporte: marco teórico y problemas prácticos. *EFDportes Revista Digital*, 7(43), 1–3.

Heinemann, K. (2005). Sport and the welfare state in Europe. *European Journal of Sport Science*, 5(4), 181–188.

Kasznar, I., & Graça Filho, A. S. (2012). *A indústria do esporte no Brasil economia, PIB - produto interno bruto, empregos e evolução dinâmica*. (4^a ed.). São Paulo: Brasil, Makron Books.

Leonard, W. M. (1998). *A sociological perspective of Sport* (5th ed.). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.

Li, M., MacIntosh, E., & Bravo, G. A. (2012). *International Sport Management*. Champaign: Human Kinetics.

Li, M., Pitts, B. G., & Quarterman, J. (2008). *Research Methods in Sport Management*. Morgantown: Fitness Information Technology.

Love, A., Bernstein, S. B., & King-White, R. (2020). “Two heads are better than one”: A continuum of social change in sport management. *Sport Management Review*.

Masteralexis, L. P., Barr, C., & Hums, M. (2011). *Principles and Practice of Sport*

Management (4th ed.). Sudbury: Jones & Bartlett Learning.

Mattar, F. N., & Mattar, M. F. (2013). *Gestão de Negócios Esportivos*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Mazzei, L. C., & Bastos, F. C. (2012). *Gestão do Esporte no Brasil: desafios e perspectivas* (1st ed.). São Paulo: Ícone Editora.

Mazzei, L. C., & Rocco, A. J., Jr. (2017). Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: Um momento para a sua afirmação no Brasil. *Revista de Gestão e Negócios Do Esporte (RGNE)*, 2(1), 96–109. Recuperado de http://revistagestaodoesporte.com.br/pluginfile.php/423/mod_resource/content/1/8 - Um ensaio sobre a Gestão do Esporte - Um momento para a sua afirmação no Brasil.pdf

Miller, L. K., Stoldt, G. C., & Comfort, G. (2002). Profissões relacionadas à administração esportiva. In S. I. Hoffman & J. C. Harris (Eds.), *Cinesiologia: o estudo da atividade física* (1ª, pp. 233–257). Porto Alegre: Artmed Editora.

Mullin, B. J. (1980). Sport management: the nature and utility of the concept. *Arena Review*, 4(3), 1–11.

Núcleo de alto rendimento esportivo de São Paulo (NAR) (2020). Recuperado de <http://www.narsp.com.br/>.

Padiglione, V. (1995). Diversidad y pluralidad en el escenario deportivo. *Apunts: Educación Física y Deportes*, 41, 30–35.

Pedersen, P. M., Parks, J. B., Quarterman, J., & Thibault, L. (Eds.) (2011). *Contemporary Sport Management*. (P. M. Pedersen, J. B. Parks, J. Quarterman, & L. Thibault, (4th ed.). Champaign: Human Kinetics.

Pedersen, P. M., & Thibault, L. (2019). *Contemporary Sport Management* (6th ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.

Pitts, B. G. (2001). Sport Management at the Millennium: A Defining Moment. *Journal of Sport Management*, 15(1), 1–9.

Pitts, B. G., Fielding, L. W., & Miller, L. K. (1994). Industry Segmentation Theory and the Sport Industry: Developing a Sport Industry Segment Model. *Sport Marketing Quarterly*, 3(1), 15–24.

Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (2002). *Fundamentos de marketing esportivo*. São Paulo: Phorte.

Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (2013). *Fundamentals of sport marketing*. Morgantown: Fitness Information Technology.

Rede Esporte pela Mudança Social (REMS). (2020). Quem somos. Recuperado de <http://rems.org.br/br/quem-somos/>

Rezende, J. R. (2000). *Organização e Administração no Esporte* (1st ed.). Rio de Janeiro: Sprint.

- Rocco, A. J., Jr., & Mazzei, L. C. (Eds.). (2018). *Os Estádios e Arenas do Futebol Brasileiro e o legado da Copa do Mundo 2014: o padrão FIFA, o consumidor do esporte e o entretenimento*. Sarapuí: OJM Casa Editorial.
- Rocha, C. M., & Bastos, F. C. (2011). Gestão do esporte: definindo a área. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 25 (especial), 91–103.
- Santana, L. C. (2012). Gestão de academias e mercado de fitness no Brasil. In Mazzei, L. C. & Bastos, F. C. (Eds.), *Gestão do Esporte no Brasil: desafios e perspectivas* (1st ed.) 186. São Paulo: Ícone Editora.
- Shank, M. D. (2005). *Sports Marketing: a Strategic Perspective* (3rd ed.). New York: Prentice Hall.
- Shank, M. D., & Lyberger, M. R. (2015). *Sports Marketing: a Strategic Perspective* (5th ed.). New York: Routledge.
- Skinner, J., Edwards, A., & Corbett, B. (2015). *Research Methods for Sport Management*. Oxon; New York: Routledge.
- Slack, T., & Parent, M. M. (2006). *Understanding Sport Organizations: The application of organization theory* (2nd ed.). Champaign: Human Kinetics.
- Tubino, M. (2002). *500 anos de legislação esportiva brasileira do Brasil colônia ao início do século XXI*. Rio de Janeiro: Shape.
- Walker, S., & Tehrani, M. (2012). Strategic Management in International Sport. In M., Li, MacIntosh, E. W., & G. A., Bravo (Eds.), *International Sport Management* (1st ed.) 31–52. Champaign, IL: Human Kinetics.