ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Esportes

CATEGORIA: ENANGRAD JÚNIOR

DA QUADRA AO PRODUTO ESPORTIVO: GOVERNANÇA COLABORATIVA E CRIAÇÃO DE VALOR NA SUPERLIGA BRASILEIRA DE VÔLEI

Resumo
A profissionalização do esporte de alto rendimento envolve mais do que desempenho competitivo: depende de estruturas de governança capazes de alinhar entidades de administração, clubes, patrocinadores, meios de comunicação e torcedores em torno de uma proposta de valor economicamente sustentável. Este estudo analisa como a governança colaborativa entre a Confederação Brasileira de Voleibol e os clubes vem reconfigurando a Superliga como produto esportivo. Foi realizada pesquisa qualitativa, documental e longitudinal com dados secundários públicos produzidos entre 2024 e agosto de 2026, incluindo comunicados institucionais da CBV, informações de governança, dados de audiência e público e o Mapa do Patrocínio da Superliga 2025/26 do IBOPE Repucom. A análise temática, orientada pela literatura de governança do esporte, *stakeholders* e cocriação de valor, identificou quatro mecanismos: institucionalização da participação dos clubes; integração das decisões técnico-comerciais; ampliação da distribuição e do engajamento do público; e ativação do mercado de patrocínio. Os resultados mostram uma transição de uma lógica centrada na organização da competição para uma lógica de cogovernança do produto esportivo. Em 2025/26, as finais reuniram mais de 20 mil espectadores presenciais, alcançaram mais de 21 milhões de pessoas na televisão e geraram 29 milhões de visualizações nas redes da CBV. A temporada também reuniu 203 marcas únicas nos uniformes dos clubes. Conclui-se que a criação de valor da Superliga depende da capacidade de converter participação dos stakeholders em coordenação comercial, distribuição midiática e receitas compartilháveis, preservando simultaneamente legitimidade esportiva, equilíbrio institucional e sustentabilidade dos clubes.

Palavras-chave: Gestão do esporte; governança esportiva; Superliga; cocriação de valor; patrocínio esportivo.

Abstract
The professionalization of elite sport involves more than competitive performance: it depends on governance structures capable of aligning governing bodies, clubs, sponsors, media organizations and fans around an economically sustainable value proposition. This study analyzes how collaborative governance between the Brazilian Volleyball Confederation and clubs has been reconfiguring the Superliga as a sport product. A qualitative, documentary and longitudinal study was conducted using public secondary data produced between 2024 and August 2026, including CBV institutional communications, governance information, audience and attendance data, and the IBOPE Repucom 2025/26 Superliga Sponsorship Map. Thematic analysis, informed by sport governance, stakeholder and value co-creation literature, identified four mechanisms: institutionalization of club participation; integration of technical and commercial decisions; expansion of distribution and fan engagement; and activation of the sponsorship market. Findings indicate a transition from a competition-organization logic toward a co-governance logic for the sport product. In 2025/26, the finals attracted more than 20,000 spectators, reached more than 21 million people on television and

generated 29 million views on CBV social media. The season also included 203 unique brands on club uniforms. The study concludes that Superliga value creation depends on the ability to convert stakeholder participation into commercial coordination, media distribution and shareable revenues while preserving sporting legitimacy, institutional balance and club sustainability.

Keywords: Sport management; sport governance; Superliga; value co-creation; sport sponsorship.

1. Introdução

O esporte profissional contemporâneo é simultaneamente competição, entretenimento, plataforma de mídia e ambiente de negócios. A qualidade técnica do jogo permanece central, mas a sustentabilidade de ligas e clubes depende de capacidades gerenciais que envolvem governança, organização de calendários, relacionamento com stakeholders, comercialização de direitos, patrocínios, experiência do torcedor e gestão de infraestrutura. Essa multiplicidade torna a gestão do esporte um campo especialmente fértil para investigar como organizações que competem entre si precisam, ao mesmo tempo, cooperar para produzir um ativo coletivo: a própria competição.

A Superliga Brasileira de Vôlei constitui um contexto particularmente relevante para esse debate. O voleibol possui tradição esportiva consolidada no país e sua principal competição de clubes reúne equipes masculinas e femininas, patrocinadores privados, estruturas clubísticas de naturezas distintas e uma entidade nacional responsável pela organização do campeonato. Estudos anteriores já apontavam que as equipes brasileiras de alto rendimento apresentavam gestores profissionais e dependiam fortemente da iniciativa privada, ainda que inseridas em estruturas organizacionais heterogêneas (Maroni, Mendes & Bastos, 2010). Mais de quinze anos depois, entretanto, a questão gerencial desloca-se: não basta compreender a estrutura interna dos clubes; torna-se necessário examinar como o produto coletivo é governado, distribuído e monetizado.

Esse deslocamento é visível no período recente. Em 2024 foi criada uma Comissão de Clubes para discutir desenvolvimento técnico, marketing, comunicação e atendimento ao público. Em 2025, a possibilidade publicamente noticiada de criação de uma liga independente tornou explícita a tensão entre autonomia dos clubes e coordenação federativa. Nos meses seguintes, a CBV e representantes das equipes passaram a discutir novos modelos de negócios, direitos de transmissão, patrocínios, governança, compliance, infraestrutura e questões comerciais. Em 2026, esses movimentos foram acompanhados por indicadores relevantes de mercado: as finais da temporada 2025/26 reuniram mais de 20 mil torcedores no Ibirapuera, alcançaram mais de 21 milhões de pessoas na TV Globo e geraram 29 milhões de visualizações nas redes sociais da CBV; paralelamente, o IBOPE Repucom identificou 203 marcas únicas nos uniformes das equipes das Superligas masculina e feminina.

Esse cenário sugere que a Superliga atravessa uma fase de reconfiguração institucional na qual a criação de valor deixa de depender apenas da soma de contratos de cada clube e passa a exigir coordenação entre propriedades coletivas da liga, inventário comercial, distribuição audiovisual e participação dos diferentes atores na tomada de decisão. A literatura de governança do esporte enfatiza que participação, transparência, *accountability* e capacidade estratégica influenciam o desempenho das organizações esportivas (Parent & Hoye, 2018). Ao mesmo tempo, a literatura de cocriação de valor no esporte argumenta que o valor não é produzido

por uma única organização, mas resulta da integração de recursos por clubes, ligas, atletas, fãs, mídia e parceiros comerciais (Woratschek, Horbel & Popp, 2014).

Apesar dessa convergência teórica, ainda são limitadas as análises contemporâneas sobre a governança comercial do voleibol profissional brasileiro e sobre a transformação da Superliga em produto esportivo integrado. A maior parte da literatura nacional sobre voleibol concentrou-se em dimensões técnico-táticas, formação de atletas ou características organizacionais das equipes, deixando espaço para compreender o nível interorganizacional da competição. Diante disso, este estudo responde à seguinte questão: como a governança colaborativa entre a entidade organizadora e os clubes vem reconfigurando a Superliga como produto esportivo? O objetivo é analisar, a partir de dados secundários, os mecanismos pelos quais participação dos clubes, decisões comerciais, distribuição midiática e patrocínio se articulam na criação de valor da competição.

O estudo contribui em três direções. Teoricamente, aproxima governança esportiva e cocriação de valor para explicar uma liga como arranjo interdependente. Empiricamente, atualiza o debate sobre gestão do voleibol brasileiro com evidências de 2024 a 2026. Gerencialmente, identifica dimensões que podem orientar a construção de um modelo de negócios mais sustentável para a Superliga e seus clubes. Este artigo está organizado da seguinte forma: após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico, seguido da metodologia, da análise e discussão dos resultados e, por fim, das conclusões e contribuições.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Governança esportiva e coordenação entre stakeholders

Governança esportiva refere-se às estruturas e processos pelos quais organizações do esporte definem autoridade, participação, monitoramento, *accountability* e direção estratégica. A transição do esporte amador para ambientes profissionalizados ampliou a necessidade de conselhos, executivos e instâncias decisórias capazes de conciliar objetivos esportivos, econômicos e sociais. A revisão de Parent e Hoye (2018) mostra que a literatura associa boa governança a princípios como transparência, participação de stakeholders, responsabilidade decisória, composição adequada das estruturas de direção e foco estratégico.

Em ligas profissionais, o problema é ainda mais complexo porque os clubes são simultaneamente competidores e coprodutores. Nenhuma equipe produz, isoladamente, o campeonato que comercializa; o valor depende da existência de adversários, regras comuns, calendário, arbitragem, infraestrutura, transmissão e interesse do público. Isso cria uma interdependência estrutural que exige mecanismos de coordenação. Sob essa perspectiva, a governança da liga não deve ser compreendida apenas como autoridade regulatória sobre clubes, mas como desenho institucional que distribui voz, direitos decisórios, responsabilidades e riscos entre atores que possuem interesses parcialmente convergentes e parcialmente conflitantes.

A literatura de stakeholders é útil para compreender essa pluralidade. Parent e Deephouse (2007), ao estudarem organizações esportivas, demonstram que gestores precisam identificar e priorizar stakeholders com diferentes níveis de poder, legitimidade e urgência. Em uma liga profissional, clubes, atletas, patrocinadores, *broadcasters*, torcedores, federações e investidores podem exercer diferentes formas de influência. A estabilidade do arranjo depende, portanto, de canais capazes de converter interesses heterogêneos em decisões coletivas legítimas.

A governança colaborativa acrescenta a esse debate a noção de que capacidades estratégicas podem ser produzidas por liderança compartilhada e coordenação entre diferentes níveis do sistema esportivo. Para a gestão de ligas, isso significa que fóruns permanentes de clubes, grupos de trabalho e processos transparentes de deliberação podem funcionar não apenas como mecanismos políticos de consulta, mas como infraestrutura organizacional para decisões comerciais, técnicas e operacionais. A participação, nesse sentido, tem valor instrumental: reduz assimetrias de informação, permite incorporar conhecimento dos clubes e aumenta a probabilidade de execução coordenada das decisões.

2.2 O produto esportivo e a cocriação de valor

O esporte apresenta uma particularidade gerencial: o produto não corresponde somente ao evento em quadra. Ele inclui a incerteza do resultado, a narrativa competitiva, os atletas, a atmosfera, a experiência presencial, a transmissão, o conteúdo digital, os símbolos das equipes e as relações sociais construídas pelos fãs. Consequentemente, o valor de uma liga é produzido em múltiplos pontos de contato e depende da integração de recursos de diferentes organizações.

Woratschek, Horbel e Popp (2014) formalizam essa ideia no Sport Value Framework. Partindo da lógica dominante de serviço, os autores argumentam que valor no esporte é cocriado em redes e não entregue unilateralmente por uma organização. Clubes oferecem desempenho e identidade; atletas oferecem performance e narrativas; fãs contribuem com atenção, atmosfera, engajamento e dados; mídia amplia alcance; patrocinadores adicionam recursos e ativações; entidades organizadoras estruturam regras e interfaces. A liga é, portanto, uma plataforma de integração desses recursos.

Essa perspectiva modifica a forma de avaliar a gestão. A abundância de patrocinadores, por exemplo, pode sinalizar atratividade comercial, mas não significa necessariamente maximização do valor coletivo. Se os ativos forem excessivamente fragmentados entre propriedades locais e nacionais, a competição pode ter alta ocupação de marcas e, ainda assim, baixa capacidade de criar pacotes integrados, mensurar retorno e elevar receitas sistêmicas. Da mesma maneira, audiência elevada representa um recurso potencial que precisa ser convertido em propostas comerciais, conteúdo, comunidades de fãs e contratos sustentáveis.

A transformação de uma competição em produto esportivo exige, assim, capacidade de empacotamento. Isso envolve padronização de propriedades, qualidade de produção audiovisual, calendário previsível, identidade da competição, dados de audiência, inventário comercial, ativação de patrocinadores e experiência do público. O resultado depende da coordenação entre o nível da liga e o nível dos clubes: centralização excessiva pode reduzir autonomia e incentivos locais, enquanto fragmentação excessiva pode impedir ganhos de escala e enfraquecer o valor do ativo coletivo.

2.3 Direitos de mídia, patrocínio e sustentabilidade de ligas profissionais

Direitos de mídia e patrocínios estão entre as principais interfaces econômicas do esporte profissional. A transmissão amplia o mercado para além da capacidade física dos ginásios e transforma atenção em ativo comercial. Quanto maior a distribuição, mais valiosas tendem a se tornar as propriedades de marca, desde que haja métricas, frequência de exposição e capacidade de engajar públicos relevantes. Nesse processo, mídia e patrocínio são complementares: a primeira amplia

visibilidade; o segundo monetiza parte dessa visibilidade e pode financiar qualidade esportiva, produção e experiência.

No voleibol brasileiro, o modelo historicamente se apoiou fortemente em patrocinadores privados e vínculos com clubes e governos locais (Maroni et al., 2010). A presença de marcas incorporadas ao próprio nome das equipes constitui característica marcante da modalidade. Esse arranjo facilita financiamento direto aos clubes, mas também reforça a importância de coordenação entre marcas locais, patrocinadores das equipes e propriedades comerciais da competição.

A literatura sobre alinhamento de stakeholders em clubes profissionais sugere que relações consistentes com atores estratégicos estão associadas tanto a resultados em campo quanto a desempenho fora dele (Foster & O'Reilly, 2023). Para a liga, o desafio é criar alinhamento em torno de uma proposta de valor compartilhada: o crescimento do produto coletivo precisa produzir benefícios percebidos pelos clubes, enquanto os investimentos dos clubes precisam fortalecer o produto comum. A governança passa, assim, a ser elemento do próprio modelo de negócios.

Com base nesses argumentos, este estudo adota três categorias sensitivas para a análise: (a) participação e alinhamento na governança; (b) integração do produto e de suas propriedades comerciais; e (c) cocriação e captura de valor por meio de mídia, patrocínio e relacionamento com fãs. As categorias orientam a leitura dos dados, mas não foram tratadas como estrutura fechada; novos mecanismos foram incorporados quando emergiram do material documental.

2.4 Sustentabilidade econômica, legitimidade e desempenho multidimensional

A sustentabilidade de uma liga profissional não pode ser reduzida ao superávit financeiro de uma única temporada. Organizações esportivas operam sob uma lógica de desempenho multidimensional: precisam preservar legitimidade esportiva, qualidade competitiva, capacidade de investimento dos clubes, interesse do público e credibilidade perante patrocinadores e mídia. A governança torna-se particularmente importante porque decisões comerciais que maximizam receita no curto prazo podem produzir efeitos adversos sobre calendário, acesso do torcedor, equilíbrio competitivo ou autonomia das equipes.

Essa característica diferencia a gestão do esporte de mercados convencionais. Clubes fortes precisam de adversários viáveis para que o produto coletivo preserve incerteza, narrativa e relevância. A apropriação excessivamente assimétrica dos recursos pode reduzir a qualidade da própria liga. Por isso, mecanismos de compartilhamento de custos, benefícios, exposição e receitas são parte do desenho competitivo. No caso da Superliga, despesas assumidas centralmente pela entidade - como arbitragem, logística e tecnologia - também podem ser interpretadas como instrumentos de produção do produto coletivo, pois reduzem barreiras operacionais e padronizam a entrega do campeonato.

Ao mesmo tempo, legitimidade não depende apenas de redistribuição financeira. Processos participativos são relevantes porque clubes possuem informações locais sobre ginásios, patrocinadores, torcedores, atletas e mercados regionais. Incorporar esse conhecimento pode elevar a qualidade das decisões centrais. Assim, participação e eficiência não são necessariamente objetivos opostos: quando bem desenhada, a governança colaborativa pode funcionar como mecanismo de aprendizagem interorganizacional e de redução de incerteza.

A partir dessa perspectiva, a sustentabilidade da liga resulta de um equilíbrio entre quatro objetivos: valor esportivo, valor econômico, valor de mídia e valor relacional. O valor esportivo deriva da qualidade e integridade competitiva; o

econômico, da capacidade de gerar e distribuir recursos; o de mídia, do alcance e da frequência de exposição; e o relacional, da confiança e do alinhamento entre os stakeholders. Esses quatro resultados orientam a análise do caso e ajudam a evitar uma leitura na qual audiência ou número de patrocinadores sejam tratados isoladamente como sinônimo de sucesso.

3. Metodologia

A pesquisa adota abordagem qualitativa, exploratório-descritiva e documental, baseada exclusivamente em dados secundários públicos. O desenho longitudinal concentrou-se no período entre 2024 e 10 de agosto de 2026, intervalo no qual se intensificaram mudanças na relação entre a CBV e os clubes e surgiram evidências públicas sobre um novo modelo de negócios para a Superliga. A unidade de análise é a governança da Superliga enquanto produto esportivo, e não a gestão interna de clubes específicos.

O corpus principal foi constituído por oito conjuntos documentais: (1) comunicado da CBV sobre reuniões com os 24 clubes em agosto de 2025; (2) nota oficial de outubro de 2025 sobre a discussão de liga independente, Comissão de Clubes e investimentos da Superliga; (3) comunicado de dezembro de 2025 sobre o grupo de trabalho para novos modelos de negócio; (4) comunicado de janeiro de 2026 sobre governança e desenvolvimento comercial; (5) balanço de público, audiência e engajamento das finais 2025/26; (6) estudo do IBOPE Repucom sobre patrocínio de uniformes na temporada 2025/26; (7) anúncio de agosto de 2026 sobre distribuição audiovisual e premiação da temporada 2026/27; e (8) informações públicas de governança da CBV. Foram utilizadas ainda referências acadêmicas e dados históricos para contextualização e confronto teórico.

A opção por documentos institucionais como fonte principal requer cautela, pois comunicados oficiais expressam também a perspectiva estratégica da entidade que os produz. Para reduzir esse problema, as afirmações institucionais foram trianguladas com indicadores externos do IBOPE Repucom e com dados quantitativos objetivos divulgados nos próprios documentos, como valores de investimento, número de marcas, audiência e público. A análise não pretende auditar os números financeiros da competição nem inferir causalidade entre mudanças de governança e resultados de mercado.

A análise foi conduzida em três etapas. Primeiro, os documentos foram organizados cronologicamente e codificados por evento, atores envolvidos, decisão gerencial e evidência de resultado. Segundo, realizou-se codificação temática a partir das categorias de governança, produto esportivo, mídia, patrocínio e criação de valor. Terceiro, os temas foram comparados ao longo do tempo para identificar mecanismos de mudança. Esse processo resultou em quatro mecanismos analíticos: institucionalização da voz dos clubes; integração das decisões técnico-comerciais; ampliação da distribuição e do engajamento; e ativação do mercado e captura de valor.

A validade interpretativa foi buscada por meio de encadeamento explícito entre evidência documental e inferência teórica. Números foram mantidos apenas quando acompanhados de fonte identificável. Afirmações sobre intenção, conflito ou sustentabilidade foram tratadas como posicionamentos dos atores quando não havia indicador independente. Como limitação adicional, dados de receitas individualizadas dos clubes, valores de contratos de patrocínio e critérios de distribuição de direitos de mídia não estão publicamente disponíveis de forma padronizada, impedindo avaliação econômica completa do modelo.

Ferramentas de Inteligência Artificial generativa foram utilizadas de forma complementar durante a preparação do manuscrito, exclusivamente como apoio à organização textual e revisão linguística. Todo conteúdo produzido com esse apoio foi submetido à revisão crítica dos autores. As referências e os dados secundários utilizados foram verificados nas fontes originais, e as decisões relativas ao delineamento da pesquisa, procedimentos metodológicos, análise e interpretação dos dados, construção da argumentação e conclusões foram realizadas pelos autores, que assumem integral responsabilidade pela precisão, integridade e originalidade do trabalho. A Inteligência Artificial não foi utilizada para produzir ou alterar dados empíricos, fabricar evidências, criar resultados ou substituir o julgamento científico dos autores.

Quadro 1 - Corpus documental e função analítica

Período	Fonte/Evento	Uso na análise
2024	Criação da Comissão de Clubes	Institucionalização da participação dos clubes em temas técnicos, marketing, comunicação e público.
ago. 2025	Reunião da CBV com 24 clubes	Discussão conjunta de regulamento, tabela, marketing e aspectos comerciais.
out. 2025	Nota sobre liga independente e investimentos	Torna visível a tensão de governança; detalha Comissão de Clubes, investidores e custo aproximado de R$ 17 milhões da Superliga 24/25.
dez. 2025	Grupo de trabalho CBV-clubes	Direitos de transmissão, patrocínio, formatos, gestão financeira, compliance e infraestrutura.
jan. 2026	Reunião sobre novo modelo de negócios	Governança, marketing, temas jurídicos e comerciais; construção de visão estratégica integrada.
mai. 2026	Resultados das finais 2025/26	Público, audiência televisiva, visualizações digitais e ativações comerciais.
mai. 2026	Mapa do Patrocínio - IBOPE Repucom	Quantidade de marcas, média por clube, title sponsorship e tamanho da base de fãs.
ago. 2026	Preparação da Superliga 2026/27	Cobertura integral pelo Grupo Globo, jogo por rodada na GETV e premiação total de R$ 3,6 milhões.

Fonte: elaborado pelos autores com base em CBV (2025a; 2025b; 2025c; 2026a; 2026b; 2026c) e IBOPE Repucom (2026).

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Da consulta à institucionalização da voz dos clubes

O primeiro mecanismo identificado é a institucionalização da participação dos clubes. O material documental indica que o regulamento técnico já era discutido com

as equipes, mas a criação da Comissão de Clubes em 2024 ampliou o escopo dessa participação para temas de desenvolvimento técnico, marketing, comunicação e atendimento ao público. Essa mudança é relevante porque desloca o clube da posição de mero participante sujeito às regras da competição para a condição de stakeholder com canal formal de influência sobre o produto coletivo.

Em agosto de 2025, a CBV reuniu os 24 clubes da Superliga masculina e feminina durante três dias para discutir regulamento, tabela, marketing e aspectos comerciais. A documentação registra que dirigentes de diferentes equipes enfatizaram a necessidade de parceria e de contribuição dos clubes na construção da temporada. Em termos de governança, o aspecto central não é a existência de reuniões em si, mas a ampliação do domínio decisório: questões esportivas passam a ser discutidas conjuntamente com variáveis comerciais e de experiência do público.

Essa trajetória encontra respaldo em Parent e Hoye (2018), para quem participação de stakeholders e foco estratégico são componentes recorrentes da boa governança esportiva. No caso analisado, a Comissão de Clubes cria uma camada intermediária entre a administração central da competição e o conjunto das equipes. Trata-se de uma solução de representação que pode reduzir custos de coordenação sem eliminar a necessidade de legitimação das decisões perante todos os participantes.

A evidência sugere, portanto, uma passagem de governança consultiva para governança colaborativa. A diferença é substantiva: na consulta, a entidade coleta opiniões e mantém o processo decisório concentrado; na colaboração, atores compartilham diagnóstico, agenda e elaboração de alternativas. O próprio desenho de 2026, com cronograma de reuniões sobre governança, marketing, questões técnicas, jurídicas e comerciais, reforça que a Superliga passou a ser tratada como objeto de estratégia interorganizacional.

4.2 A tensão da liga independente como gatilho de reconfiguração

O segundo mecanismo emerge de uma tensão explícita. Em outubro de 2025, notícias sobre a eventual criação de uma liga independente levaram a CBV a publicar nota oficial sobre sua relação com os clubes, os valores de premiação e os investimentos realizados na competição. O episódio é relevante para a gestão do esporte porque expõe um dilema clássico de ligas profissionais: quem deve controlar o ativo coletivo e como receitas, custos e poder decisório devem ser distribuídos entre entidade organizadora e clubes.

A resposta institucional apresentou dois movimentos. O primeiro foi reforçar a participação dos clubes: propostas de investidores seriam submetidas previamente à Comissão de Clubes. O segundo foi tornar visível a estrutura econômica da competição. Para 2024/25, a CBV informou custo aproximado de R$ 17 milhões, com repasses e bônus aos clubes, logística de viagens, arbitragem, sistema de desafio, estatísticas, produção digital e outros itens. Ainda que esses números sejam divulgados pela própria entidade e não substituam auditoria econômica independente, sua publicação sinaliza que transparência financeira se tornou elemento central da disputa de legitimidade sobre o modelo de governança.

Sob a perspectiva de stakeholders, a ameaça de saída ou de criação de estrutura alternativa aumenta a saliência dos clubes. Eles controlam parte essencial dos recursos que dão existência ao produto - equipes, atletas, marcas, torcida e conteúdo competitivo. A entidade, por sua vez, controla funções regulatórias, organização, contratos coletivos e infraestrutura do campeonato. A interdependência torna custosa tanto a centralização unilateral quanto a fragmentação. A solução

observada foi aprofundar fóruns de cogovernança, e não separar imediatamente os ativos.

Em dezembro de 2025, a criação de um grupo de trabalho para discutir direitos de transmissão, modelos de patrocínio e formatos formalizou essa reconfiguração. A pauta incluiu gestão financeira, compliance e infraestrutura, mostrando que a discussão deixou de ser apenas sobre premiação e passou a tratar da arquitetura do negócio. Em janeiro de 2026, a CBV passou a comunicar explicitamente a construção de um 'novo modelo de negócios', orientado à evolução técnica, econômica e institucional da competição. A tensão, portanto, funcionou como gatilho para aumento da capacidade estratégica compartilhada.

4.3 Da competição ao produto de mídia e relacionamento

O terceiro mecanismo corresponde à ampliação da distribuição e do engajamento. Os resultados das finais 2025/26 mostram a capacidade da Superliga de operar simultaneamente em arenas presenciais, televisão, streaming e redes sociais. Mais de 20 mil pessoas estiveram no Ibirapuera nas duas finais; o alcance na TV Globo superou 21 milhões de pessoas; e as publicações da CBV sobre a Superliga acumularam 29 milhões de visualizações nas duas semanas decisivas. A final feminina alcançou média nacional de 8,4 pontos e a masculina, 8,1 pontos.

Esses indicadores são importantes porque demonstram que o valor do produto não se limita à bilheteria. O mesmo evento gera atenção em múltiplos canais e produz inventário para patrocinadores, broadcasters e plataformas digitais. A própria final foi acompanhada de loja oficial, ações de parceiros comerciais, leilão social, ativações de entretenimento e programas digitais com atletas. Trata-se de uma configuração compatível com o Sport Value Framework: torcedores, atletas, mídia, marcas e organizadores integram recursos e cocriam a experiência esportiva (Woratschek et al., 2014).

A estratégia de distribuição avançou novamente para 2026/27. Em agosto de 2026, a CBV anunciou que a competição seria integralmente transmitida pelo Grupo Globo, com Sportv, GETV e Globo, e pelo menos uma partida por rodada ao vivo na GETV. A premiação total anunciada chegou a R$ 3,6 milhões, dividida entre os dois naipes. A amplitude da distribuição tende a reduzir uma das principais limitações comerciais de esportes fora do futebol: a irregularidade de exposição. Para patrocinadores, frequência e previsibilidade aumentam a capacidade de planejar ativações e mensurar retorno.

Do ponto de vista de gestão, a implicação é que direitos de mídia não devem ser tratados apenas como fonte de receita direta. Eles são infraestrutura de valorização de outras propriedades. Uma liga mais distribuída pode aumentar valor de patrocínio, fortalecer marcas de clubes, gerar dados sobre fãs, ampliar venda de produtos e melhorar negociação futura. Assim, mídia aparece no caso como mecanismo de multiplicação do valor do ecossistema, e não como ativo isolado.

4.4 Patrocínio abundante, fragmentação comercial e oportunidade de integração

O quarto mecanismo é a ativação do mercado de patrocínio. O Mapa do Patrocínio da Superliga 2025/26 identificou 123 marcas únicas nos uniformes dos 12 clubes masculinos e 95 nas equipes femininas. Considerando os dois campeonatos, foram 203 marcas únicas. A média atingiu dez marcas por clube no masculino e oito no feminino. Segundo o IBOPE Repucom, esses níveis superam as médias observadas nas principais divisões do futebol brasileiro. Além disso, 67% dos clubes das duas Superligas possuíam uma marca incorporada oficialmente ao nome da

equipe, evidenciando o peso do title sponsorship no modelo econômico da modalidade.

A abundância de marcas produz uma leitura ambivalente. De um lado, confirma a atratividade comercial do voleibol. O IBOPE Repucom estima que os fãs da modalidade correspondam a 67% da população brasileira adulta, aproximadamente 84 milhões de pessoas. De outro, o elevado número de patrocinadores por equipe sugere um inventário fragmentado, no qual muitos clubes dependem de múltiplas relações locais ou setoriais para financiar suas operações. A questão gerencial deixa de ser apenas 'como atrair mais marcas' e passa a incluir 'como aumentar o valor de cada propriedade e coordená-la com o produto coletivo'.

Esse ponto distingue ocupação comercial de monetização sistêmica. Uma camisa com muitos logotipos pode refletir alta demanda por exposição, mas pode também indicar contratos de menor valor unitário, competição por atenção visual e dificuldade de padronização. Os dados públicos não permitem estimar o valor financeiro dos contratos, portanto não é possível concluir qual interpretação predomina. Entretanto, a combinação entre alta densidade de marcas, crescimento da audiência e discussão de novos modelos de patrocínio indica oportunidade concreta de sofisticar a comercialização.

A diferença entre masculino e feminino também merece atenção. A competição feminina reuniu 28 marcas únicas a menos do que a masculina, embora a final feminina de 2026 tenha registrado média nacional de audiência superior à masculina. Não se pode inferir subprecificação apenas com esses dados, pois faltam valores contratuais e perfil de exposição por propriedade. Ainda assim, a discrepância sugere uma agenda de gestão: avaliar se audiência, perfil de fãs e desempenho comercial das equipes femininas estão sendo plenamente convertidos em valor de patrocínio.

Quadro 2 - Indicadores do produto Superliga no ciclo 2025/26-2026/27

Indicador	Resultado	Fonte
Público presencial nas finais 2025/26	Mais de 20 mil pessoas	CBV, 2026b
Alcance das finais na TV Globo	Mais de 21 milhões	CBV, 2026b
Visualizações em redes sociais nas duas semanas decisivas	29 milhões	CBV, 2026b
Audiência média final feminina	8,4 pontos	CBV, 2026b
Audiência média final masculina	8,1 pontos	CBV, 2026b
Marcas únicas - Superliga masculina	123	IBOPE Repucom, 2026
Marcas únicas - Superliga feminina	95	IBOPE Repucom, 2026
Marcas únicas nas duas competições	203	IBOPE Repucom, 2026
Clubes com title sponsorship	67%	IBOPE Repucom, 2026
Fãs de vôlei entre adultos brasileiros	67% (aprox. 84 milhões)	IBOPE Repucom, 2026

Indicador	Resultado	Fonte
Transmissão 2026/27	100% pelo Grupo Globo; ao menos um jogo/rodada na GETV	CBV, 2026c
Premiação total anunciada 2026/27	R$ 3,6 milhões	CBV, 2026c

Fonte: elaborado pelos autores a partir de CBV (2026b; 2026c) e IBOPE Repucom (2026).

4.5 Modelo analítico: quatro capacidades para criação de valor na liga

A integração dos achados permite propor um modelo analítico no qual a transformação da Superliga em produto esportivo depende de quatro capacidades complementares. A primeira é a capacidade de representação, materializada em instâncias que dão voz aos clubes e permitem compartilhar diagnósticos. A segunda é a capacidade de integração, pela qual decisões técnicas, comerciais, jurídicas, operacionais e de comunicação são tratadas como partes do mesmo produto. A terceira é a capacidade de distribuição, responsável por ampliar alcance e recorrência de exposição em televisão, plataformas digitais, redes sociais e arenas. A quarta é a capacidade de captura de valor, que converte atenção e engajamento em patrocínios, direitos, premiação, ativação e benefícios econômicos para os participantes.

Essas capacidades apresentam relação recursiva. Maior participação dos clubes melhora a qualidade e a legitimidade das decisões; decisões integradas aumentam a consistência do produto; produto consistente favorece distribuição; maior distribuição amplia atratividade comercial; e receitas e investimentos decorrentes do mercado aumentam os incentivos dos clubes para permanecer no arranjo coletivo. O processo, contudo, não é automático: conflitos distributivos podem interromper o ciclo quando clubes percebem que sua contribuição ao valor coletivo não é acompanhada por participação decisória ou retorno econômico compatível.

A principal contribuição analítica do caso é mostrar que governança e comercialização não constituem dimensões separadas. A governança é parte da proposta econômica da liga porque define quem participa das decisões sobre ativos escassos - calendário, mídia, patrocínio, formato e receitas. De modo inverso, o desempenho comercial afeta a legitimidade da governança porque modifica recursos disponíveis e expectativas dos clubes. A expressão 'produto Superliga', recorrente nos documentos analisados, sintetiza essa integração entre competição esportiva e ativo coletivo de mercado.

O contraste com o diagnóstico de Maroni et al. (2010) é ilustrativo. Naquele momento, a literatura nacional enfatizava gestores profissionais, estruturas clubísticas e dependência da iniciativa privada e do apoio municipal. O ciclo recente sugere uma etapa adicional de profissionalização: a gestão do nível interorganizacional. O desafio contemporâneo não é apenas profissionalizar cada equipe, mas profissionalizar a arquitetura que conecta 24 clubes, entidade organizadora, *broadcasters*, marcas e torcedores.

Quadro 3 - Modelo emergente de criação de valor na Superliga

Capacidade	Mecanismos observados	Valor gerado	Risco gerencial
Representação	Comissão de Clubes, plenárias e grupos de trabalho	Voz, legitimidade e compartilhamento de diagnósticos	Fragmentação política / baixa participação
Integração	Decisões conjuntas sobre regulamento, mídia, marketing, comercial, jurídico e operação	Coerência do produto esportivo	Conflito entre autonomia dos clubes e coordenação coletiva
Distribuição	TV aberta, canais pagos, GETV, streaming, redes sociais e evento presencial	Alcance, frequência, engajamento e dados de audiência	Dependência de parceiros de mídia e qualidade de exposição
Captura de valor	Patrocínio, title sponsorship, direitos, ativações, premiações e benefícios aos clubes	Receita, investimento e sustentabilidade	Assimetria na apropriação do valor e fragmentação comercial

Fonte: elaboração própria a partir da análise documental e da literatura de governança e cocriação de valor no esporte.

4.6 Tensões gerenciais do novo modelo de negócios

A reconfiguração observada não elimina tensões; ao contrário, torna algumas delas mais visíveis. A primeira é coordenação coletiva versus autonomia dos clubes. Direitos de mídia, calendário e propriedades comerciais ganham valor quando negociados de forma integrada, mas clubes possuem marcas, contratos e capacidades comerciais distintas. Equipes com maior torcida, desempenho ou estrutura podem perceber a centralização como limitação à captura individual de valor, enquanto clubes menores tendem a se beneficiar de escala, distribuição e custos compartilhados. O desenho de governança precisa, portanto, combinar regras comuns com espaços de diferenciação.

A segunda tensão é alcance versus monetização. A ampliação da distribuição audiovisual aumenta exposição e pode favorecer patrocinadores e formação de novas audiências, mas o maior alcance só se converte em sustentabilidade quando existe modelo econômico capaz de capturar parte desse valor. A transmissão integral da temporada 2026/27 é gerencialmente relevante justamente porque cria frequência de contato. O desafio subsequente é desenvolver métricas integradas de audiência, consumo digital, perfil do fã e retorno comercial que permitam transformar visibilidade em contratos de maior valor e novas fontes de receita.

A terceira tensão é abundância de patrocinadores versus coerência de marca. A presença de 203 marcas únicas demonstra amplitude do mercado, porém a elevada ocupação do uniforme pode gerar competição entre propriedades e reduzir diferenciação. Para a gestão da liga, isso sugere a necessidade de arquitetura de

patrocínio que delimite propriedades centrais da competição, ativos exclusivos dos clubes e categorias de parceiros compatíveis. A profissionalização comercial não significa necessariamente aumentar a quantidade de marcas, mas elevar clareza, exclusividade, mensuração e capacidade de ativação das propriedades existentes.

A quarta tensão é paridade de produto versus assimetria comercial entre os naipes. A Superliga feminina e a masculina fazem parte da mesma arquitetura institucional, mas os dados de patrocínio mostram 95 marcas únicas no feminino e 123 no masculino. Ao mesmo tempo, a final feminina registrou média nacional de audiência superior à masculina em 2026. Embora não seja possível comparar receitas sem dados contratuais, a coexistência desses indicadores aponta uma pergunta gerencial importante: o valor de mídia do voleibol feminino está sendo plenamente traduzido em valor comercial? Uma governança integrada pode usar dados comparáveis para identificar oportunidades e evitar que diferenças históricas de mercado sejam reproduzidas sem avaliação econômica.

Essas tensões indicam que o próximo estágio de profissionalização depende menos da criação de novas instâncias formais e mais da definição de regras de decisão e distribuição. Para consolidar o modelo colaborativo, a liga precisará tornar explícitos critérios para comercialização coletiva, compartilhamento de receitas, proteção das propriedades dos clubes, métricas de performance comercial e mecanismos de solução de conflitos. A governança passa, assim, da participação para a institucionalização de compromissos.

Quadro 4 - Tensões estratégicas na profissionalização da Superliga

Tensão	Implicação	Desafio de gestão
Coordenação coletiva X autonomia dos clubes	Ganhos de escala e força de negociação podem limitar estratégias comerciais individuais.	Definir direitos coletivos e propriedades reservadas aos clubes.
Alcance X monetização	Maior audiência não garante receita proporcional.	Integrar métricas de TV, digital, arenas e dados de fãs ao modelo comercial.
Abundância de marcas X coerência comercial	Muitos patrocinadores ampliam financiamento, mas podem fragmentar inventário e atenção.	Arquitetura de categorias, exclusividades e ativos mensuráveis.
Paridade institucional X assimetria entre naipes	Produtos sob a mesma liga podem apresentar diferentes níveis de captura comercial.	Comparar audiência, patrocínio, exposição e receitas com métricas equivalentes.

Fonte: elaboração própria a partir dos dados analisados.

5. Considerações Finais

Este estudo analisou como a governança colaborativa entre a entidade organizadora e os clubes vem reconfigurando a Superliga como produto esportivo. A análise documental mostra que, entre 2024 e 2026, a competição avançou na institucionalização da participação dos clubes, na integração entre decisões esportivas e comerciais, na ampliação da distribuição midiática e na ativação do

mercado de patrocínio. O período pode ser interpretado como uma transição da lógica de administração de campeonato para uma lógica de cogovernança de um ativo coletivo.

Os resultados indicam que a tensão associada à possibilidade de uma liga independente não deve ser compreendida apenas como conflito institucional. Ela tornou explícitos problemas de distribuição de poder, transparência econômica e captura de valor e, ao mesmo tempo, acelerou mecanismos colaborativos de discussão de novos modelos de negócios. A criação de grupos de trabalho, a participação da Comissão de Clubes e a inclusão de temas como direitos de transmissão, compliance, infraestrutura e patrocínio indicam expansão da agenda de governança.

No plano de mercado, os indicadores confirmam que existe uma base relevante para essa profissionalização. A temporada 2025/26 combinou alto alcance televisivo, engajamento digital, presença de público e densidade de patrocinadores. Para 2026/27, a cobertura integral pelo Grupo Globo e a ampliação da premiação reforçam o potencial de crescimento. Entretanto, os mesmos dados revelam desafios: a elevada fragmentação do inventário de marcas, a necessidade de converter audiência em receita sustentável e a diferença de patrocínio entre competições masculina e feminina exigem análise econômica mais aprofundada.

A contribuição teórica está em integrar governança esportiva e cocriação de valor. O caso sugere que, em ligas profissionais, a governança pode ser entendida como capacidade produtiva: ela cria condições para combinar recursos dispersos e transformá-los em produto comercializável. O modelo proposto identifica quatro capacidades - representação, integração, distribuição e captura de valor - que se reforçam de maneira recursiva. Essa interpretação amplia análises que tratam governança apenas como conformidade ou controle e mostra sua relação direta com o modelo de negócios esportivo.

Gerencialmente, o artigo sugere que a sustentabilidade da Superliga depende de métricas e regras compartilhadas. Uma agenda futura poderia incluir indicadores padronizados de receitas e custos por clube, valuation das propriedades coletivas e locais, métricas de retorno para patrocinadores, critérios transparentes de distribuição de receitas, dados de audiência por plataforma, experiência do torcedor e equilíbrio competitivo. A existência de muitos patrocinadores é um ativo; transformar essa densidade comercial em contratos de maior valor e em benefícios sistêmicos é uma tarefa de governança.

O estudo possui limitações. A análise utiliza dados secundários e, em parte, comunicações da própria entidade organizadora, o que impede captar diretamente percepções divergentes de clubes, atletas, patrocinadores e veículos de mídia. Não há acesso padronizado aos valores dos contratos comerciais nem às demonstrações financeiras de todas as equipes, o que limita conclusões sobre rentabilidade e distribuição econômica. Pesquisas futuras podem combinar entrevistas com dirigentes, análise financeira e dados de fãs para testar o modelo proposto e comparar a Superliga com outras ligas profissionais brasileiras e internacionais.

Referências

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE VOLEIBOL - CBV. Confederação Brasileira de Voleibol se reúne com clubes que vão disputar Superliga 25/26. 15 ago. 2025a.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE VOLEIBOL - CBV. Nota oficial - CBV e Superliga. 3 out. 2025b.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE VOLEIBOL - CBV. CBV e Comissão de Clubes da Superliga se reúnem para discutir propostas para o futuro da competição. 11 dez. 2025c.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE VOLEIBOL - CBV. CBV realiza reunião presencial com Comissão de Clubes da Superliga visando crescimento da competição. 29 jan. 2026a.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE VOLEIBOL - CBV. 'O Brasil Inteiro Vê': finais da Superliga são sucesso de público e audiência e reforçam força do vôlei brasileiro. 15 maio 2026b.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE VOLEIBOL - CBV. Com anúncio de transmissão de pelo menos um jogo por rodada na GETV, CBV reúne clubes da Superliga feminina para alinhamento da temporada 2026/2027. 5 ago. 2026c.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE VOLEIBOL - CBV. Governança: Assembleia Geral. Rio de Janeiro: CBV, 2026d.

FOSTER, G.; O'REILLY, N. Sporting club stakeholder alignment: key stakeholder relationships and their association with on-the-field and off-the-field performance. Journal of Global Sport Management, v. 8, n. 1, p. 183-202, 2023. https://doi.org/10.1080/24704067.2020.1805213.

IBOPE REPUCOM. Superliga se consolida como uma das principais plataformas de marcas do esporte brasileiro. São Paulo, 28 maio 2026.

MARONI, F. C.; MENDES, D. R.; BASTOS, F. C. Gestão do voleibol no Brasil: o caso das equipes participantes da Superliga 2007-2008. Revista Brasileira de Educação Física e Esporte, v. 24, n. 2, p. 239-248, 2010. https://doi.org/10.1590/S1807-55092010000200007.

PARENT, M. M.; DEEPHOUSE, D. L. A case study of stakeholder identification and prioritization by managers. Journal of Business Ethics, v. 75, n. 1, p. 1-23, 2007. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9533-y.

PARENT, M. M.; HOYE, R. The impact of governance principles on sport organisations' governance practices and performance: a systematic review. Cogent Social Sciences, v. 4, n. 1, 1503578, 2018. https://doi.org/10.1080/23311886.2018.1503578.

WORATSCHEK, H.; HORBEL, C.; POPP, B. The sport value framework - a new fundamental logic for analyses in sport management. European Sport Management Quarterly, v. 14, n. 1, p. 6-24, 2014. https://doi.org/10.1080/16184742.2013.865776.