

2025, Vol. 15, e110048

<https://doi.org/10.51995/2237-3373.v15i3e110048>

Planejamento estratégico e governança na gestão esportiva: uma análise do ciclo 2021 – 2024 da confederação brasileira de tênis

Strategic planning and governance in sports management: an analysis of the 2021–2024 cycle of the Brazilian tennis confederation

Planificación estratégica y gobernanza en la gestión deportiva: un análisis del ciclo 2021–2024 de la confederación brasileña de tenis

Eugênio de Oliveira Simonetto 

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil – eosimonetto@gmail.com

Resumo

Nos últimos anos, o esporte assumiu uma função estratégica nos mercados internacionais, com impactos econômicos, sociais e políticos. A gestão esportiva, portanto, precisou acompanhar esse crescimento, exigindo novas competências, maior profissionalização e planejamento estratégico para garantir transparência, sustentabilidade, governança e desempenho institucional. O presente artigo analisa o planejamento estratégico da Confederação Brasileira de Tênis (CBT) no ciclo 2021–2024, a partir da avaliação do Mapa Estratégico institucional, dos relatórios anuais de atividades e das demonstrações contábeis auditadas referentes ao mesmo período. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, baseada em análise documental. A partir da categorização e interpretação dos dados oficiais publicados pela CBT, o estudo verifica o grau de aderência entre os objetivos estratégicos planejados e os resultados efetivamente alcançados, além de avaliar a conformidade da gestão com princípios contemporâneos de governança e gestão por resultados. A relevância do estudo está em sua contribuição para a compreensão das práticas de gestão estratégica em organizações esportivas brasileiras, bem como para o debate sobre a profissionalização e a transparência das entidades do esporte nacional. A análise dos relatórios e demonstrativos evidencia que a entidade atingiu seus principais objetivos, ainda que com diferentes níveis de desempenho. Além disso, a estrutura de governança, os mecanismos de avaliação de resultados e as práticas de gestão adotadas estão em consonância com os padrões contemporâneos da gestão esportiva, baseados em profissionalismo, transparência, inovação e foco em desempenho. Esse alinhamento reforça a legitimidade da CBT como referência nacional na gestão do tênis e fortalece suas bases para um novo ciclo estratégico. Após os procedimentos de análise pode-se concluir que o ciclo 2021–2024 consolidou avanços importantes na trajetória da CBT, especialmente no fortalecimento institucional, na modernização da gestão e no desempenho técnico e financeiro. Para o próximo ciclo estratégico, recomenda-se um olhar mais atento para a qualificação estratégica do capital humano, a ampliação do engajamento digital, o aumento do número de parcerias e a valorização da marca CBT junto ao mercado consumidor. Esses ajustes poderão elevar ainda mais o patamar da CBT no cenário esportivo nacional e internacional, tornando-a uma entidade de referência não apenas no tênis, mas na gestão esportiva como um todo. Espera-se que os resultados apontem avanços e desafios no processo de institucionalização da gestão estratégica da CBT, oferecendo subsídios para melhorias futuras.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Gestão esportiva. Governança no esporte. Confederação Brasileira de Tênis. Análise documental.

Abstract

In recent years, sports have assumed a strategic role in international markets, with economic, social, and political impacts. Consequently, sports management has had to keep pace with this growth, requiring new skills, greater professionalism, and strategic planning to ensure transparency, sustainability, governance, and institutional performance. This article analyzes the strategic planning of the Brazilian Tennis Confederation (CBT) for the 2021–2024 cycle, based on an evaluation of the institution's Strategic Map, annual activity



reports, and audited financial statements for the same period. This is a qualitative, exploratory research study based on document analysis. Through the categorization and interpretation of official data published by the CBT, the study examines the alignment between planned strategic objectives and the results actually achieved, as well as assessing the compliance of management with contemporary principles of governance and results-based management. The relevance of this study lies in its contribution to understanding the practices of strategic management in Brazilian sports organizations, as well as to the ongoing debate about the professionalization and transparency of national sports entities. The analysis of the reports and financial statements reveals that the entity has achieved its primary objectives, though with varying levels of performance. Additionally, the governance structure, result evaluation mechanisms, and management practices adopted are in line with contemporary standards of sports management, which are based on professionalism, transparency, innovation, and a focus on performance. This alignment reinforces the legitimacy of the CBT as a national benchmark in tennis management and strengthens its foundations for a new strategic cycle. Following the analysis procedures, it can be concluded that the 2021–2024 cycle has consolidated important advances in the CBT's trajectory, particularly in institutional strengthening, management modernization, and technical and financial performance. For the next strategic cycle, it is recommended to place greater emphasis on the strategic qualification of human capital, expanding digital engagement, increasing the number of partnerships, and enhancing the CBT brand in the consumer market. These adjustments could further elevate the CBT's position in the national and international sports landscape, making it a reference not only in tennis but also in sports management as a whole. The results are expected to indicate both progress and challenges in the process of institutionalizing strategic management within the CBT, offering valuable insights for future improvements.

Keywords: Strategic planning. Sports management. Governance in sports. Brazilian Tennis Confederation. Document analysis.

Resumén

En los últimos años, el deporte ha asumido una función estratégica en los mercados internacionales, con impactos económicos, sociales y políticos. En consecuencia, la gestión deportiva ha tenido que seguir este crecimiento, exigiendo nuevas competencias, mayor profesionalización y planificación estratégica para garantizar transparencia, sostenibilidad, gobernanza y desempeño institucional. Este artículo analiza la planificación estratégica de la Confederación Brasileña de Tenis (CBT) para el ciclo 2021-2024, a partir de la evaluación del Mapa Estratégico institucional, los informes anuales de actividades y los estados financieros auditados correspondientes al mismo período. Se trata de una investigación cualitativa, de carácter exploratorio, basada en análisis documental. A partir de la categorización e interpretación de los datos oficiales publicados por la CBT, el estudio verifica el grado de alineación entre los objetivos estratégicos planificados y los resultados realmente alcanzados, además de evaluar la conformidad de la gestión con los principios contemporáneos de gobernanza y gestión por resultados. La relevancia del estudio radica en su contribución a la comprensión de las prácticas de gestión estratégica en organizaciones deportivas brasileñas, así como al debate sobre la profesionalización y la transparencia de las entidades deportivas nacionales. El análisis de los informes y estados financieros evidencia que la entidad alcanzó sus principales objetivos, aunque con distintos niveles de desempeño. Además, la estructura de gobernanza, los mecanismos de evaluación de resultados y las prácticas de gestión adoptadas están en consonancia con los estándares contemporáneos de la gestión deportiva, basados en profesionalismo, transparencia, innovación y enfoque en el rendimiento. Este alineamiento refuerza la legitimidad de la CBT como referente nacional en la gestión del tenis y fortalece sus bases para un nuevo ciclo estratégico. Tras los procedimientos de análisis, se puede concluir que el ciclo 2021-2024 consolidó importantes avances en la trayectoria de la CBT, especialmente en el fortalecimiento institucional, la modernización de la gestión y el desempeño técnico y financiero. Para el próximo ciclo estratégico, se recomienda una mayor atención a la calificación estratégica del capital humano, la ampliación del compromiso digital, el aumento de asociaciones y la valorización de la marca CBT en el mercado consumidor. Estos ajustes podrían elevar aún más el nivel de la CBT en el ámbito deportivo nacional e internacional, convirtiéndola en una entidad de referencia no solo en el tenis, sino también en la gestión deportiva en general. Se espera que los resultados indiquen avances y desafíos en el proceso de institucionalización de la gestión estratégica de la CBT, proporcionando insumos para futuras mejoras.

Palabras clave: Planificación estratégica. Gestión deportiva. Gobernanza en el deporte. Confederación Brasileña de Tenis. Análisis documental.

1. INTRODUÇÃO

A prática e o consumo de esportes passaram por profundas transformações nas últimas décadas, impulsionadas por mudanças políticas, econômicas e sociais em escala global. Um dos marcos decisivos foi a queda do Muro de Berlim, que simbolizou não apenas o fim da Guerra Fria, mas também a intensificação do processo de globalização em diversas esferas, inclusive no esporte (Rocco Júnior, 2021). A partir desse evento, o esporte tornou-se um fenômeno globalizado, com maior circulação de atletas, produtos esportivos, capitais e mídias (Giulianotti & Robertson, 2007), resultando em um aumento expressivo tanto da prática esportiva pela população quanto do consumo de eventos e produtos relacionados ao esporte (Andreff, 2008).

Nesse contexto globalizado, o esporte assumiu uma função estratégica nos mercados internacionais, com impactos econômicos, sociais e políticos. O surgimento de grandes ligas internacionais, a comercialização de direitos de transmissão e a internacionalização de clubes e competições são exemplos claros dessa transformação (Horne, 2021). A gestão esportiva, portanto, precisou acompanhar esse crescimento, exigindo novas competências, maior profissionalização e planejamento estratégico para garantir transparência, sustentabilidade, governança e desempenho institucional.

Neste cenário, os órgãos gestores do esporte, como federações e confederações, passaram a exercer um papel ainda mais relevante. Estas entidades são responsáveis por fomentar, regulamentar, organizar e desenvolver modalidades esportivas em nível nacional e internacional, sendo fundamentais para o funcionamento do esporte de rendimento e de base (Chappellet & Kübler-Mabbott, 2008). A crescente demanda por eficiência e desempenho tem levado esses órgãos a adotarem práticas de gestão mais modernas, pautadas em princípios de governança corporativa e planejamento estratégico, visando otimizar recursos e fortalecer suas estruturas organizacionais (Bayle & Madella, 2002; Winand et al., 2010).

A profissionalização da gestão esportiva torna-se, assim, uma condição essencial para que federações e confederações possam responder adequadamente aos desafios contemporâneos. O uso de ferramentas de gestão estratégica, como o *balanced scorecard* e a análise SWOT, tem sido incorporado por diversas organizações esportivas para alinhar missão, visão, objetivos e resultados (Winand et al., 2011). Esta mudança de paradigma indica uma transição de modelos amadores para modelos mais técnicos, estruturados e voltados para a eficiência organizacional.

No contexto brasileiro, a Confederação Brasileira de Tênis (CBT), fundada em 1955, desempenha papel central na regulamentação, promoção e desenvolvimento do tênis no país. Como órgão gestor da modalidade, a CBT é responsável pela organização de competições nacionais, formação de atletas, apoio a federações estaduais e representação internacional do tênis brasileiro em entidades como a Federação Internacional de Tênis (ITF) e a Confederação Sul-Americana de Tênis (COSAT). Sua atuação é crucial para o fomento à prática da modalidade em diferentes níveis, desde o tênis de base até o alto rendimento, incluindo o tênis de cadeira de rodas e o *beach tennis*, influenciando diretamente o surgimento de novos talentos e o fortalecimento da cultura esportiva nacional (CBT, 2023a).

Apesar de sua relevância institucional, a CBT enfrentou sérios desafios de governança e gestão no início dos anos 2000, com denúncias de irregularidades administrativas, má gestão de recursos e falta de transparência, resultando em perda de credibilidade perante atletas, federações e patrocinadores (Estadão, 2012; Globo Esporte, 2016). Esses problemas comprometeram o desenvolvimento do tênis brasileiro, evidenciando a importância da adoção de modelos eficazes de governança esportiva e de práticas modernas de gestão que garantam *accountability*, participação e sustentabilidade organizacional.

Diante dessas questões, a CBT iniciou um processo de reestruturação institucional, adotando novos procedimentos administrativos, mecanismos de prestação de contas e projetos voltados à base e ao alto rendimento. Assim, a história recente da CBT demonstra como a governança e o



planejamento estratégico são elementos-chave para a credibilidade e eficácia das organizações esportivas como um todo (Bastos & Mazzei, 2020).

Considerando o papel central da CBT no fomento e desenvolvimento do tênis no Brasil, torna-se fundamental avaliar a eficácia de suas estratégias e práticas de gestão. Este estudo, portanto, tem como objetivo principal analisar o Mapa Estratégico da CBT para o ciclo 2021–2024, bem como seus relatórios anuais e demonstrativos contábeis auditados dos anos de 2021 a 2024, a fim de verificar se os objetivos definidos no planejamento foram de fato alcançados e se há coerência entre as metas propostas e os resultados obtidos.

A análise parte da premissa de que o planejamento estratégico sistemático promove a eficiência e a boa governança no setor esportivo (Hoye et al., 2018). Organizações que se apoiam em planos estratégicos bem estruturados são capazes de alinhar objetivos institucionais às demandas de seus *stakeholders*, promovendo maior transparência, responsabilidade e resultados sustentáveis (Ferreira, 2021). A existência de relatórios anuais e demonstrações contábeis auditadas permite avaliar o grau de conformidade e comprometimento da entidade com os princípios da *accountability* e da gestão baseada em evidências (Ferreira, 2021).

A justificativa para este estudo encontra-se na importância de compreender se a CBT adota práticas de gestão esportiva compatíveis com os desafios atuais do cenário esportivo nacional e internacional. Em um contexto onde a busca por resultados, a transparência na gestão de recursos e a adoção de princípios de governança têm se tornado cada vez mais exigidas, torna-se essencial investigar o grau de alinhamento entre a estratégia planejada e a prática institucional (O'Boyle & Hassan, 2014).

Este artigo está estruturado em cinco seções, além desta introdução; a próxima seção apresenta o referencial teórico, a terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos; a quarta seção analisa os resultados; e a última seção apresenta as conclusões e as recomendações para a gestão esportiva da CBT.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para o sucesso de organizações esportivas, pois permite a definição clara de metas, a identificação de recursos e capacidades, e a elaboração de estratégias para alcançar objetivos de curto, médio e longo prazo. De acordo com Ferreira (2021), o planejamento estratégico no esporte auxilia na definição de identidade organizacional, na tomada de decisões e na mensuração de resultados, sendo uma prática indispensável para entidades que buscam profissionalização e sustentabilidade.

Bayle e Madella (2002) destacam que, em confederações esportivas, o planejamento estratégico deve estar alinhado à missão institucional, integrando ações voltadas ao alto rendimento, à base e à inclusão social. Já Winand et al. (2011) e Bayle e Clausen (2024) argumentam que a eficácia do planejamento está relacionada à sua implementação prática, ao monitoramento contínuo e à capacidade de adaptação diante de contextos dinâmicos.

O conceito de governança esportiva refere-se ao conjunto de processos, estruturas e valores que regem a gestão das organizações esportivas. Inclui princípios como transparência, prestação de contas, participação, equidade e eficácia (Chappelet & Mrkonjic, 2013). Para O'Boyle e Hassan (2014), a adoção de boas práticas de governança é um requisito cada vez mais exigido por patrocinadores, governos e sociedade civil, especialmente em organizações que recebem recursos públicos.

No Brasil, a exigência de prestação de contas e a obrigatoriedade da publicação de relatórios de gestão e balanços auditados vêm sendo reforçadas por legislações como a Lei Geral do Esporte (Lei nº 14.597/2023) (Brasil, 2023) e normas complementares do Comitê Olímpico do Brasil (COB) e do Tribunal de Contas da União (TCU). Contudo, estudos indicam que muitas

confederações ainda enfrentam dificuldades para atender plenamente aos critérios de governança e *accountability* (Ferreira, 2021).

A gestão por resultados, aplicada ao contexto esportivo, envolve a definição de indicadores de desempenho, metas mensuráveis e a análise sistemática de resultados para embasar decisões e justificar ações. Conforme Bayle e Clausen (2024), as organizações esportivas que adotam esse modelo tendem a apresentar melhor desempenho institucional e maior eficiência no uso de recursos.

O uso de relatórios anuais e demonstrações financeiras auditadas integra esse modelo de gestão, sendo considerado um mecanismo essencial para garantir a transparência e fortalecer a confiança dos *stakeholders*. A integração entre planejamento estratégico e sistemas de avaliação de desempenho constitui, portanto, uma abordagem robusta para organizações que buscam legitimidade e excelência operacional (Winand et al., 2010).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória, cuja principal abordagem metodológica é a análise documental. A pesquisa qualitativa permite uma compreensão aprofundada de fenômenos complexos e contextuais, como as práticas de gestão e o cumprimento de metas estratégicas em organizações (Minayo, 2014). A abordagem exploratória é adequada por tratar-se de um campo ainda pouco investigado no Brasil, sobretudo no que se refere à avaliação do planejamento estratégico de confederações esportivas por meio de seus documentos institucionais.

A técnica de análise documental foi escolhida por possibilitar o exame de fontes primárias e secundárias disponíveis publicamente, permitindo a triangulação de dados e a verificação de coerência entre planejamento, execução e resultados apresentados (Cellard, 2008). Segundo Bardin (2011), a análise documental, quando aliada a critérios metodológicos rigorosos, permite inferências válidas sobre os conteúdos e práticas de uma organização.

Todos os documentos utilizados na pesquisa foram obtidos por meio do site oficial da CBT (www.cbtenis.com.br). A análise concentrou-se na identificação das metas estabelecidas no planejamento estratégico e na verificação de indicadores de cumprimento, conforme relatado nos relatórios e demonstrativos financeiros. Os documentos utilizados na pesquisa estão disponíveis em (CBT, 2021; CBT, 2022; CBT, 2023b; CBT, 2024; CBT, 2025). São eles:

- Mapa Estratégico da Confederação Brasileira de Tênis (CBT) para o ciclo 2021–2024 (CBT, 2021);
- Relatórios anuais de atividades da CBT dos anos de 2021, 2022, 2023 e 2024 (CBT, 2022; 2023b; 2024; 2025);
- Demonstrações contábeis auditadas da entidade referentes ao mesmo (CBT, 2022; 2023b; 2024; 2025).

A análise dos dados foi conduzida por meio de análise de conteúdo temática, conforme proposta por Bardin (2011). Inicialmente, os documentos foram organizados e codificados com base em categorias previamente definidas, tais como: metas estratégicas, ações executadas, resultados alcançados, indicadores financeiros e transparência na gestão.

Em seguida, procedeu-se à leitura e à codificação dos trechos mais representativos, a fim de estabelecer relações entre o planejamento previsto e os dados apurados. Adicionalmente, buscou-se identificar eventuais inconsistências entre as metas previstas e os resultados efetivamente



alcançados, bem como padrões de conformidade com práticas contemporâneas de gestão esportiva, como governança, *accountability* e uso de indicadores de desempenho.

A metodologia adotada, ao privilegiar fontes institucionais e técnicas de análise sistemáticas, buscou assegurar a validade e a confiabilidade das inferências realizadas, contribuindo para uma avaliação rigorosa e fundamentada das práticas de gestão estratégica da CBT.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise do Mapa Estratégico da Confederação Brasileira de Tênis (Figura 1) para o ciclo 2021–2024, juntamente com os relatórios anuais e demonstrativos contábeis auditados, permitiu verificar o grau de aderência entre os objetivos propostos e os resultados efetivamente alcançados. A estrutura do Mapa Estratégico, organizada em cinco áreas com dez metas específicas, revela uma orientação institucional clara e coerente com a missão, visão e valores da entidade, indicando um alinhamento estratégico que favorece a governança organizacional (Kaplan & Norton, 2004).

Na área de Gestão, observa-se uma evolução significativa na melhoria dos processos internos, especialmente na digitalização de sistemas e na automatização de rotinas administrativas. Destaca-se também a contratação de auditoria para avaliar e melhorar os processos internos. A auditoria independente dos demonstrativos contábeis reforça essa melhoria ao indicar maior conformidade e transparência nas prestações de contas, alinhando-se às boas práticas de governança (IBGC, 2023). A meta de geração de receita própria apresentou avanços consideráveis, com variações positivas de 2021 a 2024, embora tenha ocorrido uma redução em 2021, possivelmente em função dos efeitos da pandemia da covid-19. Destaca-se um crescimento expressivo de aproximadamente 56% de 2023 para 2024.



Figura 1 – Mapa estratégico 2021 – 2024 da Confederação Brasileira de Tênis (CBT, 2021)

No que se refere à Educação e Cultura, os indicadores demonstram que as capacitações externas superaram a meta projetada, com crescimento no número de cursos e certificações oferecidos a treinadores, gestores de academias e de clubes de tênis e árbitros, conforme o relatório de 2023. Observou-se impacto positivo em regiões historicamente menos contempladas por apoio institucional, sinalizando avanços na democratização do acesso à formação esportiva. No tocante à

capacitação interna de recursos humanos, os dados revelam um processo contínuo de qualificação dos profissionais da área técnica. A estruturação de um plano contínuo e sistêmico de desenvolvimento profissional, voltado à liderança, inovação e gestão estratégica, poderá alavancar ainda mais a performance interna e garantir maior aderência às exigências de uma entidade esportiva moderna e de alto desempenho.

A área de Desenvolvimento Esportivo, centrada no fomento às categorias de base, apresentou excelentes resultados no ciclo avaliado, com ampliação dos torneios juvenis, programas de incentivo e a criação de diversos programas de treinamento integrados. Um dos indicadores de sucesso foi a conquista de títulos por equipes em torneios Sul-Americanos e Mundiais, bem como a vitória do tenista juvenil João Fonseca no US Open. Estudos recentes sugerem que o apoio sistemático às categorias de base constitui um dos pilares para o desenvolvimento sustentável de modalidades esportivas (Brouwers, Sotiriadou & De Bosscher, 2015).

Na dimensão de Alta Performance, o desempenho dos atletas brasileiros em competições internacionais como as Olimpíadas de 2021, o Pan-Americano e torneios do circuito ITF, WTA e ATP demonstrou progressos, especialmente a partir de 2022, quando o Brasil conquistou melhores posições no ranking mundial, tanto em simples quanto em duplas. A presença consistente em grandes eventos esportivos, principalmente em torneios dos Grand Slams, confirma o cumprimento desta meta, embora os resultados tenham oscilado conforme o ano analisado. Em 2024, houve um investimento superior em 21% ao registrado em 2023 no tênis profissional, evidenciando o esforço da CBT para com o alto rendimento.

Por fim, na área de Imagem e Engajamento, os relatórios indicam um crescimento significativo nas ações de marketing e comunicação, com aumento expressivo na visibilidade da marca CBT em redes sociais, eventos promocionais e parcerias com veículos de mídia. A captação de novos patrocinadores, por outro lado, manteve-se relativamente estática, com poucos novos contratos firmados, embora tenha ocorrido a manutenção dos vigentes e um incremento no volume total de recursos ao longo do ciclo. Destaca-se, contudo, a ausência da comercialização de produtos com a marca CBT pela atual patrocinadora, Wilson, em contraste com a prática da patrocinadora anterior, WASport, que explorava com êxito o comércio eletrônico de uniformes e acessórios. Um quadro resumo da análise desenvolvida pelo pesquisador sobre atendimento das metas do mapa estratégico pode ser visualizado a seguir no Quadro 1, onde: - Conformidade total, - Conformidade quase total, - Conformidade parcial, - Sem conformidade.

Área	Metas específicas	Atendimento
1 - Gestão		
	1.1 - Melhorar processos internos	
	1.2 - Aperfeiçoar as práticas de gestão	
	1.3 - Gerar caixa de receita própria	
2- Educação e Cultura		
	2.1 - Capacitar recursos humanos internos	
	2.2 - Capacitar recursos humanos externos	
3 - Desenvolvimento Esportivo		
	3.1 - Fomentar as categorias de base	
4 - Alta Performance		
	4.1 - Melhorar os resultados do alto rendimento	
	4.2 - Participar de grandes eventos	



	esportivos	
5 - Imagem e Engajamento		👍👍👍
	5.1 - Divulgar as ações da CBT e suas modalidades	👍👍👍
	5.2 - Captar novos parceiros comerciais e patrocinadores	👍👍

Quadro 1 – Quadro resumo dos indicadores analisados (Fonte: autor)

Em síntese, todas as metas do Mapa Estratégico foram abordadas com ações concretas, embora a realização plena tenha variado conforme a área e o ano. O ciclo 2021–2024 evidenciou avanços importantes em todas as áreas analisadas. De modo geral, observa-se que a CBT cumpriu as metas estratégicas estabelecidas, demonstrando coerência entre planejamento e execução. A análise dos relatórios e demonstrativos evidencia que a entidade atingiu seus principais objetivos, ainda que com diferentes níveis de desempenho. Além disso, a estrutura de governança, os mecanismos de avaliação de resultados e as práticas de gestão adotadas estão em consonância com os padrões contemporâneos da gestão esportiva, baseados em profissionalismo, transparência, inovação e foco em desempenho. Esse alinhamento reforça a legitimidade da CBT como referência nacional na gestão do tênis e fortalece suas bases para um novo ciclo estratégico.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A análise do ciclo estratégico 2021–2024 da Confederação Brasileira de Tênis (CBT), com base em seu Mapa Estratégico, relatórios anuais e demonstrativos contábeis auditados, evidenciou avanços significativos na governança institucional, na gestão de recursos e na implementação de metas alinhadas à missão e à visão da entidade.

A CBT consolidou-se como uma referência organizacional no Brasil, sendo reconhecida, inclusive, como um *Great Place to Work*, evidenciando um ambiente institucional saudável, pautado em boas práticas de gestão de pessoas, valorização do capital humano e clima organizacional positivo. Entretanto, observa-se espaço para aprofundar e estruturar ainda mais as ações de capacitação de recursos humanos, com vistas à qualificação contínua e ao fortalecimento das competências internas.

Outro aspecto relevante diz respeito à captação de recursos: mesmo com a manutenção do número de patrocinadores ao longo do ciclo, a CBT conseguiu aumentar o volume de recursos recebidos por meio de contratos mais robustos e estratégicos. Esse resultado reflete maturidade na negociação comercial e maior valorização institucional da marca CBT. Ainda assim, a ampliação da base de patrocinadores permanece como uma meta importante para garantir estabilidade financeira e diversificação de receitas no médio e longo prazos.

No campo da imagem institucional, verificou-se crescimento nas redes sociais e nas ações de engajamento. Todavia, os dados analisados indicam um potencial inexplorado para maior conexão com o público, especialmente considerando a ascensão digital do esporte e o apelo crescente do tênis no Brasil. Para além do crescimento numérico de seguidores, recomenda-se o investimento em estratégias que ampliem o alcance, a interação e a conversão de audiência em apoio institucional e comercial.

Por fim, no que se refere à relação com marcas esportivas patrocinadoras, destaca-se uma limitação relevante: a atual fornecedora de material esportivo ainda não disponibiliza ao público os produtos oficiais da CBT, o que representa um retrocesso em relação à parceria anterior, que obteve grande êxito na comercialização de uniformes e acessórios da confederação. Esta lacuna compromete a visibilidade da marca CBT entre praticantes e fãs, além de representar uma oportunidade de receita e marketing não aproveitada.

Portanto, conclui-se que o ciclo 2021–2024 consolidou avanços importantes na trajetória da CBT, especialmente no fortalecimento institucional, na modernização da gestão e no desempenho técnico e financeiro. Para o próximo ciclo estratégico, recomenda-se um olhar mais atento para a qualificação estratégica do capital humano, a ampliação do engajamento digital, o aumento do número de parcerias e a valorização da marca CBT junto ao mercado consumidor. Esses ajustes poderão elevar ainda mais o patamar da CBT no cenário esportivo nacional e internacional, tornando-a uma entidade de referência não apenas no tênis, mas na gestão esportiva como um todo.

Contudo, uma das limitações deste trabalho refere-se ao fato de o pesquisador se basear apenas na análise documental, o que implica em uma interpretação subjetiva dos dados. As inferências feitas a partir dos documentos podem não refletir com precisão a realidade, uma vez que dependem da perspectiva do pesquisador e podem não capturar todas os aspectos contextuais relevantes.

Referências

- Andreff, W. (2008). Globalization of the sports economy. *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, 4(3), 13–32.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trads., 4ª ed.). Lisboa: Edições 70.
- Bastos, F. C., & Mazzei, L.C. (2020). Organizações Esportivas: Conceitos, (Des)Entendimentos – proposta de modelo teórico unificado para o Brasil. *Revista Brasileira de Gestão do Esporte*, 5(2), 55-81.
- Bayle, E., & Madella, A. (2002). Development of a taxonomy of performance for national sport organizations. *European Journal of Sport Science*, 2(2), 1–21.
- Bayle, E., & Clausen, J. (2024). A Conceptual Model to Understand and Assess International Sport Federations' Organizational Performance. *Journal of Global Sport Management*, 1–25.
- Brasil. (2023). Lei nº 14.597, de 14 de junho de 2023. Institui a Lei Geral do Esporte. *Diário Oficial da União*. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/L14597.htm
- Brouwers, J., Sotiriadou, P., & De Bosscher, V. (2015). Sport-specific policies and factors that influence international success: The case of tennis. *Sport Management Review*, 18(3), 343–358. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.11.005>
- CBT – Confederação Brasileira de Tênis. (2021). Mapa Estratégico da Confederação Brasileira de Tênis (CBT) para o ciclo 2021–2024. Recuperado de www.cbtenis.com.br/institucional/attached/17
- CBT – Confederação Brasileira de Tênis. (2022). Relatório de Gestão 2021. Recuperado de www.cbtenis.com.br/institucional/attached/38
- CBT – Confederação Brasileira de Tênis. (2023a). Histórico da Confederação Brasileira de Tênis. Recuperado de <https://cbtenis.com.br/historico>
- CBT – Confederação Brasileira de Tênis. (2023b). Relatório de Gestão 2022. Recuperado de www.cbtenis.com.br/institucional/attached/38
- CBT – Confederação Brasileira de Tênis. (2024). Relatório de Gestão 2023. Recuperado de www.cbtenis.com.br/institucional/attached/38
- CBT – Confederação Brasileira de Tênis. (2025). Relatório de Gestão 2024. Recuperado de www.cbtenis.com.br/institucional/attached/38
- Cellard, A. (2008). A análise documental. In J. Poupard et al. (Orgs.), *A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos* (pp. 295–316). Petrópolis: Vozes.
- Chappelet, J.-L., & Kübler-Mabbott, B. (2008). *The International Olympic Committee and the Olympic system: The governance of world sport*. Routledge.



- Chappelet, J.-L., & Mrkonjic, M. (2013). Basic indicators for better governance in international sport (BIBGIS): An assessment tool for international sport governing bodies. IDHEAP.
- Estádio. (2012). Contas da gestão Nastas são rejeitadas. Estádio – Tênis. Recuperado em: <https://www.estadao.com.br/esportes/tenis/contas-da-gestao-nastas-sao-rejeitadas/>
- Ferreira, M. (2021). Um golaço de gestão: Administrando clubes de futebol. Appris.
- Giulianotti, R., & Robertson, R. (2007). Sport and globalization: Transnational dimensions. *Global Networks*, 7(2), 107–112.
- Globo Esporte. (2016). Presidente da CBT vira réu por desvio de verba do Ministério do Esporte. GE Tênis. Recuperado em <https://ge.globo.com/tenis/noticia/2016/10/pridente-da-cbt-vira-reu-por-desvio-de-verba-do-ministerio-do-esporte.html>.
- Horne, J. (2021). *Understanding the Olympics* (3rd ed.). Routledge.
- Hoye, R., Smith, A. C. T., Nicholson, M., & Stewart, B. (2018). *Sport management: Principles and applications* (5th ed.). Routledge.
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2023). *Código das melhores práticas de governança corporativa* (6ª ed.). São Paulo: IBGC.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Minayo, M. C. S. (2014). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde* (14ª ed.). São Paulo: Hucitec.
- O’Boyle, I., & Hassan, D. (2014). Performance management and measurement in national-level non-profit sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 14(3).
- Rocco Júnior, A. J. (2021). Gestão do esporte no Brasil e no mundo: Evolução histórica, organizações e perspectivas. *Revista do Centro de Pesquisa e Formação*, (13), 178–199. Recuperado de <https://www.sescsp.org.br/wp-content/uploads/2021/12/Gestao-do-esporte-no-Brasil-e-no-mundo-evolucao-historica-organizacoes-e-perspectivas.pdf>
- Winand, M., Rihoux, B., Qualizza, D., & Zintz, T. (2011). Combinations of key determinants of performance in sport governing bodies. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 1(3), 234–251.
- Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., & Robinson, L. (2010). Organizational performance of Olympic sport governing bodies: Dealing with measurement and priorities. *Managing Leisure*, 15(4), 279–307.

Recebido em: 26/11/2024

Aceite em: 17/07/2025

Endereço para correspondência:

Eugênio de Oliveira Simonetto

eosimonetto@gmail.com



Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution 4.0