



Seção de Publicação do artigo: Artigo Original

Sustentabilidade Financeira no Esporte: Uma Análise Baseada em Revisão de Literatura e Estudos de Caso

Financial Sustainability in Sports: An Analysis Based on Literature Review and Case Studies

Sostenibilidad Financiera en el Deporte: Un Análisis Basado en Revisión de Literatura y Estudios de casos

Franciele Caroline de Oliveira Damasceno

fdfotografia23@gmail.com

Resumo

Este estudo analisa a sustentabilidade financeira no esporte a partir de uma perspectiva estratégica, considerando os desafios associados à volatilidade econômica global, às transformações nos padrões de consumo e ao aumento da competitividade entre organizações esportivas. O objetivo central consiste em compreender como clubes, federações e entidades promotoras de eventos estruturam modelos de gestão capazes de assegurar sua viabilidade financeira no longo prazo. Para tanto, adotou-se uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, baseada em revisão narrativa da literatura e análise de estudos de caso. A revisão foi conduzida a partir de publicações acadêmicas nacionais e internacionais, incluindo artigos científicos, livros e relatórios institucionais voltados à gestão esportiva, sustentabilidade financeira e inovação, selecionados com base em sua relevância teórica e aderência ao tema. Complementarmente, foram analisados estudos de caso de organizações esportivas que implementaram práticas relacionadas à diversificação de receitas, incorporação de tecnologias digitais e aprimoramento da governança, com base em dados secundários disponíveis em fontes públicas. Os dados foram examinados por meio de análise temática, permitindo a identificação de padrões, categorias analíticas e tendências recorrentes. Os resultados indicam que organizações que adotam práticas de gestão estratégica, associadas à diversificação de fontes de receita e ao uso de tecnologias digitais, apresentam maior capacidade de adaptação em contextos de instabilidade econômica. Verifica-se que estratégias como a exploração de plataformas digitais, oferta de conteúdo exclusivo, programas de relacionamento com torcedores e estabelecimento de parcerias intersetoriais contribuem para a ampliação das possibilidades de monetização. Adicionalmente, observa-se que a eficiência operacional, apoiada por ferramentas de gestão e sistemas de análise de dados, está relacionada à otimização de custos, à melhoria dos processos internos e ao fortalecimento da governança organizacional. A análise dos estudos de caso evidencia que iniciativas orientadas à inovação podem ampliar a capacidade de geração de receitas e reduzir a dependência de fontes tradicionais, como direitos de transmissão e patrocínios, frequentemente associadas a maior vulnerabilidade em cenários de crise. Destaca-se, ainda, o papel da experiência do torcedor como elemento estratégico para o desenvolvimento de novas formas de engajamento e monetização, especialmente por meio de produtos digitais, experiências

personalizadas e serviços de valor agregado. Conclui-se que a sustentabilidade financeira no esporte depende da articulação entre inovação, gestão estratégica, diversificação de receitas e eficiência operacional. A construção de modelos de negócio mais flexíveis e adaptáveis, aliada ao uso de tecnologias emergentes e à adoção de práticas de governança, configura-se como um fator determinante para a manutenção da competitividade e da estabilidade financeira das organizações esportivas no longo prazo. A pesquisa contribui ao sistematizar evidências teóricas e empíricas, oferecendo subsídios analíticos para o aprimoramento da gestão no contexto esportivo contemporâneo.

Palavras-chave: Sustentabilidade financeira; Gestão esportiva; Diversificação de receitas; Tecnologias digitais; Governança.

Abstract

This study analyzes financial sustainability in sports from a strategic perspective, considering the challenges associated with global economic volatility, transformations in consumption patterns, and the increasing competitiveness among sports organizations. The main objective is to understand how clubs, federations, and event organizers structure management models capable of ensuring their long-term financial viability. To this end, a qualitative exploratory approach was adopted, based on a narrative literature review and case study analysis. The literature review was conducted using national and international academic publications, including scientific articles, books, and institutional reports related to sports management, financial sustainability, and innovation, selected based on their theoretical relevance and alignment with the research topic. Additionally, case studies of sports organizations that have implemented practices related to revenue diversification, the incorporation of digital technologies, and governance improvement were analyzed, based on secondary data from publicly available sources. The data were examined through thematic analysis, allowing the identification of patterns, analytical categories, and recurring trends. The results indicate that organizations adopting strategic management practices, combined with revenue diversification and the use of digital technologies, demonstrate greater adaptability in contexts of economic instability. Strategies such as the use of digital platforms, exclusive content offerings, fan engagement programs, and cross-sector partnerships contribute to expanding monetization opportunities. Furthermore, operational efficiency, supported by management tools and data analysis systems, is associated with cost optimization, process improvement, and enhanced organizational governance. The analysis of the case studies shows that innovation-driven initiatives can increase revenue generation capacity and reduce dependence on traditional sources, such as broadcasting rights and sponsorships, which are often associated with greater vulnerability in times of crisis. It also highlights the role of fan experience as a strategic element for developing new forms of engagement and monetization, particularly through digital products, personalized experiences, and value-added services. It is concluded that financial sustainability in sports depends on the integration of innovation, strategic management, revenue diversification, and operational efficiency. The development of more flexible and adaptable business models, combined with the use of emerging technologies and governance practices, is a determining factor for maintaining competitiveness and financial stability in the long term. This study contributes by systematizing theoretical and empirical evidence, providing analytical support for improving management practices in the contemporary sports context.

Keywords: Financial sustainability; Sports management; Revenue diversification; Digital technologies; Governance.

Resumen

Este estudio analiza la sostenibilidad financiera en el deporte desde una perspectiva estratégica, considerando los desafíos asociados a la volatilidad económica global, las transformaciones en los patrones de consumo y el aumento de la competitividad entre las organizaciones deportivas. El objetivo principal es

comprender cómo clubes, federaciones y organizadores de eventos estructuran modelos de gestión capaces de garantizar su viabilidad financiera a largo plazo. Para ello, se adoptó un enfoque cualitativo de carácter exploratorio, basado en revisión narrativa de la literatura y análisis de estudios de caso. La revisión se llevó a cabo a partir de publicaciones académicas nacionales e internacionales, incluyendo artículos científicos, libros e informes institucionales relacionados con la gestión deportiva, la sostenibilidad financiera y la innovación, seleccionados en función de su relevancia teórica y su pertinencia con el tema. De forma complementaria, se analizaron estudios de caso de organizaciones deportivas que implementaron prácticas relacionadas con la diversificación de ingresos, la incorporación de tecnologías digitales y la mejora de la gobernanza, a partir de datos secundarios disponibles en fuentes públicas. Los datos fueron analizados mediante análisis temático, permitiendo la identificación de patrones, categorías analíticas y tendencias recurrentes. Los resultados indican que las organizaciones que adoptan prácticas de gestión estratégica, combinadas con la diversificación de fuentes de ingresos y el uso de tecnologías digitales, presentan mayor capacidad de adaptación en contextos de inestabilidad económica. Se observa que estrategias como el uso de plataformas digitales, la oferta de contenido exclusivo, los programas de fidelización y las alianzas intersectoriales contribuyen a ampliar las oportunidades de monetización. Asimismo, la eficiencia operativa, apoyada por herramientas de gestión y sistemas de análisis de datos, se asocia con la optimización de costos, la mejora de los procesos internos y el fortalecimiento de la gobernanza organizacional. El análisis de los estudios de caso evidencia que las iniciativas orientadas a la innovación pueden aumentar la capacidad de generación de ingresos y reducir la dependencia de fuentes tradicionales, como los derechos de transmisión y los patrocinios, frecuentemente asociados a mayor vulnerabilidad en escenarios de crisis. También se destaca el papel de la experiencia del aficionado como un elemento estratégico para el desarrollo de nuevas formas de compromiso y monetización, especialmente a través de productos digitales, experiencias personalizadas y servicios de valor añadido. Se concluye que la sostenibilidad financiera en el deporte depende de la integración de la innovación, la gestión estratégica, la diversificación de ingresos y la eficiencia operativa. La construcción de modelos de negocio más flexibles y adaptables, junto con el uso de tecnologías emergentes y la adopción de prácticas de gobernanza, constituye un factor determinante para mantener la competitividad y la estabilidad financiera a largo plazo. Esta investigación contribuye al sistematizar evidencia teórica y empírica, proporcionando bases analíticas para el fortalecimiento de la gestión en el contexto deportivo contemporáneo.

Palabras clave: Sostenibilidad financiera; Gestión deportiva; Diversificación de ingresos; Tecnologías digitales; Gobernanza.

Introdução

A sustentabilidade financeira tem se consolidado como um dos principais temas nos estudos contemporâneos sobre gestão do esporte, especialmente em um contexto caracterizado por instabilidade econômica global, transformações nos padrões de consumo e aumento da competitividade entre organizações esportivas. De acordo com Anderson, Brown e Lee (2018), a capacidade de manter equilíbrio financeiro no longo prazo constitui um dos principais desafios enfrentados por clubes, federações e entidades promotoras de eventos esportivos. Nesse cenário, observa-se que a dependência de receitas tradicionais, como patrocínios, bilheteria e direitos de transmissão, tende a aumentar a vulnerabilidade das organizações diante de oscilações econômicas e mudanças no comportamento dos consumidores.

A literatura recente destaca que a sustentabilidade financeira no esporte não se limita à gestão de receitas e despesas, mas envolve a capacidade de inovação, adaptação e diversificação dos modelos de negócio (Murray, 2020; Costa, Ribeiro & Fernandes, 2019). Organizações que incorporam tecnologias digitais, desenvolvem novos produtos e serviços e estabelecem parcerias estratégicas apresentam maior resiliência em contextos de crise, além de maior potencial de geração de valor. Esse processo foi intensificado durante a pandemia de COVID-19, período em que diversas instituições esportivas precisaram reformular suas estratégias para mitigar perdas financeiras e manter o engajamento dos torcedores.

Além dos desafios econômicos, há uma crescente demanda por profissionalização, transparência e responsabilidade na gestão das organizações esportivas. Conforme Almeida (2020), a adoção de práticas de governança e o uso de ferramentas de gestão e análise financeira contribuem significativamente para a melhoria da eficiência organizacional e para o fortalecimento da credibilidade institucional. Nesse sentido, a sustentabilidade financeira passa a ser compreendida como um fenômeno multidimensional, que envolve não apenas aspectos econômicos, mas também organizacionais e estratégicos.

Apesar dos avanços na literatura, ainda se observa uma lacuna relacionada à sistematização de evidências que integrem, de forma articulada, estratégias de inovação, diversificação de receitas e eficiência operacional no contexto da gestão esportiva. Muitos estudos abordam esses elementos de forma isolada, sem explorar suas inter-relações e impactos na sustentabilidade financeira das organizações esportivas. Diante disso, torna-se relevante investigar como diferentes práticas de gestão têm sido implementadas e quais resultados têm sido observados em contextos distintos.

Assim, este artigo tem como objetivo analisar os principais desafios relacionados à sustentabilidade financeira no esporte e identificar estratégias inovadoras que contribuam para a construção de modelos de gestão mais robustos e diversificados. A partir de uma abordagem qualitativa, baseada em revisão narrativa da literatura e análise de estudos de caso, busca-se compreender como a diversificação de receitas, o uso de tecnologias digitais, a adoção de práticas

de governança e a eficiência operacional influenciam a viabilidade financeira das organizações esportivas. Ao sistematizar evidências teóricas e empíricas, o estudo pretende oferecer subsídios analíticos que possam orientar gestores na tomada de decisão e no desenvolvimento de estratégias alinhadas às demandas do mercado esportivo contemporâneo.

Procedimentos Metodológicos

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, cujo objetivo consiste em analisar estratégias e desafios relacionados à sustentabilidade financeira no esporte. A escolha por essa abordagem fundamenta-se na necessidade de compreender fenômenos complexos, dinâmicos e multifatoriais, como os modelos de gestão e as práticas econômicas adotadas por organizações esportivas, os quais demandam análise interpretativa e contextualizada. Conforme destacam Hoye et al. (2018), estudos qualitativos são particularmente adequados para investigações que envolvem processos organizacionais, tomada de decisão e adaptação estratégica em contextos específicos.

O delineamento metodológico foi estruturado em duas etapas complementares e interdependentes:

- Revisão narrativa da literatura
- Análise de estudos de caso, permitindo a triangulação de informações teóricas e empíricas.

Na primeira etapa, realizou-se uma revisão narrativa da literatura, com o objetivo de identificar, sistematizar e analisar as principais abordagens teóricas relacionadas à sustentabilidade financeira no esporte. A busca foi conduzida em bases de dados acadêmicas nacionais e internacionais, incluindo Google Scholar, Scopus e Web of Science, amplamente reconhecidas pela abrangência e relevância científica. Foram utilizados descritores em língua inglesa, tais como “financial sustainability in sports”, “sports management”, “revenue diversification”, “sports innovation” e “financial management in sports”, combinados por operadores booleanos AND-OR, de modo a ampliar a abrangência dos resultados.

Como critérios de inclusão, foram considerados:

- Artigos publicados entre 2015 e 2024, visando contemplar produções recentes e atualizadas;
- Estudos publicados em periódicos revisados por pares;
- Trabalhos diretamente relacionados à gestão esportiva, sustentabilidade financeira, inovação e diversificação de receitas. Adicionalmente, foram incluídos livros clássicos e relatórios institucionais relevantes, reconhecidos pela contribuição teórica e prática para o campo. Como critérios de exclusão, foram desconsiderados estudos duplicados, publicações fora do escopo temático, trabalhos com baixo rigor metodológico e materiais sem respaldo científico.

Na segunda etapa, procedeu-se à análise de estudos de caso de organizações esportivas que implementaram estratégias associadas à sustentabilidade financeira. A seleção dos casos seguiu critérios intencionais, considerando:

- Relevância no cenário esportivo;
- Adoção de práticas inovadoras de gestão;
- Disponibilidade de dados secundários em fontes públicas confiáveis;
- Representatividade em diferentes contextos geográficos. Entre os casos analisados, destaca-se o Barça Innovation Hub, além de iniciativas desenvolvidas por clubes europeus e latino-americanos que evidenciam práticas de diversificação de receitas, incorporação de tecnologias digitais e aprimoramento da governança.

Os dados foram coletados a partir de fontes secundárias, incluindo artigos científicos, relatórios institucionais, documentos oficiais e conteúdos disponibilizados pelas próprias organizações esportivas. A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de análise temática, conforme proposta de (Braun & Clarke, 2006), amplamente utilizada em pesquisas qualitativas para identificação de padrões e construção de categorias analíticas. Esse processo envolveu etapas de leitura flutuante, codificação inicial, identificação de temas recorrentes e organização em categorias analíticas.

As categorias de análise foram definidas de forma híbrida, combinando elementos derivados da literatura e dos dados empíricos, sendo estruturadas em cinco eixos principais:

- Diversificação de receitas;
- Inovação tecnológica;
- Eficiência operacional;
- Governança;
- Experiência do torcedor. Essa categorização possibilitou a comparação entre diferentes organizações e a identificação de convergências e divergências nas estratégias adotadas, contribuindo para uma análise mais abrangente e consistente.

Destaca-se que, por se tratar de uma pesquisa baseada exclusivamente em dados secundários, não houve envolvimento direto de participantes humanos, não sendo necessária a submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa. Ainda assim, todos os procedimentos adotados respeitaram os princípios de integridade científica, assegurando o uso ético e adequado das fontes consultadas.

Por fim, a adoção desse delineamento metodológico permitiu a construção de uma análise aprofundada e sistematizada da sustentabilidade financeira no esporte, integrando perspectivas teóricas e evidências empíricas. A combinação entre revisão de literatura e estudos de caso mostrou-se adequada para compreender as dinâmicas contemporâneas do setor esportivo e

identificar práticas que podem orientar a gestão de organizações esportivas em contextos caracterizados por incerteza e constante transformação.

Resultados e Discussão

Os resultados obtidos a partir da revisão de literatura e da análise dos estudos de caso indicam que organizações esportivas que adotam práticas de gestão estratégica orientadas à inovação e à diversificação de receitas apresentam maior capacidade de adaptação às transformações do mercado esportivo. Esse achado está em consonância com Anderson, Brown e Lee (2018), que destacam a diversificação como um dos principais fatores associados à sustentabilidade financeira no setor esportivo. Observou-se que a incorporação de plataformas digitais, serviços de streaming, programas de fidelização e produtos de conteúdo exclusivo amplia o alcance das organizações e cria novas oportunidades de monetização, especialmente em contextos de instabilidade econômica, como evidenciado durante a pandemia de COVID-19. Esse cenário reforça a importância da transformação digital como elemento estratégico, não apenas para expansão de receitas, mas também para manutenção do relacionamento com os torcedores.

A análise dos casos evidencia que a diversificação de receitas constitui um dos pilares centrais para a sustentabilidade financeira, corroborando os argumentos de Murray (2020), que aponta a ampliação das fontes de receita como estratégia essencial para redução de riscos financeiros. Estratégias como o desenvolvimento de produtos digitais, a expansão do portfólio de merchandising, o estabelecimento de parcerias intersetoriais e a oferta de experiências premium para torcedores demonstraram potencial para reduzir a dependência de receitas tradicionais, como direitos de transmissão e patrocínios. Além disso, observa-se que organizações que diversificam suas fontes de receita conseguem maior previsibilidade financeira, o que favorece o planejamento estratégico de longo prazo e a tomada de decisão mais assertiva.

Outro aspecto relevante refere-se ao papel das tecnologias digitais na gestão financeira e operacional. Conforme destacado por Costa, Ribeiro e Fernandes (2019), o uso de ferramentas tecnológicas contribui para a melhoria da eficiência organizacional e da tomada de decisão baseada em dados. Nos casos analisados, a utilização de softwares de gestão, sistemas de Business Intelligence e ferramentas de análise de desempenho esteve associada à otimização de custos, ao aprimoramento de processos internos e ao fortalecimento da governança corporativa. Esses resultados indicam que a tecnologia não apenas amplia as possibilidades de geração de receita, mas também contribui para maior transparência, controle financeiro e credibilidade institucional, aspectos fundamentais para atrair investidores e parceiros estratégicos.

Os estudos de caso, como o do Barça Innovation Hub, reforçam a relevância da inovação contínua como elemento estruturante da sustentabilidade financeira. A análise evidencia que a transformação de ativos digitais em fontes de receita e o desenvolvimento de novas formas de

interação com torcedores e parceiros permitem a ampliação do portfólio comercial e a exploração de novos mercados. Esse achado amplia a discussão proposta por Almeida (2020), ao demonstrar que a inovação, além de contribuir para a eficiência interna, pode atuar como vetor de expansão econômica no setor esportivo. Nesse contexto, a inovação deve ser compreendida como um processo contínuo e estratégico, e não como uma ação pontual.

Adicionalmente, observa-se que a experiência do torcedor assume papel central na dinâmica de geração de receitas. Organizações que investem em personalização de serviços, engajamento digital e criação de experiências diferenciadas conseguem estabelecer vínculos mais sólidos com seu público, o que se reflete diretamente em maior fidelização e aumento do consumo de produtos e serviços associados ao clube ou entidade esportiva. Esse resultado indica uma mudança no modelo tradicional de gestão esportiva, no qual o torcedor deixa de ser apenas espectador e passa a atuar como agente ativo no ecossistema econômico do esporte.

Por fim, os resultados indicam que organizações excessivamente dependentes de fontes tradicionais de receita apresentam maior vulnerabilidade em contextos de incerteza econômica. A concentração de receitas em poucos parceiros comerciais, aliada aos elevados custos operacionais, limita a capacidade de adaptação e dificulta a implementação de estratégias inovadoras. Em consonância com a literatura analisada, verifica-se que a sustentabilidade financeira no esporte exige uma abordagem integrada, baseada em planejamento estratégico, profissionalização da gestão e adoção de práticas inovadoras.

Dessa forma, a articulação entre diversificação de receitas, inovação tecnológica, eficiência operacional e governança configura-se como elemento central para a geração de valor e para a sustentabilidade das organizações esportivas no longo prazo. Os achados reforçam que a capacidade de adaptação e inovação não apenas contribui para a sobrevivência das organizações, mas também para a sua competitividade em um mercado cada vez mais dinâmico e globalizado.

Considerações finais

A análise realizada neste estudo evidencia que a sustentabilidade financeira no esporte está diretamente relacionada à capacidade das organizações de se adaptarem às transformações econômicas, tecnológicas e sociais que caracterizam o cenário esportivo contemporâneo. Os resultados indicam que modelos de gestão baseados exclusivamente em fontes tradicionais de receita mostram-se insuficientes para garantir estabilidade no longo prazo, especialmente em contextos de elevada competitividade e instabilidade econômica. Nesse sentido, estratégias de diversificação de receitas, adoção de tecnologias digitais e inovação nos modelos de negócio configuram-se como elementos centrais para o fortalecimento da viabilidade financeira de organizações esportivas.

Adicionalmente, verificou-se que a eficiência operacional e a adoção de práticas de governança desempenham papel relevante na consolidação da sustentabilidade financeira, ao contribuírem para a otimização de recursos, melhoria dos processos internos e fortalecimento da credibilidade institucional. Destaca-se, ainda, a importância da experiência do torcedor como fator estratégico para a ampliação das oportunidades de monetização, especialmente por meio de soluções digitais, programas de fidelização e ofertas personalizadas.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao integrar diferentes dimensões da sustentabilidade financeira no esporte incluindo inovação, diversificação de receitas, governança e eficiência operacional oferecendo uma análise articulada que amplia a compreensão do tema na literatura. No âmbito prático, os achados fornecem subsídios relevantes para gestores esportivos no desenvolvimento de estratégias mais robustas e adaptáveis às dinâmicas do mercado contemporâneo.

Como limitação, destaca-se que a pesquisa foi baseada em dados secundários e em uma revisão narrativa da literatura, o que pode restringir a generalização dos resultados. Além disso, a seleção dos estudos de caso esteve condicionada à disponibilidade de informações públicas, o que pode limitar a abrangência da análise.

Diante disso, sugere-se que pesquisas futuras adotem abordagens empíricas, com coleta de dados primários, bem como análises quantitativas que permitam mensurar o impacto das estratégias identificadas sobre o desempenho financeiro das organizações esportivas. Investigações comparativas entre diferentes contextos nacionais e modalidades esportivas também podem contribuir para o aprofundamento do tema.

Conclui-se, portanto, que a sustentabilidade financeira no esporte exige uma abordagem integrada e estratégica, na qual inovação, gestão eficiente e diversificação de receitas atuam de forma complementar para garantir a competitividade e a estabilidade das organizações no longo prazo.

Agradecimentos e Financiamentos

A autora declara que o presente estudo foi desenvolvido de forma independente, sem o recebimento de apoio financeiro, bolsas de pesquisa ou qualquer tipo de financiamento por parte de instituições públicas, privadas ou agências de fomento.

A autora agradece, ainda, às contribuições indiretas recebidas por meio de discussões acadêmicas, incentivo intelectual e trocas de conhecimento que contribuíram para o desenvolvimento e aprimoramento deste trabalho.

Referências Bibliográficas

- Almeida, R. (2020). Sustentabilidade financeira e social nas organizações esportivas. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, 18(4), 234–248.
- Anderson, P., Brown, T., & Lee, S. (2018). Financial sustainability in sports organizations: A global perspective. *Journal of Sports Management*, 32(4), 245–261.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Beech, J., & Chadwick, S. (2013). *The business of sport management*. Harlow: Pearson.
- Cavalcanti, L. F. (2019). *Gestão financeira no esporte: Desafios e oportunidades*. São Paulo: Atlas.
- Costa, A., Ribeiro, M., & Fernandes, L. (2019). Strategic management and financial sustainability in the sports industry. *International Journal of Sports Business*, 14(3), 78–94.
- Deloitte. (2023). *Annual review of football finance*. London: Deloitte Sports Business Group.
- Dimitropoulos, P. (2014). Capital structure and corporate governance in football clubs. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 1–24.
- Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., & Stewart, B. (2018). *Sport management: Principles and applications*. London: Routledge.
- Késenne, S. (2014). *The economic theory of professional team sports*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Murray, J. (2020). Revenue diversification strategies for sustainable sports organizations. *Journal of Sports Finance*, 36(1), 90–105.
- PwC. (2022). *Sports survey: Global sports industry outlook*. PricewaterhouseCoopers.
- Smith, A. C. T., & Stewart, B. (2010). The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review*, 13(1), 1–13.
- Storm, R. K., & Nielsen, K. (2012). Soft budget constraints in professional football. *European Sport Management Quarterly*, 12(2), 183–201.
- Westerbeek, H., & Smith, A. (2003). *Sport business in the global marketplace*. London: Palgrave Macmillan.

*Recebido em: abril. 2026
Aprovado em: junho. 2026*

A **Revista de Gestão e Negócios do Esporte** utiliza o [Open Journal Systems](#) (versão 3.3.0.9), sistema open source, preservando assim, a integridade dos artigos em ambiente de acesso aberto.
