



**V SINGEP**

**Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

## **A lei de incentivo ao esporte como ação estratégica em uma associação desportiva**

**JOÃO GURGEL DE CAMPOS**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
gurgel.joao@hotmail.com

**VÂNIA MARIA JORGE NASSIF**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
vania.nassif@gmail.com

Agradeço a Uninove e toda organização do evento.



**V SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

## **A LEI DE INCENTIVO AO ESPORTE COMO AÇÃO ESTRATÉGICA EM UMA ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA**

### **Resumo**

As associações desportivas são modelos de clubes esportivos tradicionalmente presentes na sociedade brasileira. Este tipo de organização esportiva possui um estatuto interno que rege as normas da associação e sua missão. Com isso, o seu planejamento estratégico é desenvolvido de acordo com os interesses de seus associados, através de ações planejadas de maneira deliberada e emergente. O objetivo deste estudo de caso é o de analisar o uso da lei de incentivo ao esporte em uma associação desportiva e o seu impacto no planejamento estratégico. Por fim, os resultados foram satisfatórios, a associação desportiva ao utilizar ações emergentes como uma nova oportunidade conseguiu um melhor desempenho.

**Palavras-chave:** Associação Desportiva, Lei de Incentivo ao Esporte, Planejamento Estratégico.

### **Abstract**

The sports associations are models of sports clubs traditionally present in Brazilian society. This type of sports organization has an internal statute governing the rules of the association and its mission. With this, your strategic plan is developed according to the interests of its members, through planned actions deliberate and emergent way. The objective of this study is to analyze the use of the law to encourage the sport in a sports association and its impact on strategic planning. Finally, the results were satisfactory, the sports association to use emerging actions as a new opportunity could perform better.

**Keywords:** Sports Association, Sports Incentive Law, Strategic Planning.



## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil, associação desportiva é a terminologia legal utilizada para clubes esportivos. Este modelo de organização esportiva mesmo sendo privada é uma das principais fomentadoras e difusoras do esporte no cenário nacional, porém não é obrigatoriamente financiada pelo governo (Galatti, 2010). Na sua essência, o modelo associativo desportivo é sem fins lucrativos e seu principal propósito é o de atender o interesse de seus associados (Mazo & Gaya, 2006).

Além do atendimento aos seus associados, as associações desportivas possuem um papel de extrema importância ao desenvolvimento do esporte nacional de alto rendimento e na formação de atletas olímpicos, isto devido à qualidade estrutural das associações desportivas (Silva, 2010).

CBC – Confederação Brasileira de Clubes – entidade com representação nacional do segmento de clubes, que apontam que 654 atletas olímpicos participantes dos jogos do Pan-Americanos de 2007, 74% deles (484 33 atletas) estão vinculados a clubes. Os outros 26 % (167 atletas) vêm de outras instituições (academias, universidades, patrocinadores, entre outros). Outro importante dados dos jogos Pan-Americanos-Rio 2007 é que das 54 medalhas de ouro do Brasil, 80% (43 medalhas) foram conquistadas por atletas vinculados a clubes (Silva, 2010 p.46).

Após a divulgação do Brasil como sede da copa do mundo de 2014 e dos jogos olímpicos e paralímpicos no Rio de Janeiro em 2016, muitos projetos de leis surgiram (Galatti, 2010). Entre elas a lei nº 11.438/06, que permite que empresas utilizem 1% e pessoas físicas 6% da contribuição de imposto de renda, em projetos esportivos aprovados pelo ministério do esporte (Brasil lei n.11.438, 2006).

A sociedade moderna e suas transformações também têm impactado as organizações (Mariotto, 2003). O que não é diferente nas associações desportivas, as mudanças dos hábitos da população afetam profundamente modelos tradicionais, o que poderia resultar em uma crise administrativa (Galatti, 2010). Paralelamente, o surgimento da lei de incentivo ao esporte pode gerar benefícios aos praticantes e as organizações esportivas, entre elas as associações desportivas que também poderiam fazer uso da lei para proporem projetos incentivados juntamente ao governo federal.

Desta forma, as associações desportivas, como toda e qualquer organização devem possuir um planejamento estratégico sobre seu modelo administrativo, ou seja, planejar ações do clube, de seus associados, patrocinadores, concorrentes, entre outros (Galatti, 2010). Com isso, provocar algumas alterações podem gerar alguns benefícios estratégicos nas associações desportivas (Gomes, 2001).

Exemplificando com uma metáfora ilustrativa, o planejamento estratégico deve ser como uma larga estrada, traçando um caminho a ser seguido (consistência), mas não como um trilho, que não permitiria flexibilidade no curto prazo (Borges Junior & Luce, 2000 p.39).

Com o uso desta contextualização, o objetivo geral deste estudo de caso é o de analisar os benefícios gerados em uma associação desportiva, quando utilizada a lei de incentivo ao esporte no planejamento estratégico. Para isso, o estudo buscará responder o seguinte problema de pesquisa:

*Como a lei de incentivo ao esporte pode impactar o planejamento estratégico de uma associação desportiva?*



Já como objetivos específicos, o estudo buscará: Identificar o tipo de estratégia utilizado no planejamento da associação desportiva; identificar os benefícios gerados pela lei de incentivo ao esporte para as associações desportivas; e observar alterações antes e após o uso da lei de incentivo ao esporte.

Posto isso, a pesquisa buscará descrever um estudo de caso realizado em uma associação desportiva da região do grande ABCD Paulista (Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano e Diadema), em que a lei de incentivo ao esporte foi utilizada como uma ferramenta de mudança no planejamento estratégico do modelo clubístico.

Nas próximas sessões será realizada uma revisão da literatura, em que será observado inicialmente o modelo associativo desportivo e suas individualidades, na sequência questões sobre a lei de incentivo ao esporte e finalizando a revisão um capítulo sobre planejamento estratégico deliberado e emergente. Os aspectos metodológicos focarão no estudo de caso realizado, para que por fim seja observado os resultados e quais as conclusões sobre a pesquisa.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Associações Desportivas Brasileiras**

De uma maneira geral, as primeiras associações surgem em relatos do século XVI com objetivos comerciais de exploração das Índias e de um novo mundo (Torres, 2009). Já as associações desportivas tiveram seu surgimento no século XVIII por meio dos desportos coletivos entre homens da classe burguesa inglesa (Da Costa, 2006; Torres, 2009).

Porém, seu desenvolvimento ocorre de maneira significativa a partir do século XIX após a Revolução Industrial, em que a preocupação por uma melhor qualidade de vida ocasionou a procura por associações desportivas para fins de lazer no seu tempo livre (Souza, 2011). No Brasil, o surgimento do termo associação desportiva aparece no início do século XX com a criação de grupos de profissionais de empresa, como no exemplo da Associação Atlética do Banco do Brasil e 1926 (Pimentel, 2005). Assim, indústrias e empresas com objetivo de manter o controle posterior à jornada de trabalho e também como criação de um benefício ao seu funcionário, investiam na criação de associações desportivas (Pimentel, 2005).

Na década de 1970, uma pesquisa do censo relatava o crescimento das associações desportivas no Brasil, os dados relatavam cerca de 30 mil clubes com sedes e estatutos formais, superiormente, algumas projeções relatavam existência de mais de 100 mil associações desportivas informais (Valente; Almeida Filho, 2006). Na mesma proporção, o crescimento do modelo proporcionou várias nomenclaturas para associação desportiva, como por exemplo: Associações Desportivas Classistas, Clubes de Futebol, Clubes Sócio-Culturais e Esportivos, Clubes de Campo, Clubes Temáticos, Esporte clube, entre outros (Libardi, 2004).

Perante a lei as associações desportivas são: “instituições associativas”, situando-se como sociedade civil com personalidade jurídica sem fins lucrativos, regidos pela Lei 10.406/2002 do Código Civil Brasileiro (Brasil lei 10.406, 2002). Desta forma, com um modelo associativo voluntário e opcional (Mazo & Gaya, 2006), para este estudo as associações desportivas serão definidas como, associações sem fins lucrativos, composta por grupos de colaboradores voluntários ou não, que buscam atender interesses em comum de associados, sobre o estatuto, atividades esportivas, culturais e de lazer (Gomes, 2011).

As associações desportivas possuem como maior ferramenta normalizadora o seu estatuto social (Torres, 2009). Baseado nele é constituído o quadro diretivo e é construído o



planejamento estratégico para todas as ações estratégicas da associação (Torres, 2009). Carvalho (2009) apud Galatti (2010) descrevem quatro órgãos diretivos determinados pelo estatuto social que são eleitos e vinculados voluntariamente:

- Assembleia Geral: Órgão responsável pela eleição de membros e em períodos determinados para realização de encontros para prestação de contas;
- Conselho Deliberativo: Tem o poder decisivo junto a assembleias gerais;
- Conselho Fiscal: Eleito pelo Conselho Deliberativo para fiscalizar contas, balanços e balancetes executados pela Diretoria.
- Diretoria Executiva: Poder executivo representado pelo presidente, vice e diretores.

Além dos gestores remunerados (Gerente, Supervisor, Coordenador, entre outros) que são contratados externamente para trazerem o conhecimento técnico (Martins & Paganella; 2016).

O modelo associativo esportivo atual é fruto de um desenvolvimento social recente (Torres, 2009), pois as associações e o cenário atual esportivo são diferentes do que era no século passado (Sousa, 2011). Com isso transformações foram necessárias, e o momento leva os gestores das associações desportivas a procurar estratégias para adaptações e oportunidades que surjam para o seu desenvolvimento.

Na sessão seguinte será analisada a lei de incentivo ao esporte e as possibilidades que podem surgir para as associações esportivas.

## **2.2 Lei de Incentivo ao Esporte**

A constituição brasileira relata que é obrigação do estado o acesso e a garantia ao esporte para todos os cidadãos brasileiros (Brasil lei n.11.438, 2006). Nos dias atuais o esporte é compreendido como um fenômeno sócio cultural que produz benefícios para a saúde, cultura, entretenimento e como lazer. Sendo assim, investimentos esportivos devem ser realizados para que a lei seja cumprida e beneficie os cidadãos brasileiros (Galatti, 2010; Borges & Tonini, 2012).

Em 2007, comprometidos com a garantia do esporte aos cidadãos, foi sancionada no dia 29 de dezembro de 2006 por meio do decreto nº6.180, a Lei nº11.408 de incentivo ao esporte, a lei possibilita a utilização de incentivos fiscais ao esporte por meio da arrecadação de impostos para custear projetos esportivos (Meira, Bastos, & Bohme, 2012; Matias, Athayde, Húngaro & Mascarenhas; 2015).

A Lei de Incentivo ao Esporte – Lei 11.438/2006 – permite que empresas e pessoas físicas invistam parte do que pagariam de Imposto de Renda em projetos esportivos aprovados pelo Ministério do Esporte. As empresas podem investir até 1% desse valor e as pessoas físicas, até 6% do imposto (Brasil lei n.11.438, 2006).

O investimento para as empresas acaba sendo nulo, pois o imposto de renda que já deveria ser coletado terá uma parcela repassada ao esporte e seu desenvolvimento (Borges & Tonini, 2012).

Uma das principais metas da lei é a de ampliar os recursos para o esporte no cenário nacional (Matias *et al.*, 2015). Conforme comentado anteriormente, a confirmação do Brasil como país sede da copa do mundo de futebol em 2014 e o Rio de Janeiro como cidade sede



dos jogos olímpicos e paralímpicos de 2016, foram grandes incentivadores para a criação e manutenção da lei (Galatti, 2010).

Para acessar esses recursos as organizações devem encaminhar um projeto desportivo, de acordo com as normas do ministério do esporte (Objetivos, metas, justificativas, estratégias e planilhas orçamentárias). Os projetos podem ser de caráter educacional, de participação ou rendimento, conforme Resende (2012).

- O modelo educacional está voltado ao sistema de ensino e educação, em que o esporte pode ser utilizado como desenvolvimento integral;
- O modelo de participação foca na integração dos participantes em uma plenitude social, por meio da promoção da saúde, educação e meio ambiente para todos os praticantes esportivos;
- O modelo de rendimento utiliza o projeto como apoiador do modelo competitivo esportivo.

Os principais aprovadores e captadores de projetos de incentivo ao esporte são: clubes de futebol, institutos de ex-atletas, o próprio comitê olímpico, confederações de modalidades esportivas, clubes sociais e associações desportivas (Matias *et al.*, 2015).

Assim, a utilização de projetos incentivados já é observada em algumas organizações esportivas no cenário atual, entretanto o desenvolvimento de planejamentos estratégicos com o uso da lei como ferramenta pode colaborar com o desenvolvimento das associações desportivas.



**Figura1. Mecânica do Incentivo ao Esporte**

Fonte: Rezende, J. R. (2012). Manual completo da Lei de Incentivo ao Esporte.

Conforme a Figura1, o projeto deve criar um elo de relação entre as organizações esportivas, o ministério do esporte e deve estar amparado por apoiadores financeiros para a captação dos recursos (Rezende, 2012).

### **2.3 Planejamento Estratégico Deliberado e Emergente em Associações Desportivas**

Tradicionalmente, o planejamento estratégico são ações organizadas pela alta direção, em que o processo operacional é desenvolvido por gestores para atingir os objetivos gerais da organização (Ansoff, 1990).

O planejamento estratégico é formulado como um manual de orientação para as organizações, em que se observa o ambiente organizacional internamente e externamente, para que assim possa gerar ações estratégicas que desenvolvam um melhor desempenho



organizacional (Freeman, 1983). Desenvolvido para controlar e organizar, o planejamento estratégico está voltado para ações futuras por meio de análises ambientais e econômicas (Mintzberg, 1978).

Assim, os gestores utilizam o planejamento estratégico por meio de propósitos sócio econômicos, em que realizam avaliações das ameaças externas e das fraquezas internas, sobrepondo as oportunidades externas e uma análise de suas forças internas (Mintzberg, 1978; Silveira Jr, 1995).

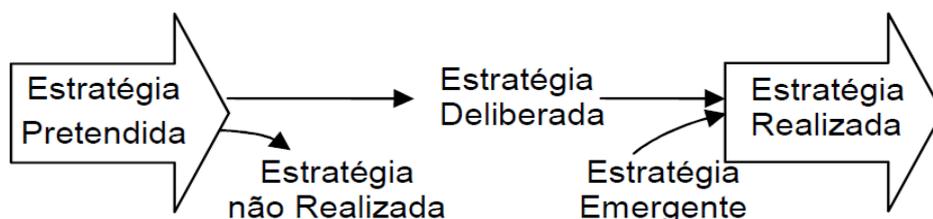
Este processo é composto por cinco componentes: a) Avaliação interna, b) Análise ambiental, c) A formulação da estratégia, d) Implementação da estratégia e por fim e) O controle estratégico (Fratricová & Rudy, 2015).

Para esta pesquisa, serão observadas as ações estratégicas deliberadas que são voltas aos planos de ação antes de serem realizados e as estratégias emergentes que não são planejadas antecipadamente e sim para as necessidades do momento (Mintzberg & Waters, 1985).

A estratégia deliberada nas empresas acontece quando os gestores analisam o ambiente antecipando os fatos para desenvolver ações, e assim aumentar o desempenho organizacional (Borges Junior & Luce, 2000). Esse modelo de abordagem é focado por decisões hierárquicas, em que o grupo diretivo, por ter uma visão privilegiada traça planos técnicos à distância (Mintzberg & Waters, 1985).

Já a estratégia emergente pode ser considerada como uma estratégia que não foi planejada antecipadamente (Mintzberg, 1978). Esse tipo de estratégia é muito comum dentro de todos os tipos de organizações, pois elas estão em todos os lugares prontas para serem emergidas (Mintzberg & Waters, 1985), entretanto em muitos casos esse modelo de estratégia se desenvolve sem o conhecimento prévio ou só é percebida depois que tenha acontecido (Mariotto, 2003). Assim, a estratégia emergente pode ser utilizada como uma ferramenta de correção ou de oportunidade ao planejamento conforme citado abaixo:

A partir da dificuldade de prever as mudanças no ambiente, a estratégia emergente corrige a rota da organização, reconhecendo essa limitação e não ficando presa a um planejamento defasado que levaria a empresa a nadar contra a correnteza (Borges Junior. & Luce, 2000 p.39).



**Figura2. Tipos de estratégias**

Fonte: Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24 (9), 934-948.

Conforme a Figura2, o planejamento estratégico é construído com um objetivo em longo prazo, porém ao deliberar ações estratégicas, emergem situações imprevistas que podem colaborar ou resgatar o plano inicial para que a meta seja alcançada (Mintzberg, 1978).

Ao observar o planejamento estratégico das associações desportivas é notório o objetivo levantado pelo seu quadro diretivo, em que gestores procuram atender os objetivos do clube e para o clube, ou seja, organização define o seu objetivo pela sua natureza e por



seus participantes do processo (Silveira Junior, 1995). Desta forma, as atividades organizadas pela associação desportiva (atividades esportivas, culturais e sociais) devem atender os interesses dos associados e a missão da associação (Gomes, 2001).

Com isso, ao observar o modelo associativo desportivo e suas individualidades com um olhar deliberativo ou emergente, um ponto a ser levantado é sobre uma coexistência em ambas as estratégias. Mintzberg (1978) cita que estratégias coexistentes estão permanentemente nas ações das organizações.

Porém, as mudanças propostas por meio de oportunidades e ameaças devem ser levadas em consideração no momento em que for definida as estratégias, pois o que a princípio pode trazer benefícios, também podem gerar algumas mudanças que não sejam boas para todos, ou seja, podem fazer com que as pessoas resistam as alterações (Silveira Junior, 1995).

As associações desportivas realizam uma seleção de objetivos de acordo com o seu momento, pois fatores como interesses, concorrência, entre outros podem provocar alterações nos objetivos, porém sempre estarão voltados aos objetivos estatutários e a missão da organização (Gomes, 2001). Entretanto, o planejamento estratégico deve ser um processo contínuo dentro das organizações conforme citado abaixo:

Os objetivos gerais e a visão da organização tenderão a permanecer estáveis, mas as intencionadas estratégias correntes estarão sendo constantemente desafiadas por novas estratégias emergentes, que poderão acabar se tornando as novas estratégias intencionadas ou então virem a ser acomodadas dentro da estratégia intencionada em curso (Mariotto, 2003 p.91).

Posto isso, ao redefinir ações estratégicas, as organizações devem se atentar a missão e a existência, pois qualquer novo caminho deve realçar a missão e os objetivos da organização (Silveira Junior, 1995).

Na próxima sessão, serão levantados aspectos metodológicos que contribuam para a análise deste estudo de caso. Para que assim, as alterações sobre o planejamento estratégico da associação desportiva possa ser analisado juntamente com o papel da lei de incentivo ao esporte para esta mudança.

### **3 METODOLOGIA**

Esta pesquisa foi realizada em uma associação desportiva de médio porte da região do grande ABCD Paulista. Com objetivo de preservar o anonimato da organização estudada, serão utilizadas as siglas AD para representar a associação desportiva que é objeto de estudo desta pesquisa.

Nesta organização esportiva foi realizado um projeto que alterava o planejamento estratégico, por meio da lei 11.438 de incentivo ao esporte. Posto isso, o objetivo geral desta pesquisa é o de analisar os impactos gerados em uma associação desportiva quando é utilizada a lei de incentivo ao esporte no planejamento estratégico.

Desta forma, a pesquisa propõe o seguinte problema de pesquisa, *Como a lei de incentivo ao esporte pode impactar o planejamento estratégico de uma associação desportiva?*

Como meio de respostas para essa questão foram utilizados métodos qualitativos, para interpretar os comportamentos do homem e por meio da problemática do estudo (Gibbs, 2009). Assim, esta pesquisa foi realizada como um estudo de caso único, em que questões contemporâneas do tipo “como” possam responder o fenômeno (Yin, 2015).



O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas (Yin, 2015, p.17).

Posto isso, será utilizada um estudo de caso único explanatório, com objetivo de explicar o fenômeno por um conjunto de causas que possam ser replicadas em futuras pesquisas subsequentes para desenvolvimento do tema (Yin, 2015). Ou seja, será analisado o impacto da lei de incentivo ao esporte no planejamento estratégico de uma associação desportiva.

Assim, sendo os gestores esportivos os responsáveis pelo planejamento estratégico de uma organização esportiva (Slack & Parent, 2006), como fonte de dado primário, foram realizadas três entrevistas com roteiros semiestruturados, sendo o presidente da associação (P), um diretor de esportes (D) e com gerente responsável da associação desportiva na época (G). As entrevistas serão apoiadas por documentos internos da associação AD como fonte de dados secundários que possam corroborar com os resultados (Yin, 2015).

Para isto, a entrevista será conduzida por meio de três blocos de perguntas para categorizar as repostas por meio de análises interpretativas (Gibbs, 2009). O primeiro bloco é sobre a missão da associação e seus objetivos. O segundo bloco será composto de perguntas sobre o modelo de planejamento com suas estratégias deliberadas e emergentes. E o último bloco sobre a lei de incentivo ao esporte. Após as entrevistas, os dados serão transcritos para serem categorizados conforme o modelo de análise de conteúdo de Bardin (1977).

Posto o modelo, o estudo buscará analisar o impacto da lei 11.438 sobre o planejamento estratégico da organização AD, para que futuramente outras organizações esportivas possam vislumbrar a possibilidade de investimentos em projetos esportivos.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Foram realizadas três entrevistas com gestores da associação desportiva AD, para compreender o impacto da lei de incentivo ao esporte em um planejamento estratégico de uma associação desportiva.

Inicialmente sobre a missão da associação AD, os gestores relatavam que estava voltada em atender os interesses internos, ou seja, ao encontro da teoria, a estratégia deliberada era encontrada em ações hierárquicas do grupo diretivo, em que a busca pelo desenvolvimento antecipado em planos para atingir objetivos internos e a missão estatutária.

Em seguida, como a principal fonte de receita, os gestores da AD descreveram a contribuição mensal de seus associados, por isso a importância do seu associado para a sobrevivência da associação.

*A principal fonte de receita do clube é a contribuição mensal dos associados. Além disso, existem cursos pagos abertos para associados e não associados e alguns patrocínios pontuais [G].*

Ao perguntar sobre a definição das ações estratégicas e planejamentos da associação desportiva AD, em consenso, todos os gestores relataram que eram voltadas a missão estatutária da AD, e eram definidas pelo grupo diretivo em reuniões semanais. *As ações são sempre realizadas para atender o interesse dos associados [P]. Qualquer ação que não tivesse o associado como principal beneficiado era julgada como errada [D].*



Para os gestores da AD, o planejamento estratégico eram as ações em longo prazo que buscam atender a sua missão da associação desportiva. Entretanto, conforme relatado são necessários reajustes.

*Existe a necessidade de ações em curto prazo para corrigir problemas voltados ao planejamento ou oportunidades que surjam [D].*

Em 2009, após a participação de membros da associação desportiva AD em um congresso organizado pela Confederação Brasileira de Clubes, algumas palestras apresentavam benefícios da lei 11.438. Após isso, a AD observando essa oportunidade gerada pela lei de incentivo ao esporte, criou um projeto com apelo esportivo e social que pudesse atender os critérios estabelecidos pelo governo federal e seus objetivos internos.

O projeto teve o apoio da prefeitura do seu município em que visava atender associados e a comunidade que estava ao entorno da AD, sendo esse um dos grandes apelos sociais para aprovação do ministério do esporte, isso por existirem comunidades carentes na região. Por outro lado, a AD também poderia utilizar o projeto para objetivos internos.

Sobre o surgimento da ideia de uso do projeto, os gestores relataram sobre a oportunidade de utilizar a lei de incentivo ao esporte:

*A diminuição do quadro de associados juntamente com a receita das modalidades esportivas, nos fizeram procurar soluções para diminuir nossos gastos sem deixar de atender nossos associados. Em um congresso da CBC, ao participarmos da palestra, observamos a lei de incentivo ao esporte como uma possibilidade. Como tínhamos o apoio da nossa coligada para a captação de recursos, a lei de incentivo veio como uma estratégia ideal para o momento [G].*

*Inicialmente, não víamos a lei de incentivo ao esporte como uma oportunidade ou como ação estratégica, pois não pensávamos em abrir o clube para outras pessoas além de nossos associados [D].*

*Dificuldades financeiras nos fizeram refletir sobre abrir o clube para a comunidade e olhar para a lei de incentivo ao esporte com bons olhos [P].*

Com esses pensamentos, os gestores demonstravam que suas ações estratégicas que eram predominantemente deliberadas para os interesses da missão da associação, poderiam dar espaço para estratégias emergentes que surgiram por meio de novas oportunidades.

O projeto encaminhado ao governo federal utilizou a infraestrutura física da sede da AD, em troca da abertura de 1000 vagas de modalidades esportivas, sendo 40% destinadas a comunidade e 60% de exclusividade aos associados AD. A disponibilidade de vagas foi subdividida em 350 vagas para crianças (4 a 12 anos), 320 para adolescentes (10 a 18 anos), 150 de adultos (18 a 59 anos) e 180 vagas para idosos (a partir de 60 anos).

As modalidades esportivas oferecidas eram: Futebol de Salão 250 vagas; Handebol 40 vagas; Vôlei 80 vagas; Atletismo 60 vagas; Ginástica Geral 100 vagas; Ginástica Artística 100 vagas; Natação 120 vagas; Capoeira 50 vagas; Jiu-Jitsu 50 vagas; Judô 50 vagas; Karatê 50 vagas e Kung-Fu 50 vagas;

O projeto foi aprovado pelo ministério do esporte e após isso teve sua captação realizada por uma empresa coligada a associação desportiva AD.

O projeto esportivo subsidiado pelo ministério do esporte custeou todos os recursos humanos (professor, gestores, entre outros) e todos os materiais esportivos que envolviam todas as modalidades oferecidas aos associados e aos participantes da comunidade. Por fim, o valor total que foi captado pelo projeto que utilizava lei de incentivo ao esporte foi de R\$ 1.500.000,00.

Sobre os valores financeiros do projeto, os gestores comentaram conforme abaixo:

*Muitos achavam que esse valor não iria cobrir os prejuízos que poderíamos ter, pois muitos associados não iriam aceitar essa situação [P].*



*O valor contribui para o desenvolvimento de todas as modalidades esportivas [D].*

*O que foi economizado como o projeto pode ser investido em outras áreas da associação [G].*

Os gestores mostraram por meio de planilhas de controle os resultados do projeto. Para todos eles, o projeto foi totalmente satisfatório, tanto para o ministério do esporte pela propagação esportiva, como para a prefeitura que tinha o esporte chegando aos mais carentes. Entretanto, os gestores deixavam explícitos os seus objetivos internos e de seus associados como fatores primordiais e a comunidade como secundária.

Para a associação os benefícios foram acima do esperado, pois o projeto buscava ajuda financeira para custear as modalidades em troca de atender juntamente a comunidade. O projeto obteve êxito, o objetivo financeiro foi atingido, pois os professores que deveriam ser utilizados eram profissionais que já existiam na associação, ou seja, os valores do projeto iriam custear as modalidades durante todo o período em que o projeto estivesse vigorando.

Com isso, o clube teve uma grande economia em salários e encargos. Outro ponto foi relacionado com o gasto de materiais esportivos para essas modalidades, o projeto também previa esse financiamento, o que também gerou uma grande diminuição para as despesas. Ou seja, com o projeto algumas modalidades esportivas continuavam funcionando no clube sem despesas, o que levaria o clube a investir em outras possibilidades internas.

Porém, além da economia que foi realizada, o projeto obteve outros resultados inesperados, como por exemplo, a captação de novos associados, o projeto desenvolveu a possibilidade de divulgação e de conhecimento do clube. Isto por estar vinculado a um projeto social esportivo do governo federal, o que melhorou ainda mais a visibilidade da organização AD.

## **5 CONCLUSÕES/CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O planejamento estratégico da associação desportiva AD demonstra ser realizado de maneira deliberada, pois os gestores utilizavam de oportunidades ou necessidades para desenvolver ações antecipadamente para o seu e melhor desempenho (Mintzberg, 1978; Borges Junior & Luce, 2000). A oportunidade gerada pela lei de incentivo ao esporte fez com que surgisse uma estratégia emergente no momento, isto por não ser planejada antecipadamente, e por surgir como uma possibilidade de correção e melhora no desempenho (Mintzberg, 1978). O uso da lei de incentivo ao esporte buscou alterar planos de ações sobre o planejamento estratégico da associação esportiva AD.

Desta forma, atender a comunidade de maneira gratuita não estava previsto no seu planejamento. Existia uma preocupação em relação aos associados da AD sobre uma resistência ao uso do clube de forma conjunta com os adeptos ao projeto da comunidade. Pois, toda mudança no planejamento estratégico gera resistência dos grupos (Silveira Junior, 1995). Entretanto, não houve esse tipo de problema, os associados e a comunidade vizinha ao clube abraçaram o projeto com o sentimento de fazer parte da associação e de algo maior.

Com os inúmeros benefícios para todas as partes, em 2011 o projeto foi renovado e o que surgiu como emergente tornou parte do planejamento estratégico do clube. Associação AD vislumbrada com aceitação e os benefícios conseguiram aprovação e captação para outro projeto em 2012, porém desta vez de incentivo a cultura. O que demonstra que diferentes tipos de estratégias são coexistentes em organizações e podem gerar benefícios no seu desempenho (Mintzberg, 1978).

Por fim, ao término dos projetos, a AD conseguiu aprovação de mais três projetos aprovados pelo ministério esporte até os dias atuais, porém não vem conseguindo a captação



dos recursos necessários para os projetos, entretanto a associação ainda foca a lei 11.438 com parte do seu planejamento estratégico.

A pesquisa foi realizada como um estudo de caso único, pois existiam dificuldades em encontrar uma amostra similar com as mesmas ações estratégicas. Outro ponto que pode ser considerado como limitação foram os dados primários levantados, pois as entrevistas não geraram controvérsias ou discordâncias entre os entrevistados. De outra forma, as respostas dos três gestores estavam sempre em concordância, o que pode ser avaliado como uma reafirmação dos relatos.

Mesmo a lei de incentivo ao esporte estando presente em muitas organizações esportivas no cenário nacional, pouco se produz na academia. Esta pesquisa buscou contribuir com um material acadêmico que possa gerar material para novas pesquisas em associações desportivas, planejamento estratégico em organizações esportivas e em lei de incentivo ao esporte. Como contribuição profissional, a pesquisa procurou criar um material que demonstre possibilidades de aplicação da lei de incentivo ao esporte em organizações esportivas por meio do seu planejamento estratégico.

Como sugestão para pesquisas futuras, a possibilidade de realizar um estudo de múltiplos casos, e assim observar outras organizações esportivas que utilizaram a lei 11.438, o que poderia gerar resultados ainda mais fidedignos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ansoff, H. (1990). *Igor. Administração Estratégica. São Paulo: Atlas.*

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo. Edições 70 Ltda.*

Borges, C. N. F., & Tonini, G. T. (2012). O incentivo ao esporte de alto rendimento como política pública: influências recíprocas entre cidade e esporte. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte, 34(2).*

Borges Junior, A. A., & Luce, F. B. (2000). Estratégias emergentes ou deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do prêmio "Top de Marketing" da ADVB. *Revista de Administração de Empresas, 40(3), 36-44.*

Brasil (2006). Lei nº 11.438 de Incentivo ao Esporte. Disponível em: <<http://www.esporte.gov.br/index.php/institucional/secretaria-executiva/lei-de-incentivo-ao-esporte>>. Acesso em: 10 maio 2016.

Brasil (2002). Lei 10.406/2002 do Código Civil Brasileiro. Instituições associativas, situando-se como sociedade civil com personalidade jurídica sem fins lucrativos, regidos pela, Capítulo II, Das Associações. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm)> Acesso em: 10 maio 2016.

Da Costa, L. (2006). Clubes esportivos e recreativos. *Atlas do esporte no Brasil.* Rio de Janeiro: Sharpe.

Fatričová, J., & Rudy, J. (2015). Get Strategic Human Resource Management Really Strategic: Strategic HRM in Practice. *International Journal of Management Cases, 17(4).*

Freeman, R. E. (1983). Strategic management: A stakeholder approach. *Advances in strategic.*



- Galatti, L. R. (2010). Esporte e Clube Sócio-esportivo: percurso, contextos e perspectivas a partir de estudo de caso em clube esportivo espanhol.
- Gibbs, G. (2009). Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa. *Bookman Editora*.
- Gomes, M. Á. F. (2001). Estratégia de desenvolvimento do associativismo desportivo: Uma Proposta para a quantificação do índice de satisfação dos praticantes.
- Mariotto, F. L. (2003). Mobilizando estratégias emergentes. *Revista de Administração de Empresas*, 43(2), 78-93.
- Martins, P.S. & Paganella, M.A. (2016). Gestão de Clubes Esportivos. *Cone Editora*. São Paulo.
- Matias, W. B., Athayde, P. F., Húngaro, E. M., & Mascarenhas, F. (2015). A lei de incentivo fiscal e o (não) direito ao esporte no Brasil. *Movimento (ESEF/UFRGS)*, 21(1), 95-110.
- Mazo, J., & Gaya, A. (2006). As associações desportivas em Porto Alegre, Brasil: espaço de representação da identidade cultural teuto-brasileira. *Revista Portuguesa de Ciência do Desporto*, 6(2), 205-213.
- Meira, T. D. B., Bastos, F. D. C., & Bohme, M. T. S. (2012). Análise da estrutura organizacional do esporte de rendimento no Brasil: um estudo preliminar. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 26(2), 251-262.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24 (9), 934-948.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272.
- Pimentel, G. G. (2005). Atividades Físicas na empresa. *Atlas do esporte no Brasil*. Rio de Janeiro: Sharpe.
- Rezende, J. R. (2012). Manual completo da Lei de Incentivo ao Esporte.
- Silva, M.R. (2010). Temas para Administração de Clubes Socio recreativos. *Factash Editora*. São Paulo.
- Silveira Júnior, A. (1995). Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional.
- Slack, T., & Parent, M. M. (2006). Understanding sport organizations: The application of organization theory. *Human Kinetics*.
- Sousa, R. A. C. D. (2011). O Associativismo Desportivo no Concelho de Penafiel-Estágio Profissionalizante realizado na Unidade de Gestão do Desporto da Câmara Municipal de Penafiel.



**V SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**

**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

Torres, O. R. A (2009). Necessidade De Redefinição De Associação Desportiva Como Instrumento De Promoção Do Desporto.

Valente, E. F., & Almeida Filho, J. M. (2006). História da Educação Física, esporte, dança e lazer. <http://www.atlasesportebrasil.org.br/textos/297.pdf>. Acessado em, 28(09), 09.

Yin, R. K. (2015). Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos. *Bookman editora*.