



Seção de Publicação do artigo: Artigo Original

**Lei de Incentivo ao Esporte como estratégia de Gestão:
Estudo de caso em uma associação esportiva de formação****Sport Incentive Law as a Management strategy:
A case study in a training sports association****La Ley de Incentivos Deportivos como estrategia de Gestión:
Un estudio de caso en una asociación deportiva de formación**

Daniel Marangon Duffles TeixeiraPontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
profdanielpucminas@gmail.com**Stéfanni de Oliveira Martins**Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
stefanimartins@outlook.com**Glenderson Rodrigues Santos dos Reis**Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
g.rodriguesperformance@gmail.com

Resumo

O esporte no Brasil é um direito social, de acordo com a Constituição Federal. Dessa forma, as políticas públicas são entendidas como instrumento de garantia desse direito, de acordo com Carvalho (2019). Por outro lado, uma política pública pode ser um componente da estratégia de gestão das organizações esportivas. Assim, a Lei de Incentivo ao Esporte (LIE) (2006) permite que recursos provenientes de renúncia fiscal sejam utilizados em projetos de natureza esportiva e paradesportiva. Assim, o presente estudo buscou responder à pergunta: como a utilização da LIE contribui com as estratégias de gestão em associações esportivas de formação de atletas? O objetivo geral é compreender as contribuições da LIE como estratégia de gestão para viabilização de projetos esportivos desenvolvidos por associações esportivas de formação de atletas. Os objetivos específicos são descrever o projeto esportivo da instituição analisada e analisar as contribuições da Lei de Incentivo ao Esporte para gestão do clube. O método foi desenhado a partir de Gil (2022), tratando-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva, realizada por meio de um estudo de caso que teve como procedimentos observação, entrevista e análise de documentos. Realizada em um clube tradicional de Belo Horizonte/MG, que possui um projeto esportivo relevante na formação de atletas, nas modalidades voleibol, basquete e natação. A coleta de dados se deu no segundo semestre de 2022. Os

roteiros de observação e de entrevista foram desenvolvidos a partir dos nove pilares do modelo Sports Policies Leading to International Sport Success (SPLISS), apresentado por Böhme e Bastos (2016). Para a análise dos dados obtidos com a entrevista, utilizou-se a análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2010). Como principais resultados, dos nove pilares propostos pelo SPLISS, apenas em relação ao pilar nove, não foram encontradas ações desenvolvidas pelo clube. Como considerações finais, o clube demonstrou utilizar de maneira eficaz e sistematizada a LIE, mostrando ser uma alternativa de gestão estratégica para clubes esportivos de formação. Evidenciou-se, porém, a necessidade de adoção de planejamento estratégico e bons processos de gestão para potencializar os resultados. Ademais, a LEI proporcionou à instituição melhoras nas estruturas físicas, na equipe profissional, nas oportunidades competitivas e desenvolvimento do esporte na região. Os limites do estudo relacionam-se com a sua realização em apenas um clube. Assim, sugere-se a continuidade da investigação com a ampliação do número de organizações esportivas estudadas com a inclusão de aspectos quantitativos na análise. As implicações teóricas e práticas do estudo relacionam-se com a produção de conhecimento acerca das estratégias e práticas de gestão nas organizações esportivas e sobre as políticas públicas de esporte, especialmente as LIE. A pesquisa também traz elementos que podem contribuir com o aprimoramento da gestão esportiva nos clubes, com o trabalho dos gestores esportivos e na melhoria das políticas públicas de esporte do país.

Palavras-chave: Gestão do Esporte. Lei de Incentivo ao Esporte. Políticas Públicas de esporte.

Abstract

Sport in Brazil is a social right, according to the Federal Constitution. As such, public policies are seen as an instrument for guaranteeing this right, according to Carvalho (2019). On the other hand, a public policy can be a component of the management strategy of sports organizations. Thus, the Sports Incentive Law (LIE) (2006) allows funds from tax waivers to be used for sports and para-sports projects. This study sought to answer the question: how does the use of the LIE contribute to management strategies in sports associations that train athletes? The general objective is to understand the contributions of LIE as a management strategy for making sports projects developed by athlete training associations viable. The specific objectives are to describe the sports project of the institution analyzed and to analyze the contributions of the Sports Incentive Law to the club's management. The method was based on Gil (2022), and is a qualitative, descriptive study carried out by means of a case study using observation, interviews and document analysis. It was carried out in a traditional club in Belo Horizonte/MG, which has a relevant sports project for training athletes in volleyball, basketball and swimming. Data was collected in the second half of 2022. The observation and interview scripts were developed based on the nine pillars of the Sports Policies Leading to International Sport Success (SPLISS) model, presented by Böhme and Bastos (2016). Content analysis, according to Bardin (2010), was used to analyze the data obtained from the interviews. As the main results, of the nine pillars proposed by SPLISS, only pillar nine did not reveal any actions developed by the club. In conclusion, the club has shown that it uses the LIE effectively and systematically, proving that it is an alternative strategic management for youth sports clubs. However, the need to adopt strategic planning and good management processes to maximize results was evident. In addition, the LEI has provided the institution with improvements in physical structures, professional staff, competitive opportunities and the development of sport in the region. The study's limitations are related to the fact that it was carried out in just one club. We therefore suggest continuing the research by expanding the number of sports organizations studied and including quantitative aspects in the analysis. The theoretical and practical implications of the study are related to the production of knowledge about management strategies and practices in sports organizations and about public sports policies, especially the LIE. The research also provides elements that can contribute to the improvement of sports management in clubs, the work of sports managers and the improvement of public sports policies in the country.

Keywords: Sports Management. Sports Incentive Law. Public sports policies.

Resumen

El deporte en Brasil es un derecho social, según la Constitución Federal. Como tal, las políticas públicas se consideran un instrumento para garantizar este derecho, según Carvalho (2019). Por otro lado, una política pública puede ser un componente de la estrategia de gestión de las organizaciones deportivas. Así, la Ley de Incentivo al Deporte (LIE) (2006) permite que fondos provenientes de exenciones tributarias se destinen a proyectos deportivos y para-deportivos. Por lo tanto, este estudio pretende responder a la pregunta: ¿cómo contribuye el uso de la LIE a las estrategias de gestión en las asociaciones deportivas que forman atletas? El objetivo general es conocer las contribuciones de la LIE como estrategia de gestión para viabilizar proyectos deportivos desarrollados por asociaciones formadoras de atletas. Los objetivos específicos son describir el proyecto deportivo de la institución analizada y analizar las contribuciones de la Ley de Incentivo al Deporte a la gestión del club. El método se basó en Gil (2022), y es un estudio cualitativo, descriptivo, realizado por medio de un estudio de caso utilizando observación, entrevistas y análisis de documentos. Se llevó a cabo en un club tradicional de Belo Horizonte/MG, que cuenta con un proyecto deportivo relevante para la formación de atletas de voleibol, baloncesto y natación. Los datos se recogieron en el segundo semestre de 2022. Los guiones de observación y entrevista fueron elaborados con base en los nueve pilares del modelo Sports Policies Leading to International Sport Success (SPLISS), presentado por Böhme y Bastos (2016). Para analizar los datos obtenidos en las entrevistas se utilizó el análisis de contenido, según Bardin (2010). Como principales resultados, de los nueve pilares propuestos por SPLISS, sólo el pilar nueve no reveló ninguna acción desarrollada por el club. En conclusión, el club ha demostrado que utiliza la LIE de forma eficaz y sistematizada, demostrando que es una alternativa a la gestión estratégica para los clubes deportivos juveniles. No obstante, se ha puesto de manifiesto la necesidad de adoptar una planificación estratégica y unos buenos procesos de gestión para maximizar los resultados. Además, el LEI ha proporcionado a la institución mejoras en las estructuras físicas, el personal profesional, las oportunidades competitivas y el desarrollo del deporte en la región. Los límites de este estudio se relacionan con que se realizó en un solo club. Por lo tanto, sugerimos continuar la investigación ampliando el número de organizaciones deportivas estudiadas e incluyendo aspectos cuantitativos en el análisis. Las implicaciones teóricas y prácticas del estudio están relacionadas con la producción de conocimiento sobre estrategias y prácticas de gestión en organizaciones deportivas y sobre políticas públicas deportivas, especialmente la LIE. La investigación también aporta elementos que pueden contribuir a la mejora de la gestión deportiva en los clubes, al trabajo de los gestores deportivos y a la mejora de las políticas públicas deportivas del país.

Palabras Clave: Gestión deportiva; Ley de Incentivos Deportivos; Políticas deportivas públicas.

Introdução

O esporte, no Brasil, é um direito social de acordo com a Constituição da República Federativa do BRASIL (1988). Dessa forma, as políticas públicas são entendidas como instrumento de garantia desse direito, de acordo com Carvalho (2019). Algumas dessas políticas estão consolidadas, como a de incentivo fiscal ao esporte, instituída a partir da Lei nº11.408 de 2006, que permite que recursos provenientes de renúncia fiscal sejam aplicados em projetos das diversas manifestações desportivas e paradesportivas distribuídos por todo o território nacional, ampliando os recursos dedicados ao esporte no país. Se por um lado, a referida política destina recursos públicos para o fomento esportivo, por outro lado, pode ser incorporada como um componente da estratégia de gestão das organizações esportivas. Nos últimos anos, diversas organizações esportivas aderiram a essa possibilidade na direção de promover o desenvolvimento do esporte nacional, conforme apresentam Silva (2010); Bastidas e Bastos (2011); Silva (2015); Campos e Nassif (2016); Almeida, Vanucci e Bastos (2019); Araújo, Yamanaka e Mazzei (2020).

Partindo dessa contextualização, o presente estudo buscou responder a pergunta sobre como a utilização da Lei de Incentivo ao Esporte contribui com as estratégias de gestão em associações esportivas de formação de atletas? Como objetivo geral, buscou compreender as contribuições da Lei de Incentivo ao Esporte como estratégia de gestão para viabilização de projetos esportivos desenvolvidos por associações esportivas de formação de atletas. A partir dos objetivos específicos, pretendeu descrever o projeto esportivo da instituição analisada e analisar as contribuições da Lei de Incentivo ao Esporte para gestão do clube. O trabalho se justifica pela importância de se produzir conhecimento sobre a temática de modo a contribuir com a atuação de profissionais da gestão esportiva no cotidiano das organizações da indústria do esporte. Ademais, o estudo mostra a relevância do desenvolvimento de políticas públicas que proporcionem a sustentação aos projetos de formação de atletas e desenvolvimento de cidadãos, por meio do esporte.

Como fundamento teórico, optou-se pelo modelo apresentado por De Bosscher et al (2006), denominado de **Sports Policies Leading to International Sport Success (SPLISS)**, desenvolvido para a análise da estrutura esportiva nacional. O modelo foi inicialmente introduzido no Brasil por Meira, Bastos e Böhme (2012) e detalhado por Böhme e Bastos (2016), sendo estruturado em nove pilares: 1- suporte financeiro; 2- Organização e estrutura de políticas para o esporte; 3- Participação e esporte de base; 4- Identificação de Talentos e Sistema de Desenvolvimento; 5- Suporte para atletas e pós-carreira; 6- Instalações esportivas; 7- Desenvolvimento e suporte para técnicos; 8- Competições Nacionais e Internacionais; 9- Pesquisa Científica. A ideia é que o atendimento aos componentes destes nove pilares aproximaria o país do sucesso esportivo internacional.

Procedimentos Metodológicos

Orientada por Gil (2022), trata-se de uma investigação qualitativa, descritiva, realizada por meio de um estudo de caso que teve como procedimentos observação, entrevista e análise de documentos. Optou-se por pesquisar um clube tradicional de Belo Horizonte/MG, que possui um projeto esportivo relevante na formação de atletas, nas modalidades voleibol, basquete e natação. A coleta de dados se deu no segundo semestre de 2022, com a observação da dinâmica da gestão do departamento de esporte, a análise do site do clube, de relatórios de gestão e entrevista do gestor de esporte do clube. Os roteiros de observação e de entrevista foram desenvolvidos a partir dos nove pilares do modelo SPLISS (Böhme e Bastos, 2016). Para a análise dos dados obtidos com a entrevista, utilizou-se a análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2010).

Resultados e Discussão

A organização escolhida pode ser caracterizada como um clube ou associação sócio recreativa sem fins lucrativos, localizada na cidade de Belo Horizonte. Dentre as atividades desenvolvidas, o clube possui atividades de caráter recreativo, social, desportivo, cívico e cultural para seus associados. Foi fundado na década de 1940 por atletas que tinham como objetivo a criação de um local destinado ao esporte e ao lazer, com o tempo passou a destacar-se no cenário esportivo da cidade sendo compreendida, atualmente, como uma das instituições mais tradicionais em formação de atletas para o esporte nacional.

Seu projeto esportivo conta com vinte integrantes, divididos em profissionais da Educação Física, fisioterapia e estagiários de ambos os cursos, que atendem cerca de 250 beneficiados e conta com uma estrutura de três quadras descobertas, uma quadra coberta, uma quadra de areia, duas piscinas semiolímpicas, uma academia e uma sala de fisioterapia exclusiva para atletas. Atualmente, seu projeto esportivo tem como visão formar atletas e cidadãos, evidenciando a dualidade entre a formação para a vida e a formação para o rendimento esportivo, conforme consta em seu estatuto.

Para compreender os resultados encontrados, considerando a observação, análise de documentos e a entrevista com o gestor do clube, utilizou-se o modelo SPLISS (De Bosscher et al, 2006). Apesar do modelo, inicialmente, “apresentar parâmetros de diagnóstico ou mensuração de desenvolvimento em nível nacional, ele também pode ser aplicado em projetos de rendimento esportivo” (Olívio Junior et al., 2021). Os resultados estão sintetizados no quadro a seguir, que os apresenta a partir de sua observação ou não dos seus pilares no caso estudado.

Quadro 1. Análise a partir dos nove pilares do SPLISS

Pilar 1	Observado	- Três fontes de recursos financeiros: Comitê Olímpico Brasileiro (CBC), Lei de Incentivo ao Esporte Federal, Lei de Incentivo ao Esporte Estadual de Minas Gerais.
Pilar 2	Observado	- Quadro profissional bem definido: Diretoria executiva, conselho fiscal e deliberativo, cargos estatutários e cargos remunerados. - Uso estratégico dos recursos: Compra de materiais, melhora e manutenção da estrutura, compra de equipamentos, uniformes, RH, taxas federativas, mensalidades de federações, inscrições em torneios, competições etc. - Planejamento a longo prazo: Plano de ação estruturado visando a continuação dos projetos junto a uma empresa especializada, além da manutenção, uso consciente de materiais e equipamentos e cautela em novas contratações.
Pilar 3	Observado	- Beneficiados diretos: O clube possui cerca de 250 atletas divididos em quatro modalidades esportivas. - Beneficiados indiretos: familiares e a população da região que possuem acesso aos jogos e eventos esportivos.
Pilar 4	Observado	- Detecção eficaz de talentos: Seletivas de atletas, visitas em escolas, campeonatos paralelos, projetos esportivos, além de indicações diretas para teste. - Critérios de seleção: São avaliados aspectos técnicos, físicos e táticos, que variam de acordo com a idade e a modalidade analisada.
Pilar 5	Observado parcialmente	- Suporte de carreira: Alguns atletas possuem ajudas como bolsa auxílio, transporte, bolsa educacional, que são baseadas e ofertadas de acordo o desempenho esportivo e a necessidade do atleta. Além disso, o clube disponibiliza serviços de assistência social, psicologia do esporte, palestras e acompanhamentos educacionais. Outro benefício oferecido aos atletas é a condição de sócio atleta - Suporte pós-carreira: esse suporte se dá por meio de indicação a outros clubes, em nível educacional, não há nenhum projeto estruturado.
Pilar 6	Observado	- Instalações esportivas adequadas: O clube possui três quadras descobertas, uma quadra coberta, uma quadra de areia, duas piscinas, uma academia exclusiva para atletas, sala de fisioterapia.
Pilar 7	Observado parcialmente	- A instituição possui quadro profissional de 20 profissionais. - O clube entende que a remuneração não é suficiente para dedicação exclusiva dos profissionais ao clube. - O clube não possui ações de formação continuada, o movimento de capacitação e desenvolvimento é observado de maneira informal.
Pilar 8	Observado	- O clube participa de competições a níveis locais, estaduais e nacionais - As principais competições disputadas pela instituição são os Campeonatos Brasileiros Interclube - O clube sedia jogos de campeonatos locais e estaduais e, também, possui campeonatos próprios organizados pela instituição
Pilar 9	Não observado	- Não foram encontradas ações desenvolvidas pelo clube.

Fonte: criação própria.

Considerações finais

O trabalho buscou identificar as contribuições da LIE (Lei de Incentivo ao Esporte) como estratégia de gestão para viabilização de projetos esportivos desenvolvidos por associações esportivas de formação de atletas. O estudo evidenciou que a organização analisada utiliza de maneira eficaz e sistematizada tanto a LIE federal, como a estadual, o que demonstra ser uma alternativa para gestão estratégica de clubes esportivos de formação. Entretanto, as incertezas que marcam a aprovação dos projetos e a captação dos recursos deixam clara a necessidade de o clube trabalhar com planejamento estratégico e desenvolver bons processos de gestão para que os benefícios sejam apropriados pela organização ao longo do tempo.

A LIE possibilitou o desenvolvimento do projeto esportivo por meio da melhora da estrutura física, estrutura material e equipe profissional, aumentou e oportunizou a participação de campeonatos em diferentes âmbitos e relevância, a partir do custeamento de taxas de competições e despesas de viagens. Ademais, a LIE proporcionou à instituição melhoras nas estruturas físicas, na equipe profissional, nas oportunidades competitivas e desenvolvimento do esporte na região.

Os limites do estudo relacionam-se com a sua realização em apenas um clube. Assim, sugere-se a continuidade da investigação com a ampliação do número de organizações esportivas estudadas com a inclusão de aspectos quantitativos na análise. As implicações teóricas e práticas do estudo relacionam-se com a produção de conhecimento acerca das estratégias e práticas de gestão nas organizações esportivas e sobre as políticas públicas de esporte, especialmente as LIE. A pesquisa também traz elementos que podem contribuir com o aprimoramento da gestão esportiva nos clubes, com o trabalho dos gestores esportivos e na melhoria das políticas públicas de esporte do país.

Referências Bibliográficas

- Almeida, V. R., Vanucci, L. H. T., & Bastos, F. C. (2019). A lei de incentivo ao esporte no município de Santos-SP: aplicação e captação de recursos de 2010 a 2017. *Revista Intercontinental de Gestão Esportiva*, 9(1), 21–37.
- Araujo, P. H. M., Yamanaka, G. K., & Mazzei, L. C. (2020). Planejamento estratégico como um dos fatores de sucesso das organizações esportivas: um estudo sobre os clubes esportivos brasileiros que atuam no contexto olímpico. *Motrivivência*, 32(63), 01-19.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (p. 279). São Paulo: Edições 70. (Original work published 1977)
- Bastidas, M. G., & Bastos, F. C. (2011). A Lei de Incentivo Fiscal para o desporto e a formação de atletas no Brasil. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 1(2), 111–121.

- Böhme, M. T. S., & Bastos, F. C. (2017). *Esporte de alto rendimento*. Phorte Editora LTDA.
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Retirado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm
- Brasil. (2006). *Lei nº 11.438, de 29 de Dezembro de 2006 - Dispõe sobre incentivos e benefícios para fomentar as atividades de caráter desportivo e dá outras providências*. Retirado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11438.htm
- Campos, J. G., & Nassif, V. M. J. (2017). A Lei de Incentivo ao Esporte como ação estratégica em uma associação desportiva. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 7(3), 214–227.
- Carvalho, O. F. de. (2019). As políticas públicas como concretização dos direitos sociais. *Revista de Investigações Constitucionais*, 6(3), 773.
- De Bosscher, V., De Knop, P., Van Bottenburg, M., & Shibli, S. (2006). A Conceptual Framework for Analysing Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 185–215.
- Gil, Antônio Carlos. (2022). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (7th ed., p. 186). São Paulo: Atlas.
- Meira, T. de B., Bastos, F. da C., & Böhme, 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.
- Olivio Junior, J. A., Pasqualoto, B. B., Gnecco, J. R., Mazzei, L. C., Nunes, H. F. P., & Drigo, A. J. (2021). Lei de Incentivo ao Esporte: análise do projeto de judô Kimono de Ouro. *Journal of Physical Education*, 32, e3251.
- Silva, C. L. da. (2015). *Análise da efetividade da Lei de incentivo ao esporte (Lei 11.438/2006) na Costa Do Sol/Rj: investigação sob o prisma dos três setores da sociedade* (Dissertação de Mestrado; p. 122). Universidade Federal Fluminense.

Recebido em: Junho. 2024

Aprovado em: Junho. 2024

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.
