UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE

Estratégias para captação de recursos em organizações que trabalham com esporte educacional

Luis Henrique Torquato Vanucci

São Paulo

2019

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE

Estratégias para captação de recursos em organizações que trabalham com esporte educacional

Luis Henrique Torquato Vanucci

São Paulo

2019

LUIS HENRIQUE TORQUATO VANUCCI

Estratégias para captação de recursos em organizações que trabalham com esporte educacional.

Dissertação apresentada à Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Ciências.

Área de concentração: Estudos Socioculturais e Comportamentais da Educação Física e Esporte.

Orientador: Prof. Dr. Ary José Rocco Júnior

São Paulo

2019

Catalogação da Publicação
Serviço de Biblioteca
Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo

Vanucci, Luis Henrique Torquato
Estratégias para captação de recursos em organizações que trabalham com esporte educacional / Luis Henrique Torquato Vanucci. – São Paulo : [s.n.], 2019.
157p.

Dissertação (Mestrado) - -Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo.
Orientador: Prof. Dr. Ary José Rocco Júnior

1. Marketing esportivo 2. Recursos financeiros 3 Gestão esportiva 4. Administração esportiva I. Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Autor: VANUCCI, Luis Henrique Torquato.

Título: Estratégias para captação de recursos em organizações que trabalham com esporte educacional.

Dissertação apresentada à Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Ciências.

Data _____/_____/_____.

Banca Examinadora

Prof. Dr._____

Instituição_____Julgamento_____

Prof. Dr._____

Instituição_____Julgamento_____

Prof. Dr._____

Instituição_____Julgamento_____

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar é preciso admitir que foi extremamente prazeroso e gratificante participar, vivenciar e compartilhar todos os momentos desta trajetória na Escola de Educação Física e Esporte e na Universidade de São Paulo, ao lado de funcionários, professores e alunos que me apoiaram, me corrigiram, me criticaram, me divertiram e, principalmente, me ajudaram a desenvolver o meu lado pessoal e profissional. Com certeza, foi um sonho realizado estudar nesta Escola e nesta Universidade.

Agradeço a toda minha família, inclusive meus tios e tias considerados como pais. Em especial aos meus pais, que sempre me estimularam e apoiaram aos estudos e, continuam me recebendo de braços abertos na sempre "nossa" casa. Aos meus irmãos, que são inspirações na busca pela excelência, seja no campo acadêmico ou profissional, bem como fonte de boas energias, renovadas por meio de estórias contadas e relembradas em vários momentos juntos. Obrigado "Tatos"!

Agradeço a minha esposa pela paciência, confiança e pela motivação compartilhada para que superássemos juntos, mesmo à distância, este período tão significativo para mim. Ter você ao meu lado foi muito importante nessa trajetória. Vamos para o próximo desafio!

Agradeço também, a parceria incontestável dos amigos que dividiram, em São Paulo, a nossa moradia conhecida como a "Casa da Nona". A todos os amigos que já viviam na capital paulista e me confortaram abrindo as portas das suas casas, compartilhando, literalmente, as suas famílias comigo. Muito obrigado! Além disso, agradeço imensamente aos amigos que fiz durante o mestrado, amigos de turma (#MestradoUSP2017), de laboratório (LAGECOM), de bandejão e de corridas pela USP. Espero receber, sempre, todos vocês na minha casa.

Finalmente, gostaria de agradecer a todos os professores que compartilharam os seus conhecimentos durante as disciplinas que cursei com todos eles. Em especial, agradeço a peça chave deste quebra-cabeça, Prof. Dr. Ary José Rocco Júnior, que me aceitou e me acolheu desde sempre neste programa de mestrado, me orientando com ética, coerência e, sempre de forma provocativa, permitindo e cobrando a minha presença efetiva na pesquisa. A nossa parceria neste trabalho físico, fica registrado aqui nestas páginas digitalizadas e em uma versão impressa. Mas, espero que eu tenha construído um alicerce consistente para que eu consiga usufruir e construir, ainda mais momentos de aprendizado e produção de conhecimento em novas parcerias e desafios juntos. Muitíssimo obrigado!

*"Quanto mais as pessoas acreditam em uma coisa, quanto mais se dedicam a ela, mais podem influenciar no seu acontecimento". (**Dov Éden**)*

RESUMO

VANUCCI, L. H. T. **Estratégias para captação de recursos em organizações que trabalham com esporte educacional.** 2019. 157f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Escola de Educação Física e Esporte, Universidade do Estado de São Paulo, São Paulo, 2019.

O Esporte, como um dos mais relevantes fenômenos socioculturais, merece destaque como forma de manifestação em diferentes cenários da sociedade, no mundo todo. Em países como EUA e Noruega, o modelo do que se quer do esporte são observados, em manifestações culturais para promoção do esporte, como no país nórdico, ou em objetivos mercadológicos no país das ligas profissionais, como nos EUA. No Brasil, mesmo com a constituição garantindo a prioridade de recursos para os esportes educacionais, o investimento pelo setor público nos esportes de rendimento, ainda é maior, causando indefinição do que se quer do esporte no país. No sentindo de diminuir a distância entre o legal e o real, organizações de terceiro setor (OTS), classificadas nesta pesquisa como organizações esportivas (OEs), acabam assumindo o papel do Estado na promoção do esporte, com a finalidade de executar projetos esportivos educacionais. Como forma de viabilizar, financeiramente, esses projetos, o Estado possibilita alguns mecanismos de incentivos fiscais que permitem as empresas destinarem parte dos seus impostos para projetos esportivos. No entanto, além das fontes públicas disponíveis para as OEs, outros tipos de recursos, provenientes de fontes privadas e de pessoa física, também podem tornar esses projetos realidades. Porém, espera-se que essas organizações planejem as suas ações e criem estratégias para captarem os recursos diante desses seus potenciais financiadores, públicos, privados e/ou pessoas físicas. Desta forma, este estudo se propôs a levantar e analisar as estratégias de captação de recursos utilizadas pelas organizações que trabalham, especialmente, com o esporte educacional. Para atender este objetivo, esta pesquisa teve abordagem qualitativa, de natureza aplicada e com objetivo exploratório. Para obtenção dos dados foram realizados: análise documental, a partir de documentos disponibilizados pelas próprias organizações e; entrevistas, seguindo um roteiro pré-definido. Foram entrevistados 11 gestores de nove organizações, com sede na cidade de São Paulo e que trabalham com esporte educacional. A análise dos dados foi realizada, utilizando como base o método de análise de conteúdo. Como resultado, notou-se que as organizações analisadas possuem alta dependência das fontes públicas de financiamento, especialmente de incentivos fiscais como a Lei de Incentivo ao Esporte. Outro fator interessante identificado foi o papel dos fundadores, presidentes e diretores na captação de recursos nas organizações. Por outro lado, o acúmulo de funções desses gestores acaba limitando as suas atuações na captação de recursos. Os dados também mostraram a importância do esporte no processo educativo, bem como o envolvimento das escolas na execução dos projetos esportivos. Destaca-se ainda, como resultado, a não existência de planejamento estratégico de marketing, apesar do reconhecimento por parte dos gestores da relevância deste setor e da comunicação. Logo, conclui-se que as OEs, muitas vezes reféns de fontes públicas de financiamentos, não conseguem, por meio dos seus gestores, planejarem-se a longo prazo. Assim, acabam agindo por necessidades e demandas emergentes. Além disso, o trabalho com o esporte educacional, que poderia ser um diferencial quanto a captação de recursos, muitas vezes, acaba não atraindo os financiadores, que estão mais interessados nos esportes de rendimento.

Palavras-chave: fontes de financiamento no esporte; estratégias de marketing; esporte educacional; captação de recursos no terceiro setor.

ABSTRACT

VANUCCI, L. H. T. **Strategies to attract resources in organizations that work with educational sports.** 2019. 157f. Master Dissertation in Science – School of Physical Education and Sport, University of São Paulo, São Paulo, 2019.

Sport, as one of the most relevant sociocultural phenomena, deserves to be highlighted as a form of manifestation in different scenarios of society, worldwide. In countries such as the USA and Norway, the models of the sport in these countries are defined in cultural manifestations for the promotion of sport, as in the Nordic country, or in the marketing goals in the country of professional leagues. In Brazil, even with the Constitution guaranteeing the priority of investment in educational sports, the investment by the public sector in income sports is still higher, causing indefinition of what one wants from the sport in the country. In the sense of decreasing the distance between the legal and the real, Third Sector Organizations (OTS), classified in this research as Sports Organizations (OEs), end up assuming the role of the State, in the promotion of sport, in order to execute projects Educational sports. And, as a way to financially enable these projects, the State allows some mechanisms of tax incentives that allow companies to allocate part of their taxes for sporting projects. However, in addition to the public sources available to OEs, other private sources and individuals, they can also make these projects realities. However, these organizations are expected to plan their actions and create strategies to capture resources before these potential financiers, public, private and/or individuals. Thus, this study proposed to raise and analyze the strategies of fundraising used by organizations that work, especially with educational sports. To meet this objective, this research had a qualitative approach, of an applied nature and with an exploratory objective. To obtain the data were performed, documental analysis from documents made available by the organizations themselves and, interviews, following a pre-defined script. Eleven managers from nine organizations were interviewed, based in the city of São Paulo and working with educational sports. Data analysis was performed using the content analysis method as the basis. As a result it was noted that the organizations analyzed have high dependence on public sources of funding, especially of tax incentives such as the Sports Incentive Act. Another interesting factor identified was the role of founders, presidents and directors in attracting resources in organizations. On the other hand, the accumulation of functions of these managers ends up limiting their performances in fundraising. The data also showed the importance of sport in the educational process, as well as the involvement of schools in the implementation of sports projects. It is also noteworthy as a result, the lack of strategic marketing planning, despite the recognition by managers of the relevance of this sector and communication. Therefore, it is concluded that the OEs, often hostages of public sources of financing, cannot, through their managers, plan themselves in the long term. Thus, they end up acting for emerging needs and demands. Moreover, the work with the educational sport, which could be a differential as the fundraising, often ends up not attracting the financiers, who are more interested in the sports of income.

Keywords: sources of funding in sport; marketing strategies; types of resources educational sport; fundraising in third sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo administrativo 24
Figura 2 - Gestão do esporte como coordenação das atividades de produção e "marketing" de serviços esportivos (adaptado de CHELLADURAI, 2009). 25

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As principais categorias do Terceiro Setor no Brasil.....20
Quadro 2 - Fontes de financiamentos e tipos de recursos.....37
Quadro 3 - Matriz de amarração 52
Quadro 4 - Categorias iniciais / categorias principais.....57
Quadro 5 - Caracterização dos respondentes da pesquisa.....59
Quadro 6 - Caracterização das organizações.....61
Quadro 7 - Captação de recursos.....64
Quadro 8 - Gestão organizacional.....72
Quadro 9 - Esporte educacional como estratégia.....75
Quadro 10 - Marketing como estratégia.....81
Quadro 11 – Marketing como estratégia.....85
Quadro 12 - Planejamento estratégico 89

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Fontes de financiamentos das organizações esportivas 63
Gráfico 2 - Tipos de recursos das organizações esportivas 70
Gráfico 3 - Percentuais captados nos projetos das organizações esportivas na LIE 100

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AC – Análise de Conteúdo

EC – Esporte Contemporâneo

EE – Esporte Educacional

EM – Esporte Moderno

EP – Esporte de Participação

EPT – Esporte Para Todos

ER – Esporte de Rendimento

GE – Gestão do Esporte

LIE – Lei de Incentivo ao Esporte

ME – *Marketing* Esportivo

OE – Organização Esportiva

ONG – Organização Não Governamental

OS – Organizações Sociais

OSC – Organização da Sociedade Civil

OSCIP – Organização Sociais Cíveis de Interesse Público

OTS – Organização do Terceiro Setor

PE – Planejamento Estratégico

PEM – Planejamento Estratégico de Marketing

PEME – Planejamento Estratégico de Marketing Esportivo

PEO – Planejamento Estratégico Organizacional

PSE – Produtos e Serviços Esportivos

RH – Recursos Humanos

SIM – Sistema de Informação de *Marketing*

SND – Sistema Nacional de Desporto

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*

TCU – Tribunal de Contas da União

TS – Terceiro Setor

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 8
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA 11
1.1.1Questão de Pesquisa 11
1.2 OBJETIVOS 11
1.2.1 Objetivo Geral 11
1.2.2 Objetivos Específicos 12
1.3 JUSTIFICATIVA 12
2 REFERENCIAL TEÓRICO 16
2.1 ESPORTE EDUCACIONAL 16
2.2 TERCEIRO SETOR E AS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS QUE TRABALHAM COM EE 19
2.3 GESTÃO DO ESPORTE NAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS 23
2.3.1 Planejamento Estratégico 27
2.3.2 Marketing e marketing esportivo 31
2.3.3 Captação de recursos nas organizações esportivas 34
2.3.3.1 Captação de recursos no setor público 37
2.3.3.2 Captação de recursos no setor privado 40
2.3.3.3 Captação de recursos com Pessoas Físicas 42
3 METODOLOGIA 44
3.1 TIPOS DE PESQUISA 44
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA 46
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS 47
3.3.1 Análise documental 48
3.3.2 Entrevista 49
3.4 CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS 50
3.5 PROCESSO DE COLETA DE DADOS 54
3.6 ANÁLISE DE DADOS 55
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS 59
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES 59
4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES 60
4.3 CATEGORIAS 62
4.3.1 Captação de recursos 62

4.3.2 Gestão organizacional 70
4.3.3 Esporte educacional como estratégia 74
4.3.4 Marketing como estratégia 80
4.3.5 Planejamento estratégico 88
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 94
5.1 CONSTITUIÇÃO, ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E FONTES DE FINANCIAMENTOS PARA A CAPTAÇÃO DE RECURSOS 94
5.2 ESPORTE EDUCACIONAL COMO ESTRATÉGIA PARA CAPTAÇÃO DE RECURSOS 105
5.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING 112
5.4 INFORMAÇÕES PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 120
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 129
6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA 133
6.2 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS 133
REFERÊNCIAS 136
APÊNDICES 145
APÊNDICE 1 – LISTA DE PROPONENTES DA LEI DE INCENTIVO AO ESPORTE - LIE 145
APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA 146
APÊNDICE 3 – PROTOCOLO DE ANÁLISE DOS DOCUMENTOS 150
APÊNDICE 4 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) 152

1 INTRODUÇÃO

O esporte está presente, diariamente, na vida de milhões de pessoas, no Brasil e em todo o mundo, em diferentes formas de manifestações. Neste cenário e do ponto de vista prático, o esporte deveria se tornar algo mais acessível a todos, especialmente à população brasileira, possibilitando às pessoas que o praticam ou o consomem de forma geral, benefícios inerentes a ele, seja atendendo necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima, ou ainda, de autorrealização.

Nesse sentido, o esporte, como um dos mais importantes fenômenos socioculturais, tem merecido da intelectualidade e da mídia internacional uma atenção especial, permitindo aprofundamentos políticos, sociais, culturais, educacionais, científicos e antropológicos (TUBINO, 2010). Assim, segundo o autor, gradativamente, o esporte se tornará uma das prioridades das diversas sociedades do mundo atual.

Em países como os Estados Unidos (EUA) e a Noruega, por exemplo, os “Modelos de Esporte” a serem seguidos parecem já definidos, ou seja, já se sabe, essencialmente, qual o papel que o esporte deve cumprir às suas respectivas populações.

No caso dos EUA, onde o esporte tem um viés para o negócio e para o entretenimento, as ligas profissionais de basquete (*NBA*), futebol americano (*NFL*), baseball (*MLB*) e hóquei sobre o gelo (*NHL*), exemplificam o seu “Modelo”. Segundo Mota e Nassif (2015), nos EUA não existe subsídio direto pelo Estado no esporte profissional. No entanto, quanto a política nacional de esporte, acredita-se na interação entre Estado e iniciativa privada, cabendo ao primeiro promover e apoiar ligações entre cultura, educação e esporte (MOTA; NASSIF, 2015). Ainda de acordo com as autoras, nos EUA, é na escola que o esporte de base é praticado e, posteriormente, nas universidades.

Diferentemente dos norte-americanos que privilegiam o modelo mercadológico e de entretenimento, assim como a valorização do esporte de base na escola (MOTA; NASSIF, 2015), na Noruega prevalece a cultura da prática de atividades físicas para todas as pessoas, manifestada por meio do “Esporte Para Todos” (EPT). Segundo Tubino (2010), nesse Movimento (EPT), nascido neste mesmo país escandinavo, o esporte não deve ser considerado um privilégio para as pessoas com talento esportivo, o que demonstra uma preocupação para a conscientização de toda a população quanto a importância da prática de atividades físicas e do esporte.

No Brasil, cenário desta pesquisa e onde a política do esporte, ao contrário dos EUA, como aponta Mota e Nassif (2015), subsidia sim, o esporte profissional, mesmo estando previsto no artigo nº 217, inciso II da Constituição Federal de 1988, que a destinação de recursos públicos deve ser prioritária para o Esporte Educacional (EE), fato este que consolida ainda mais a relevância dessa manifestação esportiva na sociedade brasileira (TUBINO, 2010). Manifestação essa, caracterizada, fundamentalmente, como aquela praticada nos sistemas de ensino, evitando a seletividade e a hipercompetitividade entre os praticantes e, cuja finalidade é alcançar o desenvolvimento integral do indivíduo, bem como sua formação para o exercício da cidadania e a prática do lazer (BRASIL, 1998).

No entanto, apesar da falta de prioridade de investimento no EE, segundo Tubino (2010), houve uma reformulação das bases do esporte nacional, a partir da Constituição Federal de 1988, descritos no conteúdo do artigo número 217, que dispõe sobre o esporte, definindo o direito sobre este fenômeno. Mesmo assim, de acordo com Mazzei e Rocco Júnior (2017), continua-se com uma perspectiva de descontinuidade nos programas implementados, falta de visão estratégica, ineficácia, irresponsabilidade e ineficiência com relação aos recursos disponibilizados, pois, segundo os autores, não há gestão profissional, ética e responsável no esporte brasileiro, mesmo após uma oportunidade ímpar para este desenvolvimento, em decorrência dos megaeventos esportivos internacionais que ocorreram no Brasil, especialmente, Copa do Mundo 2014 e Olimpíadas Rio-2016.

Em 2010, a partir de uma auditoria realizada no programa Brasil no Esporte de Alto Rendimento, do antigo Ministério do Esporte, o Tribunal de Contas da União (TCU) identificou problemas relacionados ao processo de detecção, formação e preparação de atletas (BRASIL, 2017). Este documento do TCU, denominado Relatório Sistêmico de Fiscalização, publicado em 2017, sendo 2016 o ano avaliado, teve como relator o Ministro Vital do Rêgo. No relatório foram apontados achados, como: financiamento de construção de novos centros de treinamento desvinculado de diagnósticos prévio das necessidades de cada modalidade, de sustentabilidade do equipamento e de usabilidade para o Esporte de Rendimento (ER); produtos e serviços oferecidos pela Rede CENESP (Centro de Excelência Esportiva) não plenamente alinhados à demanda da comunidade esportiva e; inexistência de política pública para o pós-carreira dos atletas.

Portanto, em detrimento do EE, todos esses fatores mostram que os investimentos foram realizados, prioritariamente, para o ER, principalmente no período anterior aos megaeventos esportivos.

Outro exemplo é a Lei de Incentivo ao Esporte – LIE – (mecanismo de incentivo fiscal do Ministério do Esporte) que, segundo o próprio Ministério do Esporte, aponta uma preferência pelo ER por parte dos patrocinadores (BRASIL, 2017). Pois, grandes empresas também contribuem e destinam, prioritária e majoritariamente, dinheiro público para o ER, mais uma vez contrariando o que prevê a própria Constituição de 1988, em seu art. 217.

Neste contexto e, também a partir da percepção por meio de experiências profissionais, pela falta de investimento em projetos educacionais nas Organizações Esportivas (OEs), verificou-se que inúmeras organizações com projetos aprovados na LIE, por exemplo, não captam recursos autorizados e acabam assim, perdendo o prazo para captação de recursos previsto na Lei e, consequentemente, a possibilidade de executar um projeto na sua organização, com a sua comunidade.

Segundo o relatório de gestão do Ministério do Esporte (BRASIL, 2017), nos anos de 2016 e 2017, respectivamente, foram autorizados para captação, valores próximos de 770 e 648 milhões de reais. Porém, captou-se aproximadamente, 265 e 241 milhões de reais, nos mesmos anos, respectivamente, o que representa 34% e 37%, aproximadamente, do valor total aprovado, novamente nos anos de 2016 e 2017. Diante deste cenário, o presente trabalho teve como objetivo descobrir se as OEs pensam estrategicamente e deliberadamente para captarem recursos ou se agem de acordo com as necessidades e demandas emergentes.

Sendo assim, foi elaborada a seguinte questão-problema que indicará as diretrizes para esta pesquisa: Como funciona o processo de planejamento e elaboração das estratégias para captação de recursos nas organizações que trabalham com esporte educacional?

Para tratar das temáticas propostas nesta pesquisa e a fim de cumprir os objetivos deste estudo, o trabalho foi dividido em seis capítulos.

No primeiro capítulo, tratou-se de contextualizar e apresentar o tema, a questão-problema e os objetivos, geral e específicos do trabalho.

No capítulo dois, foi apresentado o referencial teórico, dividido em três grandes áreas: (2.1) esporte educacional; (2.2) terceiro setor e organizações esportivas e; (2.3) gestão do esporte nas organizações esportivas. O último item 2.3, ainda foi subdividido em outros três temas, são eles: (2.4.1) planejamento estratégico; (2.4.2) *marketing* e *marketing* esportivo e; (2.4.3) captação de recursos nas organizações esportivas, complementando o referencial teórico.

Diante da importância do último item 2.4.3, que abordou o tema central desta pesquisa, (captação de recursos), decidiu-se ainda incluir outros três subitens que exploraram mais

sobre o tema captação de recursos, foram eles: (2.4.3.1) captação de recursos no setor público; (2.4.3.2) captação de recursos no setor privado e; (2.4.3.3) captação de recursos com pessoas físicas.

Seguindo a formatação do trabalho, no capítulo três, foi apresentada a metodologia do estudo, enfatizando o tipo de pesquisa abordada, a população e a amostra, as técnicas de coleta de dados (análise documental e entrevista), a construção do instrumento, o processo de coleta e a análise dos dados.

No capítulo quatro, tratou-se de apresentar os resultados, demonstrando as características dos respondentes e das organizações analisadas, além das cinco categorias principais, apresentadas da seguinte forma: (1) captação de recursos; (2) gestão organizacional; (3) esporte educacional como estratégia; (4) marketing como estratégia e; (5) planejamento estratégico.

A análise e discussão dos resultados foram expostas no penúltimo capítulo da pesquisa. No capítulo 5, os itens 5.1, 5.2, 5.3 e 5.4, foram apresentados os temas relacionados aos objetivos específicos, com o intuito maior de respondê-los, bem como contemplar o objeto geral desta pesquisa.

Finalmente, no último capítulo, foram apresentadas as considerações finais da pesquisa, inclusive com a exposição das limitações da pesquisa e das sugestões para futuros estudos. Além disso, serão exibidos as referências bibliográficas e os anexos.

1.1 Problema de Pesquisa

1.1.1 Questão de Pesquisa

Como funciona o processo de planejamento e elaboração das estratégias para captação de recursos nas organizações que trabalham com esporte educacional?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Levantar e analisar as estratégias de captação de recursos utilizadas pelas organizações que trabalham com esporte educacional.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Verificar a partir da constituição da OE, da estrutura organizacional e das fontes de financiamento, como são elaboradas as estratégias para captação de recursos nas organizações esportivas;
- Apontar quais as estratégias utilizadas pelas organizações esportivas para captar recursos para projetos educacionais;
- Identificar os atores e as variáveis que influenciam de maneira positiva ou negativa para o sucesso das estratégias para captação de recursos;
- Identificar quais informações influenciam na tomada de decisão dos gestores das organizações esportivas para criar um planejamento estratégico.

1.3 Justificativa

No Brasil, o esporte passou a figurar como um direito social a partir da Constituição Federal de 1988, porém, a relação deste fenômeno com o Estado vem desde o período do Estado Novo, por meio do Decreto nº. 3.199/1941 (MATIAS et al., 2015). Desta forma, há aproximadamente 78 anos entrava em vigor, com uma abordagem extremamente centralizadora e estatizante, o Decreto-Lei Nº 3.199/1941, que foi a primeira norma orgânica do esporte no Brasil (BRASIL, 2016).

Considerando a evolução do esporte no Brasil, a partir desta primeira abordagem sobre o tema em 1941 até a classificação como Esporte Contemporâneo (EC) na década de 1980, com o entendimento de prática comum a todos, é preciso definir em determinado momento dentro deste período, o que se quer do esporte no Brasil. Ser um país com uma política pública esportiva para formação de atletas olímpicos? Formar cidadãos que incorporem a prática esportiva como cultura e promoção à saúde? Utilizar o esporte, seus produtos e serviços como fonte de receita para as organizações esportivas? Utilizar o esporte como ferramenta de educação? Ou ainda, uma combinação de tudo isso?

Nesse sentido, a partir da declaração de qual o papel do esporte no país, por parte dos órgãos competentes do tema, as OEs deveriam determinar seus objetivos, metas e respectivas estratégias, alinhados com a sua missão, implementando e fortalecendo um modelo de Gestão do Esporte (GE) que promova o esporte no Brasil. Para Mota e Nassif (2016) é possível

atenuar algumas dificuldades se os gestores das OEs utilizarem de estratégias criativas e inovadoras, a fim de superar fatores críticos para sua sobrevivência, como:

> "[...] a burocracia do poder público, as restrições inerentes às leis de incentivo, o modelo de financiamento ainda em construção no Brasil que traz inseguranças para as organizações, a curta duração dos projetos e os altos custos trabalhistas." (MOTA; NASSIF, 2016, p.24).

Desta forma, a partir da criação de um planejamento estratégico elaborado pelos seus gestores profissionais e, investindo no esporte como um produto com potencial para o desenvolvimento de projetos e geração de novas receitas para as OEs, será possível tornar a organização sustentável em seu ambiente de negócio. Afinal, fortalecer a organização por meio de uma gestão profissional, valorizando, incentivando e capacitando as pessoas, bem como investindo em metodologias inovadoras, em planejamento participativo e em ações criativas, contribui para o desenvolvimento e a execução de projetos com impacto e relevância social (MOTA, 2015).

No entanto, a partir de uma visão estratégica a médio e longo prazo de uma OE e considerando o cenário esportivo brasileiro, pode-se dizer que muitos patrocinadores ainda priorizam seus investimentos no ER. Segundo Mota (2015), vale lembrar que na Lei (Federal) de Incentivo ao Esporte (LIE), a isenção de impostos, tanto para pessoas jurídicas quanto para pessoas físicas, é a mesma nas três manifestações esportivas, (esporte de rendimento, esporte educacional e esporte de participação). Para autora, essa igualdade na isenção dos impostos para quem investe neste tipo de financiamento, promove uma concorrência desleal, já que, naturalmente, existe um maior interesse pelo ER, pois ele oferece maior visibilidade e interesse da mídia em detrimento das outras duas manifestações esportivas.

Um exemplo da prioridade das empresas que patrocinam o ER, se reflete nos dados apresentados no relatório de gestão do antigo Ministério do Esporte (BRASIL, 2017), referente ao ano de 2016. Em termos práticos, por meio da LIE, no ano de 2016, foram deduzidos e destinados a projetos esportivos e paradesportivos em todo o país, aproximadamente R$ 265 milhões, número que caiu para quase R$ 241,5 milhões, em 2017. O relatório aponta que do montante captado para projetos fomentados pela LIE, em 2016, 62% foram direcionados para projetos de esporte de rendimento, 19%, para projetos educacionais e o restante, 19%, para projetos de manifestação esportiva de participação (BRASIL, 2018). No ano seguinte, em 2017, o percentual destinado aos projetos de manifestação esportiva de rendimento, aumentou ainda mais, chegando a 58%, enquanto as

outras duas manifestações, educacionais e participação, tiveram 24% e 18% dos aportes, respectivamente.

De acordo com Almeida e Marchi Jr. (2010), assim como previsto, a destinação de recursos públicos para o ER deve ser somente em casos específicos, conforme a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 prescreve.

Nesse sentido, esta pesquisa aponta a importância de todas as organizações públicas, em diferentes esferas (Federal, Estaduais e Municipais), bem como pessoas jurídicas de direitos privados, com e sem fins lucrativos, tratarem o EE como componente primordial de uma política pública nacional, já que a própria Constituição (1988), no seu artigo segundo, prevê o direcionamento de recursos públicos para a promoção prioritária do esporte educacional.

Apesar da relevância das outras duas manifestações esportivas já citadas (participação e rendimento), a pesquisa Diesporte (Diagnóstico Nacional do Esporte), realizada e divulgada pelo antigo Ministério do Esporte (BRASIL, 2015), apontou que 48% dos entrevistados iniciaram sua prática esportiva na escola ou na universidade com orientação de um professor, demonstrando que é já na escola que as crianças têm o primeiro contato com o esporte na maior parte dos casos, confirmando também o papel extremamente importante da escola e a educação física no EE.

Porém, além da falta de convergência dos investimentos no âmbito esportivo educacional, existe ainda um atraso, ou mesmo, inexistência nos modelos de gestão das organizações esportivas. Segundo Rocco Júnior (2012), muitas vezes, gestores desqualificados e não comprometidos com os objetivos das organizações trabalham sem avaliação de resultados, descumprindo prazos e não atingindo metas. Para o autor, a falta de profissionalismo com que o esporte é tratado no Brasil pelos agentes envolvidos no meio esportivo, leva a uma desconfiança por parte das empresas investidoras quanto à capacidade de retorno do capital investido no esporte.

Na outra ponta, fatores limitadores à atuação das organizações sociais, como a falta de dinheiro, a escassez de doações de produtos para os beneficiários dos projetos, bem como a ausência de colaboradores voluntários para execução das atividades, inviabiliza a atuação destas organizações (SANTOS et al., 2013).

Assim, espera-se com essa pesquisa suprir de alguma forma, parte da lacuna existente na produção acadêmica científica sobre o tema abordado, já que os estudos relativos a captação de recursos são escassos em ralação ao tema esporte, sendo encontrados um número

maior de estudos quando se relaciona o tema (captação de recursos) às Organizações do Terceiro Setor (OTS) não necessariamente ligadas ao esporte (VANUCCI et al., 2017).

É importante ressaltar que foram utilizados como base nesta pesquisa, principalmente, os dados exportados dos relatórios da LIE, bem como as definições das manifestações esportivas (educacional, participação e rendimento) apontadas na mesma lei (11.438/2006). Sendo assim, a literatura abordada em relação a legislação para financiamento público, a classificação das fontes de financiamento disponíveis e os tipos de recursos, por exemplo, foram restringidas ao cenário brasileiro. Portanto, não foi intenção deste estudo, comparar políticas públicas para o esporte entre países, nem mesmo diagnosticar como são os processos para captar recursos em organizações esportivas em outros países.

Pretende-se também, disponibilizar às organizações esportivas um estudo com base acadêmico-científico para fundamentar futuros trabalhos e atividades, a fim de aumentar o número de organizações que captam recursos para projetos esportivos, pois, segundo Mazzei e Rocco Júnior (2017), é a partir do conhecimento gerado por meio de pesquisas científicas, principalmente aquelas relacionadas com problemas reais das OEs, que as decisões dos gestores esportivos teriam embasamento e consistência, deixando de lado o empirismo dominante, bem como os sucessivos equívocos no contexto esportivo brasileiro.

Além disso, almeja-se fortalecer o tema captação de recursos em pesquisas acadêmicas, demonstrando a importância de estudar esse tema, aumentando a confiança e, principalmente, o interesse das empresas em investir “localmente” em pequenas OEs, desenvolvendo parcerias, assim como criando canais de comunicação entre o consumidor de determinada modalidade, sua organização esportiva e, evidentemente, seus patrocinadores. Contudo, a falta de recursos e de conhecimento sobre como captá-los é um dos maiores impedimentos ao desenvolvimento de projetos sociais no Brasil.

Nesse contexto, a realização desse estudo pretende responder ao seguinte problema de pesquisa: Como funciona o processo de planejamento e elaboração das estratégias para captação de recursos nas organizações que trabalham com esporte educacional?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo contemplou três grandes áreas principais, foram elas: Esporte Educacional (EE); Terceiro Setor (TS) e Organizações Esportivas (OEs); Gestão do Esporte nas organizações esportivas. Nesta última área, ainda foram detalhados conceitos e características do planejamento estratégico, do *marketing* e do *marketing* esportivo, bem como da captação de recursos nas organizações esportivas e as suas principais de fontes de financiamentos.

2.1 Esporte Educacional

Antes de abordar especificamente os conceitos e características que envolvem o EE, é preciso explorar o campo maior onde ele está contido, o Esporte. Este, foi considerado desde a antiguidade, até a primeira metade do século XIX, como Esporte Antigo, com atividades, em sua maioria, com características utilitárias, como: arco e flecha, corrida, saltos (Egípcios), tiro ao arco chinês, lutas chinesas, esgrima de sabre (Chinesa).

A partir de 1820, o Esporte Moderno (EM), concebido pelo inglês Thomas Arnold, passou a institucionalizar as práticas esportivas existentes, inclusive, codificando-as por meio de regras e entidades (TUBINO, 2010). De acordo com Galatti (2010) o surgimento do EM aconteceu em um cenário da sociedade inglesa em processo de industrialização, até mesmo com a importante função de contenção da violência da sociedade. Além disso, as práticas de exercícios físicos e jogos populares também precisavam ser “civilizadas” (GALATTI, 2010). Segundo a autora, esse movimento aconteceu a partir da elite, que em um contexto de diferenciação social, passou a normatizar práticas corporais próprias de seu grupo social, destacando-se do restante da Europa, no qual a ginástica, como forma sistematizada de prática do exercício físico, prevalecia. Enquanto isso, na Inglaterra, a partir da elite, se estabeleciam o que eles denominavam *sports* (GALATTI, 2010).

Somente no final da década de 1980, a partir da concepção internacional do direito de todos ao esporte, teve início o Esporte Contemporâneo (EC), cujo marco foi a Carta Internacional de Educação Física e Esporte da UNESCO (1978), (TUBINO, 2010). No artigo primeiro desta Carta, se reconheceu que a prática de Educação Física e do Esporte era direito fundamental de todos (UNESCO, 1978), rompendo assim com a perspectiva anterior do EM de que o esporte era uma prerrogativa dos talentos e anatomicamente indicados.

Na perspectiva política, segundo Tubino (2010), até países não desenvolvidos atribuíam para o Estado as responsabilidades sobre o esporte. Para o autor, nesse quadro esportivo negativo do período histórico de uso político ideológico do esporte, surgiram movimentos relevantes que ocuparam seus espaços, criando as bases do EC. Entre esses movimentos, o "Esporte para Todos" (EPT) foi conceituado como um movimento esportivo que defendia e promovia acesso às atividades físicas para todas as pessoas.

No EPT, o esporte não é considerado um privilégio somente para aqueles que apresentam talentos esportivos ou possuem biotipos adequados para as práticas esportivas (TUBINO, 2010). Nesse sentido, a partir do surgimento do EC, observou-se a valorização, além da prática esportiva como rendimento, da prática esportiva livre, como direito de qualquer cidadão.

No Brasil, a história institucional e o envolvimento do Estado no esporte começaram bem antes da criação do Ministério do Esporte em 2003 (ALVES; PIERANTI, 2007). Segundo esses autores, já em 1939, o Estado passou a ter controle nas OEs, (clubes, federações, confederações), e o esporte, principalmente o futebol, foi utilizado algumas vezes como uma plataforma política para os governos vigentes na época. Tempos depois, no ano de 1985, a Comissão de Reformulação do Esporte Brasileiro, presidida por Manoel Tubino e instalada pelo Decreto nº 91.452, sugeriu que o conceito de esporte no país fosse tratado de forma ampla, abandonando a perspectiva única do desempenho, ou seja, do rendimento (TUBINO, 2010). Assim, foram introduzidas na realidade esportiva nacional, segundo Tubino (2010), as manifestações de Esporte-educação, Esporte-participação (lazer), Esporte-performance (desempenho).

Segundo Bueno (2008), apenas nos últimos cinquenta anos, os governos passaram a pensar o esporte de forma organizada e centralizada, atendendo aos objetivos estratégicos políticos e sociais, reconhecendo e incorporando o esporte e a recreação como área distinta de política pública. Porém, apenas a partir da Constituição Federal de 1988, o esporte passou a figurar como direito social, considerando assim, o "desporto[1]" como direito fundamental do cidadão brasileiro (BRASIL, 1988).

Outra questão importante levantada por Tubino (2010), é que no Brasil, o ER era reproduzido nas escolas e fora do âmbito institucionalizado. Desta forma, as pessoas reconheciam as práticas físicas ligadas a qualquer tipo de jogo ou esporte como recreação.

---

[1] Lei 9.615 de 1998. Art. 1º O desporto brasileiro abrange práticas formais e não-formais e obedece às normas gerais desta Lei, inspirado nos fundamentos constitucionais do Estado Democrático de Direito. § 1º A prática desportiva formal é regulada por normas nacionais e internacionais e pelas regras de prática desportiva de cada modalidade, aceitas pelas respectivas entidades nacionais de administração do desporto. § 2º A prática desportiva não-formal é caracterizada pela liberdade lúdica de seus praticantes.

Sendo assim, uma das consequências mais importantes do art. 217 da Constituição e das Leis nº 8.672 (BRASIL, 1993) e nº 9.615 (BRASIL, 1998) foi a mudança do papel do Estado, que antes era voltado para o esporte de alto nível e, após promulgação da Constituição e regulamentação das duas leis supracitadas, o esporte passou a ser considerado, também, com uma abrangência social respeitável (TUBINO, 2010).

No entanto, para Bueno (2008), a área de política pública para o esporte no Brasil ainda é incipiente e busca seu lugar e legitimidade dentro das disciplinas que orbitam entorno ao fenômeno esportivo. Segundo o autor, o envolvimento do Estado para o desenvolvimento do esporte se configura em rico objeto de análise de políticas públicas, com abordagens em distintas perspectivas, como: o uso ideológico de apoio ao sistema político; a propaganda governamental; a avaliação da atuação institucional de órgãos dedicados; a regulamentação do mercado esportivo; *accountability*[2] sobre recursos públicos aplicados nos três níveis governamentais e para os destinados a confederações, federações e ligas esportivas, e também pela ótica da transparência dos modelos e das práticas de gestão destas entidades.

Contudo, somente a partir de meados dos anos 1970, estudos passaram a dar destaque especial para o antigo problema no modelo de desenvolvimento do Esporte no Brasil, que é a centralização no ER, o que torna excludente as demais categorias de manifestação esportiva: o Esporte de Participação (EP) e o EE (BUENO, 2008), foco desta pesquisa.

Segundo definição original dada pela Lei n. 9.615 (BRASIL, 1998), o desporto educacional, como é denominado legalmente, é descrito da seguinte forma:

> [...] Desporto educacional é aquele praticado nos sistemas de ensino e em formas assistemáticas de educação, evitando-se seletividade, a hipercompetitividade de seus praticantes, com a finalidade de alcançar o desenvolvimento integral do indivíduo e a sua formação para o exercício da cidadania e a prática do lazer (BRASIL, 1998, cap. III, Art. 3º).

O Decreto nº 7.984 (BRASIL, 2013), especificou ainda mais o EE e o considerou em duas formas de exteriorização: Esporte educacional, também chamado de Esporte-educação, cujas atividades acontecem em estabelecimentos escolares e não escolares, referenciando princípios socioeducativos e; Esporte escolar, praticado pelos estudantes com talento

[2] A tradução comum de *accountability* para o português é responsabilização.

esportivo no ambiente escolar, visando à formação cidadã, referenciando os princípios do desenvolvimento esportivo e do desenvolvimento do espírito esportivo (BRASIL, 2013).

A partir da classificação do Desporto Educacional em duas variáveis, citadas acima, (Esporte educacional ou Esporte-educação e Esporte escolar), adotamos nesta pesquisa, apenas o Esporte educacional (EE) como denominação para a manifestação esportiva praticada pelas organizações analisadas neste estudo. Nesta perspectiva, aceitamos que as OEs que fizeram parte da amostra desta pesquisa, utilizam de locais para a execução dos seus projetos, tanto fora quanto dentro das escolas, públicas e/ou privadas.

Entretanto, esse caminho de aproximação entre as OEs e as escolas, especialmente para o desenvolvimento do EE passa, inevitavelmente, por uma profissionalização da gestão nas organizações. Nesse sentido, para Mazzei e Rocco Júnior (2017) a GE serve para desenvolver o esporte nas suas diferentes manifestações de forma consistente e coerente. Para os autores, o gestor do esporte, como profissional que possui uma visão ampla, com planos de longo prazo para a sua OE, deve propor uma gestão criativa, eficiente, de forma a manter o negócio sustentável, principalmente em tempos de crise. Para Mazzei et al. (2013) um maior interesse por parte dos pesquisadores em entender a relação entre esporte e *marketing* poderia contribuir para a profissionalização dos gestores envolvidos com a GE, consequentemente, contribuiria, também, para a profissionalização nas OEs.

Segundo Mazzei e Bastos (2012) o Brasil possui uma realidade atrasada em relação à profissionalização de gestores e dirigentes das OEs. Para Rocha e Bastos (2011) a área de *marketing* também acompanha o amadorismo da maior parte dos gestores que atuam com os negócios do esporte. Porém, para Mazzei et al. (2013) as atividades de *marketing* representam apenas uma parte das tarefas de um gestor do esporte de uma organização esportiva.

2.2 Terceiro Setor e as organizações esportivas que trabalham com EE

O termo Terceiro Setor (TS) é utilizado em contraposição às ideias do primeiro e segundo setor, constituídos respectivamente, pelo Estado e por empresas privadas (RODRIGUES, 1998). Segundo esta autora, TS deve ser compreendido como a sociedade civil que se organiza em busca de soluções próprias para suas necessidades e problemas, fora da lógica dos outros dois setores, Estado e mercado. Para Sodré (2017) o TS emergiu no Brasil juntamente com as mudanças políticas e econômicas que ocorreram a partir dos anos 1990, permitindo que organizações não governamentais executassem e operacionalizassem

políticas públicas. Este crescimento foi evidenciado em uma pesquisa apresentada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que indica um crescimento, nas chamadas Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos (FASFIL), de 8,8% entre os anos de 2006 e 2010, números que passaram de 267,3 mil para 290,7 mil.

Em relação aos tipos de organizações do TS, existe um número grande de diferentes denominações, como: ONG, organização da sociedade civil, (OSC), fundações, institutos, associações, fato que se deve à diversidade de formatos e áreas de atuação dessas organizações (SODRÉ, 2017).

Para Salomon e Anheier (1996) existem cinco pré-requisitos utilizados na definição estrutural-operacional, que ajudam a caracterizar e auxiliam na compreensão do que é uma Organização do Terceiro Setor (OTS), são eles: (1) ser organizada, ou seja, ter um grau mínimo de institucionalização; (2) ser privada, institucionalmente separada do governo; (3) ser auto governável; (4) não distribuir lucros entre os proprietários ou diretores e; (5) ter um grau mínimo de participação voluntária. O TS compreende ainda organizações sem fins lucrativos que atuam em diversas áreas e possuem diferentes objetivos e valores que devem ser estudados com a devida delimitação, a fim de não conduzir a conclusões inadequadas (ANDRADE, 2002).

Apesar de reconhecer a relevância do estudo supracitado do IBGE, sobre as FASFIL, cujo intuito foi de conhecer ainda melhor a sociedade civil organizada no Brasil, considerou-se nesta presente pesquisa a classificação das OTS apontada por Rodrigues (1998), que pode ser observada no quadro 1, onde são apresentadas cinco categorias das OTS (RODRIGUES, 1998).

Quadro 1 - As principais categorias do Terceiro Setor no Brasil

As principais categorias do terceiro setor no Brasil	
Categoria	Principais características
1. Associações	São organizações baseadas em contratos estabelecidos livremente entre os indivíduos para exercerem atividades comuns ou defenderem interesses comuns ou mútuos. Estão voltadas para seus membros, compreendendo uma grande variedade de objetivos e atividades, tais como recreativas, esportivas, culturais, artísticas, comunitárias e profissionais (*memberserving organizations*).
2. Organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade	São organizações voltadas para seus clientes na promoção de assistência social (abrigos, orfanatos, centros para indigentes, distribuição de roupa e comida etc.) e de serviços sociais nas áreas de saúde e educação (colégios religiosos, universidades e hospitais religiosos). Também se inclui nessa categoria a filantropia empresarial. Embora estas organizações sejam classificadas como associações no Código Civil Brasileiro, o que as diferencia daquelas são seus valores intrínsecos de altruísmo, boa vontade e

	serviço à comunidade.
3. Organizações não-governamentais (ONGs)	Como no caso das associações, são organizações comprometidas com a sociedade civil, movimentos sociais e transformação social. Embora também estejam classificadas como associações no Código Civil Brasileiro, diferenciam-se das associações por estarem raramente voltadas para seus próprios membros e estarem sobretudo orientadas para "terceiros" grupos, ou seja, para objetivos externos aos membros que a compõem. Também se diferenciam das organizações filantrópicas - e isto é questão de honra para as ONGs - por não exercerem qualquer tipo de prática de caridade, o que seria contrário à sua ideia de construção de autonomia, igualdade e participação dos grupos populares.
4. Fundações privadas	São uma categoria de conotação essencialmente jurídica. A criação de uma fundação se dá, segundo o Código Civil Brasileiro, pelo instituidor, que, através de uma escritura ou testamento, destina bens livres, especificando o fim a ser alcançado.
5. Organizações sociais (OS)	Trata-se de um modelo de organização pública não-estatal destinado a absorver atividades publicizáveis[3] (áreas de educação, saúde, cultura, meio ambiente e pesquisa científica) mediante qualificação específica. É uma forma de propriedade pública não-estatal, constituída pelas associações civis sem fins lucrativos orientadas para o atendimento do interesse público. As OS são um modelo de parceria entre o Estado e a sociedade. O Estado continua a fomentar as atividades publicizadas e a exercer sobre elas um controle estratégico: demanda resultados necessários ao atingimento dos objetivos das políticas públicas. O contrato de gestão é o instrumento que regula as ações das OS.
Fontes: Landim (1997): categorias 1, 2. 3 e 4; Mare (1998a): categoria 5. Obs.: A categoria "sociedades civis ou organizações sem fins lucrativos· considerada por Landim não foi aqui citada por ser mais um termo legal do que propriamente uma categoria do terceiro setor no Brasil.	

Fonte: Rodrigues, 1998

A partir do quadro 1 é possível perceber que as OTS dividem espaço, ou ainda, confundem-se com outras organizações, como as não-governamentais, as de sociedade civil, as sem fins lucrativos, as filantrópicas, as sociais, as solidárias, as independentes, as caridosas, as de base, as associativas, entre outras (CARVALHO; FELIZOLA, 2009). Contudo, segundo os autores, as OTS são entidades criadas pela sociedade civil com a função de desempenhar, dentre outras manifestações como a filantropia, a educação, a saúde, a arte, a proteção e o meio ambiente, também, as atividades esportivas. E, para Barros (2016), o inciso terceiro da Lei nº 9.615 de 1998 declara a inclusão das apelidadas ONGs, oficialmente configuradas como Organizações Sociais (OS) ou Organizações Sociais Cíveis de Interesse Público (OSCIP), dentro do sistema brasileiro do desporto, relatado na lei da seguinte maneira:

[3] Terminologia que identifica a prática de transferência de atividades do Estado para a iniciativa privada – e a criação de OS (BAGGENSTOSS e DONADONE, 2013; FALCONER, 1999).

> §3º Poderão ser incluídas no Sistema Brasileiro de Desporto, as pessoas jurídicas que desenvolvam práticas não formais, promovam a cultura e as ciências do desporto e aprimorem especialistas (BRASIL, 1998).

Portanto, compõe o TS, tanto as organizações de interesse público (beneficentes, filantrópicas, de defesa de direitos) como as organizações classificadas como de ajuda mútua ou de autoajuda, como as associações de classe, associações comerciais e clubes esportivos, todas denominadas neste trabalho de Organizações Esportivas (OEs) e, classificadas segundo Slack (1997), como entidades sociais envolvidas na indústria do esporte[4], que oferece produtos (bens ou serviços) que se relacionam ao esporte (sentido estrito) ou ao exercício físico, cujos objetivos são claros, o sistema de atividades conscientemente estruturado e os limites bem definidos, .

Sendo assim, as OEs, como instituições associativas, ou associações, (baseado no associativismo[5]), podem ser definidas como grupos de pessoas cujos objetivos são desenvolver atividades comuns de interesse cultural e social, com fins específicos e, independentemente do Estado (CARVALHO, 2009). Para Galatti (2010) as associações, clubes e, de forma geral, as OEs como foram denominadas nesta pesquisa, têm se mostrado como uma das principais referências em oferta e desenvolvimento para aqueles que desejam promover, praticar ou assistir manifestações esportivas (GALATTI, 2010).

A partir do crescimento da demanda por diferentes atividades e consequente aumento das ofertas destas atividades, por parte das OEs, surge também uma necessidade de profissionalização da gestão destas organizações. De acordo com Mezzadri (2018) as OEs, que surgiram durante o século XX utilizando de uma estrutura piramidal, com gestão amadora e com propósito de promoção social, atualmente, carecem de uma irreversível necessidade de profissionalização. Dentro de uma perspectiva jurídica, para Caús e Góes (2013) a profissionalização, especialmente dos clubes, como obrigação ou como faculdade, pode acontecer de duas formas. A primeira e mais comum, é a transformação total, com a mudança do estatuto social para contrato social, passando a ser gerida como empresa. A outra forma utilizada é a constituição de uma empresa para administrar determinadas atividades do clube, como departamentos de licenciamento e departamento de futebol (CAÚS; GÓES, 2013).

---

[4] "É o mercado no qual os produtos oferecidos aos compradores relacionam-se ao esporte, ao fitness, à recreação ou ao lazer e incluindo atividades, bens, serviços, pessoas, lugares ou ideias" (PITTS e STOTLAR, 2002).

[5] "O associativismo está intimamente ligado à ideia de participação, é constituído por grupos voluntários aos quais os participantes aderiram por livre e espontânea vontade." (CARVALHO, 2009).

É importante salientar que mesmo consciente da relevância da discussão sobre as OTS, principalmente quanto aos seus aspectos legais e operacionais diante dos órgãos governamentais que regulamentam as parcerias e convênios, por exemplo, não foi foco deste trabalho adentrar ou promover esse debate no presente estudo. Entretanto, diante dos termos, denominações e características levantados e apresentados nesse trabalho, a respeito das OTS, espera-se que o leitor possa compreender minimamente sobre esse conteúdo, a fim de explorar, analisar e, supostamente, contribuir com eventuais debates e futuras pesquisas.

Contudo, para fins deste estudo será feito um recorte das OTS, classificadas a partir do quadro 1, (RODRIGUES, 1998), e que atuam, obrigatoriamente, com EE, compreendendo que esta manifestação esportiva tem papel fundamental como ferramenta de transformação no processo de desenvolvimento biopsicossocial, principalmente, de crianças e adolescentes.

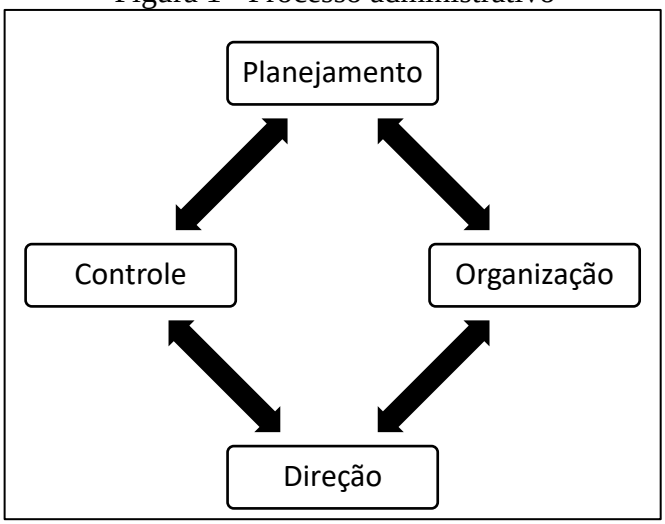
2.3 Gestão das organizações esportivas

Administrar uma organização ou alguma atividade especificamente, não é algo novo, mas sim, um processo que vem se desenvolvendo durante anos. Segundo Maximiano (2000), embora a administração seja uma prática antiga, ela tem uma história recente como corpo organizado de conhecimento. Para o autor, nos dois últimos séculos, foi necessário profissionalizar a formação de gestores, a fim de melhorar os processos administrativos, tornando as organizações mais eficazes. Consequentemente, de acordo com Chiavenato (2003), após a consolidação dos processos de gestão nas organizações, a administração tornou-se algo indispensável na sociedade moderna, sendo um meio de fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor forma e com menor custo, ou seja, com eficácia e eficiência. Termos estes, (eficácia e eficiência) definidos respectivamente, como: a capacidade de se fazer o que é preciso, ou seja, a forma que as metas e os objetivos são alcançados e; a quantidade dos recursos utilizados para atingir essas metas e objetivos, previamente determinados por uma atividade ou organização (MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017).

Nesse contexto de profissionalização e desenvolvimento do processo de gestão, Chiavenato (2003) destaca ainda que cada organização prevê atingir seus objetivos dentro de um cenário cuja concorrência é acirrada. Logo, para atingi-los, toma decisões, coordena múltiplas atividades, conduz pessoas, avalia os desempenhos relacionados às respectivas metas, aloca recursos, entre outros.

Confirmando o pensamento de Chiavenato (2003), Maximiano (2000), além de afirmar que a administração é acima de tudo, ação, coloca que administração é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreendem quatro processos principais interligados (Figura 1): (1) planejamento – definir objetivos, atividades e recursos; (2) organização – definir o trabalho a ser realizado, as responsabilidades pela realização e a distribuição dos recursos; (3) execução – realizar atividades e utilizar os recursos para atingir os objetivos e; (4) controle – assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modifica-los. Além disso, Maximiano (2000) destaca também outras funções e processos importantes, como coordenação, direção, comunicação e participação, que também contribuem para a realização dos outros quatro processos principais citados acima.

Figura 1 - Processo administrativo



Fonte: Maximiano, (2000, p. 27).

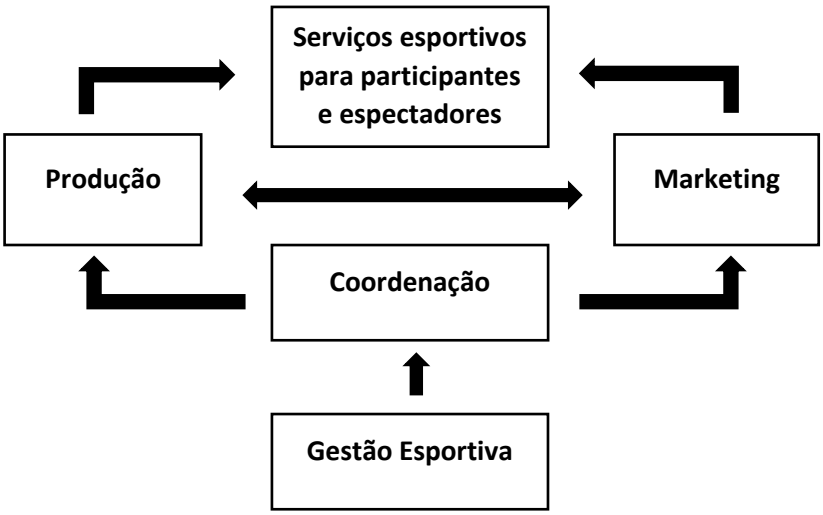
Para Maximiano (2000) o processo de administrar está presente em diferentes setores e atividades, assim como, o conteúdo administrativo preenche o dia-a-dia das pessoas, das famílias, definindo e direcionando objetivos pessoais, planos de carreira, acompanhando orçamentos familiares, ou mesmo, programando as viagens de férias da família. Assim, toda atividade tem um determinado conteúdo administrativo, com relevância proporcional a sua complexidade e, cujas habilidades gerenciais são importantes para a tomada de decisões sobre quais recursos utilizar para realizar os objetivos e cumprir as metas (MAXIMIANO, 2000).

No cenário esportivo, compreendidas e estabelecidas as suas particularidades e especificidades da área, as condições não são diferentes de outros ambientes corporativos, ou seja, as organizações esportivas também oferecem no dia-a-dia, demandas de processos e conteúdos administrativos para uma melhor gestão.

No esporte, o termo utilizado para indicar a área em discussão, é tratado por alguns autores como Chelladurai (2009); Robbins (1997 apud ROCHA; BASTOS, 2011), como "*sport management*" (Gestão do Esporte – GE) e "*sport administration*" (Administração do Esporte), termos estes considerados sinônimos pelos autores. Segundo Rocha e Bastos (2011), em português, tanto o termo GE como Administração do Esporte poderiam ser utilizados para citar a área de estudo. Para os pesquisadores a GE, nada mais é do que a aplicação dos princípios de gestão (planejar, organizar, controlar/liderar e avaliar) dentro das organizações esportivas.

No entanto, Chelladurai (2009) aponta a necessidade de um significado mais preciso para se definir GE a partir do conceito de organizações esportivas. Para o autor, existem duas categorias para as organizações. Em uma delas, estão as organizações que utilizam o produto de OEs para promover seus próprios produtos. Como exemplos, podemos citar empresas que tem como atividades principais a produção de materiais esportivos, (calçados, roupas, transmissão de eventos via TV), bem como consultorias e assessorias jurídicas. Na segunda categoria proposta por Chelladurai estão contidas OEs que oferecem serviços esportivos para participantes e/ou espectadores. Desta forma, Chelladurai (2009) define que a GE se configura como a coordenação das atividades de produção e *marketing* dos serviços esportivos oferecidos pelas OEs.

Figura 2 - Gestão do esporte como coordenação das atividades de produção e "marketing" de serviços esportivos (adaptado de CHELLADURAI, 2009).



Fonte: Rocha e Bastos (2011)

Neste contexto da GE, é importante que o gestor, independentemente do setor ou ramo do negócio que ele gerencia, saiba que existem aspectos comuns com relação aos processos

gerenciais das organizações, assim, é preciso conhecer profundamente as características e particularidades do universo em que ele atua, neste caso, o universo esportivo (MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017).

Em um trecho do livro “A bola não entra por acaso”, o autor Ferran Soriano (2010), apresenta uma analogia entre o campo de atuação de uma organização e o terreno de jogo no qual concorrerão para ganhar ou perder. Para Soriano (2010) as organizações que oferecem Produtos e Serviços Esportivos (PSE) devem decidir qual é o terreno de jogo que desejam ou devem atuar, a fim de explorar ao máximo esse campo. Segundo o autor, nem sempre é possível escolher o terreno que se gostaria de atuar, no entanto, não se devem poupar esforços para conhecer e compreender ao máximo e, profundamente, o campo escolhido. Nesse sentido, Soriano (2010) destaca seis fatores do “terreno de jogo” cuja compreensão em detalhes, é primordial, são eles: (1) as necessidades que serão cobertas ou os problemas que a sua organização ou os seus PSE vão resolver; (2) os potenciais clientes que comprarão ou utilizarão os seus PSE; (3) as outras organizações (concorrentes) que já oferecem os seus PSE; (4) o tamanho do mercado que vai entrar; (5) os seus fornecedores e; (6) as regras ou normas que deve se respeitar para atuar neste mercado. Entende-se aqui que a visão de Soriano (2010) trata de uma proposta para um mercado global, porém, entende-se também, a importância de os gestores das organizações esportivas realizarem uma análise abrangente, com uma visão do que acontece no mundo, transformando suas atividades, suas ações e seus processos alinhados com as suas realidades locais.

Desta forma, espera-se que as organizações esportivas adotem processos, políticas e sistemas, ou seja, que a GE aconteça efetivamente. Segundo Mazzei e Rocco Júnior (2017), o ato de gerir uma empresa, seja ela de produção industrial ou manufatureira, atividade comercial, ou ainda, um hospital, uma escola e, inclusive, uma organização esportiva, possui características comuns com relação aos processos gerenciais.

Nesse contexto, o *marketing* surge como um processo que pode criar valor aos produtos e serviços esportivos das OEs, pois, segundo Yanaze (2007) a causa primária e o efeito final desejado pelo *marketing* é o consumo. Para Yanaze (2007) a presença e a necessidade do *marketing* ficam evidentes em qualquer organização, sejam ela com ou sem fins lucrativos. Para o autor, não existe uma organização que não possua produtos ou serviços para serem oferecidos a um mercado e para um público-alvo específico.

No caso das OEs estruturadas e com um orçamento mínimo, o *marketing* é uma das atividades que pode ter uma dimensão e relevância proporcional ao que a gestão da

organização ou, especificamente, o gestor esportivo acredita que o *marketing* representa (MATTAR; MATTAR, 2013). Segundo Mattar e Mattar (2013) é a estrutura da organização esportiva que sustentará a área, destinando recursos com porte e complexidade proporcionais e compatíveis aos objetivos e nível de atividade.

2.3.1 Planejamento Estratégico

Segundo Yanaze (2011, p. 66) "O Planejamento pode ser definido como a primeira das funções[6] administrativas de uma organização". Para o autor, além de estabelecer os objetivos e as metas, o planejamento deve apresentar e implementar as estratégias para alcançá-los. Sendo que os objetivos, são as especificações dos resultados esperados e as metas, constituem-se na quantificação dos objetivos (YANAZE, 2011).

De acordo com Krames (2010) e Maximiano (2010), a administração por objetivos foi lançada por Drucker, em 1955, no livro *The practice of management*, sendo um dos conceitos mais comuns da área, cujo propósito é aumentar a produtividade da organização mediante definição de objetivos claros para os indivíduos, que em conjunto, alcançarão os objetivos estratégicos da empresa. Para isso, de acordo com Pereira (2010):

> "[...] a estratégia da organização tem que ser clara, objetiva e comunicada a todos os envolvidos. A organização tem que fazer *trade-offs*, ou seja, opções ou escolhas, informando ao cliente o que ela faz e o que ela não faz, pois, organizações sem foco são organizações sem rumo, e sem rumo estão na trilha do fracasso, pela fragilidade de suas ações" (PEREIRA, 2010, p.11).

Para Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia é um plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações conectadas com um todo, de forma a ordenar e alocar recursos para dar à organização uma postura particular e viável, considerando suas competências e deficiências internas, mudanças no ambiente e providências eventuais realizadas por concorrentes.

Porém, segundo Krames (2010), não se pode criar nenhuma estratégia sem o cliente, pois é ele que define o propósito do negócio. Logo, a pergunta, qual é o nosso negócio? Só pode ser respondida quando a empresa é observada de fora para dentro, ou seja, do ponto de vista do cliente e do mercado (KRAMES, 2010).

---

[6] O processo gerencial é composto por cinco funções administrativas: (1) Planejamento; (2) Organização; (3) Direção/Coordenação; (4) Controle; (5) Avaliação da viabilidade econômico-financeira (YANAZE, 2011).

Para Lamb, Hair e McDaniel (2004), responder a essa pergunta: Qual é o negócio desta empresa? é função da declaração de missão da organização. Segundo os autores, uma das mais relevantes responsabilidades da alta gerência de uma organização é formular as declarações básicas de finalidade e missão da organização. Com essa visão de longo prazo estabelecida, por meio de uma cuidadosa análise de todo ambiente do negócio, pode-se, segundo Lamb, Hair e McDaniel (2004), estabelecer os limites dentro dos quais os objetivos, estratégias e ações devem ser desenvolvidos.

No contexto esportivo, segundo Rocco Júnior (2012), o conceito de estratégia pode ser associado às diversas tentativas e modelos para tornar as entidades esportivas lucrativas. Por modelo de gestão estratégico pode-se entender um conjunto estabelecido de princípios e funções de uma organização que coordenam seus recursos na direção de seus objetivos estratégicos (ROCCO JÚNIOR, 2012).

A partir de um horizonte estratégico, o planejamento é caracterizado por Pereira (2010) como algo que lembra pensar, criar, moldar ou mesmo, controlar o futuro das organizações, o que se difere de improvisar, ou seja, no planejamento, preocupa-se em elaborar um plano para fazer algo, mas quando se improvisa, prepara-se algo às pressas no momento em que as coisas acontecem. Portanto, o planejamento deve ser um processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões (PEREIRA, 2010).

Para Maximiano (2000) o processo de planejamento é a ferramenta que pessoas e organizações utilizam para administrar as suas relações com o futuro. Segundo o autor, planejar é definir os objetivos ou resultados que precisam ser alcançados, definindo também, os meios com os quais poderão realizar esses objetivos ou chegar aos resultados, ou seja, para Maximiano (2000), assim como para Mintzberg e Quinn (2001) planejamento consiste em definir planos. Esses planos, por sua vez, podem ser classificados em 3 níveis: estratégicos, funcionais (táticos) e operacionais (MAXIMIANO, 2000), aspectos observados também, em níveis hierárquicos de uma organização esportiva (ROCCO JÚNIOR, 2012).

No nível estratégico, segundo Maximiano (2000), o processo de elaboração do plano acontece definindo objetivos e as formas como esses serão realizados, considerando a empresa como um todo, sendo elaborado pelo alto escalão da organização (MAXIMIANO, 2000 e ROCCO JÚNIOR, 2012).

Neste plano são estabelecidos os produtos e serviços que a organização poderá oferecer ao mercado. Para Kotler e Armstrong (2007) cada organização deve encontrar o plano para a sua sustentabilidade e o crescimento em longo prazo que faça mais sentido diante das suas

situações, oportunidades, objetivos e recursos específicos. No contexto da captação de recursos, para Lengler; Cruz e Jacobsen (2010) o Planejamento Estratégico (PE) deve conter uma visão geral do setor, pois, segundo os autores, é no PE da organização aonde se estabelece a meta anual da captação de recursos.

O segundo tipo de plano, denominado tático ou funcional, é elaborado para possibilitar a realização dos planos estratégicos (MAXIMIANO, 2000). Para Rocco Júnior (2012) a atuação nesse tipo de plano está em cada área funcional da organização, cujo objetivo é a utilização eficiente dos recursos disponíveis em médio prazo.

No último nível de planejamento, no operacional, identificam-se os procedimentos e processos mais específicos em níveis inferiores de uma organização, denominados planos de ação, cujo foco está nas atividades mais comuns e rotineiras da organização, caracterizadas como atividades curtas (ROCCO JÚNIOR, 2012).

Apesar do PE, segundo Maximiano (2000), variar de uma organização para outra, contendo diferentes graus de formalidade, abrangência, periodicidade de preparação entre outros atributos, Pereira (2010) propõe o início do processo do PE com a fase da declaração de valores da instituição.

Na construção desta fase são denominadas as crenças, os princípios, as políticas, a ideologia e a filosofia (PEREIRA, 2010), elementos que, segundo o autor, são aqueles nos quais a organização deve acreditar. Para nortear a elaboração de uma declaração de valores, algumas perguntas devem ser respondidas, como: o que a organização defende? Quais os comportamentos da organização? Qual o entendimento da organização sobre o comportamento ético? (PEREIRA, 2010)

O segundo item que compõe um PE é a missão, que segundo Maximiano (2000), é um tipo específico de objetivo, normalmente definido como objetivo geral, e que, segundo o autor, procura fornecer orientação aos funcionários e esclarecer para a sociedade qual o propósito da organização. Para Pereira (2010) a missão é a razão de ser da organização, ou seja, o papel que ela desempenha no seu negócio. Segundo o autor, para facilitar a formulação da missão, as seguintes perguntas devem ser respondidas: O que a organização faz? Para quem faz? Para que faz? Como faz? Onde faz? Qual a responsabilidade social e ambiental?

A próxima etapa no processo de elaboração do conteúdo do PE de uma organização é a definição da visão. Segundo Pereira (2010), a visão funciona como uma bússola, mostrando a direção para onde a organização deve seguir, apontando o caminho para o futuro e representando as esperanças e os mais expressivos sonhos.

Para Pereira (2010), existem ainda outras três etapas que consistem no ponto fundamental do processo de implantação do PE, que são as questões estratégicas; as estratégias e; as ações estratégicas, aonde, para cada questão estratégica a organização vai formular quantas estratégias forem necessárias e, consequentemente, para cada estratégia serão necessárias várias ações estratégias (PEREIRA, 2010).

Além das fases iniciais citadas anteriormente, a elaboração do PE requer ainda a busca por informações para tomada de decisões. Para isso, existem diferentes modelos de análise conhecidos, como: a Matriz de Crescimento e Participação (MCP[7]), formulada pelo BCG (*Boston Consulting Group*) e o Modelo Multifatorial GE[8], além do modelo chamado de SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), que consiste na análise do ambiente interno e ambiente externo e, serve como uma ferramenta para as organizações esportivas analisadas nesta pesquisa.

De acordo com Yanaze (2011), consagrados autores de m*arketing* costumam afirmar que no modelo SWOT, a análise interna contempla o levantamento das forças e fraquezas de uma organização, enquanto a análise do ambiente externo, (economia, cultura, legislação, concorrência, entre outros) são foco das oportunidades e ameaças. Para Lamb, Hair e McDaniel (2004), entender a sua área de concorrência, bem como, seus pontos fortes e fracos é um componente crítico da orientação para o mercado.

Yanaze (2007) aponta ainda o Sistema de Informação de *Marketing* (SIM[9]) como indispensável à eficiente captação e manipulação das informações, servindo como base de dados para o planejamento e que, se utilizado corretamente em momentos oportunos, poderá fundamentar uma correta decisão de *marketing*. O autor considera a informação como a matéria-prima das decisões, que deve ser devidamente selecionada, priorizada e disponibilizada, a fim de ser transformada, após intensa análise dos dirigentes da organização, em estratégias, táticas e planos de ação (operacional) para melhorar o desempenho do negócio.

No cenário esportivo é possível também, obter mais informações em pesquisas de *marketing*, aonde os profissionais de *marketing* esportivo devem ter foco no consumidor e no

---

[7] A Matriz BCG, também conhecida como "Matriz Crescimento-Participação" (MCP), foi desenvolvida de duas variáveis mercadológicas que auxiliam na identificação da situação, do posicionamento de produtos, marcas e Unidades Estratégicas de Negócio (UEN) das organizações: taxa de crescimento do mercado e participação relativa no mercado (YANAZE, 2011).

[8] Matriz GE: O modelo multifatorial GE, foi desenvolvido por McKinsey e considera que um determinado mercado pode ser analisado a partir de 5 fatores, são eles: fatores de mercado; concorrência; fatores financeiros e econômicos; fatores tecnológicos e; fatores do ambiente mercadológico (YANAZE, 2011).

[9] O SIM pode ser tratado com um sistema de monitoramento interno que utiliza registros, inteligência de marketing e resultados da pesquisa científica para inúmeras situações (MORGAN e SUMMERS, 2008).

concorrente, bem como em suas inter-relações (PITTS; STOTLAR, 2002). Desta forma, o profissional passa a tomar decisões estratégicas pautadas em dados reais e confiáveis. No entanto, de acordo com Rocco Júnior (2012), a escolha da estratégia deve se concentrar nos fatores-chave para o sucesso das decisões essenciais, como os produtos e serviços que serão produzidos, a apropriação de novos mercados, além da busca por novas fontes de financiamento de recursos para a realização de projetos novos e já existentes de uma OE.

Assim, diante das informações obtidas e analisadas o gestor de uma OE deve compreender os ambientes de negócios, nos quais estão inseridos e, a partir desta etapa, produzir um diagnóstico da situação competitiva, mapear os cenários ambiental, de concorrência e interno à instituição, a fim de traçar o planejamento das atividades de marketing (MATTAR; MATTAR, 2013).

2.3.2 *Marketing* e *marketing* esportivo

Na definição da *American Marketing Association*, (AMA), o *marketing* é uma função organizacional e um conjunto de instituições e processos, para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral (AMA, 2013).

De acordo com Kotler e Armstrong (2007) e Kotler e Keller (2006), o *marketing* é algo que deve, mais do que qualquer outra função nos negócios, lidar com os clientes. E mais do que isso, para os autores, o *marketing* deve administrar relacionamentos lucrativos com o cliente, compreendido como o processo pelo qual as organizações criam valor para os seus clientes, construindo relacionamentos intensos com eles para capturar seu valor em troca. Sendo esta troca, segundo Lamb, Hair e McDaniel (2004), não somente a implicação em dinheiro, mas sim qualquer item que seja de interesse dos envolvidos na negociação.

Para Yanaze (2011), o *marketing* pode ser tratado também como um sistema de gestão empresarial amplo, um princípio de trabalho eficaz, totalmente dedicado a alcançar e manter o equilíbrio entre os potenciais da organização e do mercado. No entanto, para adotar o marketing como uma função gerencial é imprescindível conhecer as quatro funções administrativas que compõe o processo gerencial: o planejamento; a organização; a direção/coordenação e; o controle, além da quinta função proposta pelo autor, a avaliação da viabilidade econômico-financeira (YANAZE, 2011). O autor reforça ainda, a importância de entender o *marketing* como responsabilidade que envolve todos que compõem a organização,

atuando como uma administração sistêmica que mobiliza todos e cada um dos seus setores, com o objetivo de atender adequadamente e equilibradamente as demandas e necessidades, bem como as condições do mercado em que a organização está inserida.

Portanto, como forma de uma organização contemplar os objetivos ou necessidades, seja do consumidor ou da própria entidade, todas devem apresentar e disponibilizar ao mercado, o que no conceito formulado por Jerome McCarthy, na década de 1960, correspondem aos "4 Pês" (4Ps), caracterizando o *mix*, ou composto de *marketing*: *product* (produto); *price* (preço); *place* (lugar de venda) e; *promotion* (promoção). Termos estes, que a partir da década de 1980, devido às transformações nos cenários socioculturais, políticos e econômicos, evoluíram para outras denominações e conceitos mais atualizados e abrangentes, passando a ser definidos, como: produto/serviço, precificação/remuneração, distribuição e comunicação (YANAZE, 2011). Na teoria de MacCarthy, esses quatro elementos representam as variáveis básicas, que devem compor as estratégias de atuação de qualquer organização, independentemente da sua função social (YANAZE, 2007).

Com a aproximação do universo esportivo ao ambiente de negócios, o *marketing* esportivo (ME), tratado como um produto complexo pelas organizações esportivas deve ser compreendido como um processo de elaborar e implementar atividades do mesmo *mix* de *marketing* citado anteriormente, produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo, a fim de satisfazer as necessidades ou desejos de consumidores e atingir os objetivos da empresa (PITTS; STOTLAR, 2002).

Em termos conceituais, segundo Fullerton e Merz (2008); Mihai (2013) e; Shilbury et al., (2014), o termo *marketing* esportivo (ME) foi utilizado pela primeira vez nos Estados Unidos, em 1978, no *Advertising Age*[10] e, desde então, tem sido usado para apresentar a variedade de atividades associadas a promoção do esporte.

Para Fullerton e Merz (2008) e Shank e Lyberger (2015), o ME é a aplicação específica dos princípios e processos de *marketing* aos produtos esportivos e ao *marketing* de produtos não-esportivos por meio da associação com o esporte, o que Smith (2008) e Shilbury et al. (2014) denominam como marketing "do" esporte e marketing "através" do esporte.

Segundo Smith (2008) o marketing de produtos e serviços esportivos diretamente para consumidores esportivos pode incluir equipamentos esportivos, competições profissionais, eventos esportivos, promoção de atletas e venda de ingressos. Enquanto o *marketing* por meio do esporte, onde os produtos não-esportivos são comercializados por meio da associação com

[10] *Advertising Age* (ou *Ad Age*) é uma revista de notícias, análise e dados sobre marketing e mídia.

o esporte, abrange, por exemplo: atleta endossado por uma marca de produtos alimentícios que utiliza este profissional do esporte para se comunicar com o público que consome o seu produto não-esportivo, ou ainda, uma empresa de bebidas que patrocina ou possui direitos exclusivos de fornecer os seus produtos não-esportivos (bebidas) em um local onde acontece um evento esportivo (SMITH, 2008). Segundo Shilbury et al. (2014) as grandes corporações utilizam o esporte como veículo para divulgar e promover seus produtos para um público específico que acompanha determinado esporte.

Para os consumidores, tanto de produtos esportivos, quanto de produtos não-esportivos, existe ainda uma classificação dentro da indústria do esporte. Segundo as definições de Shank e Lyberger (2015), adotadas para este estudo, são três, os tipos de consumidores de esporte: os espectadores, os participantes e os patrocinadores. Os espectadores, considerados essenciais à indústria do esporte, podem consumir o esporte de duas maneiras: participando do evento, acompanhando ou assistindo ao vivo e; consumindo por meios de comunicação distribuídos pela mídia, como televisão, rádio ou internet (SHANK; LYBERGER, 2015). A segunda classificação dos consumidores de esporte, segundo Shank e Lyberger (2015) é dos participantes, incluídos entre aqueles que efetivamente participam dos esportes não-organizados (ex.: caminhar, correr, andar de patins e skate nas ruas) e organizados (ex.: eventos esportivos conduzidos por uma associação, liga ou clube).

O último tipo de consumidor de esporte é o patrocinador. Este, igualmente importante no ME, é representado por organizações que investem no esporte, patrocinando eventos, equipes esportivas, atletas ou ligas, criando uma vantagem competitiva e com o intuito, também, de atingir os objetivos: organizacionais, de mídia, de marketing e, inclusive, de aumentar as vendas (SHANK; LYBERGER, 2015).

O patrocinador é o consumidor foco desta pesquisa, pois, compreendido como um potencial tipo de recursos para as organizações esportivas analisadas, esses consumidores devem ter seus anseios e necessidades analisadas por essas organizações.

Para Shank (2005) a ênfase na satisfação do consumidor deve ser prioridade. Segundo o autor, a maioria das organizações bem-sucedidas se concentra na compreensão do consumidor e no fornecimento de um produto esportivo que atenda às necessidades dos consumidores e alcancem os objetivos da organização. Para o autor, é a partir deste modelo de conduzir ou fazer negócios que pode se dizer que uma organização é orientada para o marketing. Para tanto, ela deve se engajar nas seguintes atividades: geração de inteligência, (*intelligence generation*) – analisando e antecipando as demandas dos consumidores, monitorando o

ambiente externo e coordenando os dados coletados; disseminação de inteligência, (*intelligence dissemination*) – compartilhando as informações obtidas na fase anterior e; Capacidade de resposta (*responsiveness*) – utilizar as informações coletadas, tanto para tomar decisões de mercado, como para a concepção de novos produtos e serviços, ou ainda para o desenvolvimento de promoções que atraiam consumidores (SHANK, 2005).

Em uma OE que trabalha com EE, não deve ser diferente, ou seja, é preciso analisar o ambiente externo, coletar dados, compartilhar informação, além de compreender quais as necessidades e os objetivos da comunidade, dos jovens beneficiários dos projetos educacionais, dos patrocinadores que investem nesta indústria e da própria OE. Por isso, Morgan e Summers (2008) apontam que o esporte deve ser tratado como um produto complexo, cujos públicos múltiplos, exigem planejamento cuidadoso, atentando-se, inclusive, à manipulação estratégica das variáveis do *mix* de m*arketing*.

Para Mihai (2013), depois da organização dividir o mercado total em grupos menores, escolher os segmentos e determinar um posicionamento estratégico para cada segmento, a OE deve desenvolver o *marketing mix* para cada segmento. Segundo o autor, as organizações devem utilizar estratégias de *marketing* esportivo como uma função do negócio a medida em que todos os aspectos da empresa são orientados por conceitos de *marketing* esportivo. Para Carvalho e Felizola (2009) toda organização também tem o objetivo de alcançar um resultado desejado por todos. Portanto, se as empresas classificadas como organizações pertencentes ao segundo setor (mercado) desenvolvem o *marketing* como estratégia corporativa, da mesma forma, as organizações do TS deveriam ter o *marketing* como sua filosofia de "atividade", ou seja, a melhor relação de troca entre a instituição e seus mercados, efetivando a captação de recursos.

2.3.3 Captação de recursos nas organizações esportivas

Segundo Thibes e Moretto (2011), no setor das organizações sem fins lucrativos, um dos maiores desafios diz respeito à falta de recursos para a concretização de suas missões. Para esses autores, a captação de recursos é algo indispensável na gestão destas organizações, sendo que estas dependem muito de recursos particulares para implantação, ou mesmo, manutenção de seus programas sociais, culturais ou ambientais.

Nesse sentido, de acordo com Campos, Boing-da-silveira e Marcon (2007) o *marketing* é uma das ferramentas indispensáveis que pode auxiliar na obtenção de novas fontes de

receita. Segundo Carvalho e Felizola (2009), o *marketing* pode também auxiliar as organizações em diversos aspectos como: diagnóstico de sua atuação; melhoria de seu produto ou serviço; identificação de novas oportunidades e formas de agir na sociedade; estabelecimento de parcerias com a iniciativa privada e governo e; possibilidade de captação de recursos. Além disso, Carvalho e Felizola (2009) citam algumas ações que, com a aplicação adequada das ferramentas do *marketing*, resultam em melhores resultados para as OTS, como: 1) adequar o produto; 2) melhorar relações com as fontes de financiamentos reais e potenciais; 3) conquistas dos *stakeholders* de influência da sociedade e; 4) comunicar adequadamente a realização dos projetos realizados. Porém, para os autores, um dos maiores desafios mercadológicos é manter três aspectos harmonizados, que se encontram às vezes em situações conflitantes, são eles: a obtenção de lucros para a empresa; a satisfação do consumidor e; a preservação do interesse público. Por isso, há necessidade de um maior e, principalmente, melhor vínculo entre organizações sem fins lucrativos e os parceiros de mercado.

Trussel e Parsons (2008) apresentaram um relatório com algumas informações que podem ser utilizadas por OTS para se comunicar com os seus doadores. Segundo os autores essas informações podem influenciar a decisão de um doador em aportar, ou não, recursos em uma entidade sem fins lucrativos. Todos os fatores apontados por Trussel e Parsons (2008) são demonstrativos contábeis representados por quatro indicadores, apresentados da seguinte maneira por Cunha (2012): (1) eficiência – refere-se ao grau com que a entidade direciona seus recursos para a missão da organização; (2) estabilidade financeira – habilidade das organizações em permanecer com as suas atividades mesmo com redução de recursos; (3) divulgação de informações – informar sobre a missão da organização, a situação dos beneficiários e realizar propaganda aos potenciais doadores e; (4) reputação da entidade – está relacionado aos anos de existência, ao tamanho, a presença de subvenções governamentais e doações indiretas e percentual de algumas receitas sobre as receitas totais.

Em estudo de Viegas, Assis e Barreto (2014), cujo objetivo foi analisar a construção de estratégias de OTS localizadas em Belo Horizonte, percebeu-se que a principal contribuição foi o entendimento das práticas estratégicas em um contexto de tipicidade e especificidade organizacional, sendo um cenário estratégico predominantemente informal. Além disso, o estudo mostrou ainda que as especificidades do TS são relevantes para a formulação de estratégias organizacionais, sendo alguns aspectos determinantes para a prática. Nesses casos, segundo Viegas, Assis e Barreto (2014), raramente o desenvolvimento de estratégias acontece

por meio de uma análise proativa do segmento de atuação da instituição. Na sua maioria, suas ações estão integradas aos objetivos dos financiadores ou às necessidades emergentes dos beneficiários (VIEGAS; ASSIS; BARRETO, 2014).

Em outro estudo, Thibes e Neto (2011) destacaram que a relação das organizações civis com o Estado e seus recursos públicos, limita os projetos e demanda mais energia para a prestação de contas. Contudo, os autores verificaram ao longo da análise da sua pesquisa, que na concepção dos diretores da organização analisada, a mobilização de recursos está essencialmente pautada na simples captação de verbas governamentais e empresariais, sem qualquer outra fonte de recursos.

Para Thibes e Neto (2011) falta clareza quanto à necessidade de uma comunicação institucional estratégica, sendo assim, segundo os autores, é necessário o desenvolvimento de estratégias de captação de recursos com mensagens claras a respeito das necessidades em relação ao desenvolvimento da missão da organização. Segundo Campos, Boing-da-silveira e Marcon (2007), Thibes e Neto (2011) é importante que se inicie uma reflexão dentro da organização sobre a possibilidade de se buscar outras formas de captação de recursos sempre pautadas em reflexões institucionais para que não haja a aceitação de recursos de iniciativas que não estão alinhadas com a missão da organização.

De acordo com Campos, Boing-da-silveira e Marcon (2007) a captação pode ser conceituada como diversas ações para este fim, como patrocínios, doações, parcerias, prestação de serviços, financiamento público, venda de produtos, entre outras, não limitando a obtenção de fundos a práticas de caráter mais permanente, como é comum acontecer, tão pouco somente a recursos financeiros, mas também recursos materiais, humanos, entre outros. Segundo os autores, as alianças entre as instituições são essenciais para o incremento do montante captado.

Para Santos et al. (2013), ao diversificar as instituições não só dos projetos, mas de todas as fontes de sustentabilidade financeira de uma organização, é possível reduzir o risco de fracassar no esforço de captação de recursos. Porém, a primeira tarefa para quem busca recursos é conhecer quais são as fontes que disponibilizam e de que forma o faz (SANTOS et al., 2013). Para Lengler; Cruz e Jacobsen (2010) as fontes de recursos podem ser oriundas de empresas, fundações, pessoas, agências internacionais de financiamento, instituições locais, governo, venda de serviços e eventos.

Para Camargo et al. (2001); Jacques et al. (2014), Santos et al. (2013), de forma geral, no TS, as fontes de financiamentos podem ser classificadas e caracterizadas como mostra o quadro 2.

Quadro 2 - Fontes de financiamentos e tipos de recursos

Fontes de Financiamentos		Tipos de Recursos
Captação de recursos do Setor Público	Recursos Governamentais (Nacionais e Internacionais)	Doações, subvenções, convênios, fundos específicos, transferências a fundo perdido, empréstimos subsidiados.
		Incentivos fiscais (Imposto de renda, ICMS, ISS, outros).
Captação de recursos do Setor Privado	Recursos de Pessoas Jurídicas (Nacionais e Internacionais)	Patrocínios, doações em espécie (produtos, bens), doação de serviços; apoio institucional (transferência de experiência, gestão, comunicação e marketing, entre outros); cedência de espaço físico/instalações e; atuação de seu quadro funcional como voluntário.
	Recursos Próprios	Contribuições de associados; transferências pela entidade mantenedora; receitas auferidas com a prestação de serviços ou venda de produtos; rendas com a locação de instalações ou equipamentos; venda de bens patrimoniais e; eventos organizados.
Captação de recursos de Pessoas Físicas	Recursos de Pessoas Físicas	Bens, dinheiro e voluntariado.

Fonte: elaborado pelo autor (adaptado de Jacques et al. (2014); Santos et al. (2013) e Camargo et al. (2001)

2.3.3.1 Captação de recursos do setor público

Segundo Santos et al. (2013) os recursos obtidos por fontes governamentais podem representar um importante meio para o estabelecimento da sustentabilidade da organização por um longo prazo. Porém, as organizações que pretendem ou já tem acesso aos recursos governamentais devem atender a uma série de requisitos legais, adequando seus estatutos e registros, bem como efetivando ou mantendo o cadastro nos órgãos responsáveis pelos financiamentos nas respectivas áreas de interesses da organização que concorre aos recursos (JACQUES et al. 2014). A captação por recursos públicos ocorre de duas maneiras. A primeira acontece de forma direta, via incentivos fiscais, (imunidade ou isenção de impostos) e, a segunda, de forma indireta, com contratos ou prestação de serviços firmados por meio de convênios, parcerias, subvenções e auxílios (SANTOS et al. 2013). Para Camargo et al. (2001), quanto ao tipo de financiamento os recursos públicos são oriundos de três formas:

> "(1) Recursos a fundo perdido: são recursos que não incorrem em juros e nem no reembolso do capital principal investido. O que se exige apenas é a devida prestação de contas, demonstrando a aplicação dos recursos;

> (2) Recursos disponíveis na forma de linha de crédito com juros subsidiados: são oferecidos pelos agentes financeiros, com taxas de juros abaixo das praticadas no mercado, como microcrédito e;
> (3) Recursos disponíveis na forma de incentivos fiscais a financiadores privados: são aqueles que o governo oferece por meio de dedução de impostos devidos pela empresa financiadora de projetos ou pelo contribuinte dos fundos de financiamentos" (CAMARGO et al. 2001).

Porém, Santos et al. (2013) alertam para alguns problemas que as organizações que dependem ou utilizam deste tipo de financiamento público, devem superar, como:

> "A burocracia, as disputas de poder, os cortes e os desvios de verbas para outros fins, a descontinuidade e o descompromisso das autoridades com causas outras que não envolvam seus interesses políticos diretos." (SANTOS et al., 2013).

Dentre os tipos de recursos apresentados, referentes às fontes de financiamentos governamentais estão os recursos gerenciados na forma de fundos. Segundo Camargo et al. (2001), existem fundos específicos com critérios próprios de adesão e provenientes de diferentes esferas governamentais, (Federal, Estadual, Municipal), inclusive internacional.

A doação é outra possibilidade de fonte de financiamento, que no esporte, pode ser efetuada por meio de incentivos fiscais. Especialmente no âmbito Federal, a LIE (Lei nº 11.438) de 29 de dezembro de 2006, permite que, (no período de 2007 a 2015, prorrogada até 2022 – Art. 43, na Lei nº. 13.155/2015), qualquer pessoa física pode destinar até 6% do imposto devido, a título de patrocínios ou doações, para projetos esportivos, previamente aprovados pela atual Secretaria Especial do Esporte (BRASIL, 2007). Como pessoa jurídica, o valor estabelecido é de até 1% do imposto devido, porém, neste caso, a dedução é exclusiva para empresas tributadas no lucro real (BRASIL, 2007).

Outra possibilidade de recurso dentro do setor público, são os programas que envolvem notas fiscais. No Estado de São Paulo, o Programa Nota Fiscal Paulista é um incentivo ao controle fiscal por parte do próprio consumidor: ao indicar seu CPF e exigir o seu documento fiscal, o contribuinte recebe créditos ou pode ajudar uma Entidade Assistencial de sua confiança (SÃO PAULO, 2019). Ainda no Estado de São Paulo, a Lei Paulista de Incentivo ao Esporte (LPIE), permite que as empresas paulistas repassem recursos a projetos esportivos e paradesportivos. Os projetos avaliados e aprovados por uma comissão de análise da LPIE,

permitem que seus respectivos proponentes captem recursos, sendo que parte do Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) a ser pago para o Estado, pela empresa patrocinadora, é destinado ao projeto. O contribuinte interessado em patrocinar uma ação pode utilizar de 0,01% a 3% do ICMS anual devido ao Estado (SÃO PAULO, 2019).

O FIA (Fundo da Infância e da Adolescência), assim como outros fundos, são meios fundamentais de viabilização do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e financiamento da execução das políticas de atendimento à população infanto-juvenil. Neste tipo de recurso, podem deduzir pelas contribuições, todas as empresas tributadas pelo lucro real, sendo permitido até 1% do Imposto de Renda Devido (no mês, trimestre ou ano). Outras empresas, como aquelas localizadas em zonas de processamento de exportações, inscritas no Cadastro Informativo de Créditos Não Quitados do Setor Público Federal (CADIN), optantes pelo simples, lucro presumido ou sujeitas ao lucro arbitrado, podem doar, mas não podem deduzir do Imposto de Renda (IR) (SÃO PAULO, 2019).

Ainda em São Paulo, mas em âmbito municipal, o Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (FUMCAD) é um fundo específico, previsto na Lei Federal nº 4.320 (1964), contemplado no Estatuto dos Direitos da Criança e do Adolescente (ECA) de 1990. No município de São Paulo o FUMCAD é regido pela Lei Municipal nº 11.247, (1992), atualizada pelo Decreto Municipal nº 54.799, (2014) e tem como objetivo financiar políticas, programas e projetos de promoção, proteção e defesa dos direitos da criança e do adolescente, especialmente daqueles em situação de vulnerabilidade social, de acordo com as diretrizes e deliberações do órgão responsável pela gestão do fundo, o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA). Os recursos para o financiamento por meio do FUMCAD são provenientes do orçamento público, de doações incentivadas (dedução do IR devido) de pessoas físicas e jurídicas, de doações de bens de pessoas físicas e jurídicas, de fundos nacionais e estaduais, de multas aplicadas pelo município, entre outras fontes de receita que compõem o fundo (SÃO PAULO, 2019).

Além das fontes citadas acima, existem outras formas de captação de recursos, como: a subvenção social (suplementação de recursos da União às empresas, sociedade de economia mista e entidades privadas sem fins lucrativos); a transferência de capital (aquisição de imóveis, necessários para as atividades das entidades, execução de obras, além de aquisição de instalações, equipamentos e materiais) e; contratos e convênios (formas jurídicas pelas quais o poder público acorda com entidades públicas ou privadas para execução de projetos de interesse público) (CAMARGO et al. 2001).

2.3.3.2 Captação de recursos do setor privado

O aumento dos investimentos sociais das empresas nas últimas décadas pode estar atribuído a dois processos. O primeiro deles é a consciência de que o Estado não cumpre seu papel para solucionar as demandas sociais e isto tem impacto direto para as empresas, devido ao baixo poder aquisitivo da população, além de outros problemas sociais como a violência e a criminalidade (SANTOS et al. 2013). O segundo fator é que as empresas descobriram a possibilidade de associar a sua marca a ações sociais que, se bem comunicado à comunidade, aumentam a percepção de valor da marca da empresa junto ao seu público, além de divulgar a própria organização beneficiada (SANTOS et al. 2013).

Para Andrade (2002) a estratégia básica para a captação de recursos de forma sistemática em empresas privadas é o conhecimento das ferramentas utilizadas por esse setor. Segundo a autora, antes de desenvolver qualquer projeto de captação é preciso estruturar a organização, compreender melhor a constituição jurídica, os títulos e os certificados que facilitem o alcance dos objetivos, definir o foco de atuação, bem como estabelecer uma comunicação adequada junto à comunidade, contar com recursos humanos disponíveis e capacitados e, finalmente, ter uma gestão financeira, clara e transparente.

O processo de financiamento por meio de pessoa jurídica, de acordo com Santos et al. (2013) também passa por menos entraves burocráticos do que os do que as fontes governamentais. Além disso, segundo os autores, as empresas que investem em projetos sociais, apesar de respeitarem cronogramas orçamentários anuais, ou ainda, legislações específicas, não necessariamente obedecem a calendários preestabelecidos, o que permite maior flexibilidade temporal para os investimentos.

Segundo Machado e Zem (2004) muitas empresas utilizam o patrocínio esportivo como um caminho de apoio social à comunidade, incentivando e oportunizando o aprendizado e a prática de Esportes à população carente do país. Para Rines[11] (2007 apud FLEURY et al. 2016) para que o patrocinador alcance um resultado positivo é necessário um alinhamento entre patrocinadores, patrocinados e consumidores, possuindo objetivos ou características em comum.

O patrocínio esportivo se apresenta como um componente do *marketing* esportivo que pode auxiliar as organizações que investem no Esporte e na comunicação com o seu público-alvo. Para isso, é interessante a contextualização desse componente dentro do próprio

[11] RINES, S. **Driving Business through Sport:** An Analysis of Europe's Sport Sponsorship Industry, Business Opportunities and Best Practices. International *Marketing* Reports Ltd. 2007.

marketing (PAROLINI; ROCCO JUNIOR, 2016). Segundo Carlassara, Parolini e Rocco Júnior (2016) o patrocínio esportivo é uma das ferramentas do *marketing* esportivo utilizada por empresas que não são classificadas como organizações esportivas, mas, que percebem no esporte um meio para se posicionar. Complementarmente, Yanaze (2011) define o patrocínio como uma relação jurídica em parceria com objetivos comuns entre patrocinador e patrocinado, aonde o primeiro tem participação com dinheiro, produtos e serviços na organização e/ou celebração de um evento, em troca de benefícios, como exibir sua marca ou divulgar mensagens para o público alvo do evento, ou ainda, divulgar o próprio patrocínio em outros contextos.

Contudo, segundo Cunha (2012), para alcançar êxito em termos de *marketing*, o esporte deve estar alinhado às necessidades estratégicas das empresas patrocinadoras, pois, de acordo com o autor, nem sempre a atividade esportiva contempla em seu ínterim, tais potencialidades. Nesse sentido, deve-se trabalhar a sustentabilidade, o consumo de acordo com as tendências do mercado, bem como a aproximação entre os atributos do patrocinado com os do patrocinador (CUNHA, 2012).

De acordo com um relatório da *International Events Group* – IEG – (2015), somente no mercado norte americano, as despesas com patrocínio esportivo, em 2014, foram de 14.35 bilhões de dólares, (aumento de 4,9% em relação ao ano anterior) e, dentro de um valor global de despesas com patrocínio em todos os setores (esportivo, artístico, entretenimento, festivais, e outros), os números chegam a 55.3 bilhões de dólares, também no ano de 2014. Entretanto, segundo Barros de Sá e Almeida (2012), apesar do volume de investimentos em patrocínio esportivo aumentar anualmente no mundo todo, as empresas ainda têm dificuldades quanto a decidir a melhor maneira de associar a sua marca com os esportes. De acordo com os autores, falta conhecimento para alinhar os objetivos empresariais às decisões de patrocínio, principalmente quanto à seleção, ativação e mensuração de resultados. Para Barros de Sá e Almeida (2012) cada vez mais, os patrocinadores têm se tornado mais seletivo nas suas escolhas.

Sabe-se também, segundo Mattar (2007), que apesar de existir uma maior disponibilidade de recursos dedicados à modalidade esportiva pelo envolvimento da população com o esporte, não há uma definição de como o patrocínio esportivo se desenvolve dentro das empresas, em termos de se conhecer quais são os canais corretos de entrada de fornecedores e projetos (agências de *marketing* esportivos, produtores esportivos, clubes,

outros). Assim, segundo os mesmos autores, o desconhecimento desses processos torna a relação da empresa com seus potenciais fornecedores ineficientes.

Portanto, o primeiro contato entre organização patrocinada e patrocinador, e mais especificamente, com as pessoas responsáveis pela liberação dos recursos, é o grande obstáculo a ser superado, sendo este obstáculo, ainda maior, quanto menos profissionalizada é a organização.

Segundo Santos et al. (2013) as organizações devem ainda ser capazes de desenvolver meios próprios de angariar recursos. Para os autores, a organização que possui esse tipo de fonte de recursos (próprios) transmite ao público externo competências que demonstram condições de sustentabilidade financeira e fonte contínua de receita para a entidade. Essa condição pode favorecer ainda, conquistas de financiamento para outros projetos maiores com diferentes doadores e patrocinadores (SANTOS et al. 2013).

Os recursos próprios podem ser obtidos, segundo Oliveira (2002), das seguintes formas:

> "Contribuições de associados; transferências pela entidade mantenedora; receitas auferidas com a prestação de serviços ou venda de produtos (dentro dos limites legais permitidos); Rendas com a locação de instalações ou equipamentos (exemplo: sala para reuniões ou treinamento); Venda de bens patrimoniais (nos limites e forma determinada nos estatutos sociais) e; Eventos organizados."

De acordo com Santos et al. (2013) para organizações que possuem o hábito e a cultura de gerir organizações sociais, passar a gerir um negócio torna-se um grande desafio a ser alcançado, além do objetivo de conquistar a autonomia financeira.

2.3.3.3 Captação de recursos com Pessoas Físicas

Os recursos provenientes de pessoas físicas, segundo Santos et al. (2013), normalmente possuem tramitação rápida, com poucas exigências, além de muitas vezes, segundo os autores, vir agregado ao trabalho voluntário da mesma pessoa. Para os autores, o envolvimento voluntário de muitos doadores acaba criando vínculo com a organização beneficiada, garantindo continuidade das doações, sejam elas em bens ou prestação de serviços. No entanto, segundo Camargo et al. (2001) as doações de pessoas físicas, para a maioria das organizações acaba não sendo suficiente para a sua sobrevivência. Por isso, para

Santos et al. (2013) é importante também estabelecer estratégias de captação que formalizem redes com os doadores conquistados.

De acordo com Oliveira (2002), a captação de recursos por meio de pessoas físicas é extremamente comum e espontânea, sendo que a captação acontece desde contribuições individuais, até campanhas com grandes públicos, com as pessoas podendo doar bens, dinheiro, entre outros. Para Jacques et al. (2014), as contribuições de pessoa física como fonte de financiamento são as mais significativas na maioria das associações, igrejas e sindicatos, de acordo a pesquisa realizada pelos autores.

Segundo o relatório da World Givin Index (WGI) (2014), a partir de uma pesquisa que procurou entender as práticas de doações nos países, da Charities Aid Foundation, no Brasil existe uma baixa cultura de doação de pessoa física. Segundo dados do relatório WGI (2014), que entrevistou 130 mil pessoas no mundo todo em 2013, o Brasil ocupa a 90ª posição entre os 135 países pesquisados. Dentro da metodologia da pesquisa é apresentado um "Ranking Global de Solidariedade" a partir de três tipos de doações avaliadas no estudo: (1) Doação de dinheiro; (2) Doação de Tempo e; (3) Ajuda a um desconhecido. Ainda segundo o relatório, 23% dos brasileiros fizeram uma doação em dinheiro no último mês (ano de 2013), bem como 14% ajudaram um estranho e 45% dedicaram-se a um trabalho voluntario no último mês (ano de 2013).

A captação de recursos por pessoa física ou doadores individuais, segundo pesquisa da Deloitte (2015) acontece de diversas formas. No Brasil, as principais modalidades de captação de recursos com pessoas físicas são: *face to face* (abordagem pessoal e direta dos indivíduos em pontos de grande circulação de pessoas, exemplo: Greenpeace); Micro doações (arredondamento para cima no valor das compras, com o consumidor doando automaticamente a diferença do valor para algum projeto ou causa, exemplos: caixas de supermercados); *Crowdfunding* (arrecadação coletiva com doações financeiras por meio de sites e aplicativo pela internet) (DELOITTE, 2015).

Vale ressaltar que, apesar da pesquisa da Deloitte (2015) apresentar a doação incentivada por meio de abatimento de impostos como captação de recursos por pessoa física, neste estudo, esta modalidade de captação foi considerada como fonte de financiamento do setor público, já que o dinheiro é direcionado efetivamente dos impostos (Imposto de Renda, ICMS, ISS, outros) para um projeto esportivo, social e/ou cultural e não diretamente do doador.

3 METODOLOGIA

Após a apresentação dos objetos de estudo desta pesquisa, concentrados nas três áreas: Esporte educacional; Terceiro Setor e Organizações Esportivas e; Gestão do Esporte nas Organizações Esportivas, serão apresentados nas próximas páginas, os procedimentos metodológicos que orientaram o desenvolvimento dessa pesquisa. Segundo Gil (2006), uma pesquisa é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, cujo objetivo principal é descobrir respostas para os problemas, utilizando procedimentos científicos.

3.1 Tipos de pesquisa

Esta pesquisa foi classificada como do tipo qualitativa, que pode ser tratada como uma forma de abordagem de um problema (SILVA; MENEZES, 2005), o que para Thomas e Nelson (2002), é abordado como uma configuração estruturada de resolução destes problemas. Nesse sentido, o problema a ser resolvido nesta pesquisa, foi descobrir como funciona o processo de planejamento ou elaboração das estratégias de *marketing* das OEs que captam recursos para o EE. Na visão de Strauss e Corbin (2008), a pesquisa qualitativa pode ainda referir-se tanto a pesquisas sobre a vida das pessoas, quanto a histórias, comportamentos, funcionamento das organizações, aos movimentos sociais ou às relações e interações.

Complementarmente, para Strauss e Corbin (2008) o termo “pesquisa qualitativa” traz ainda uma confusão nos seus significados, porém, esses autores referem-se à pesquisa qualitativa quando se trata do processo não-matemático de interpretação, cujo objetivo é descobrir conceitos e relações nos dados brutos, organizando estes em um esquema explanatório teórico. Para isso, os dados devem consistir de entrevistas e de observações, incluindo documentos, filmes, gravações e, inclusive, dados do censo (STRAUSS; CORBIN, 2008), como foi o caso desta pesquisa, com a aplicação dos questionários para levantamento do perfil do respondente, a análise dos documentos institucionais, bem como a realização das entrevistas gravadas com a participação ativa do pesquisador. Aponta-se ainda a presença pessoal intensiva do pesquisador, como característica da pesquisa qualitativa, sendo considerada um método sistemático de investigação, que segue o método científico de resolução de problemas em um grau considerável (THOMAS; NELSON, 2002). Segundo

esses autores, a pesquisa qualitativa progride em um processo indutivo no desenvolvimento de hipóteses e teoria à medida que os dados são descobertos.

Diante desse contexto de intensiva participação do pesquisador, Silva e Menezes (2005) apontam que na pesquisa qualitativa existe uma relação dinâmica entre mundo e sujeito. Além disso, as autoras destacam que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa, não exigindo o uso de métodos e técnicas estatísticas. Destacam-se ainda, três características básicas na pesquisa qualitativa: (1) observação longa e entrevistas extensivas em um ambiente natural; (2) registro conciso e detalhado do que aconteceu no ambiente por meio de gravação de áudio e vídeos, por exemplo, e; (3) interpretação e análise dos dados, por meio de descrição rica, narrativas interpretadas, citações diretas, tabelas, etc. (THOMAS; NELSON, 2002)

Além do aspecto da abordagem desta pesquisa, caracterizada aqui como qualitativa, demonstrou-se também, outras características neste trabalho. Assim, a partir do ponto de vista da sua natureza, este trabalho caracterizou-se como uma pesquisa aplicada que, segundo Silva e Menezes (2005) é uma pesquisa cujo objetivo é gerar conhecimentos para aplicação prática, envolvendo verdades e interesses locais e dirigidos à solução de problemas específicos. Neste caso, gerou-se conhecimento acerca do planejamento e das estratégias utilizadas pelos gestores nas suas OEs para alcançar as fontes de financiamentos e os tipos de recursos, todos úteis à manutenção dos seus projetos educacionais.

No entanto, segundo Gil (2006), apesar da preocupação e do interesse na aplicação, utilização e consequentes práticas do conhecimento, a pesquisa aplicada ainda apresenta relação com a pesquisa pura (básica), pois a primeira (aplicada) depende das descobertas da segunda (pura), bem como se enriquece com o seu desenvolvimento. Assim sendo, apresentou-se neste trabalho um referencial teórico que sustenta os temas levantados pelos gestores nas suas respectivas entrevistas, servindo como pilares para uma discussão baseada em produções científicas, para só assim, aplicar, no dia-a-dia das OEs, os dados apresentados nesta pesquisa.

Em relação aos objetivos de uma pesquisa, Selltiz[12] et al. (1967 apud GIL, 2006) classificam as pesquisas em três grupos: (1) estudos descritivos; (2) estudos que verificam hipóteses causais, também denominada de explicativas e; (3) estudos exploratórios.

Portanto, esta pesquisa foi classificada como do tipo exploratória, pois tem como intuito, proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais comum, a fim de

[12] SELLTIZ, C. et al. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: Herder. 1967.

construir hipóteses, além de ter como finalidade principal, desenvolver, esclarecer e alterar conceitos e ideias, formulando problemas e hipóteses cabíveis de estudos futuros (GIL, 2006). Segundo autor, nos estudos exploratórios pode-se também trabalhar com levantamentos bibliográficos, bem como entrevistas pessoais com quem já possui experiências práticas com o problema pesquisado.

Contudo, resumidamente, esta pesquisa possui abordagem qualitativa, de natureza aplicada e com objetivo classificado como do tipo exploratório.

3.2 População e amostra

Em uma pesquisa, uma amostra caracteriza-se como uma pequena parte dos elementos que compõem o universo ou a população, ou seja, a amostra é um subconjunto da população, com características desta mesma (GIL, 2006). Assim, considerando que a população desta pesquisa, foram todas as organizações proponentes de projetos esportivos na LIE no ano de 2017, a amostra deste estudo foi representada por 22 organizações extraídas diretamente do sistema de busca de informações sobre projetos em captação (BRASIL, 2018) no site do Ministério do Esporte (atual Secretaria Especial do Esporte). Essa busca permitiu acessar todos os proponentes que, no ano de 2017, possuíam projetos esportivos aprovados e abertos à captação de recursos na Lei (Federal) de Incentivo ao Esporte (LIE), (a lista das organizações foi apresentada no anexo 1).

A determinação desta amostra de pesquisa aconteceu por se tratar de organizações que utilizam fontes de financiamento do setor público, uma das mais representativas nos orçamentos das organizações pesquisadas e, consequentemente, essas mesmas organizações têm necessidade de captarem recursos para os seus projetos educacionais por este mecanismo de incentivo fiscal, a LIE, o que as caracterizaram como de interesse desta pesquisa, alinhados com os objetivos a serem obtidos.

A amostra foi composta ainda, obrigatoriamente, por organizações que trabalham com esporte educacional e que possuem suas sedes na cidade de São Paulo, SP. Este recorte regional se deu, pois, o Estado de São Paulo, juntamente com os outros 3 Estados da Região Sudeste, representou, aproximadamente, 79% dos valores captados na LIE em 2016 e 2017 (BRASIL, 2017), portanto, ressalta-se novamente a importância dessas organizações no processo de captação de recursos nesse sistema de incentivo fiscal, bem como no cenário nacional das OEs que buscam recursos em diferentes fontes de financiamentos.

Diante deste contexto, a amostra desta pesquisa foi caracterizada como não-probabilística, selecionando uma amostra por conveniência. Nesses casos, segundo Gil (2006), o pesquisador seleciona os elementos que tem acesso, admitindo que eles representem o universo ou a população. A partir da amostra de 22 organizações esportivas selecionadas pelos critérios supracitados, obteve-se o retorno do contato de 11 organizações, tendo participado efetivamente nas entrevistas, 9 delas, das quais foram possíveis entrevistar 11 indivíduos que se colocaram à disposição. Para Freitas et al. (2005) nas amostras realizadas por conveniência os participantes são escolhidos por estarem disponíveis, assim como ocorreu nesta pesquisa.

3.3 Técnica de coleta de dados

As técnicas de coletas são consideradas um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência, assim como a habilidade para usar esses preceitos ou normas na obtenção dos seus propósitos (MARCONI; LAKATOS, 2012). Para as autoras, esta fase da pesquisa corresponde à parte prática da coleta de dados.

Desmembradas em duas grandes divisões, as técnicas de coletas podem ser apresentadas como: *documentação indireta*, onde há envolvimento da pesquisa documental e da pesquisa bibliográfica; e *documentação direta*. Essa última subdivide-se ainda em observação direta intensiva e observação direta extensiva (MARCONI; LAKATOS, 2012).

Na observação direta intensiva, são utilizas duas técnicas para a coleta dos dados. Na primeira, na *observação*, o sentido é utilizado como técnica na obtenção de determinados aspectos da realidade. Porém, é importante também, além de ver e ouvir, examinar fatos e fenômenos dos quais deseja estudar (MARCONI; LAKATOS, 2012). A segunda técnica de observação direta intensiva, a *entrevista*, é caracterizada como uma conversação efetuada face a face, metódica e verbalmente, proporcionando ao pesquisador as informações necessárias (MARCONI; LAKATOS, 2012).

A coleta de dados também está relacionada com o problema, a hipótese ou os pressupostos da pesquisa e objetiva conseguir elementos para que os objetivos propostos na pesquisa possam ser alcançados (SILVA, 2005). Contudo, nesse estudo, as técnicas de coletas foram realizadas em duas fases: a primeira, por meio de análise documental e, a segunda fase, com entrevistas em profundidade. As duas ferramentas estão descritas com mais detalhes abaixo.

3.3.1 Análise documental

De acordo com Bardin (2016) o peso do desenvolvimento das técnicas documentais tem-se mantido relativamente discreto no âmbito científico. Ainda segundo a autora, a análise documental pode ser definida da seguinte maneira:

Logo, segundo Bardin (2016):

> "uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente do original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referenciação" (CHAUMIER[13], 1989 apud BARDIN, 2016, p.51).

Neste sentido, alguns procedimentos de tratamento da informação documental apresentam analogias com parte das técnicas de análise de conteúdo, assim, parece conveniente aproximá-los para melhor os diferenciar (BARDIN, 2016). Porém, para a autora, a finalidade acaba sendo sempre a mesma a saber, esclarecer a especificidade e o campo de ação da análise de conteúdo.

Diante da escolha desta técnica de análise para este estudo, na primeira fase, entre os meses de junho e julho de 2018, foram verificados dados secundários disponíveis nos sites institucionais das OEs analisadas, por meio dos seguintes documentos selecionados: estatuto, planejamento estratégico, (declarações de valores, missão e visão) e relatórios institucionais. Outros documentos, como materiais de divulgação da OE e materiais promocionais impressos, obtidos com os próprios gestores entrevistados, foram analisados posteriormente as entrevistas, durante os meses de agosto e setembro de 2018. O objetivo desta primeira fase foi, além de utilizar dados relevantes encontrados como informações para análise, levantar os dados complementares que serviram de subsídios para as próprias entrevistas (vide protocolo de análise – anexo 3).

Diante da análise documental foi possível observar, por exemplo, se as OEs disponibilizam em seus portais (sites institucionais) documentos como balanços patrimoniais, relatórios financeiros, regimentos internos, códigos de ética, além de outros documentos que demonstrassem a responsabilidade financeira, bem com a transparência da OE. Na realidade, é importante ressaltar que as duas fases de coleta de dados (documental e entrevista) são complementares, de forma que os dados que não foram obtidos por meio do protocolo de

[13] CHAUMIER, J. Les techniques documentaries, PUF, 1974, 5 ed. 1989.

análise, aplicado antes das entrevistas, foram solicitados aos entrevistados e, consequentemente apresentados no item 4 (Resultados).

A segunda fase consistiu na realização das entrevistas aos gestores das OEs selecionadas, com o objetivo de obtenção mais aprofundada das informações da organização.

3.3.2 Entrevista

A entrevista é momento onde se aproveita de vantagens como a possibilidade de obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano, pois, é possível captar a expressão corporal do entrevistado, bem como a tonalidade de voz e ênfase nas respostas e, além disso, os dados obtidos são suscetíveis de classificação e quantificação (GIL, 2008). Para o autor, a entrevista oferece ainda maior flexibilidade para que o entrevistador consiga esclarecer o significado das perguntas, apesar de algumas limitações aparecerem durante a entrevista, como a falta de interesse ou motivação do entrevistado em responder detalhes que não foram perguntados, ou ainda, a influência exercida pelo entrevistador sobre o entrevistado, seja pelo aspecto pessoal ou por opiniões próprias.

Com o intuito de evitar alguns imprevistos e confirmar as vantagens de utilizar uma entrevista em uma pesquisa, Cervo, Bervian e Silva (2007), apontam que a entrevista não pode ser uma simples conversa, pois deve ser orientada para um objetivo definido, por meio de um interrogatório para obtenção dos dados da pesquisa. Assim, esses dados serão utilizados tanto para estudo de fatos, como de casos ou de opiniões (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). Adicionalmente, para Cervo, Bervian e Silva (2007) e Martins (2002), para se realizar uma entrevista é importante adotar os seguintes critérios:

- Planejar a entrevista, atentando-se ao objetivo a ser alcançado;
- Obter, na medida do possível, alguma informação sobre o entrevistado;
- Agendar com antecedência o local e o horário da entrevista;
- Criar condições favoráveis, em ambiente isolado e situação discretas, a fim de conseguir as informações espontaneamente e com confidencialidade. Ouvir mais do que falar;
- Escolher o entrevistado considerando a sua familiaridade ou autoridade em relação ao assunto escolhido;
- Elaborar uma lista de questões, destacando as mais importantes;
- Assegurar um número suficiente de entrevistados e;

- Registrar os dados e informações durante e/ou imediatamente após a entrevista.

A título de classificação das entrevistas, de acordo com Manzini (2012) estas podem apresentar três tipos: (1) não diretiva ou não estruturada – quando o pesquisador apenas aponta um tema amplo e o entrevistado livre e exaustivamente, gerando respostas diferentes e dificultando sua análise; (2) semidiretiva ou semiestruturada – neste caso utiliza-se de um roteiro de entrevista aonde se definem os temas e as questões que serão abordadas, porém, o entrevistado se mantem livre para responder e conta com a ajuda do entrevistador para mantê-lo dentro do tema e; (3) diretiva ou estruturada – neste formato as questões são padronizadas, o que praticamente não permite a ambiguidade e facilita a tabulação e comparação dos dados (MANZINI, 2012).

A partir das três classificações imediatamente abordadas acima, diante das características e vantagens apresentadas, bem como sabendo das limitações deste instrumento, foi utilizada para a coleta de dados desta pesquisa a entrevista do tipo semiestruturada ou semidiretiva.

A entrevista foi realizada a partir de um roteiro construído especificamente para esta pesquisa (anexo 2), apresentada no quadro 3 (matriz de amarração). O roteiro teve como apoio para elaboração das questões, o trabalho de Mota e Nassif (2016), sendo a versão final do questionário desta pesquisa, composta por duas sessões iniciais para a caracterização das organizações e dos respondentes, respectivamente, além dos 4 blocos principais elaborados a partir dos objetivos específicos deste trabalho e do agrupamento dos temas abordados no referencial teórico, representados pelas questões do roteiro de entrevista. Por fim, os 4 blocos foram definidos da seguinte maneira: (I) Constituição, estrutura organizacional e fontes de financiamentos para a captação de recursos; (II) Esporte Educacional como estratégia para captação de recursos; (III)– Estratégias de marketing e; (IV) Informações para o Planejamento Estratégico.

3.3.2.1 Construção do instrumento de coleta de dados

A construção de um instrumento de coleta, segundo Mattar (1997), pode estar mais relacionada à arte do que a ciência. De acordo com o autor, características do pesquisador como: sensibilidade, experiência, conhecimento das opções de formas de perguntas e de colocação de indivíduos em escala e, principalmente, humildade para aceitar sugestões de

outros e pré testá-lo, pode ajudá-lo no refinamento do instrumento para o momento da aplicação. Nesse sentido, foi realizado um pré-teste com este instrumento por meio de uma entrevista realizada com o presidente de um clube de pequeno porte da cidade de Florianópolis, em Santa Catarina. Para Mattar (1997), instrumentos de coletas de dados mal elaborados, contendo escalas incorretas e questões dúbias, por exemplo, são as principais fontes de erros não amostrais.

Contudo, para tornar esse processo de construção de um instrumento de coleta de dados mais didático, compreende-se uma sequência de cinco passos, os quais foram também adotados como base para esta pesquisa, são eles: (1) determinação dos dados a coletar; (2) determinação do instrumento segundo o método de administração; (3) redação do rascunho; (4) revisão e pré-testes; e (5) redação final (MATTAR, 1997).

Abaixo foi apresentada a matriz de amarração (quadro 3) construída com base no referencial teórico desta pesquisa, dando origem as perguntas que serviram como suporte e roteiro para a entrevista (anexo 2) aos gestores das OEs.

Quadro 3 - Matriz de amarração

Fatores	Questões	Indicadores	Referência Teórica
BLOCO I **Objetivo específico I** Constituição, estrutura organizacional e fontes de financiamentos para a captação de recursos.	1	Forma de constituição da OE, Transparência.	Estatuto social, Caús e Góes, (2013); Pereira (2005); Carvalho (2009); Slack (1997); Rodrigues (1998); Salomon e Anheier (1996); (BRASIL, 1999)
	2	Gestão de pessoas (Organograma, forma de contratação, quantos colaboradores, voluntariado)	Chiavenato (2003); Salomon e Anheier (1996)
	3	Fontes de financiamento e recursos, Captação de recursos; Lucro para o investidor; Alinhamento financiador-financiado.	Thibes e Neto (2011); Carvalho e Felizola, (2009); Campos, Boing-da-silveira e Marcon, (2007); Lengler; Cruz e Jacobsen (2010); Camargo et al. (2001); Jacques et al. (2014), Santos et al. (2013); Rines (2007 apud FLEURY et al. 2016).
	4		
	5	Fontes públicas (incentivos fiscais, parcerias, convênios, subvenções e auxílios), fontes privadas (patrocínio, recursos próprios), e pessoas físicas (*face to face*, micro doações e *Crowdfunding*).	Camargo et al. (2001); Jacques et al. (2014), Santos et al. (2013); Oliveira (2002)
	6	RH para captação	Mota e Nassif (2015).
		Estrutura de marketing; Parcerias Pública Privada;	Campos, Boing-da-silveira e Marcon (2007); Carvalho e Felizola, (2009)

Fatores	Questões	Indicadores	Referência Teórica
BLOCO II **Objetivo específico II** Esporte Educacional como estratégia para captação de recursos	7	Esporte para todos (EPT), prática livre de atividades, esporte educação.	Tubino (2010); Decreto nº 91.452.
	8	Manifestações esportivas (Educacional, participação e rendimento). Políticas públicas esportivas.	Tubino (2010) e Bueno (2008).
	9		
	10	Não seletividade e hipercompetitividade; esporte educacional e escolar	Lei n. 9.615/98 (BRASIL, 1998) e Decreto nº 7.984/2013
	11	Esporte na escola, Educação física na escola, iniciação esportiva na escola	Diesporte (BRASIL, 2015)
	12	RH	Mota e Nassif (2015).
	13	Binômio clube-escola	Tubino (2010) e Brasil (2013)

Fatores	Questões	Indicadores	Referência Teórica
BLOCO III **Objetivo específico III** Estratégias de Marketing	14	Entidade social, indústria do esporte, objetivos claros e limites definidos	Rocha e Bastos (2011); Carvalho (2009); Pereira (2005).
		Produtos e Serviços esportivos (PSE) para promover seus produtos. Promover e praticar manifestações esportivas.	Chelladurai (2009); Galatti (2010)
	15	Sinergia entre os stakeholders	(Rines[14] (2007 apud Fleury et al. 2016); Cunha (2012); Mattar e Campomar (2011).
	16	Relação produto-mercado, relação de troca, relação com os clientes, 4 Ps, valor com os clientes; necessidades.	Yanaze, (2007 e 2011); (AMA, 2013); Kotler & Armstrong, (2007).
	17		Kotler e Keller (2006); (Kotler e Armstrong, 2007); Lamb, Hair e Daniel (2004).
	18		
	19	Princípios do Mkt; Produtos e serviços esportivos; *intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade, heterogeneidade.*	Mihai (2013); Shank (2005) Pitts e Stotlar (2002); Morgan e Summers (2008), Mazzei e Rocco Júnior (2017).
	20	Participantes, espectadores e patrocinadores; Particularidades do mercado; segmentação.	Mihai (2013); Shank (2005); Shank e Lyberger (2015); Soriano (2010),
	21		

Fatores	Questões	Indicadores	Referência Teórica
BLOCO IV **Objetivo específico IV** Informações para o Planejamento Estratégico	22	SIM (Sistema de informação de Marketing); Pesquisas de marketing.	Pitts e Stotlar (2002); Yanaze (2007); Shank (2005).
	23		
	24	Necessidades, potenciais clientes, concorrentes, fornecedores, tamanho do mercado e normas.	Lamb, Hair e Daniel (2004); Soriano (2010)
	25	Objetivos definidos; Definição de missão e Análise de ambiente; Análise interna (forças e fraquezas) Análise externa (oportunidades e ameaças)	Pereira (2010); Krames (2010); Rocco Jr. (2012); Yanaze (2007 e 2011); Lamb, Hair e Daniel (2004); Kotler e Armstrong (2007); Maximiano (2000); Pereira (2010); Mintzberg e Quinn (2001).
	26	4 Ps; SWOT	Yanaze (2007 e 2011)

Fonte: elaborado pelo autor

[14] RINES, S. **Driving Business through Sport:** An Analysis of Europe's Sport Sponsorship Industry, Business Opportunities and Best Practices. International *Marketing* Reports Ltd. 2007.

Ressalta-se que para cada um dos 26 números apresentados no quadro 3, foram elaboradas as respectivas questões que serviram como base ou como roteiro para a entrevista. É possível verificar ainda que para cada indicador apresentado, existe também um referencial teórico que serviu como fonte para a construção da respectiva questão, o que permite uma fiel amarração entre os fatores, os indicadores e os referenciais teóricos.

3.4 Processo de coleta de dados

Para essa coleta de dados, inicialmente, havia interesse do pesquisador em analisar clubes sociais e esportivos (clubes de futebol, clubes de voleibol e outros). No entanto, a partir de uma pesquisa no sistema de busca de informações sobre projetos em captação (BRASIL, 2018) no site do Ministério do Esporte (atual Secretaria Especial do Esporte), foi possível selecionar as organizações que se enquadravam no escopo deste estudo, ou seja, com projetos aprovados na manifestação esportiva educacional, atuando com esporte educacional, tendo sede na cidade de São Paulo e, com projetos aprovados e abertos à captação de recursos no mecanismo da LIE. Assim, após este levantamento inicial, foram identificadas 22 organizações.

Os primeiros contatos com as OEs foram realizados por telefone e/ou e-mail, a fim de verificar o interesse, a disponibilidade de participação, bem como para saber quais os gestores que estavam mais familiarizados com o tema abordado nesse trabalho. O processo de coleta de dados foi realizado de acordo com a disponibilidade dos gestores das OEs selecionadas.

No momento da primeira abordagem com um representante da OE, foi realizada a apresentação e explicação do objetivo da pesquisa, com a finalidade de obter o consentimento, assim como demonstrar aos gestores das OEs, a importância da colaboração dos entrevistados para a pesquisa e para o desenvolvimento da temática, de forma geral.

Ressalta-se que todos os entrevistados, antecipadamente ao dia da entrevista, confirmaram a presença no local combinado, assim como se apresentaram aptos a responder com profundidade as questões sobre a OE representada. Apenas um dos entrevistados solicitou a alteração da data inicialmente agendada, pedido que foi concedido naturalmente, com agendamento e entrevista realizada posteriormente sem qualquer inconveniente.

As coletas de dados foram realizadas em locais e horários de conveniência e preferência na agenda do gestor entrevistado. O primeiro contato presencial com o entrevistado aconteceu, efetivamente, somente no momento da entrevista. Porém, foi dado ao respondente

a liberdade para que ele pudesse se sentir o mais confortável possível, com mais tranquilidade e para que nenhuma variável influenciasse nas respostas, seja pela falta de conhecimento do tema, bem como por interferência do próprio entrevistador.

Todos os gestores entrevistados assinaram um termo de consentimento livre esclarecido (TCLE), (anexo 4), além de preencherem um formulário (anexo 2) cujas informações permitiram apresentar os perfis dos entrevistados e das suas respectivas organizações. As entrevistas, realizadas entre os dias 02 e 30 de agosto de 2018, tiveram duração de 45 minutos à 1 hora e 33 minutos, e foram organizadas na apresentação dos resultados, por ordem crescente das datas das entrevistas. Todas as entrevistas foram devidamente gravadas sob o consentimento de cada um dos entrevistados.

3.5 Análise de dados

Em uma pesquisa científica, após a coleta dos dados é preciso analisá-los e interpretá-los. Para Gil (2008), a análise tem como objetivo organizar e sumariar os dados de forma que forneça as respostas ao problema proposto na investigação.

No caso desta pesquisa, a análise dos dados foi realizada com base no método de Análise de Conteúdo (AC), sendo que para a condução deste método, as análises são compostas pelas seguintes fases: (I) organização da análise; (II) codificação; (III) categorização e; (IV) tratamento dos resultados, inferência e a interpretação dos resultados. A fase (I) ainda está subdividida em pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados em bruto e interpretação dos resultados (URQUIZA; MARQUES, 2016). A AC, segundo Bardin (2016), é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, cujo objetivo é obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a dedução de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens. Como um procedimento clássico, a AC também visa analisar os materiais de texto, independentemente da origem, de produtos da mídia a dados de entrevistas (FLICK, 2013).

A fim de cumprir o maior número de etapas propostas nesse método de análise, na fase considerada como “pré-análise”, os dados coletados para esta pesquisa foram, inicialmente, transcritos pelo próprio pesquisador, na íntegra, utilizando como ferramentas de auxílio para a transcrição, os *softwares voicemeeter*, a plataforma *online dictation.io* e o *software Microsoft Word*, versão *Office 365*. Após este primeiro passo, ainda na pré-análise, os textos transcritos

foram submetidos a uma leitura para melhor reconhecimento, ainda maior familiaridade com os dados obtidos e seleção dos documentos que foram aplicados para a análise. Pois, na pré-análise, segundo Bardin (2016), o autor deve realizar uma (a) *leitura flutuante*, que trata do conhecimento e familiaridade inicial com o texto, bem como (b) *a escolha dos documentos* que comporão o material de análise, seguindo as regras da *exaustividade* (não deixar nenhum documento de fora), da *representatividade* (a amostra de ser parte representativa do universo inicial), da *homogeneidade* (o conteúdo deve ter o mesmo tema para comparação) e da *pertinência*, (os documentos devem ter correlação com os objetivos da análise).

Também na pré-análise, Bardin (2016) propõe a (c) *formulação das hipóteses e dos objetivos*, aonde a hipótese é uma afirmação provisória que se propõe investigar, sendo no caso desta pesquisa, a de que as OEs não possuíam, efetivamente, estratégias para atender as suas demandas de captação de recursos. Logo, a partir desta hipótese, foram elaborados os objetivos, geral e específicos desta pesquisa, (apresentados no item 1.2), sendo o objetivo, segundo Bardin (2016) a finalidade geral a qual se propõe investigar.

Para extrair das comunicações a essência de sua mensagem, segundo Urquiza e Marques (2016) o analista deve providenciar, também na pré-análise, (d) *a referenciação dos índices e a elaboração dos indicadores*. É ainda nesta fase de pré-análise onde se realiza as operações de recorte do texto em unidades comparáveis de categorização para análise temática e de algumas das modalidades de codificação para o registro dos dados (BARDIN, 2016). Segundo Urquiza e Marques (2016), na pré-análise, a última etapa que o analista deve cumprir é a (e) *preparação do material* que será transformado por padronização e por equivalência.

Para finalizar essa etapa de pré-análise, o material deve ser editado e várias cópias são extraídas para possibilitar os recortes das mensagens e a numeração dos elementos dos conteúdos selecionados (URQUIZA; MARQUES, 2016). Nesta pesquisa, esse trabalho de edição, extração das cópias, recortes das mensagens e numeração dos elementos, foi realizado no formato digital, por meio do *software ATLAS.ti*, (versão 7.5.7), o que facilitou a divisão, assim como a visualização dos conteúdos para uma melhor análise.

Após realizada a pré-análise, na qual o analista já se depara com um elevado nível de exigência e de detalhes do próprio método (URQUIZA; MARQUES, 2016) e, consequentemente, também realizada a fase (I) de organização da análise, os dados foram codificados e organizados em categorias, atendendo as fases II (codificação) e III (caracterização) do método de AC. É importante observar que as categorias desta pesquisa

foram constituídas a partir dos discursos dos entrevistados, com base também, no referencial teórico e nos objetivos específicos desta pesquisa, pois, segundo Flores (1994) as unidades de dados consideradas no estudo podem ser concebidas *a priori* ou *a posteriori*, sendo está decisão tomada pelo pesquisador a partir dos seus objetivos e do seu problema de pesquisa. Como ferramenta auxiliar na condução dos processos nas fases II e III, optou-se, como já citado anteriormente, pela realização de outro processo, pela utilização do *software ATLAS.ti 7.5.7*, o que corrobora com a última fase descrita por Bardin (2016), denominada como (V) a informatização da análise das comunicações, onde, segundo a autora, atualmente é possível discutir o papel da informática na AC.

Nas duas fases, codificação e categorização, segundo Urquiza e Marques (2016) propõem-se duas etapas: o inventário, com o isolamento dos elementos; e a classificação, cujo objetivo é dividir os elementos e atribuir um nível de organização às mensagens. Esta ação tem por objetivo principal "condensar" uma representação simplificada dos dados em bruto.

De acordo com Bardin (2016), classificar elementos em categorias impõe a investigação do que cada um deles pode ter em comum com outros, sendo a parte comum entre os elementos o que vai permitir o agrupamento. Neste sentido, na presente pesquisa foram formuladas vinte e sete "categorias iniciais", de acordo com os seus elementos comuns evidenciados, que foram agrupadas com base nos dados relatados pelos entrevistados. A partir dessas categorias iniciais, foram criadas as categorias principais, com base nos objetivos específicos, bem como nos referenciais teóricos que fundamentaram todo este trabalho. Todas as vinte e sete categorias iniciais agrupadas nas cinco categorias principais, estão representadas no quadro 4.

Quadro 4 - Categorias iniciais / categorias principais

	Categorias iniciais	Categorias principais
1	Facilidades e dificuldades para falar com as fontes de financiamentos	Captação de recursos
2	Financiamento com dinheiro público para organizações privadas	
3	Fontes de financiamentos das OEs	
4	Tipos de recursos nas OEs	
5	Prospecção de financiadores nas OEs	
6	Mobilização de recursos nas OEs	
7	Organograma e forma de contratação nas OEs	Gestão organizacional
8	Recursos humanos no esporte educacional	
9	Recursos humanos para captação.	
10	Conceito de esporte;	Esporte educacional como estratégia
11	Conceito de esporte educacional (EE)	
12	O esporte educacional na OE	

13	O papel da OE na sociedade com o EE	
14	O papel do Estado no desenvolvimento do esporte	
15	A relação OE-escola no desenvolvimento do EE	
16	O conceito e o marketing na OE	Marketing como estratégia
17	O conceito e o marketing esportivo na OE	
18	A comunicação da OE com os stakeholders	
19	Os produtos e serviços esportivos nas OEs	
20	O perfil do consumidor-patrocinador	
21	Sinergia entre financiador e financiado como estratégia	
22	Atração e fidelização dos financiadores da OE	
23	Análise interna e externa para tomada de decisões	Planejamento estratégico
24	Fontes de informações para decisões estratégicas	
25	Princípios organizacionais e sua aplicabilidade na OE	
26	Processos no planejamento estratégico organizacional(PEO)	
27	Processos no planejamento estratégico de Mkt (PEM).	

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Silva e Fossá (2013)

Como penúltima fase do percurso teórico, a interpretação dos resultados na análise de conteúdo é realizada por meio da inferência, que Bardin (2016) classifica como uma operação lógica, pela qual se admite uma proposição em virtude da sua ligação com outras proposições já aceitas como verdadeiras. Porém, nesta altura da pesquisa e nesse modo de interpretação de resultados, o pesquisador deve ter pleno domínio do referencial teórico, a fim de confrontar a hipótese de pesquisa com os achados nesse referencial (BARDIN, 2016). Esta fase da análise está exposta a seguir, no capítulo 5 (Análise e discussão dos resultados).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados desta pesquisa foram apresentados nos capítulos subsequentes. Os dois primeiros itens revelam características dos respondentes e das suas respectivas organizações analisadas (quadros 5 e 6) neste estudo. Na sequência, foram exibidas as respostas dos entrevistados, as quais foram agrupadas em categorias iniciais e principais e, apresentadas nos quadros 7, 8, 9, 10, 11 e 12. Os itens referentes as categorias principais, seguem a seguinte ordem: (4.3.1) captação de recursos; (4.3.2) gestão organizacional; (4.3.3) esporte educacional como estratégia; (4.3.4) marketing como estratégia e; (4.3.5) planejamento estratégico.

4.1 Caracterização dos respondentes

No quadro 5 foram apresentados os dados que determinam os perfis dos 11 respondentes (R1, R2, R3, R4, R5, R6a, R6b, R7a, R7b, R8 e R9), das 9 organizações esportivas (OE1 à OE9) que trabalham com esporte educacional. Entre os 11 entrevistados, 8 deles (73%) são do sexo masculino e 3 (27%), são do sexo feminino, com média de idade de 47,5 anos. Ressalta-se que apenas a idade de R7a não foi obtida, pois, atendendo à solicitação dela, o formulário foi preenchido somente por R7b, como representante da OE7.

Em relação à escolaridade, os entrevistados possuem em sua maioria (54,54%), nível superior, sendo que 3 deles obtiveram escolaridade em nível de especialização, com cursos na área de gestão em 2 desses cursos. No entanto, nenhum deles possui curso específico na área de gestão do esporte. Apenas um dos entrevistados (R2) frequentou um curso de capacitação (relacionado com esporte) em uma instituição do terceiro setor que atua com projetos esportivos.

Quadro 5 - Caracterização dos respondentes da pesquisa

Respon -dente	Idade	Sexo	Escolaridade	Pós-graduação	Curso em Gestão do esporte	Cargo na OE	Tempo na OE
R1	30	M	Especialização	Gestão de projetos Sociais	Não	Consultor	1 ano
R2	61	M	Superior	Não possui	Inst. Ayrton Senna (FMU)	Fundador/ Diretor	11 anos
R3	36	M	Ensino Médio	Não possui	Não	Fundador/ Gestor Geral	6 anos
R4	47	F	Especialização	Gestão das organizações Sociais	Não	Fundador/ Presidente	23 anos
R5	40	M	Especialização	Violência doméstica/	Não	Diretor executivo	13 anos

				Sociopsicológica			
R6a	66	M	Superior	Não possui	Não	Fundador/ Supervisor do projeto	13 anos
R6b	47	F	Superior	Não possui	Não	Captador de recursos	13 anos
R7a	Não respondeu	F	Não respondeu				
R7b	63	M	Superior	Engenharia de Produção	Não	Diretor executivo	-
R8	44	M	Superior	Não possui	Não	Gestor de Projetos	1 ano e 6 meses
R9	41	M	Superior	Não possui	Não	Fundador/ Diretor executivo	9 anos

Fonte: elaborado pelo autor

Ainda no quadro 5 é possível verificar que 5 (45,45%) dos 11 entrevistados são fundadores das organizações, onde hoje atuam como gestores, seja na área administrativa, executiva, supervisão ou outros cargos de gestão. Sendo que, dos 9 entrevistados que informaram o tempo de atuação, 6 deles estão há mais de 9 anos trabalhando nas suas respectivas organizações.

4.2 Caracterização das organizações

No quadro 6 foram apresentados os dados obtidos para a caracterização das organizações esportivas que compuseram a amostra desta pesquisa (OE1 à OE9). As características aqui apresentadas foram exploradas por meio de um formulário, no mesmo texto do roteiro de entrevista (anexo 2), a partir dos dados obtidos em análise documental das organizações, (estatutos, sites institucionais, materiais de divulgação da OE e materiais didáticos das OEs) e, complementados com as respostas dos entrevistados. Destaque para os anos de fundação das OEs 3 e 4, tendo a primeira, com menos tempo de atuação, um pouco mais de 6 anos, fundada no ano de 2012. Enquanto a segunda (OE4), fundada em 1996, tem mais de 20 anos de atuação na área de esporte.

Em relação ao número total de beneficiados pelos projetos das organizações analisadas, a média entre todas aquelas que informaram esses dados, foi de aproximadamente 5.700, sendo a média do número total de beneficiados. Considerando apenas os projetos educacionais, evidenciou-se um pouco menos do que a média geral, com quase 5.300 beneficiados ao longo de todos os anos. No entanto, analisados isoladamente, destacam-se as

organizações OE5 e OE7, com mais de 16 e 15 mil beneficiados, respectivamente. E, mesmo com a fundação da OE5, seis anos depois da OE7, o número total de beneficiados ainda é maior.

Quadro 6 - Caracterização das organizações

Organização	Ano de fundação	Constituição	Número de colaboradores	Receita anual (R$)	Nº de projetos nos últimos 5 anos	Nº total de beneficiados nos projetos da OE	Nº total de beneficiados nos projetos educacionais da OE
OE1	1999	Organização da sociedade civil, qualificados como OSCIP	8-10 CLT	Até 360 mil	3	450	250
OE2	2007	OSCIP	17 CLT	360 mil a 3,6 milhões	6	Não informou	Não informou
OE3	2012	Pessoa jurídica de direito privado, de natureza assistencial e cultural, sem fins lucrativos	30 pessoas, não especificadas forma de contratação.	360 mil a 3,6 milhões	6	3.000	3.000
OE4	1996	Associação de direito privado sem fins lucrativos, com qualificação de OSCIP.	9 CLT	360 mil a 3,6 milhões	8	160	60
OE5	2005	Organização da sociedade civil, com qualificação de OSCIP	33 CLT	360 mil a 3,6 milhões	6	Mais de 16.000	Mais de 16.000
OE6	2005	Organização social sem fins lucrativos. Não possui título de OSCIP	Não identificado	360 mil a 3,6 milhões	1 (+ 1 para iniciar)	900	900
OE7	1998	Entidade privada sem fins lucrativos. Não possui título de OSCIP	Não identificado	3,6 milhões a 300 milhões	7	Mais de 15.000	Mais de 15.000
OE8	2008	ONG sem fins lucrativos. Não possui título de OSCIP	13 CLT	360 mil a 3,6 milhões	15	2000	2000
OE9	2009	Associação de direito privado sem fins lucrativos	20 CLT	360 mil a 3,6 milhões	2	Mais de 5.000	Mais de 5.000

Fonte: elaborado pelo autor

Os números referentes às receitas anuais das OEs analisadas foram classificados, em sua maioria, entre as faixas: “até R$ 360 mil” e “R$ 3,6 milhões a R$ 300 milhões”, tendo apenas uma das organizações (OE1), receita menor que R$ 360 mil, e outra (OE7) com receita maior que 3,6 milhões. Na próxima seção forma apresentadas as categorias com os conteúdos relatados pelos gestores entrevistados.

4.3 Categorias

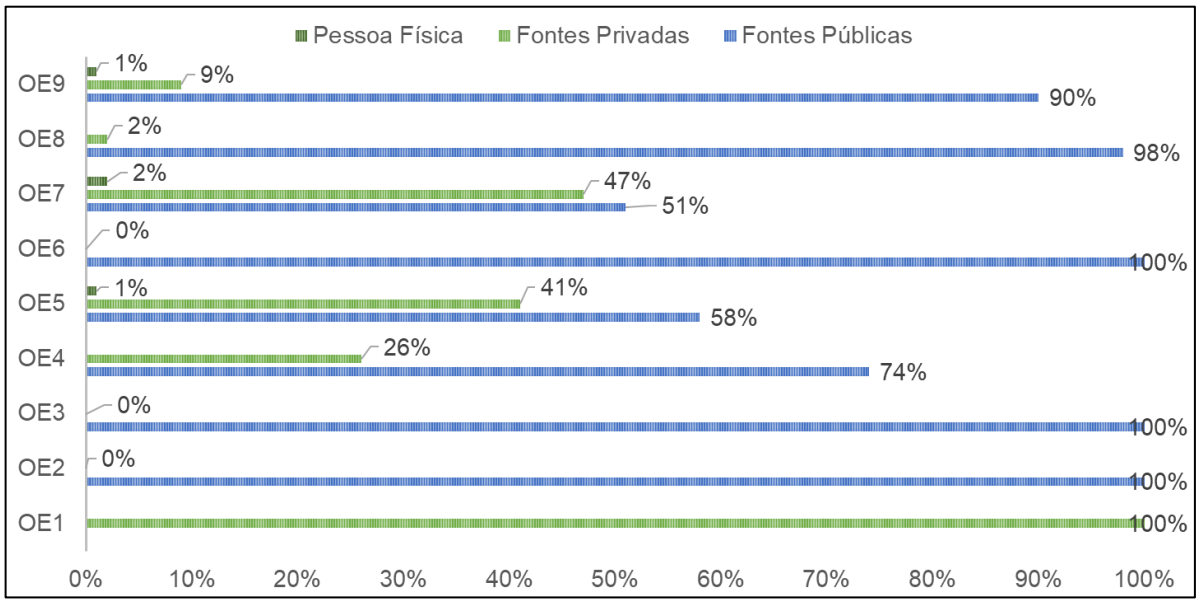
As categorias são classes que reúnem um grupo de elementos em razão das suas características comuns (BARDIN, 2016). No caso deste estudo, as categorias iniciais, já apresentadas no quadro 4, foram elaboradas a partir de elementos comuns identificados nas respostas dos entrevistados, tomando como base, também, todo o referencial teórico deste trabalho. Posteriormente, considerando novamente as narrativas dos entrevistados e, com base nos objetivos específicos desta pesquisa, as categorias iniciais foram agregadas em grupos maiores, denominados de categorias principais. Todas essas categorias (iniciais e principais) foram apresentadas com seus respectivos conteúdos nos quadros 7, 8, 9, 10, 11 e 12.

4.3.1 Captação de recursos

Nesta categoria, os temas ou os elementos que permitiram o agrupamento a partir das respostas dos gestores entrevistados foram: (a) as facilidades e dificuldades para falar com as fontes de financiamentos; (b) o financiamento com dinheiro público para organizações privadas; (c) as fontes de financiamentos das OEs; (d) os tipos de recursos nas OEs; (e) a prospecção de financiadores nas OEs; (f) a mobilização de recursos nas OEs.

Inicialmente, no gráfico 1, é possível verificar quais as fontes de financiamentos das OEs pesquisadas. Nas linhas do gráfico estão discriminados os percentuais de cada OE, com as respectivas fontes de financiamentos classificadas neste estudo, são elas: fontes do setor público; fontes do setor privado e; pessoa física (vide classificação no quadro 2).

Gráfico 1 - Fontes de financiamentos das OEs



Fonte: elaborado pelo autor

Ainda no gráfico 1, é possível perceber que a OE1 possui exatamente 100% dos seus recursos oriundos de fontes do setor privado, assim como as OEs 2, 3 e 6 são totalmente dependentes de fontes do setor público, especialmente da LIE. No caso das outras organizações restantes, elas apresentaram uma variedade maior entre as fontes de financiamento caracterizadas nesta pesquisa, porém, as OEs 4, 8 e 9, também comprovaram alta dependência das fontes do setor público, com números próximos a 74%, 98% e 90%, respectivamente. As únicas OEs analisadas que demonstraram um percentual representativo, tanto em fontes do setor público, quanto fontes do setor privado, foram as OEs 5 e 7, apresentando ainda um número discreto da receita, com fonte de pessoa física. Especificamente, essas duas organizações, OE5 e OE7, apresentaram, respectivamente 41% e 47% das suas receitas, provenientes de fontes do setor privado.

No quadro 7, foram organizados e apresentados, a partir das respostas dos gestores entrevistados, os dados referentes as seis categorias iniciais contidas na categoria principal, captação de recursos. Nos próximos parágrafos foram descritos maiores detalhes de algumas das categorias iniciais. No entanto, todos os dados das outras categorias iniciais, que estão contidas na categoria principal, captação de recursos, estão disponíveis no mesmo quadro 7 e também foram analisados e discutidos com maior profundidade no capítulo 5.

Quadro 7 - Captação de recursos

Org.	Categorias Iniciais (Captação de Recursos)					
	Facilidades e dificuldades para falar com as fontes de financiamentos	Dinheiro público para Org. privadas	Fontes de financiamentos	Tipo de recursos na OE	Prospecção de financiadores na OE	Mobilização* de recursos na OE
OE1	- Cadastra projetos em editais sem contato direto com patrocinadores (Primeiro caso de sucesso foi por edital). - Reconhecimento da história e do trabalho da fundadora da OE1 facilita o acesso às empresas - A fundadora da OE1 é quem representa e apresenta os projetos aos potenciais patrocinadores.	- R1 concorda com o financiamento público para organizações privadas. - R1 acredita que a política pública tem que melhorar. - R1 discorda de grandes empresas que utilizam incentivos fiscais para se promover.	- Setor privado: recursos de Pessoa Jurídica (PJ)	- Patrocínio direto (Vitalício para projetos com crianças) - Voluntariado com serviços especializados. (Praticamente 100% de recurso direto).	- Realiza prospecção e captação por meio da fundadora da organização. - Possui empresa de consultoria para criar estratégias para buscar fontes de financiamentos públicas (ainda não possui). - OE1 é procurada pelas empresas por ser reconhecida internacionalmente. - A fundadora da OE1 participa de eventos para networking.	- Os recursos são destinados quase que, integralmente, para a atividade-fim (compra de material, salário de professores, alimentação, outros).
			- Setor privado: Recursos próprios (RP)	- Fundo da própria OE (10% da receita mensal são direcionados para esse fundo).		
			- Pessoa Física (PF)	- Doações em dinheiro e materiais esportivos		
OE2	- Participa de "chamamentos públicos (o primeiro acesso aos financiadores foi por esse meio. - Aponta a demora no processo de aprovação na LIE, como dificuldade para prospecção de financiadores. - Proximidade do financiador por conveniência e sinergia pela modalidade esportiva facilita a prospecção. - Ignorância em relação a modalidade e em relação ao não conhecimento das leis de incentivo dificulta o acesso às empresas. - Os setores de RH e Mkt institucional que não querem mexer no que está "dando certo", assim, mantêm os projetos e limitam as oportunidades.	- R2 entende que a Lei (LIE) é uma sobrevida, mas precisa ser melhorada. - Para R2 é inadmissível gastar milhões de Reais para beneficiar poucos privilegiados, em detrimento de outros projetos de real necessidade dos beneficiários. - R2 defende que o dinheiro não pode ser utilizado como se fosse verba direta de marketing das empresas. - Para R2, as empresas dificilmente apoiam projetos educacionais.	- Setor público: recursos governamentais	- Incentivo fiscal (IR – LIE). Atualmente, possui praticamente 100% de Lei de Incentivo ao Esporte-LIE) - Convênio municipal	- Faz contato por meio da rede (network) dos conhecidos dos fundadores, diretoria e gestores da organização - Participa em muitos editais, (apesar de não ter muitas respostas). - OE2 é procurada por agências de captação para que possam "prospectar patrocinadores" para os projetos da OE2.	- Para R2 os recursos oriundos da LIE e de chamamento público, têm orçamentos "amarrados". - Mobiliza outros recursos, oriundos de serviços prestados para organizações esportivas, para a gestão da OE2. - Mobiliza recursos extras de serviços prestados para organizações privadas, para cobrir déficit e incrementar projetos paralelos.
			- Setor privado: recursos de Pessoa Jurídica (PJ)	- Doações de materiais esportivos - Fornecedor de material esportivo		
			- Pessoa Física (PF)	- Voluntariado		
OE3	- Demora no processo de aprovação na LIE dificulta a prospecção e causa perda de	- R3 acredita que o Estado "terceiriza" o que deveria fazer, mas,	- Setor público: recursos governamentais	- Incentivo fiscal (IR – LIE).	- R3 acessa os patrocinadores por meio de amigos, parentes e conhecidos. - R3 faz pesquisa para saber quais	- Realizava (quando mais pessoas doavam) uma festa para as

	patrocinadores. - Financiamento das empresas para projetos, por outros incentivos fiscais (Ex.: Lei Rouanet) limita as oportunidades. - Falta de recurso para investir em serviços de assessoria de imprensa e comunicação dificulta a prospecção. - Bom relacionamento no Ministério do Esporte ajuda em projetos de continuidade na LIE. - Valor cobrado por agências de captação, às vezes, é maior do que a LIE permite pagar.	não consegue. - Para R3, como o Estado não faz, a organização faz com maior prazer. - R3 cita o exemplo do Canadá, onde os impostos são direcionados para os devidos fins, por isso não precisa "terceirizar".	- Setor privado: recursos de Pessoa Jurídica (PJ)	- Doação em dinheiro. - Permuta	empresas apoiam LIE e Rouanet, para fazer abordagem assertiva. - R3 tem consciência de que a empresa ou o próprio diretor da empresa, podem ter uma sinergia com a modalidade.	crianças aniversariantes dos mês. - Paga taxas de anuidade para alunos/atletas federados. - Paga despesas para as competições (transporte, lanche, outros). *Obs.: Todos os itens citados acima não são cobertos pela LIE.*
			- Pessoa Física (PF)	- Doações em bens e dinheiro - Crowdfunding (Já foi feito)		
OE4	- Demora no processo de aprovação na LIE dificulta prospecção aos financiadores. - Participação de "intermediários" (agências de captação) dificulta o acesso direto às grandes empresas - Singularidade das modalidades da OE4 facilita o acesso aos patrocinadores. - A limitação na LIE para oferecer contrapartidas, dificulta a prospecção com os patrocinadores. - Procura pela OE4, por empresas que querem realizar doação direta, abre novos contatos. - A confiança de anos de parceria facilita o acesso a empresa parceira. - Mudança no "pensamento" e desconfiança das empresas em relação as formas de ajudar são barreiras para a prospecção. - A escolha dos projetos pela manifestação esportiva e não pelo impacto que o projeto tem ou pode ter, não ajuda na prospecção.	- Segundo R4 a organização surgiu com a intenção de fazer as instituições privadas patrocinassem o esporte paralímpicos, sem depender de dinheiro público. - R4 acredita que o acesso a lei de incentivo é fundamental às organizações privadas. - R4 acredita que é um retrocesso a LIE permitir patrocínio à pessoa física.	- Setor público: recursos governamentais	- Incentivo fiscal (IR – LIE). (Aproximadamente 72% em LIE).	- Utiliza consultorias de captação por indicação das empresas que já apoiavam a OE4 e passaram a ter intermediários. - Apresenta outros projetos na tentativa de manter o patrocinador por mais tempo. - OE4 oferece contrapartidas que não estão no projeto, pois a LIE não permite verbas (específicas) para mídia. - Participa em muitos editais, com resultados positivos. - OE4 é procurada por algumas empresas para receber doação. - OE4 consegue captar tudo que planejou dentro do ano. - Realiza contatos diretos em eventos que participam. - OE4 foca em grandes empresas (Bancos, financeiras, laboratórios) que aportam ou que nunca ouviram falar em leis de incentivos.	- Os recursos são aplicados aproximadamente, da seguinte forma: 86% direto nos projetos, 2% em marketing e comunicação e 11% no administrativo. - OE4 possui um sistema que controla a gestão financeira, por centro de custo e por projeto. - Os recursos da LIE são destinados todos para as atividades já previstas nos projetos. - A OE4 investe em equipe técnica, com os recursos que "sobram" na LIE, devido ao "legado" dos equipamentos permanentes.
			- Setor privado: recursos de Pessoa Jurídica (PJ)	- Doação e/ou patrocínio por editais em OTS (Ex.: Criança esperança). - Doações diretas em dinheiro. (Aproximadamente 14% editais de organizações privadas e, aproximadamente 5% de patrocínio direto)		
			- Setor privado: Recursos próprios (RP)	- Palestras (Aproximadamente 3%) - Eventos (Aproximadamente 3%)		
			- Pessoa Física (PF)	- Doações em bens materiais		

OE5	- Fortalecimento de um Conselho Diretor com pessoas que transitam no mercado, facilita o acesso aos executivos das grandes empresas - As empresas captadoras que ajudam no contato com os patrocinadores tornam as organizações dependentes deste mecanismo. - A gestão de uma "Rede" de organizações esportivas do 3º setor, permite o compartilhamento dos cenários de captação entre os membros da Rede. - A figura do fundador (famoso) também permite acesso às empresas.	- Para R5 as OEs estão presentes e atuam onde o governo não consegue chegar. - Segundo R5, do dinheiro do Estado que vai para o esporte, pouco vai para "territórios" de alta vulnerabilidade. - Para R5, o mecanismo da LIE continua promovendo desigualdade social. - Para R5, o Estado deveria regular e colocar filtro, pois o esporte educacional custa menos	- Setor público: recursos governamentais	- Incentivo fiscal (IR-LIE; ICMS-LPIE e; FUMCAD). (Aproximadamente 58% de Leis de incentivo – referência 2017).	- A OE5 não tem uma pessoa exclusiva para a captação (citado entre pontos a melhorar pelo entrevistado). - O conselho diretivo é muito participativo na prospecção de patrocinadores - R5 estuda o patrocinador, entende o segmento de atuação do potencial investidor, antes de encontrá-lo. - Realiza contatos via empresas de assessorias para captação de recursos. - Realiza, também, contatos diretos para apresentação dos projetos.	- O conselho diretivo decide a destinação dos recursos dentro da OE. - Os recursos da LIE são destinados às atividades já previstas no próprio projeto. - Outros recursos são destinados ao cumprimento dos gastos com a gestão.
			- Setor privado: recursos de Pessoa Jurídica (PJ)	- Doação e/ou patrocínio (Aproximadamente 3%) / (Fundação via edital) - Voluntariado com serviços especializados.		
			recursos próprios	- Eventos (Aproximadamente 38%)		
			- Pessoa Física (PF).	- Doação em dinheiro (Aproximadamente 1%) - Voluntariado em eventos		
OE6	- A sinergia entre a modalidade e a política de patrocínio das empresas, facilita o investimento no projeto. - A qualidade do "produto" e os resultados alcançados no projeto são fatores positivos para oferecer aos financiadores. - O local de execução do projeto permite muita visibilidade e possibilita acesso a potenciais patrocinadores. - Falta de verba para criar contrapartidas limita a apresentação aos patrocinadores.	- R6 entende que é preciso analisar bem para quem se dá, além de pulverizar as verbas. - Para R6, dá-se muito para uma organização e nada para outras. - Para R6, muito do dinheiro público se consegue por relacionamento público, "lobby". - Para R6 é preciso fiscalizar e ter regras iguais para todos. - Segundo R6, o dinheiro público vai para esportes de massa, como futebol.	- Setor público: recursos governamentais	- Incentivo fiscal (IR – LIE) - Convênio (Cessão do espaço) (100% Lei de Incentivo ao Esporte – LIE)	- A OE6 recebe indicação durante os torneios que as crianças dos projetos participaram. - R6b tem planos de usar a visibilidade do esporte de rendimento para vender o "social". - R6b prospecta com o mesmo patrocinador do projeto a implantação de um "polo" em outra cidade. - R6b está atenta ao que o mercado oferece. - R6b cria relacionamento com empresas e percebe o momento ideal de apresentar o projeto para o empresário.	- Os recursos são destinados rigorosamente àquilo que foi apresentado ao Ministério do Esporte como plano de trabalho do projeto.
			- Pessoa Física (PF)	- Doações em materiais esportivos		
OE7	- Falta de interesse pela causa e pelo projeto, mas, interesse pelo recurso fiscal dificulta aproximação com os financiadores.	- Para R7b, atualmente, o processo é fundamental. - R7b acredita que o Estado criou um	- Setor público: recursos governamentais	- Incentivo fiscal (36% – LIE, aproximadamente), Fundo da Infância e da Adolescência – FIA (12%, aproximadamente) e Nota	- A OE7 é procurada por algumas empresas pela oportunidade do mercado. - Mantém o foco em buscar recursos para a manutenção dos projetos	- Os recursos da LIE são para a manutenção das atividades continuadas oferecidas aos educandos.

	- Não ser prioridade na agenda do patrocinador dificulta o acesso aos financiadores. - O relacionamento não presencial torna a relação mais "fria" - As experiências das multinacionais para transferência de cultura da doação e do voluntariado, tem ajudado. - A demanda da OE nem sempre se enquadra a oferta dos financiadores. - A credibilidade da OE proporciona interesse pelas empresas que querem vincular sua marca a um projeto social. - Contrata uma consultoria na elaboração, pois, a empresa já tem os caminhos para falar com os órgãos competentes.	mecanismo (LIE) para que outros façam o que ele não faz. - Para R7b, o Estado deveria facilitar ainda mais o processo, visto que a OE7 (por exemplo) ocupa um espaço que deveria ser dele. - Segundo R7b, a OE7 tem o objetivo de não ser mais dependente do dinheiro público.		Fiscal Paulista (3%, aproximadamente)	existentes. - Realiza evento de relacionamento com as empresas parceiras e empresas ainda "não" parceiras. - Estuda quais empresas não estão apoiando a OE7 e quais apoiam na Lei Rouanet (por exemplo) mas, não apoiam no esporte.	- Os recursos das doações pontuais são destinados aos projeto customizados e aos programas de disseminação da OE. - Os recursos dos eventos são destinados à manutenção dos projetos da OE. - Recursos oriundos de doações de bens, serviços e conhecimento são destinados para a infraestrutura da OE7.
			- Setor privado: recursos de Pessoa Jurídica (PJ)	- Doação pontual Pessoa Jurídica (7% aproximadamente) - Doação internacional (2%, aproximadamente) - Investimento direto (37%, aproximadamente) - Doações de serviços especializados - Voluntariado corporativo		
			- Setor privado: Recursos próprios (RP)	- Eventos da OE (2%, aproximadamente)		
			- Pessoa Física (PF)	- Doação em dinheiro (2%, aproximadamente) - Voluntariado		
OE8	- A OE8 trabalha com empresas captadoras e não trabalha com captação direta. - O presidente da OE8 facilita os contatos para o trabalho dos captadores. - As empresas que já incentivam o voluntariado na OE8, incentivarão pela 1ª vez, a campanha de doação de PF pelos seus colaboradores, via incentivo fiscal.	- R8 entende como uma saída positiva, pois, o poder público não dá conta. - R8 entende como pejorativo o termo "terceirizar" o que o governo não consegue fazer. - Para R8 a chance de ter resultados positivos é maior se as organizações entenderem e conhecerem as rotinas regionais, (bairro, ruas, escolas) do que seguir um plano nacional.	- Setor público: recursos governamentais	- Incentivo fiscal (IR-LIE; ICMS-LPIE e; FUMCAD) 98% de incentivos fiscais para projetos educacionais).	- Centraliza os contatos nas 3 empresas que prestam serviços de captação de recursos. - O presidente da OE participa, estrategicamente, como praticante em eventos esportivos, para "iniciar" relacionamentos com potenciais patrocinadores. - Realizará pela 1ª vez uma campanha de doação para PF, via incentivos fiscais. - Mapeia os editais públicos e privados para envio dos projetos. - Faz contato com as organizações que oferecem atividades de prática esportiva para vender os seus serviços.	- Os recursos da LIE são programados para os devidos fins previstos, assim, não tem muito o que fazer. - Os recursos que entram por verba direta são destinados à manutenção da OE, com gastos em aluguel da sede, telefone, outros).
			- Setor privado: recursos de Pessoa Jurídica (PJ)	- Patrocínio direto (2% para projetos de rendimento - Voluntariado corporativo		
			- Pessoa Física (PF)	- Voluntariado		
OE9	- Demora na aprovação dos projetos na LIE, dificulta a chegada nos financiadores. - A sinergia com o mecanismo fiscal da LIE facilita o acesso aos	- R9 concorda com o financiamento com dinheiro público para organizações capacitadas em exercer	- Setor público: recursos governamentais	- Incentivos fiscais (IR-LIE – 90 a 95%).	- Liga nas empresas para saber sobre a política de patrocínio e como apresentar os projetos. - A OE9 sempre foi procurada pelos patrocinadores para apoiá-la.	- Muitos dos recursos são priorizados aos recursos humanos. - Outro setor cujos recursos são
			- Setor privado: recursos de	- Recurso internacional: doação direta.		

	financiadores. - Barreira cultural dos brasileiros, para doação, apesar de estar melhor, ainda dificulta o engajamento pelos doadores; - O desembolso para doação pela LIE, para depois ser restituído, dificulta o processo de doação PF. - A LIE facilita o investimento das empresas em projetos que, talvez, com verba direta, as empresas não o fariam. - Contato pessoal com pessoas da modalidade facilita o acesso com potenciais patrocinadores. (A 1ª parceria foi por contato pessoal) - A aproximação dos financiadores da OE9 sempre foi por iniciativa dos próprios financiadores. - O relacionamento com a confederação da modalidade traz apoio à OE9 com parceiros em comum.	atividades nas diversas esferas. - Para R9 a forma de distribuição não é adequada, além de ser muito pulverizada para ações que não são necessidades primárias para a população. - Para R9 os recursos são para poucas organizações.	Pessoa Jurídica (PJ)	- Fornecedor material esportivo	- Busca parceiros que pretendem ficar por um tempo longo. - Utiliza *cases* de sucesso comunicados nas mídias para vender os projetos. - Utiliza influência de um agente da comunidade que consegue "abrir portas" com potenciais investidores. - Participa de editais de empresas públicas e privadas. - Mantém relacionamento com empresas nacionais e internacionais que apoiam a mesma modalidade esportiva do projeto. - Compraram, em uma consultoria, uma lista de potenciais patrocinadores com sinergias entre os projetos, OE e os patrocinadores. - Conta com captadores para vender seus projetos. - Acredita que o "tomador de decisão" do patrocinador só vai falar com a OE se contato vier de cima para baixo. - Utiliza um processo interno (plataforma) para controlar quais patrocinadores já foram contatados pelas pessoas que fazem a captação.	prioridades é a área de coordenação pedagógica (coord. Pedagógico, psicólogo, assistente social). - Dentro dos recursos previstos na LIE, desloca um item ou outro para manter as prioridades, como o lanche e o salário.
			- Setor privado: Recursos próprios (RP)	- Eventos (Treinamento corporativo, Clínicas esportivas, palestras)		
			- Pessoa Física (PF)	- Voluntariado		
**Mobilização: neste estudo, este termo foi interpretado como um recurso que a organização já possui e deve destinar e/ou aplicar para um determinado fim da própria organização.*						

Fonte: elaborado pelo autor

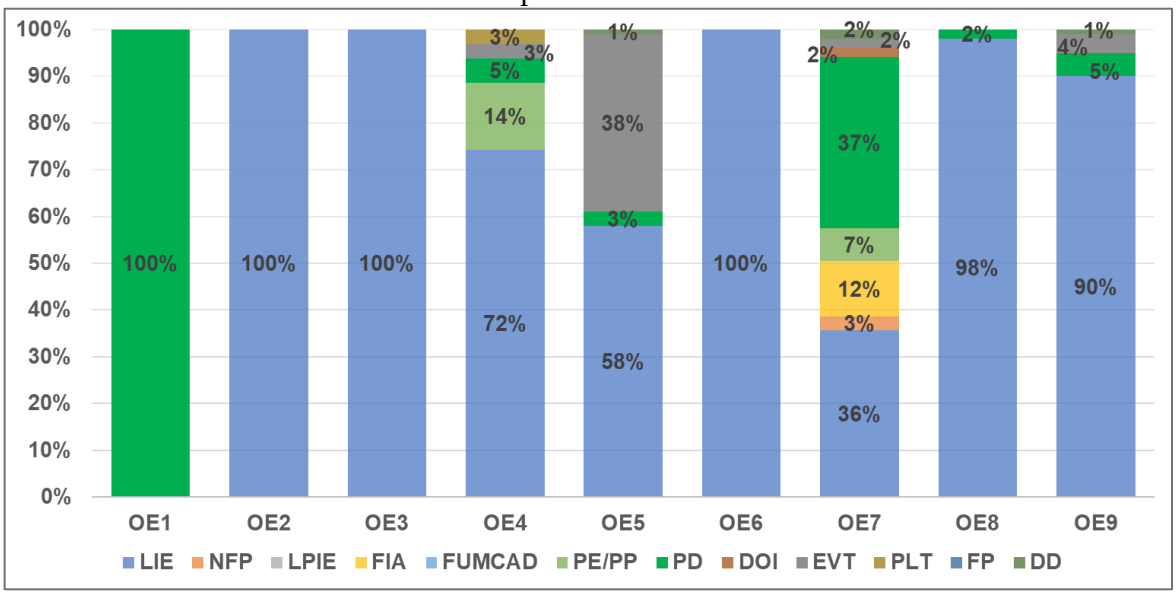
Outras variáveis demonstradas no quadro 7, foram os tipos de recursos mais utilizados nas OEs analisadas. A partir dos dados apresentados, notou-se que o tipo de recurso caracterizado nesta pesquisa como, incentivo fiscal, está presente em 8 das 9 OEs analisadas, não sendo contemplado com este tipo de recurso, apenas a OE1. Ainda em relação aos tipos de recursos, as OEs 1, 4, 5, 7, 8 e 9, apesar de menos representativos em valores, comparados com os incentivos fiscais, também possuem algum tipo de patrocínio ou doação direta, via fontes do setor privado, sejam nacionais ou internacionais. As OEs 2 e 6 não apresentaram esses tipos de recursos com fonte de financiamento do setor privado.

Quanto as doações de dinheiro por pessoa física, não foram muito representativas dentro das organizações analisadas. Apenas nas OEs 1, 3, 5 e 7, os gestores relataram este tipo de recurso, sendo que nas outras OEs, 2, 4, 6, 8 e 9, os tipos de recursos citados, oriundos de pessoa física, estão relacionadas as doações de materiais esportivos e/ou voluntariado.

O gráfico 2 mostra a divisão em cada organização esportiva (OE), em relação aos tipos de recursos utilizados como fontes de financiamentos (apresentados no item 2.3.3.1). Nas colunas estão discriminados os tipos de recursos que foram citados pelos respondentes, são eles (seguindo a ordem da legenda do gráfico 2): incentivos fiscais (LIE-Lei de Incentivo ao Esporte, NFP-Nota Fiscal Paulista, LPIE-Lei Paulista de Incentivo ao Esporte, FIA- Fundo da Infância e da Adolescência, FUMCAD-Fundo Municipal da Criança e do Adolescente), PE[15]-Patrocínio Edital, PD-Patrocínio Direto, DOI-Doação Internacional, EVT-Eventos, PLT-Palestras; FP-Fundo Próprio (vide recursos próprios no quadro 2) e DD-Doação Dinheiro).

[15] Patrocínio Edital (PE) – termo elaborado pelo autor desta pesquisa para classificar o tipo de recurso, cujo financiador utiliza de processo seletivo dos “patrocinados” por meio de editais públicos, divulgados, normalmente, nos seus sites institucionais. (fonte: autor desta pesquisa)

Gráfico 2 - Tipos de recursos das OEs



Fonte: Elaborado pelo autor

Novamente no quadro 7, considerando a categoria inicial, “prospecção de financiadores nas OEs”, percebeu-se que algumas organizações são mais ativas neste processo. Nas OEs 3, 5, 6, 7 e 8, ficou evidente no momento da entrevista que existe uma preocupação maior dos gestores em buscar novos contatos para apresentar os seus projetos. Enquanto isso, nas outras organizações (OEs 1, 2, 4 e 9), os gestores relataram que as suas OEs são procuradas por potenciais interessados.

No próximo item serão apresentados os dados referentes as estruturas organizacionais das OEs analisadas, evidenciando alguns aspectos relevantes, inclusive, acerca dos profissionais envolvidos no processo de captação de recursos das OEs.

4.3.2 Gestão organizacional

Na categoria principal, “gestão organizacional”, as “categorias iniciais” elaboradas, cujos temas permitiram os agrupamentos por características comuns com as respostas dos entrevistados, foram: (a) a presença de organograma e as formas de contratação nas OEs; (b) os recursos humanos no esporte educacional e; (c) os recursos humanos para captação de recursos. A partir desses elementos, da presença ou não deles na estrutura da organização, foi possível perceber como funcionam, ou ainda, como podem ser estrategicamente utilizadas algumas variáveis da gestão organizacional nas OEs.

Na primeira categoria inicial do quadro 8, foram identificadas com organogramas formalizadas as OEs 1, 4, 5, 7, 8 e 9. Para todas essas organizações (66,67%), os seus gestores afirmaram que os organogramas estão formalizados, enquanto nas outras organizações, 2, 3 e 6, os gestores não relataram esta afirmação para a mesma questão.

Em relação aos recursos humanos exclusivamente disponíveis para o EE, especialmente para elaboração dos projetos educacionais, notou-se que as OEs 1, 2, 4, 5, 8 e 9, possuem pessoas ou equipes próprias nesta função na OE, porém, acumulando outros afazeres, como nos casos das OEs 2 e 5, cujos diretores executivos também desempenham está tarefa de elaboração de projetos. Nas OEs 3, 6 e 7, não existem pessoas específicas para cumprirem esta função, sendo esta vaga preenchida por pessoas ou empresas prestadoras desses serviços específicos. No capítulo 5 foram detalhadas mais informações sobre esses processos nas OEs analisadas.

Quadro 8 - Gestão organizacional

Org.	Gestão organizacional		
	Organograma e forma de contratação	RH no esporte educacional	RH para captação
OE1	- Possui organograma formalizado. - Os membros do conselho, presidente e diretores (financeiro, administrativo, jurídico, outros) são todos voluntários. - Os professores (8 a 10, não especificou o regime de contratação) e mais 1 ou 2 administrativo, são contratados. - Possui 20 a 30 voluntários.	- Existe um equipe de, aproximadamente 5 educadores que trabalham exclusivamente com projetos educacionais. - Existe uma pessoa exclusiva para elaboração de projetos educacionais.	- A responsável pela captação é a atual presidente e fundadora da OE.
OE2	- Não informou sobre o organograma formalizado. - A OE foi criada por amigos com uma estrutura composta de presidente, vice-presidente, 2 secretários, 2 tesoureiros e um conselho fiscal, todos profissionais de educação física e voluntários. - Nos projetos incentivados, a OE2 contrata, na maioria das vezes, profissionais que já tenham sido capacitados pela própria OE2.	- O diretor/fundador (R2) é responsável pela criação e elaboração dos projetos educacionais. - A OE2 possui voluntários em projetos continuados.	- Os responsáveis pela captação são os próprios diretores/fundadores da OE.
OE3	- Não informou sobre o organograma formalizado. - Os membros que compõe a estrutura de gestão da OE são todos voluntários, familiares ou não. - A OE3 possui 2 professores e 2 auxiliares contratadores para cada um dos 6 polos, mais 2 coordenadores, psicólogos, médico e nutricionista, que prestam serviços e estão previstos nos projetos incentivados. Além de 2 pessoas para elaboração e prestação de contas.	- Não existe um pessoa trabalhando, exclusivamente, para os projetos educacionais.	- Existia uma agência contratada, mas, atualmente, o próprio fundador da OE faz a captação.
OE4	- Possui organograma formalizado. - Atualmente a OE4 possui 3 funcionários contratados em regime CLT (psicólogo, nutricionista e fisioterapeuta) e mais 6 voluntários. - A OE não consegue manter os contratados sem os recursos da LIE.	- Existe um trabalho de formação de voluntários, a partir do próprio atendimento da equipe da OE4 aos alunos nas escolas parceiras. - A elaboração dos projetos educacionais é feita em conjunto entre equipe técnica e administrativo.	- Há 3 anos a OE4 não possui mais uma pessoa exclusiva para a captação de recursos. - Atualmente, a administradora financeira da OE4 passa por um processo de transição para a área de captação, cujo departamento está sendo criado.
OE5	- A OE possui organograma formalizado. - A OE5 terminou o ano de 2017 com 33 contratados em regime CLT. - Todos são contratados, do ponto de vista técnico, com regime de 20 horas semanais. - Os voluntários são mais pontuais em eventos.	- O diretor executivo (R5) é responsável pela elaboração do projetos, inclusive, educacionais.	- A OE não tem uma pessoa *full time* para captação de recursos. O diretor executivo (R5) acumula essa função, auxiliado pelo conselho diretivo.
OE6	- Não informou sobre o organograma formalizado. - O presidente e tesoureiro são voluntários.	- Existe um empresa responsável pela elaboração dos projetos educacionais da	- Existe uma pessoa (R6b) responsável para captação de recursos da OE.

	- Possui uma pessoa contratada no setor financeiro.	OE.	
OE7	- Possui organograma formalizado.	- Existe uma empresa de consultoria que faz a elaboração dos projetos, mas, sob as condições da área pedagógica da OE7.	- Existe um setor denominado de desenvolvimento institucional que atua, inclusive, na parte de captação de recursos.
OE8	- Possui organograma formalizado. - A OE8 possui, aproximadamente, 13 contratados e mais 30 voluntários cadastrados que atendem nos eventos da OE8. - O número de contratados não é suficiente para atender as demandas da OE8.	- Existe uma pessoa, o gestor de projetos (R8), que é responsável pela elaboração dos projetos educacionais.	- Existe uma pessoa responsável, na figura do presidente, para iniciar o relacionamento com as empresas no processo de captação. - A OE8 possui, principalmente, 3 empresas que atuam na captação de recursos e que recebem os contatos do Presidente.
OE9	- Possui organograma formalizado. - Possui uma série de conselheiros, mas, pouco diretores atuantes. - Aproximadamente 95% do pessoal de "campo" contratados. - Praticamente 100% das pessoas que trabalhavam (até abril de 2018) eram contratados em regime da CLT. - Atualmente a OE9 possui 20 contratados, sendo o ideal, 28 pessoas divididas entre as 2 cidades (SP e RJ).	- A OE9 possui no campo, um sistema pedagógico bem estruturado, interdisciplinar, com coordenadora pedagógica, psicólogo, outros. - Existe uma pessoa responsável pela elaboração de projetos educacionais.	- A captação de recursos da OE9 está centralizada no diretor executivo (R9), como responsável. - Existem outras pessoas prospectando patrocinadores que são remuneradas por comissões dos projetos.

Fonte: elaborado pelo autor com os dados da pesquisa

Ainda no quadro 8 foi apresentado na categoria inicial, como "RH para captação", que, em 7 das 9 OEs analisadas, mais especificamente nas OEs 1, 2, 3, 4, 5, 8 e 9, ou seja, em 77,78% delas, os responsáveis por prospectar potenciais patrocinadores são os próprios diretores, presidentes, fundadores ou gestores das OEs. Em contrapartida, nas outras duas organizações, (OE6 e OE7) existem dois processos diferentes para prospecção de financiadores. Na OE6, permanece desde o início do projeto e fundação da OE, uma pessoa responsável diretamente pela captação de recursos, enquanto na OE7, existe um departamento denominado de desenvolvimento institucional, responsável inclusive, pela captação de recursos.

No item seguinte (4.3.3), um tema mais específico deste trabalho foi abordado com maior profundidade. Nesse sentido, para compreender melhor a posição dos entrevistados, eles foram questionados sobre alguns conceitos e posicionamentos sobre o fenômeno esporte e sobre o EE.

4.3.3 Esporte educacional como estratégia

O EE é um dos temas chaves desta pesquisa, sendo apresentado como estratégico para a captação de recursos. Nesse sentido, algumas “categorias iniciais” como: (a) o conceito de esporte; (b) o conceito de esporte educacional; (c) o EE na OE; (d) o papel da OE na sociedade com o EE; (e) o papel do Estado no desenvolvimento do esporte e; (f) a relação da OE-Escola no desenvolvimento do EE, foram especificados para extrair dos respondentes detalhes extras, além de compreender se realmente o EE torna-se estratégico no processo de captação de recursos.

Na questão do conceito de esporte, houve unanimidade entre os entrevistados considerando este fenômeno com uma ferramenta de transformação que pode auxiliar as pessoas em diferentes aspectos, sejam eles sociais, de inclusão, de expressão, de sociabilização e, inclusive de percepção na melhoria de qualidade de vida. Associado ao conceito de EE, todos os gestores relataram a relação direta do esporte com a educação, estando um aliado ao outro.

Em relação a uma outra categoria inicial (o papel do Estado no desenvolvimento do esporte) pertencente a categoria principal “Esporte Educacional como estratégia”, as falas dos gestores transitaram por algumas áreas comuns que permitiram enquadrá-las nesta mesma categoria inicial. Entre os discursos, os entrevistados R1, R2, R3, R5, R6, R7, R8 e R9, ressaltaram a importância de promover e garantir a todos, acesso ao esporte e aos seus espaços de prática, bem como de investir no esporte, de forma sistemática e integrada junto a outros atores de diferentes áreas como da saúde, do turismo e da segurança. Apenas R4 apresentou uma visão um pouco mais focada na formação dos atletas. Nesse sentido, R4 destacou a distribuição inadequada do dinheiro governamental destinado ao esporte, apontando que esta porção acaba sendo direcionada, equivocadamente, às organizações que não formam os atletas, (Confederações e Federações), em detrimento das associações e clubes que realmente são quem formam eles.

Quadro 9 - Esporte educacional como estratégia

Org.	Esporte educacional como estratégia					
	Conceito de Esporte	Conceito de esporte educacional (EE)	O Esporte Educacional na OE	Papel da OE na sociedade com o EE	Papel do Estado no desenvolvimento do Esporte	Relação OE-Escola no desenvolvimento do EE.
OE1	- O nome de R1 foi dado, pelos seus pais, por conta de um jogador de futebol com o mesmo nome. - Atualmente, R1 trabalha com esporte e vive esporte. - R1 acredita que o esporte é capaz de transformar realidades.	- Auxilia o beneficiário a ampliar a visão de mundo. - Favorece o ensino de valores e atitudes através de prática. - Contribui no processo educacional da criança.	- O EE na OE1 surge a partir da estória da fundadora, que perdeu o marido e o filho assassinados. E, atendendo ao pedido do filho, começou a ensinar técnicas de corrida para crianças. - A OE1 atua em São Paulo, desde 1999.	-Conscientizar que existe esporte, além do esporte de rendimento que é visto na televisão. - Transmitir valores, para aquele que quer chegar no alto rendimento, chegue melhor.	- Fomentar políticas públicas que promovam o acesso ao esporte de qualidade. - Para R1 existem poucas políticas públicas que ofereçam esporte, principalmente nos locais que não tem acesso a ele.	- Relação muito forte, a OE é uma referência para a comunidade onde acontece o projeto. - As atividades dos projetos não acontecem dentro das escolas, mas, inevitavelmente, muitas crianças das escolas próximas participam dos projetos.
OE2	- O Esporte é uma ferramenta para a vida, para a sociabilização, para a civilidade e para fazer amigos. - As pessoas não sabem o quanto é importante o esporte.	- É o lúdico como forma de apresentação de uma atividade, o lúdico como a gente mostra para a criança, de uma ação aparentemente difícil.	- O EE na OE2 foi sendo aperfeiçoado. - A OE2 tem projetos de continuidade que trabalham temas transversais com os alunos. - Nos projetos de 2 a 3 dias o objetivo é instigar o professor de educação física a propor o novo nas suas aulas.	- Transmitir o amor que existe entre os diretores, colaboradores, para as crianças. - Replicar, após alguns dias da execução do projeto na cidade, as atividades que foram desenvolvidas pelos professores para reafirmarem o que foi ensinado.	- Possibilitar e atuar ao lado de todos os atores, com menos burocracia, mais transparência, tanto no EE, quanto no esporte de forma geral, na questão dos espaços, das praças e dos parques.	- Algumas escolas são muito bem organizadas e entendem a importância da quadra e da educação física (EF). - Alguns gestores de escolas, não se preocupam com as aulas de EF e com a quadra. - Professores de EF também têm sua culpa por reclamar, não gostar do que faz, não gostar dos alunos etc.
OE3	- Para R3 esporte é a melhor ferramenta de transformação social. - A OE3 conquista a criança pelo esporte e a leva para a escola.	- Para R3 a modalidade da OE3 (Judô) está totalmente associada a educação. - Na OE3, na modalidade desenvolvida como	- O objetivo é formação, o que na OE3 é chamado de esporte formação. - O EE atende na OE3 até os 16 anos. - Após completar os 16 anos, o aluno tem a possibilidade de	- A OE3 tem um poder muito grande não só na vida das crianças dos projetos, mas, na vida das famílias. - Envolver toda a	- Investir no esporte para ter uma sociedade mais equilibrada, mais saudável e mais consciente. - Pensar o Esporte, não como um gasto, mas	- No caso da OE3, por meio de uma parceria com a secretaria de educação da cidade de São Paulo, o munícipio cede os espaços para que as atividades da OE3

		esporte educacional com os alunos, aprende-se e valoriza-se a organização, o respeito, a paciência, outros.	competir por bolsas de estudos com universidades parceiras da OE3 e, continuar no esporte rendimento.	família nos projetos, com a participação dos pais, avós, irmãos, pois as realidades são muito diferentes das nossas.	como um investimento na segurança, na saúde, outros.	aconteçam dentro de 6 unidades do CEU, no contraturno escolar das crianças. .
OE4	- O Esporte é uma ferramenta que auxilia no todo e para as pessoas com deficiência, auxilia muito no processo de inclusão. - Na OE 4, primeiro se apresenta o Esporte às crianças e depois se complementa com outras atividades.	- Para R4, o esporte educacional, ao contrário de que muitas organizações acham, não é uma coisa secundária, de lazer, é uma ferramenta educacional forte e comprovada por estudos.	- A OE4 foi pioneira no Brasil, na introdução do esporte para crianças com deficiência, com início em 2001. - A OE4 desenvolveu junto aos fornecedores, materiais específicos para a prática de esportes das crianças com deficiência. - As primeiras atividades com criança com deficiência, com EE, aconteceram em escolas privadas. - O projeto educacional com crianças é o principal projeto da OE4.	- Trabalhar com as crianças e com as suas famílias, para torná-las independentes uma das outras. - Formar os alunos, e as pessoas de forma geral, (desde os anos 2000), para que todos se apresentem qualificados no mercado de trabalho, na área que desejam atuar.	- O Estado vem contribuindo nos últimos tempos com o investimento no Esporte, com auxílios como bolsa atleta, Lei Piva, outros. - A distribuição não é eficiente pois, o dinheiro vai para a as confederações e federações. - Quem forma os atletas são as associações e clubes, mais não recebem verbas para tal.	- A OE4 sempre utilizou os espaços das escolas para executar os seus projetos. - A OE4 acredita que é importante trabalhar também a criança sem deficiência para que ela possa entender o mundo do deficiente se ser um adulto sem preconceito. - Para que a criança pudesse praticar algum esporte deveria estar matriculado em alguma escola.
OE5	- Fenômeno de expressão e de cultura humana. - O Esporte traz uma série de virtudes em relação a aprendizagem motora e o desenvolvimento físico. - É uma forma de se auto expressar e buscar o reconhecimento humano na nossa cultura e na nossa sociedade.	- O esporte está aliado ao processo de educação, no sentido de criar espaços onde as pessoas constroem sentidos e significados. - No Esporte educacional, dentro de uma proposta pedagógica, fala-se de cooperação, disciplina, respeito, valores morais.	- A OE5 atua com esporte educacional desde quando nasceu. - Os fundadores têm o Esporte no DNA e carregam isso como crença na visão de que o esporte tem o poder transformar as famílias brasileiras.	- Estimular o sujeito a descobrir quem ele é, a conviver melhor com a sociedade, a descobrir como buscar o conhecimento e atribuir sentido à vida dele. - Ser referência para as crianças que não tem, por exemplo, referência paterna positiva.	- Criar políticas públicas (programas, projetos) diante das necessidades que a gente tem. - Criar um sistema esportivo que pensa esporte, atividade física e lazer, que são as 3 dimensões reais das necessidade da população. - Integrar o Esporte com as políticas de	- A OE5 concebe a educação num conceito mais amplo do que pensar só escola. - A OE5 vai lidar com o que aquele território oferece, e a escola vai ser uma parceira, mas, não como objetivo final. - A OE tem no esporte uma possibilidade de provocar essas crianças para que elas ressignifiquem o papel

	- O Esporte é uma necessidade humana que auxilia no combate a inatividade física e da violência.	- O EE traz a dimensão ética.		- Ser um apoio como educador e como psicólogo para construir um novo sentido e significado na vida.	outras pastas como da saúde, do turismo, da educação, da assistência social.	da escola.
OE6	- Para R6b o Esporte é uma ferramenta que pode transformar vidas. - Para R6b, atualmente, as crianças praticam menos esporte, e nas escolas estimula-se cada vez menos as competições entre as escolas. - Para R6b o Esporte ajuda na parte física, na relação social, na formação intelectual e na relação com o mundo. - Para R6a o Esporte é saúde, diversão e profissão.	- Para R6a o tênis (modalidade da OE6) tem implícito a disciplina educacional. - As regras da OE6 têm finalidade educacional, valorizando a disciplina para desenvolver e preparar o jovem, também para o trabalho.	- Os projetos de EE da OE6 tem caráter muito prático, com ensinamentos dentro da quadra. - Na OE6, em um dos dias de aula do projeto acontecem os jogos onde as crianças aprendem a jogar e, também, treinam para serem árbitros.	- Formar pessoas para o mercado de trabalho e, eventualmente, atletas.	- O Estado tem total responsabilidade sobre o esporte, o qual deveria fazer parte de várias pastas como saúde e a segurança, por exemplo. - Investir mais no esporte, 1% na LIE é muito pouco, pelo volume de dinheiro que é mal investido. - Investir no Esporte para prevenir e não gastar na hora que já perdeu.	- A OE tem como regra a apresentação dos boletins das escolas para continuar no projeto, a partir de determinada nota. - As vagas abertas são divulgadas nas escolas no entorno do local de execução do projeto.
OE7	- Para R7b, o Esporte está incorporado a 3 elementos, o 1º, associado ao fator da brincadeira, do lazer, do torcedor, elementos que vieram da família; o 2º, associado ao esporte profissional, com fatores de gestão, “sacanagens” e; 3º, o esporte como processo educativo, de discussão	- Para R7b a OE7 tem o desafio de pegar os 3 elementos (citado no conceito de esporte) e, didaticamente acrescentar questões para torná-lo um processo educativo. - Para R7b o EE provoca bons relacionamentos, de disciplina, de respeito	- O perfil da OE7 é de fortalecer a comunidade ao longo do tempo, atualmente em São Paulo e no Rio de Janeiro. - A OE7 possui uma área chamada disseminação, com metodologia própria para trabalhar, principalmente, mas não só o esporte. - Os projetos começaram há 20 anos em SP com atividades esportivas e culturais e,	- A OE7 existe por causa da comunidade, e o esporte está muito ligado a organização pelo DNA dos seus fundadores. - Fazer com pessoas que não tem o talento para ser um jogador de futebol, por exemplo, tenham outro tipo de oportunidade, pois, o	- Encarar o esporte como um processo educativo. - Reconhecer a importância da educação integral (cultura, oficinas artísticas, esporte, outros) mas, não o reconhece. – Enxergar, como poucas pessoas que são do Esporte, (atletas)	- A OE atua dentro das escolas públicas (SP) porque consegue atingir mais pessoas e interage com a escola. - As escolas têm muitas dificuldades em educar e as próprias escolas percebem que a OE7 tem uma maneira de ajudá-los no complemento das coisas. - A escola diz como

	de valores e como um espaço de convivência.	às regras, de tudo que o Esporte tem de positivo.	posteriormente com a implementação de outras atividades, inclusive várias modalidades esportivas. - A OE7 sempre envolve as famílias, com roda de conversas, formatando assim o trabalho educativo da OE7.	Esporte tem um potencial muito grande dentro de um custo baixo.	enxergam, (as pessoas que lidam com o Esporte não enxergam), a importância do esporte na educação.	podemos ajudá-los e a OE7 vai dizendo como a gente pode se relacionar. É um processo evolutivo.
OE8	- O Esporte pode ser visto como atividades aonde as pessoas buscam prazer e que podem ter vários fins (saúde, bem-estar, competição, outros) - O Esporte pode ser também uma manifestação cultural, regional.	- O EE é compreendido como um meio para desenvolver pessoas, ter mais gente praticando esporte, e ter mais gente praticando a modalidade da OE8. - EE pode até ter como consequência criar atletas, mas não é o objetivo.	- Apesar de manter um número bem pequeno de praticantes (60 aproximadamente) no esporte de rendimento os projetos da OE8 estão voltados para o EE, com média de 2 mil praticantes regulares.	- Mostrar às comunidades que não existe só o esporte que a TV mostra, de alto rendimento, com ídolos e milionários. - Proporcionar que essas pessoas participem, desenvolvam e atuem nesta área do EE.	- Por mais que o Estado não execute e não dê conta, ele tem o papel, assim como previsto na Constituição, de garantir todos os itens que prezam na Constituição.	- As escolas e Organizações Sociais (OS) deveriam caminhar juntas. - Muitas escolas precisam cumprir um conteúdo, enquanto as OS podem testar e a aplicar muita coisa diferente, inclusive para aplicar nas escolas. - A parceria das OS com as escolas é essencial.
OE9	- O Esporte soma em várias esferas na vida do indivíduo para melhorar a qualidade de vida. - No contexto da OE e dos projetos desta, o Esporte é uma ferramenta para atuar na gestão do desenvolvimento humano, que vai desde diversão, até o estudo científico do rendimento do ser humano.	- R9 classifica a OE9 como uma instituição educacional e não como organização esportiva. - R9 acredita que o Esporte é uma ferramenta de educação, dentro do desenvolvimento humano. - Na OE9 o Esporte e a educação devem andar juntos em todos os momentos da vida do indivíduo. - R9 entende que o	- O EE está na OE9 desde o início, mas, houve um desenvolvimento no processo pedagógico. - Utilização de cartilhas internacionais para ensinar a modalidade para crianças que não tinham aula de ed. Física nem na escola. - A OE aprendeu muito com os erros para chegar no que é hoje, sabendo que estavam fazendo mais do que apresentar uma modalidade esportiva.	- A OE deve dar ao indivíduo aquilo que o Estado não consegue oferecer. - O trabalho da OE9 é holístico e muito mais abrangentes do que esportivo. - A OE faz um trabalho na área da saúde e na área educacional que a gestão do desenvolvimento humano.	- O Estado deveria prover condições de prática e da disseminação e da informação - O que acontece é uma centralização e uma acessibilidade de formas diferentes para quem tem e para quem não tem.	- A OE não exclui a criança se ela não tem uma escola, mas ela faz o encaminhamento. - A OE tem alunos em escolas particulares com parceiras que disponibilizam bolsas. - A OE tenta manter uma relação com as escolas de onde saem os alunos da OE9.

		processo deve ser continuado sendo educacional no rendimento, multi e interdisciplinar				

Fonte: elaborado pelo autor com os dados da pesquisa.

A partir do quadro 9 ainda foi possível identificar a percepção dos entrevistados na relação, OEs-Escolas, para o desenvolvimento do EE. Considerando os aspectos, físico e estrutural, as OEs que contam com as escolas como local de execução dos seus projetos, são as OEs 2, 3, 4, 5, 7 e 8. As outras organizações (OE1, OE6 e OE9), apesar de estarem diretamente ligadas as escolas, por terem os seus beneficiários oriundos delas, não utilizam os espaços físicos dessas escolas como locais de execução dos seus projetos. Como destaque entre as falas dos gestores, R4 aponta a importância do projeto nas escolas, inclusive nas escolas particulares que a OE4 sempre atuou, com a finalidade de conscientizar as crianças não deficientes, de forma que elas não crescessem com preconceito. Para R5, o esporte deve ainda possibilitar às crianças a reflexão de forma provocativa, a fim de que elas repensem o significado do papel da escola.

4.3.4 Marketing como estratégia

Nos quadro 10 e 11 foram descritas as informações sobre as sete “categorias iniciais” da “categoria principal”, marketing como estratégia, são elas: (a) o conceito e o marketing na OE; (b) o conceito e marketing esportivo na OE; (c) a comunicação da OE com os seus stakeholders; (d) os produtos e serviços esportivos na OE; (e) o perfil do consumidor-patrocinador; (f) sinergia entre financiador e financiado na OE e; (g) atração e fidelização dos financiadores da OE.

Considerando os dados do quadro 10, foi possível identificar que as organizações 1, 2, 3, 5, 6 e 8 foram caracterizadas como OEs que não possuem um setor específico ou qualquer pessoa responsável pelo marketing, apesar de todos os entrevistados reconhecerem a importância do tema. Entre as outras organizações analisadas, a OE4 possui apenas uma pessoa do conselho que atua como voluntário, enquanto a OE7, possui um departamento institucional, no qual a comunicação e o marketing devem ser envolvidos. Por fim, a OE9 também possui, segundo R9, uma área de marketing que é considerada bem abrangente dentro da organização.

Da mesma forma que as OEs não apresentaram uma estrutura de marketing tradicional, também não foram evidenciadas por meio das falas dos gestores entrevistados, o conhecimento sobre o tema marketing esportivo, tão pouco foram identificadas estruturas deste tema na OEs.

Quadro 10 - Marketing como estratégia

Org.	Marketing como estratégia			
	O conceito e o Mkt na OE	O conceito e o Mkt esportivo na OE	A comunicação na OE	Produtos e serviços na OE
OE1	- R1 relatou que entende muito pouco sobre Mkt, basicamente nada. - Para R1 o Mkt é mostrar o que a OE1 faz para as empresas. - Não é só divulgação, mas também, transformar o que a OE1 faz, em algo que seja atrativo para as empresas. - Apesar de ter apoio de uma agência de publicidade, a OE1 não possui uma pessoa responsável, tão pouco um setor de Mkt estruturado.	- Para R1, Mkt esportivo é transformar tudo o que a organização faz, relacionado ao esporte, para apresentar às empresas. - Apesar da OE1 participar de ações de Mkt esportivos promovidas pelos parceiros, a OE1 ainda não promove este tipo de ação (Ex.: As crianças e a fundadora da OE1 participaram do evento de lançamento de um produto esportivo do patrocinador).	- A OE1 possui um website, mas, os principais canais de comunicação são as redes sociais, Facebook e, principalmente, Instagram. - Todos as ações, agradecimentos de patrocínios e doações, são comunicadas via perfil das redes sociais da OE1 e da própria fundadora da OE1. - A OE1 entrega relatórios semestrais aos patrocinadores, como forma de prestar contas e comunicar o que tem sido feito nos projetos. - As redes sociais da OE1 são administradas pela fundadora da OE1.	- Para os beneficiários a OE1 oferece melhoria na qualidade de vida e na formação como um todos. - Para as empresas a OE1 entrega mão de obra qualificada, de forma que as crianças que passam pela OE1 e fazem EE, saem com uma formação diferenciada para o mercado, em relação as crianças que não o fazem. - Apesar da Fundadora da OE1 já realizar palestras como uma das contrapartidas aos financiadores, as palestras não são tratadas como uma entrega de produto ou serviço para os seus consumidores-patrocinadores.
OE2	- R2 disse não entender absolutamente nada de marketing. - Existe uma pessoa próxima ao fundador, que ajudará nesse setor da OE2. - Apesar da formação não ser em marketing, essa pessoa já possui experiência de mercado na área de Mkt e vai atuar como voluntária. - Atualmente, a OE2 não possui recurso para investir, exclusivamente, no setor de Mkt.	- *Devido a resposta anterior sobre o conceito de marketing, R2 não foi questionado sobre o conceito de Mkt esportivo*. - A OE2 promoveu um torneio na modalidade de tênis, dentro de um grande clube social da cidade de SP, oferecendo serviços esportivos, ativações de patrocínio, espaços de hospitalidades, outros.	- Para R2 existe pouco conhecimento dos fundadores sobre o tema. - A OE2 possui Instagram e Facebook. - A OE2 já pagou uma agência de Mkt para administrar a sua comunicação. - A OE2 elabora relatório para apresentar aos financiadores, os números dos projetos.	- Propõe aos parceiros, escolas e poder público, expertise, experiências, contrapartidas para alavancar aquilo que a OE2 oferece. - Vendem atividade física, não esporte, mas, atividade física. - A OE2 possibilita situações para oferecer atividade física.
OE3	- A OE3 não possui um setor de Mkt estruturado. - Existe a intenção atual de contratar uma empresa para cuidar do Mkt e da comunicação da OE3. - A OE3 já teve uma agência que cuidou do setor Mkt. - Para R3, quanto mais organizados	- R3 considera-se “zero” marqueteiro. - R3 considera o Mkt fundamental. - Para R3, se a OE3 faz coisas boas, com grandes resultados, ela deve comunicar isso e mostrar para as pessoas. - Acredita que quem deve comunicar é uma agência de marketing, por meio de	- Atualmente a OE3 tem o site e as redes sociais (Facebook e Instagram). - A esposa (voluntária) do fundador e coordenador, é quem ajuda na administração das contas das redes sociais. - Os coordenadores da OE3 elaboram relatórios para prestar contas à LIE, e o	- Oferecer ao patrocinador a possibilidade de ter a sua marca relacionada a um projeto sério, com exposição em itens institucionais, materiais esportivos, outros. - A OE3 oferece palestras, realizadas pelo fundador da organização, às empresas patrocinadoras, como

	e profissionais os projetos, maior a captação para eles. - Atualmente, grande parte do trabalho, inclusive do Mkt, é o próprio fundador e coordenador (R3) que realiza.	um Mkt verdadeiro. - A OE3 acredita que um dos grandes passos para melhorar, é melhorar o Mkt da organização, e para isso, precisam de pessoas que conheçam e saibam o que estão fazendo.	mesmo relatório já serve de base para apresentar às empresas os resultados dos projetos.	contrapartida aos investimentos realizados nos projetos.
OE4	- Para R4 o Mkt é fundamental para as OS, principalmente para ajudar na captação de recursos, na prestação de contas e no contato com a comunidade. - A OE4 começou investindo em Mkt, comunicação e imagem, por meio de uma agência que cuidava do setor na OE4. - As OS não tem recursos para investir no Mkt, principalmente porque a maioria das organizações dependem de serviços pró-bono. - A OE4 possui uma pessoa (voluntária) que participa do conselho e cuida de todas as estratégias de Mkt e comunicação, mas, não atua no dia-a-dia.	- Atualmente não existe ações ou atividades pensadas e desenvolvidas como algo do Mkt esportivo.	- A OE4 utiliza muito o Instagram e Facebook para divulgação. - Com os patrocinadores e beneficiários, a OE4 utiliza relatórios e e-mail Mkt. - Para o público geral e beneficiários, a OE4 utiliza comunicação direta, por meio de reuniões, por exemplo.	- A OE4 preza pela qualidade dos serviços prestados e, mesmo em modalidades coletivas, atenta-se muita a individualização do trabalho com cada pessoa. - Os serviços envolvem, além do atendimento direto às crianças, as famílias, conquistando assim a sua confiança. - Em relação a comunidade a OE4 oferece informação, disseminada em palestras nas escolas, combatendo o preconceito, por exemplo.
OE5	- Para R5, o Mkt tem a ver com todo processo de preparar o que a OE5 desenvolve, preparar um bom produto para o mercado e para o mundo, preparar para a venda e para o consumidor final. - O Mkt começa com o cuidar das pessoas das OE5 (educadores) para que eles possam atender bem o consumidor. - A OE5 passou por uma consultoria, que sugeriu a mudança do nome da organização, associando-o ao perfil do fundador	- R5 disse não compreender o Mkt esportivo conceitualmente. - A OE5 realiza ações de Mkt pensando em alguns dos princípios do Mkt. - A OE5 cria produtos estrategicamente para comunicar os seus produtos, expor as marcas dos financiadores e atingir os seus objetivos.	- A OE5 possui uma pessoa que ajuda na produção de conteúdo e uma agência voluntária, mas, não existe uma pessoa pensando estratégias de comunicação. - A comunicação tem sido feita pelas redes sociais, essencialmente pelo Facebook. - Existe um calendário estratégico com datas comemorativas e que “casam” com a agenda do fundador da organização, que pode ser apresentado como uma contrapartida aos financiadores. - Apresentação mensal de Newsletter.	- Pensando na criança, a OE5 oferece um ambiente positivo, com método consistente e profissional qualificado. - A OE5 oferece um serviço que inclui as mulheres, cuja participação é de 35%, sendo que elas assumem muitas papéis de responsabilidade nas famílias. - A OE5 oferece grupos de encontros sistemáticos mensais para ajudar as famílias a discutirem soluções nos processos de educação, empregos, outros, nas suas casas. - A OE5 oferece às organizações

	da organização. - A OE5 não possui uma pessoa responsável pelo Mkt. - A OE5 precisa elevar a causa da organização, dizer que existe uma lacuna, e aquilo que a OE5 oferece pode transformar as pessoas.			parceiras, um modelo sistematizado de formação, com uma metodologia para ajudar as pessoas a se descobrirem, usando a atividade física, o brincar e, usando a comunicação não violenta. - Com os patrocinadores, a OE5 trabalha vivências, aulas dos adultos junto com as crianças nos projetos, dinâmicas corporativos em pequenas salas com colaboradores, aulas das crianças ensinando os adultos na prática de determinadas modalidades.
OE6	- A OE6 não possui um setor de Mkt estruturado. - R6b atenta-se as oportunidades, "sentindo" o que o mercado oferece para o crescimento da OE6 e a abertura de novos relacionamentos.	- Para R6b, Mkt esportivo é conseguir vender produtos relacionados ao esporte, no caso da OE6, vender o projeto social.	- A OE6 utiliza bastante o Instagram. - Utiliza pouco o site, cada vez menos, mas possui, porque tem que ter. - A OE6 utiliza os grupos de WhatsApp e Facebook. - Para R6a o "boca-a-boca" é o que mais funciona para indicação de novos alunos. - A OE6 possui um embaixador (jogador famoso) que ajuda na divulgação com vídeos, reportagens e outros.	- A OE6 acredita que deve melhorar a qualidade dos projetos, oferecendo materiais esportivos melhores, equipamentos esportivos melhores, estrutura física melhor e, consequentemente, oferecer um serviço melhor aos alunos.
OE7	- Para R7b o Mkt é, essencialmente, comunicação, comunicar aquilo que você pretende com a tua organização. - A OE7 não possui um setor de marketing estruturado, específico, mas, possui um departamento que tem a comunicação como setor de atuação.	- Não informado.	- A OE7 realiza um evento anual, convidando todas as empresas investidoras dos projetos da organização, para se comunicar e apresentar o que tem sido feito com dinheiro investido. - Para Pessoas Físicas, a OE7 os convida para os eventos que acontecem nos fins de semana na própria comunidade, a fim de comunicar o que se faz com o dinheiro delas.	- Para R7b os serviços da OE7 estão relacionados a descrição da missão, que é dar oportunidades às crianças, adolescentes e jovens, por meio de projetos esportivos e culturais. - Intermediar a relação entre as pessoas da sociedade e comunidade para convencê-las a estarem nesse processo, junto com a OE7, para o desenvolvimento da própria comunidade, seja como voluntário ou financiador.
OE8	- R8 entende o Mkt, "grosseiramente falando", como sendo algo que pode potencializar, divulgar e comercializar a marca.	- Para R8, o Mkt esportivo é a mesma coisa de divulgação, comercialização, mas, voltado para o esporte. - Para R8, as ações da OE8 não são de	- A OE8 realiza um evento no fim do ano convidando colaboradores, algumas empresas, etc., a fim de informar o que está acontecendo nos projetos.	- A OE8 tem claro que quer oferecer acesso ao esporte, mais gente praticando. - A OE8 ainda não tem uma entrega

	- Apesar de ter o presidente, que utiliza de algumas ferramentas do Mkt, a OE8 não possui uma pessoa específica que cuida, exclusivamente, deste setor na organização.	marketing esportivo, mas sim, ações que promovem a prática ao esporte, portanto, eles não entendem como ações de Mkt esportivo.	- A OE8 elabora um relatório semestral, por patrocinador. - A OE8 convida os investidores para todos os eventos da organização. - A comunicação com a comunidade é realizada pelos professores e educadores. - O Presidente e gestor de projetos fazem a comunicação com os patrocinadores que já apoiam a OE8, por telefone, e-mail, redes sociais. - Todas as ações da OE8 estão no Facebook. - A OE8 tem uma assessoria de imprensa contratada.	clara, definida e pensada estrategicamente, para oferecer aos patrocinadores, além da exposição das marcas em peças de comunicação. - A partir de uma demanda solicitada à OE8, existe um trabalho inicial de pensar um produto/serviço, com precificação, apresentação, etc., para vende-lo.
OE9	- R9 considera que a OE9 tem uma área de Mkt e compreende o Mkt como algo bem abrangente dentro da organização. - Para R9 o Mkt vai desde a comunicação de conteúdo, que é mostrar o que ela faz, em relatórios, redes sociais, newsletter, até a comunicação comercial, ou para captação, apresentando materiais nos moldes que o patrocinador quer ver.	- Não informado.	- Com os financiadores, corporativo, a OE9 utiliza e-mails. - Entre as redes sociais, o Facebook é o mais utilizado pela OE9. - A OE9 iniciou, recentemente, o trabalho no Instagram. - A OE9 realizou uma análise interna e identificou que a comunicação dela é muito ruim, pois a organização não conversa com o público que não é da mesma modalidade da OE9.	- Em relação aos serviços para os alunos, o “carro chefe” da OE9 é a educação continuada, de modo que faça diferença da vida do indivíduo. - Em relação aos patrocinadores, a OE9 tenta aproximá-los ao máximo, oferecendo visita ao local do projeto, por exemplo.

Fonte: elaborado pelo autor com os dados da pesquisa

No quadro 11 ainda são apresentados os dados referentes a “categoria principal”, marketing como estratégia, porém, os dados referem-se as “categorias iniciais” que ainda não foram exibidas no quadro anterior (10).

Quadro 11 – Marketing como estratégia

Org.	Marketing como estratégia		
	Perfil do consumidor-patrocinador	Sinergia entre financiador e financiado	Atração e fidelização dos financiadores da OE
OE1	- A OE1 não realiza pesquisas estruturadas para identificar o perfil dos seus consumidores. - As empresas que apoiam a OE1 conhecem a fundadora da organização e possuem uma relação próxima, possuem uma relação pessoal e por isso apoiam a organização.	- A OE1 tem muito claro o alinhamento entre a demanda da comunidade e o que é o projeto. - A OE1 não cria projetos a partir da demanda de um patrocinador, mas sim, da demanda do público atendido. - A OE1 tem um patrocinador cuja sinergia está de acordo com o público de interesse da empresa. - O principal financiador (vitalício) da OE1 incentiva somente os projetos com crianças.	- Não existe ações pontuais para manter as doações diretas, somente uma relação contínua de prestação de contas. - Postagens com marcação (hashtag) dos doares/financiadores nas redes sociais da OE2 tem funcionado muito bem como contrapartidas. - Não realizam jantares anuais, ou algo do tipo.
OE2	- Não conhecem o perfil dos patrocinadores, mas, considera que seria meio caminho andado. - Na LIE possui um viés político para direcionar a verba. - Nas empresas deveria haver alguém responsável que entendesse de LIE, pois, o Mkt institucional entende de Mkt.	- A OE2 ainda não tem esse trabalho sistematizado. - A OE2 tem um patrocinador alinhado pela modalidade, mas, foi de forma não intencional. - R2 acredita que o patrocinador vai incentivar aquilo que for melhor para ele, sem alinhamento nenhum. - Para OE2 as pessoas têm que se apropriar, para entender que é dele, para defender e cuidar.	- A OE2 oferece contrapartidas extras, além das entregas acordadas, como forma de fidelizar e galgar mais verbas para a continuidade dos projetos. - A OE2 já realizou eventos com esporte de rendimento, convidando atuais e potenciais parceiros, para atrair e fidelizar para o esporte educacional, mas, a estratégia não funcionou, pois não há interesse no educacional, segundo R2.
OE3	- A OE3 não possui um perfil identificado dos seus consumidores-patrocinadores.	- A OE3 se preocupa com o maior objetivo que é atender as necessidades das crianças. - A OE3 não tem a preocupação de alinhar o projeto ou as atividades de acordo com as necessidades dos financiadores.	- A OE3 organiza eventos (festa junina, festa de Natal) em parceria com uma organização de voluntários, promotora de eventos, para aproximar as pessoas que querem conhecer projetos já existentes. - A OE3 realiza ações em conjunto com financiadores a fim de construir e cuidar da relação com a empresa, apresentando as métricas, os relatórios, etc.
OE4	- A OE4 possui um mapeamento pelas experiências que já foram realizadas, pelo retorno que é dado. - A OE4 tem um registro de quais empresas aportam no esporte rendimento ou no	- A OE4 nunca elabora um projeto pensando do ponto de vista do patrocinador, mas sim, da demanda dos beneficiários. - A OE4 a partir de um mapeamento das necessidades do público alvo, passou a criar projetos	- Para R4 o melhor caminho para um bom relacionamento é manter as “portas abertas” e levar o financiador para ver o projeto e conversar com quem está participando. - Fora da LIE, a OE4 oferece contrapartidas das equipes

	educacional e, assim, no ano seguinte, apresenta algo direcionado.	nas modalidades demandadas. - O alinhamento dos financiadores começa após a criação do projeto, buscando empresas que tenham sinergia com determinadas modalidades.	de esportes de rendimento para financiar o esporte educacional.
OE5	- Não existe uma identificação sistematizada do perfil dos consumidores-patrocinadores que são potenciais financiadores. - Existe um perfil das organizações que financiam a organização atualmente, segmentados por área de atuação, como: financeiro, indústria em geral, farmacêutica - A OE5 ainda segmenta quais os patrocinadores aportam via patrocínio LIE, patrocínio direto, etc.	- Para a OE5 existe uma condição que o financiador precisa honrar a missão, os valores e princípios da organização para poder apoiar, inclusive discriminado em contrato. - A OE5 tem um caso recente que deve negar a implantação de um projeto proposto por um financiador, por não ter alinhamento com os princípios, valores e missão da OE5.	- A OE5 realiza eventos em datas comemorativas (dia das crianças, dia do idoso, Natal, etc.) e, consegue assim, também divulgar a marca do patrocinador. - A OE5 conta com a participação especial do fundador e de outros membros famosos, do conselho da organização, para apresentar como contrapartidas aos financiadores.
OE6	- A OE6 entende que conhece o perfil do seu consumidor-patrocinador, por ter uma relação próxima, com feedbacks em conversas e reuniões principalmente por se tratar de um único patrocinador.	- A OE6 possui um patrocinador que está alinhado com a sua modalidade esportiva e tem um feedback positivo com o projeto, com a comunidade. - Existe uma preocupação da OE6 em “embalar” o projeto, construído a várias mãos (financeiro, técnico, etc.) para vender ao patrocinador mais alinhado com a proposta.	- Para OE6, não existe uma fórmula, mas, para fidelizar é preciso entregar mais do que se propõe. - A OE6 entrega mais do que é obrigatório, mais do que está previsto no projeto. - Para R6b cada vez menos se tem relação com as pessoas que tomam a decisão de financiar, pois alteram-se muito as pessoas.
OE7	- A OE7 reconhece a importância de ter o perfil dos seus consumidores-patrocinadores identificados.	- A OE7 possui uma área de disseminação que realiza um trabalho para alinhar três pontos: o interesse da empresa em implantar um projeto em uma das suas regiões de atuação; a capacidade da ONG em acompanhar esse projeto e; a utilização da metodologia da OE7 no execução do projeto. - A OE7 também conversa com empresas interessadas em realizar determinadas atividades, de forma que chegue a um alinhamento da proposta para absorvê-lo em programa que a OE7 já faça. - A OE7 não cria projetos no formato que uma empresa solicita, pois, se no ano seguinte a empresa não o financia mais, a OE7 fica com o projeto estagnado no formato desenhado especificamente para aquela empresa. - Para R7b as empresas acabam particularizando muito os interesses delas.	- No caso da empresa incentivadora, independente das fontes de financiamentos ela já recebe a contrapartida institucional. - A OE7 realiza um evento anual (há 4 anos) com a participação dos parceiros e das empresas que a organização está prospectando financiamento. - No caso de pessoa física, a OE7 sempre os convida para os eventos que acontecem nos locais de execução dos projetos, na própria comunidade, e, normalmente, aos sábados. - A OE7 também enfrenta o problema de negociar por telefone, e-mail e não ser atendido pessoalmente, tampouco, ser prioridade na agenda da pessoa que toma a decisão na empresa. - Para OE7 existe uma cultura de multinacionais que estão estimulando os seus colaboradores ao voluntariado e isso tem sido transferido às filiais brasileiras.

OE8	- A OE8 conhece os perfis dos seus financiadores mais próximos, mas, quem faz esse trabalho de identificação desse perfil são as empresas de captação que prestam serviços para a organização. - A OE8 possui uma relação há mais tempo com um dos patrocinadores que se permite até criar projetos juntos.	- Para o alinhamento com a comunidade a relação acontece por meio dos feedbacks dos alunos e professores, assim, os assuntos levantados passam a ser considerados, ou não, para os próximos projetos. - Em relação aos patrocinadores existe também uma preocupação de buscar patrocinadores associados com os valores da OE8.	- A OE8 entrega aos financiadores, um relatório específico, além do que está previsto no projeto, para que o patrocinador olha para cada projeto. - A OE8 convida as empresas parceiras para os eventos promovidos e realizados pela organização.
OE9	- A OE9 recebeu um trabalho de uma consultoria com o perfil das empresas financiadoras da organização, quanto a importância financeira cada uma tinha para a OE9.	- A OE9, normalmente, preocupa-se em alinhar o patrocinador ao projeto que a organização pretende executar e não o contrário. - A OE9 já teve um caso de criar um projeto a partir da demanda de um parceiro que já patrocinava outro projeto, mas, já havia também, interesse da própria organização.	- Apesar da OE9 possuir documentário produzido por uma produtora renomada, com divulgação e apresentação no canal ESPN, a OE9 que foi procurada para produzir o documentário. - A OE9 realiza eventos pontuais convidando parceiros para participar e divulgar os projetos.

Fonte: elaborado pelo autor com os dados da pesquisa

Complementarmente, neste parágrafo, foram apresentados os dados dos entrevistados referentes as categorias iniciais: perfil do consumidor e, atração e fidelização da OE. Em relação a primeira categoria inicial, (perfil do consumidor) os gestores das organizações 1, 2 e 3 responderam que eles não realizam pesquisas para conhecer e tão pouco conhecem os perfis dos seus consumidores. No entanto, todas as outras OEs, a OE4, OE5, OE6, OE7, OE8 e Oe9, possuem, mesmo que minimamente, um perfil dos seus patrocinadores atuais e/ou mais próximos. Considerando apenas a categoria inicial, “atração e fidelização dos financiadores da OE”, verificou-se que as OEs 1 e 6 não realizam ou não especificaram em suas respostas, ações que promovam a aproximação ou a fidelização aos seus patrocinadores. Em contrapartida, as outras OEs 2, 3, 4, 5, 7, 8 e 9, já realizaram ou realizam algum tipo de evento ou ações específicas de forma que consigam aproximar os seus patrocinadores às suas atividades e/ou projetos, a fim de fidelizar esses parceiros.

4.3.5 Planejamento estratégico

Neste item, cuja “categoria principal” foi denominada de planejamento estratégico (PE), os processos de elaboração dos planejamentos estratégicos, (a) organizacional e de (b) marketing, os (c) princípios organizacionais e sua aplicabilidade na OE, as (d) análises internas e externas para tomada de decisões, bem como (e) as fontes de informações para decisões estratégicas dos gestores da OE, foram as cinco “categorias iniciais”, apresentadas no quadro 12, para descrever todos os dados relatados pelos entrevistados.

Especificamente, em relação ao planejamento estratégico de marketing (PEM) ficou evidente que nenhuma das OEs possui esse documento formalizado. Porém, quanto ao planejamento estratégico organizacional (PEO), apenas as OEs 1 e 6, não possuem este documento formalizado, enquanto as OEs 2, 3, 4, 5, 7, 8 e 9 já o fizeram.

Em relação a outra categoria inicial, (fontes de informações para decisões estratégicas), as OEs 2, 4, 5, 6 e 8 apresentam algum sistema para armazenar os seus dados. Já as OEs 1, 3 e 9, não possuem, ou ainda, seus gestores entrevistados não relataram nenhum sistema para armazenar as informações que podem se tornar estratégicas.

Quadro 12 - Planejamento estratégico

Org.	Planejamento estratégico				
	Análise interna e externa	Fontes de informações	Princípios organizacionais e aplicabilidade	Processo de planejamento estratégico organizacional (PEO)	Processo de planejamento estratégico de Mkt (PEM)
OE1	- A diretoria se mantém muito participativa, porém, muitas questões ainda surgem das demandas do projeto. - A diretoria auxilia muito e "toca" aquilo que já acontece.	- A OE1 ainda não possui um ambiente para armazenar informações.	- OE1 possui missão, visão e valores compartilhadas entre todos os colaboradores. - Para R1, esses princípios organizacionais estão muito presentes na OE1. - Dificilmente uma pessoa contratada que não esteja engajada com os princípios da OE1 permanece por muito tempo. - A fundadora passa o tempo todo lembrando que o foco são as crianças.	- A OE1 não possui um planejamento estratégico formalizado. - A OE1 ainda não conseguiu reunir esforços e recursos para elaborar um PEO. - Para R1 seria necessário a contratação de uma pessoa especializada para facilitar esse processo. - A OE1 se reúne e faz um planejamento anual das ações. - A OE1 tem em seu radar a criação desse PEO, com auxílio de um voluntário especialista.	- A OE1 ainda não possui um Planejamento estratégico de Mkt formalizado. - Para R1, a OE1 ainda carece de um olhar estratégico para organizar a 'casa' e depois partir para o PEM, mais específico.
OE2	- Para R2, a OE2 é uma organização social que é uma empresa. - Para R2, a OE2 tem que se profissionalizar para atender melhor. - OE2 escolheu as regiões que atuam estrategicamente, pois, são regiões com tradição na modalidade. - As cidades onde acontecem os projetos são locais com alguma conexão com os fundadores da OE2. - Os gestores dos órgãos públicos de esportes da cidade precisam apoiar a iniciativa.	- Órgãos públicos, como secretarias de esporte, educação e lazer. - A OE2 possui um histórico com as informações das escolas visitadas. - A OE2 tem dificuldade, com falta de pessoal, para fornecer mais dados aos profissionais que foram capacitados.	- A OE2 possui missão, visão e valores e seus princípios são compartilhados com os seus colaboradores. - Os fundadores demonstram aos seus colaboradores a importância dos que eles fazem. - A OE2 compreende que a importância do seu colaborador ser um empreendedor. - Muitos colaboradores da OE2 estão saindo e empreendendo, criando empresas, ONGs e atuando no mercado.	- A OE2 possui um planejamento estratégico formalizado, elaborado há 4 anos e que continua até hoje. - Para R2, é impossível você fazer um planejamento devido aos atrasos para análise e aprovação dos projetos nos órgãos competentes.	- A OE2 não possui um planejamento de marketing. - Houve a tentativa de implantar um planejamento estratégico de MKT com uma agência, mas houve apenas um resultado positivo.

OE3	- A OE3 busca e utiliza informações para elaborar os projetos. - A OE3 não busca e nem utiliza fontes de pesquisas para tomar decisões estratégicas sobre qual mercado ou cidade atuar. - A OE3 já teve propostas de várias cidades, mas, entende que é muito difícil manter outra estrutura fora da cidade onde estão os gestores. - A OE3 tem consciência que possui uma estrutura enxuta e que deve crescer aos poucos.	- A OE3 não possui um ambiente para armazenar as suas informações.	- A OE3 possui missão, visão e valores e os mesmos são compartilhados com os seus colaboradores. - A cada 2 meses é feita uma reunião com todos os colaboradores para deixar claro o que o coordenador quer que aconteça. - Foi elaborado um plano técnico para que cada colaborador saiba o que precisa fazer nos seus respectivos locais de execução dos projetos.	- A OE3 já fez PEO algumas vezes, mas não possui planejamento para 3, 5 anos. - A diretoria se reuniu e decidiu quais os pontos que devem ser priorizados. - Para R3, devido a rotina de trabalho, extra OE3, a diretoria precisa ajustar o ritmo desta demanda. - No momento da entrevista, R3 citou a captação como prioridade atual no planejamento. - A dificuldade de aprovação na LIE dificulta planejamento a longo prazo.	- Atualmente, a OE3 não possui um planejamento estratégico de Mkt. - Para os próximos meses R3 está negociando com uma agência de Mkt para criar o PEM da OE3. - R3 entende a importância do Mkt para OE3 e, mesmo sem verba, deve começar um trabalho com a agência.
OE4	- A OE4 busca informações para saber onde está a sua população alvo, de forma que justifique o projeto em determinada região. - Os coordenadores analisam o cenário esportivo das modalidades atendidas pela OE4. - Existe um planejamento para saber quanto a OE precisa no ano.	- A OE4 possui um sistema de CRM para controlar as suas informações - Utiliza fontes como a secretaria da pessoa com deficiência. - Consulta em sites das modalidades de interesse da OE4.	- A OE4 possui missão, visão e valores e esses princípios são compartilhados com todos. - Para R4, a OE4 ainda não possui um trabalho específico de capacitação para os gestores. - Para os professores, parte técnica, etc., existe um planejamento.	- A OE4 sempre teve PEO formalizado, sendo o último com prazo de 4 anos, finalizado em 2017. - A OE4 já teve PEO elaborado internamente, mas, o último foi elaborado com uma empresa contratada. - Participaram do processo de elaboração, colaboradores, fornecedores, conhecidos da instituição e patrocinadores. - O PEO foi bem estruturado e implantado com um grande plano de ação. - O PEO vigente foi revisado em 2018, a partir do planejamento anterior, elaborado pela consultoria.	- A OE4 já teve um PEM, mas atualmente não possui algo estruturado. - Atualmente, a OE4 possui um plano bem básico que não pode ser considerado um planejamento. - A OE4 pretende estruturar a comunicação e o Mkt junto com a implantação do departamento de captação de recursos.
OE5	- Para R5, após uma análise interna, um dos pontos a melhorar	- Algumas fontes são: Índice de Vulnerabilidade	- A OE5 possui missão, visão e valores e compartilha com seus	- O Diretor executivo (R5) vivenciou uma experiência	- A OE5 tem um plano de captação, com estratégias

	é ter uma estrutura para captação de recursos. - A OE5 passou por um processo de análise interna para mudar o nome da organização. - A OE5 analisa relatório, dados, informações para implantar os seus projetos em regiões de interesse da OE5. - A partir dos dados da população de inatividade física, doenças cardiovasculares e outras, a OE5 passou a atuar mais com atividade física.	Paulista e Social (IVPS); DIESPORTE; Relatório de Desenvolvimento Humano (RDH) produzido pelo PNUD. - As informações são armazenadas, indiretamente, na elaboração dos próprios projetos da OE5.	colaboradores. - A OE5 possui um modelo de gestão que olha muito para o RH, focado na causa. - A OE5 possui uma consultoria externa para tratar da formação dos seus colaboradores. - A OE5 propõe aos seus colaboradores discussões temáticas em grupos para auxiliar na formação da sociologia política e formação das suas opiniões.	externa em uma consultoria e aplicou na OE5 para elaboração do PEO. - O PEO não foi extremamente participativo, mas, foi validado pelo conselho e está em processo. - Para R5, a OE5 nomeou e elegeu dois eixos para organizar o planejamento, a sustentabilidade (interna) e a comunicação (externa).	para captação. - O plano de captação possui metas a partir das necessidades dos seus projetos. - A partir de um levantamento de custos, a OE5 estabeleceu metas de captação para 2018, 2019 e projeção para 2020. - A partir dos custos, a OE5 definiu as estratégias de captação, ex.: eventos, editais, outras)
OE6	- Para R6b, a OE6, nos últimos 4 anos, conseguiu uma estabilidade com a entrada do seu patrocinador. - A OE6 tem um requisito físico estrutural, que são as quadras para a prática da modalidade de tênis. - A OE6 faz uma análise do ambiente externo, no entorno da região das quadras, para implantação dos seus projetos.	- A OE6 busca informações (ex.: sociais, demográficas, outras) no Google. - R6b afirmou que possui ambiente para armazenar as informações.	- A OE6 não divulga os seus princípios organizacionais, (missão, visão e valores). - R6b citou que o Estatuto da organização contém os princípios e valores da OE6.	- A OE6 não possui um planejamento estratégico formalizado. - Para R6b, no Brasil, não é possível fazer um planejamento.	- A OE6 não possui um planejamento estratégico de Marketing formalizado.
OE7	- A OE7 tem a preocupação de identificar, no dia-a-dia, a evolução das comunidades, quais as carências, os problemas que estão aparecendo, outras. - A OE7 vai adaptando os seus programas a partir do relacionamento diário com a comunidade. - A OE7 trabalha com agentes sociais e monitores que levam as informações para que estratégias sejam traçadas a fim de minimizar os problemas.	- Não informado.	- A OE7 possui missão, visão e valores e os seus princípios organizacionais são compartilhados com os seus colaboradores. - A OE6 realiza reuniões para revisar, discutir e verificar se os princípios ainda são aderentes ao trabalho da organização.	- A OE7 possui planejamento, cujo último foi elaborado em 2017. - A OE7 tem incorporado novos membros do conselho no processo de elaboração do PEO, a fim de discutir questões já consolidadas. - A participação dos coordenadores no processo de elaboração do PEO é muito importante, envolvendo a equipe no processo também.	- A OE7 faz um trabalho com a área de desenvolvimento institucional, com planejamento, alguns estudos para saber quais empresas apoiam, quais não apoiam na LIE. - A OE7 não possui um processo mais profundo com análise SWOT, análise de risco, para o planejamento estratégico de Mkt. Esse processo acontece

					no planejamento geral.
OE8	- As buscas por informações ainda são muito voltadas para a elaboração dos projetos e não institucionalmente. - A OE8 precisa de informações das regiões, IDH, população, outras. - A OE8 busca informações com organizações locais para obter dados mais específicos de um bairro, de uma rua, de uma escola.	- As fontes de informações são os relatórios do PNUD, Acessa São Paulo, IBGE, Nossa São Paulo. - AOE8 utiliza fontes de organizações parceiras locais. - Atualmente, a OE8 armazena os dados em planilhas de Excel. - Existe uma perspectiva de uma empresa (voluntária) implantar um sistema para armazenar e gerenciar dados da OE8.	- A OE8 possui missão, visão e valores definidos e compartilham com seus colaboradores e voluntários. - A OE8 convida os voluntários para vivenciarem alguns eventos da instituição. - Os funcionários da OE8 participaram de reuniões semanais onde são estimulados e tem reforçados os valores e revisado o planejamento.	- A diretoria e os funcionários participaram da elaboração do PEO há dois anos. - A partir do PEO é feito um planejamento de atividades anual. - Para R8, é preciso revisar sempre o PEO para poder dar continuidade no que está lá e não o esquecer. - Para R8, a maioria das organizações faz o PEO, mas, o deixa parado, guardado e é pouco revisado.	- A OE8 não possui um planejamento estratégico de Mkt. - A OE8 já pensou em fazer, mas, falta “braço”.
OE9	- A OE9 não busca informações específicas para tomar decisões estratégicas. - Para R9, na OE9 as coisas acontecem muito no “*feeling*”, no “*vai!*”. - A OE9 recebe muita ajuda de voluntários que eram praticantes da modalidade e hoje são empresários bem-sucedidos que fazem consultoria para a OE9.	- As fontes de informações vêm dos próprios consultores (voluntários) que executam as consultorias para elaboração do planejamento estratégico, por exemplo.	- A OE9 possui missão, visão e valores e esses princípios são compartilhados com os seus colaboradores. - A OE9 possui a sua metodologia baseada em frases que guiam os projetos. - A OE9 também possui uma cartilha que tem o ABC do rugby que transmite os valores da modalidade, bem como a missão, visão e os valores da OE9.	- A OE9 fez os 3 últimos PEO com os dois diretores-fundadores dando as diretrizes e apontando o que deveria ser feito. - Para R9, a AO9 é muito dinâmica e sempre se incorpora ou soma ideias de alguém de fora. - O último planejamento foi segmentado por área da OE9, como atendimento no campo, esfera administrativa, etc.	- Para R9, a OE9 possui um plano de comunicação, que foi denominado, atualmente, de plano emergencial. - Existe uma perspectiva de implantação de ações com criação regular de conteúdo, newsletter para parceiros, publicação de relatórios.

Fonte: elaborado pelo autor com os dados da pesquisa

Em relação aos princípios organizacionais das OEs analisadas, bem como se esses princípios são verdadeiramente aplicados no dia-a-dia das organizações, todos os entrevistados relataram a existência de missão, visão e valores nas suas OEs, sendo que apenas a OE6 não os divulga claramente. Segundo R6b, os princípios organizacionais estão no estatuto da OE6.

Apesar da apresentação dos resultados nos quadros e nos parágrafos do item 4, é no próximo capítulo (5) que serão analisados e discutidos, mais profundamente, os resultados da pesquisa. É importante lembrar que todas as análises, a partir das respostas dos gestores entrevistados, foram fundamentadas nos referenciais teóricos expostos no capítulo 2, com a finalidade de responder aos objetivos da pesquisa.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo foram realizadas as análises e as discussões a partir dos resultados apresentados anteriormente, com o intuito de responder, tanto o objetivo geral desta pesquisa, que foi levantar e analisar as estratégias de captação de recursos utilizadas pelas organizações que trabalham com esporte educacional, quanto aos objetivos específicos. Para facilitar a compreensão do leitor, as análises que seguem abaixo foram organizadas na mesma sequência apresentada no item 1.2, onde foram citados os objetivos, geral e específicos.

5.1 Constituição, estrutura organizacional e fontes de financiamentos para a captação de recursos

Seguindo a organização supracitada, foi apresentada neste item a análise sobre o primeiro objetivo específico desta pesquisa, que foi verificar a partir da constituição da OE, da estrutura organizacional e das fontes de financiamento, como são elaboradas as estratégias para captação de recursos nas organizações esportivas.

Na primeira variável analisada, sobre a constituição legal, as OEs foram classificadas pelos gestores entrevistados, como associações, organizações não governamentais (ONGs) e organizações sociais (OS), corroborando com a classificação de Rodrigues (1998) apresentada no quadro 1, (item 2.2 deste trabalho), bem como enquadradas na classificação internacional para organizações sem fins lucrativos apontadas por Salomon e Anheier (1996), onde existem cinco pré-requisitos utilizados na definição estrutural-operacional do que é uma OTS. Complementarmente, as designações citadas pelos respondentes, referentes às constituições das suas respectivas organizações, também estão de acordo com as leis, nº 9.790 (BRASIL, 1999) e nº 13.019 (BRASIL, 2014) que tratam, respectivamente, da qualificação como OSCIP às pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos e, das normas gerais para as parcerias entre administração pública e OSC.

No entanto, acerca da qualificação das OEs como OSCIP, quando perguntado aos entrevistados se havia alguma vantagem de a OE possuir essa “qualificação”, os mesmos relataram que esse fator não interfere nas ações estratégicas das organizações, inclusive quando se trata de captação de recursos, ou ainda para se aproximar ou obter vantagens diante de potenciais financiadores. Seguem abaixo, algumas das respostas dos respondentes:

> (R2): “*Ela (OSCIP) não interfere e nem ajuda, não acontece nada e as empresas não utilizam o nosso certificado de OSCIP, elas querem,*

> *geralmente, só a lei de incentivo pura mesmo. [...]. A gente já tentou esse tipo de abordagem, mas, tudo que a gente conseguiu só foi por lei de incentivo, tanto pela lei federal, pela lei do Ministério, quanto pela lei do Estado, a Lei estadual".*
>
> (R4): *"Hoje, essa qualificação ela não faz muita diferença para as organizações sociais, por conta do Marco legal*[16]*. Acabou que muitas coisas que só eram permitidas pela "lei" da OSCIP, o Marco legal acabou colocando isso e igualando para todas as organizações. Então, não tem muita diferença hoje e não me ajuda na captação de recursos, por exemplo".*
>
> (R5): *"A OSCIP é um título que hoje, na verdade, ele não serve para nada, com a mudança do novo marco regulatório. Mas, é uma certificação que a gente mantém, e o Ministério da Justiça não impôs, digamos assim, novos processos, entendeu? Na verdade, a gente só precisa atualizar o Ministério da Justiça, caso tenha alguma mudança de CNPJ, alguma coisa do tipo". "[...] com o MROSC (Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil) tá todo mundo como se tivesse OSCIP agora, entendeu? tá todo mundo na mesma condição".*
>
> (R8): *"Hoje não mais. Quando ela surgiu, quando a lei das OSCIPs surgiu, essa era a intenção, de facilitar um pouco, inclusive a captação de recursos, porque você poderia pegar verba direto do imposto de renda, sem projeto. A OSCIP permitia isso no começo, na sua primeira concepção. Só que isso não pegou. Não foi uma coisa que pegou para as empresas. Mas não tem uma vantagem por ser OSCIP.*

Ainda em relação a constituição legal das OEs, no caso da OE2, por exemplo, uma oportunidade de mercado recomendada ao seu fundador, realizada por meio de um convênio com a Secretaria de Esporte do Estado de São Paulo, fez com que a organização surgisse como OS e já qualificada como OSCIP, como requisito para receber um aporte financeiro e executar um projeto esportivo dentro da antiga FEBEM, hoje Fundação CASA. Ao contrário da OE2, a OE9, que iniciou suas atividades em 2004, oficializou-se como associação de direito privado sem fins lucrativos apenas alguns anos depois (em 2009) de já executar o seu principal projeto, justamente como estratégia para ampliar as suas fontes de financiamento e os seus tipos de recursos, inclusive com a LIE que passou a vigorar em 2007.

Em conformidade com Shiraishi (2009), que aponta que as constantes e incontroláveis mudanças que ocorrem no ambiente de negócios exigem adaptações e ajustes permanentes, tanto nos produtos quanto nos processos administrativos, foi possível afirmar que diante de mudanças no ambiente externo, os gestores das OEs 2 e 9, buscaram alternativas para

---

[16] O MROSC (Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil), regulamentado pela Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014, trata das parcerias entre a administração pública e as OSC (Organizações da Sociedade Civil), em relação ao regime jurídico. O início do MROSC foi em de janeiro de 2016, por meio da Lei nº 13.204, de 14 de dezembro de 2015, publicada no Diário Oficial da União de 15 de dezembro de 2015. (BRASIL, 2019).

melhorar a atuação no mercado, corroborando ainda com Mota (2015), que aponta a necessidade das organizações se ajustarem, inclusive quanto ao estatuto, para ampliar as possibilidades de atuação e, Andrade (2002), que levanta a importância de estruturar melhor a organização, a constituição jurídica, os títulos e os certificados, a fim de facilitar o acesso às fontes de financiamento, bem como aplicar uma gestão financeira, clara e transparente.

Posteriormente, foram analisadas outras variáveis consideradas estratégicas para as OEs quando se fala em captação de recursos. As variáveis analisadas foram: a estrutura organizacional da OE, mais especificamente, a existência e funcionamento de um organograma formalizado e a presença de recursos humanos para trabalhar, exclusivamente, com esporte educacional e captação de recursos.

Entre os gestores entrevistados, 6 deles (R1, R4, R5, R7, R8 e R9, ou seja 54%, disseram que as suas OEs possuem organogramas estruturados, formalizados e que funcionam no dia-a-dia da OE. No entanto, esses relatos dos gestores sobre a estrutura organizacional não permitiram afirmar que as OEs sustentam um quadro de gestores remunerados e com dedicação exclusiva às suas funções. Afinal, muitas dessas organizações não conseguem manter os seus gestores trabalhando, principalmente no setor administrativo, durante todos os dias, o ano todo. Foi o que apontou Mota (2015) em seu estudo, citando que a falta de recursos diretos pode influenciar na sobrevivência das organizações, bem como limitar os investimentos em setores estratégicos como a captação de recursos, a comunicação e o marketing. Para Mota e Nassif (2016) algumas estratégias, como proporcionar maior visibilidade aos projetos a fim de atrair novos parceiros e atrair voluntários de peso para esses setores, são alternativas que podem superar a falta de recursos para a área de captação de recursos e comunicação.

Alguns dos gestores entrevistados relataram a presença de voluntários em funções administrativas nas organizações.

> (R1): *"Tem a parte da direção administrativa, diretoria financeira e jurídica, que compõe todo o conselho da instituição e que toma todas as decisões. Tudo isso de forma voluntária. Toda essa equipe é voluntária, inclusive a (Nome da Presidente), enquanto presidente e a pessoa que toca a organização é totalmente voluntária"*
>
> (R2): "*...nenhum da nossa direção trabalha full-time, nem tem condição, porque a gente não consegue profissionalizar, é isso".*
>
> (R3): *"...são as pessoas da minha família, minha esposa, meus sogros, que fazem parte da constituição e que me ajudam no que precisa. Porque a gente tem uma estrutura muito enxuta e as pessoas que são remunerados, são pessoas que estão previstas nos projetos que são aprovados e a gente não*

> *tem mais ninguém contratado por fora. Porque a gente não tem essa capacidade, essa condição financeira de fazer isso.*
>
> (R6): "*Todos voluntários. A diretora financeira, ela é contratada, mas o tesoureiro e o presidente são voluntários.*

Também foi possível notar que grande parte dos gestores que ocupam cargos de direção nas organizações analisadas, são voluntários. É o que acontece totalmente nas organizações 1, 2 e 3 e, parcialmente, na OE4 e na OE6. Nas duas últimas, alguns cargos de diretoria, por exemplo, são remunerados por recursos provenientes diretamente dos projetos incentivados e não de uma receita prevista exclusivamente para os salários dos profissionais que trabalham nas organizações, o que compromete a continuidade dos gestores na organização após o término dos projetos.

Em relação aos responsáveis pela elaboração dos projetos, os gestores das OEs 2, 3, 4, 5, 8 e 9, (66,67% das OEs analisadas) reportaram que nas suas organizações essa função é desempenhada por um membro da própria organização, seja um diretor, como nos casos das OEs 2 e 5, ou ainda, um gerente de projetos da OE8. Muitas vezes, eles assumem essa tarefa para dar andamento e celeridade aos projetos, bem como diminuir os custos da OE com a contratação desse serviço.

> (R5): *"Toda concepção, conceito, é nosso, entendeu? A gente, esse ano, tomou a decisão de não ter essa assessoria e tá dando mais trabalho. Porque a gente tá num operacional, articulação, formação de equipe, e aí tem que parar e, literalmente, parar, escrever e colocar no sistema do Ministério. Uma decisão que nesse primeiro ano, tá sendo um pouco dolorida (risos), mas, estava custando muito caro também".*

Em contrapartida, nas OEs 1, 6 e 7 (33,33%) os projetos são elaborados por um prestador de serviços contratado para prestar esse tipo de serviço específico. No caso da OE7, apesar de ter uma empresa responsável pela elaboração dos projetos, a área pedagógica da organização é quem estabelece as condições para a empresa contratada elaborar os projetos, de forma que esse projeto atenda aos verdadeiros objetivos da OE com a sociedade.

> *R(7a): "[...] projeto como lei Rouanet, Lei do Esporte, geralmente a gente contrata uma consultoria. A área pedagógica vai pensar a ideia, vai colocar no papel e essa consultoria vai melhorar o que precisa ser melhorado, porque ela já sabe o caminho para que esses órgãos também aprovem aquele projeto. O que precisa ser tirado, o que precisa ser mantido. Ela faz esse acompanhamento junto aos órgãos públicos, no caso o Ministério do Esporte, Ministério da cultura, para fazer o acompanhamento de quando vão ter as reuniões para aprovações de projetos, de quando eles pedem alguma readequação que o técnico não entendeu. Então, existe essa ponte entre a consultoria e essa pessoa da área de desenvolvimento institucional,*

> *mas, ela não fica com essa obrigação de escrita, é mais para ela acompanhar o processo e a área pedagógica".*

Em um próximo ponto de análise, especialmente relevante para essa pesquisa, foram apresentados os dados sobre os responsáveis pela captação de recursos em cada OE analisada. De forma geral, a maioria das OEs (1, 2, 3, 4, 5, 8 e 9), (77,78%) tem em seus membros executivos, presidentes e diretores, essa função de captar recursos, acumulada a outra função principal. No entanto, diferentemente, na OE7 existe um setor que atua no desenvolvimento institucional da organização, onde estão incluídos o(s) responsável(eis) pela captação de recursos.

Com outra estratégia, na OE8, o presidente tem a função de prospectar potenciais financiadores, porém, numa fase subsequente, de apresentação e negociação das propostas de patrocínios, doações etc., os responsáveis são três empresas que prestam serviços para esta organização. Já na OE1 quem assume esse papel é totalmente a figura da presidente.

> *R(1): "Hoje, a captação de recursos é feita pela ...[Fundadora]. Ela que, com os contatos que ela tem, por conta de tudo que ela faz, ela é a maior captadora de recursos do projeto. [...]. Às vezes, a gente apoia no sentido de dar um respaldo técnico nessas reuniões, é totalmente ela, é tudo ela que faz".*

Complementarmente aos dados obtidos nas entrevistas, foram levantados alguns dados no que diz respeito à captação de recursos das OEs analisadas, em projetos aprovados na LIE até o momento (26/03/2019). Além da descrição nos próximos parágrafos, os dados também foram apresentados no gráfico 4.

Em relação aos 4 projetos abertos à captação ainda em 2019, na OE7, foram captados 59% e 89% dos valores aprovados em apenas 2 dos projetos (BRASIL, 2018)

Ainda de acordo com os projetos abertos à captação na LIE, nesse momento da pesquisa, evidenciou-se que entre 3 projetos aprovados pela OE8, 2 deles tinham percentuais de captação de 50% e 60% dos valores totais aprovados. Em outro caso, na OE6, o percentual de captação do único projeto da organização aprovado na LIE, chegou a 89%, porém, o valor total do projeto aproxima-se de 1/3 do valor de um dos projetos captados na OE7, por exemplo, bem como quase ¼ do valor do outro projeto, também da OE7. É importante ressaltar que na OE6 existe uma pessoa responsável pela captação de recursos, como prestadora de serviços à organização.

Em outras duas organizações, também foi possível extrair os percentuais dos valores captados na LIE, nesse momento da pesquisa. Na OE2, foram captados 75% e 89% dos

valores aprovados em dois, dos 4 projetos na LIE. Enquanto isso, na OE5, em apenas um dos 4 projetos obteve-se 59% do valor aprovado, atendendo assim o mínimo de 20% do valor solicitado pela atual Secretaria Especial do Esporte, para início de execução do projeto. Nesse contexto, é importante destacar a estratégia da OE2 em relação aos valores totais dos projetos, pois, seus gestores optaram em manter entre todos os 4 projetos apresentados e aprovados, um valor médio de aproximadamente R$ 590 mil, valor relativamente baixo em relação aos projetos das OEs 5, 7, 8 e 9, cujo valor médio é de aproximadamente R$ 1,4 milhão, enquanto a OE4 possui apenas um projeto com valor acima de R$ 2 milhões. Contudo, esse fator evidencia a preocupação do gestor da OE2 sobre uma realidade que é um fator crítico para o andamento desses projetos, a captação de recursos.

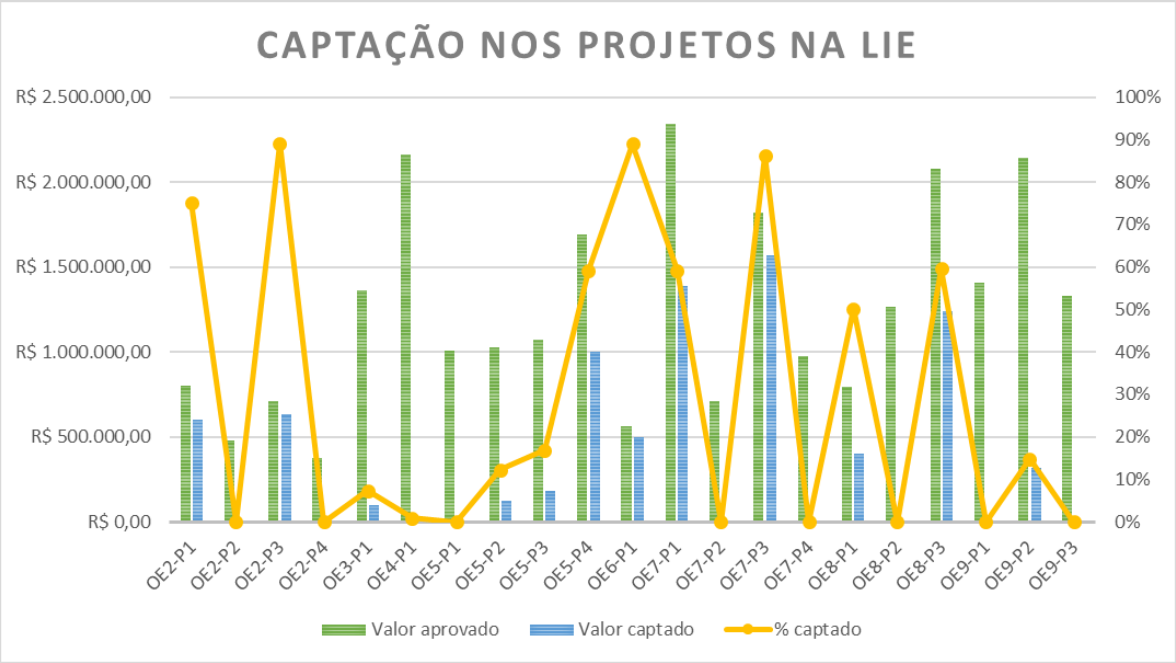
Trecho da resposta do diretor da OE7, sobre a importância da captação de recursos.

> R(7b): *"Porque a grande questão, a gente fala muito de projeto social, da metodologia do projeto social, mas tem uma questão que interfere muito forte no desenvolvimento de uma instituição como a nossa, que é a questão da captação. Eu até costumo dizer que o nosso projeto mais difícil, mais desafiador, é captação recursos. Porque você tem que manter aquilo e tem profissionais que trabalham no dia-a-dia, etc., etc., etc. E você tem que trazer recurso para financiar isso".*

Ainda em relação à captação de recursos e, a partir dos dados apresentados nos gráficos 1 e 2, sobre as fontes de financiamentos das OEs, foi identificado que existe uma divisão mais igualitária entre as fontes de financiamento das organizações 4, 5 e 7, com percentuais de fontes privadas nas casas de 26%, 41% e 47%, respectivamente. Na questão das fontes de financiamento do setor público, entre as 9 OEs analisadas, 5 delas (55,56%) apresentam 90% ou mais, das suas fontes de financiamento, provenientes de recursos de incentivos fiscais, especificamente da LIE. Sendo que dessas 5 OEs, 3 delas possuem 100% de dependência desse tipo de recurso. Para Andrade (2002), as diferentes formas de financiamento são necessárias, assim como a pulverização das fontes de recursos, pode contribuir para a autonomia e sustentabilidade das organizações de assistência social.

No gráfico 3, é possível visualizar o *"status"* dos valores captados pelas OEs (exceto OE1 que possui toda a sua receita oriunda de fontes privadas) no momento da análise, no que diz respeito aos projetos aprovados por essas organizações na LIE.

Gráfico 3 - Percentuais captados nos projetos das OEs na LIE



Fonte: elaborado pelo autor com os dados da LIE (BRASIL, 2018)

Ainda no gráfico 3, é possível visualizar nas primeiras colunas, os valores aprovados, nas segundas colunas, os valores captados, bem como o percentual captado por cada organização, em seus respectivos projetos, na linha mais escura. É importante ressaltar que cada OE tem as suas quantidades de projetos aprovados na LIE. Esses projetos estão diferenciados na legenda do gráfico por P1, P2, P3 e P4. Também vale destacar que este gráfico aponta uma "fotografia" neste momento da análise desta pesquisa, ou seja, dos 21 projetos distribuídos entres as 9 organizações analisadas nesta pesquisa, no momento desta análise, apenas 8 projetos estavam aptos para iniciar a execução, ou seja, possuíam mais de 20% do valor aprovado, captado.

Contudo, como apontou o estudo de Mota (2015), a dependência de apenas uma fonte de financiamento é um fator crítico para a sobrevivência dessas organizações e, pode comprometer a continuidade de um projeto no caso de não renovação dessa fonte exclusiva, seja pública, privada ou doação de pessoa física. No caso da OE1, a única fonte de financiamento para o seu principal projeto educacional para as crianças, tem origem privada, via patrocínio direto por uma empresa multinacional de produtos esportivos, sendo que este patrocínio é vitalício quando se trata apenas de projetos voltados para crianças. Também nesses casos, as organizações ficam condicionadas a esta única fonte e, em caso de mudanças de estratégias da empresa patrocinadora, seja por questões mercadológicas, políticas, ou mesmo de interesse de seus diretores, essa dependência pode comprometer a continuidade dos

projetos. Portanto, contrariando a situação atual da maioria das OEs analisadas nesta pesquisa, Santos et al. (2013), afirmam que as organizações deveriam ter meios próprios para obter recursos, pois, a organização que possui esse tipo de recurso, demonstra competência para se manter sustentável financeiramente. Essa condição, ainda segundo Santos et al. (2013), favorece também, conquistas de financiamento para outros projetos, com diferentes doadores e patrocinadores.

Abaixo, estão descritas algumas respostas dos gestores entrevistados, em relação às fontes de financiamento nas suas OEs.

> *R(1): "Hoje, por incrível que pareça, a OE1 não tem acesso a essas fontes de financiamento mais burocráticas. A minha chegada lá foi justamente para ajudar a ter projetos na Lei de Incentivo, orientá-los a entrar no FUMCAD e, trabalhar dessa forma para buscar essas fontes de recursos, também. Porque hoje eles não têm, por exemplo, uma subvenção municipal, isso não faz parte do escopo de financiamento deles".*
>
> *R(5): "Hoje a principal fonte é a de incentivo fiscal. Mas a gente está atuando, justamente, para constituir novas formas de capitação, essa tem sido nossa meta".*
>
> *R(6): "Porque todo ano a gente tem que captar, todo ano você depende do ministério de aprovar, todo ano você depende do Parque[17] te liberar um convênio, todo ano, todo o ano. [...] E tem aquele lado, acaba o dinheiro mais o projeto não acaba. E aí, como vai manter a equipe? Não tem como".*
>
> *R(9): "A gente tem hoje, 95% do nosso pessoal de campo, contratado, isso inclui também escritório. Tudo, nas fontes de financiamentos você vai ver que 90 a 95% dos nossos recursos, [...] a gente é muito refém da Lei de Incentivo (LIE). Agora a meta é diversificar fontes, mas, hoje é tudo contratado pela Lei de incentivo".*

Após analisados fatores como: organograma; responsáveis pela elaboração dos projetos e captação de recursos; fontes de financiamento e; alguns dos tipos de recursos das OEs analisadas nesta pesquisa, buscou-se a partir desse momento da análise, destacar os pontos cruciais dentro de um processo de captação de recursos.

Em um primeiro aspecto que trata da questão das facilidades e dificuldades relatadas pelos gestores para acessar ou falar com as fontes de financiamentos, foi evidente a insatisfação quanto à demora no processo de aprovação no então Ministério do Esporte, atual Secretaria Especial do Esporte, referente aos projetos submetidos na LIE. Nesse sentido, os resultados desta pesquisa corroboram com Santos et al. (2013), que apontam a burocracia, a descontinuidade e o descompromisso das autoridades com causas outras que não envolvam

---

[17] Local onde é realizado o projeto da OE6.

seus interesses políticos diretos, como alguns dos problemas que as organizações utilizam de financiamento público.

Para R2, R3, R4 e R9 esse fator dificulta e atrasa a prospecção com potenciais financiadores.

> *R(2): "Você fazer o projeto, que isso já demanda tempo, você precisa ter uma pessoa especializada para isso. E isso requer muita papelada, muita burocracia, muito risco, tanto na hora de fazer, porque você chegar lá (Ministério do Esporte) ou aqui (Secretaria de esportes de São Paulo) no secretário, isso pode ter problema técnico, isso demora, ou na hora da prestação de contas, porque você tá mexendo com o dinheiro público, tudo é um risco, é um absurdo".*
>
> *R(3): "[...] a gente tem dois problemas todo ano. Que é a questão da aprovação dos projetos, porque o ministério é muito enxuto e chegam muitos projetos lá. Então, por exemplo, esse ano (2018) a gente está com um grande problema no Federal (LIE), porque o nosso projeto, por exemplo, era para ter sido aprovado no ano passado, em dezembro. Que é quando se encerra o ano fiscal e eles fazem o recolhimento do imposto. E o nosso projeto não foi aprovado. Então, vários parceiros que pagam ou pagaram em dezembro, não conseguiram aportar no nosso projeto, porque o nosso projeto foi aprovado em janeiro. Então, muitas empresas saíram do Instituto, aportaram em outros projetos, porque a gente não tinha o projeto aprovado".*
>
> *R(4): Hoje, desde a parte do processo inicial, nós fazemos todo o processo aqui. Então, nós que elaboramos, encaminhamos, respondemos e tentamos aprovar no ministério, sem intermediários. Então, o que eu vejo, é que esse período, entre a gente colocar o projeto e, efetivamente, ele ser publicado para captação, é muito longo. Esse projeto, ele gera para a instituição, grandes problemas.*

Ainda analisando o aspecto das facilidades e dificuldades para acessar as fontes de financiamentos, foram mencionados nas entrevistas dos gestores das OEs os seguintes fatores: (1) a interferência das agências ou de empresas especializadas em captação de recursos na negociação com as empresas, como fator que dificulta o acesso direto da organização com os financiadores e torna as organizações dependentes deste mecanismo; (2) a limitação na LIE para oferecer contrapartidas aos patrocinadores diminui o interesse dos patrocinadores, com menos espaços para exposição das suas marcas; (3) a barreira cultural dos brasileiros em relação à doação por pessoa física dificulta esse formato de financiamento; (4) a credibilidade tanto dos fundadores das OEs, quanto da própria organização influenciam positivamente, proporcionando interesses das empresas que querem vincular suas marcas a um projeto social; (5) a presença de diretores e conselheiros que orbitam no mercado corporativo facilita o acesso aos potenciais executivos tomadores de decisões nas grandes empresas e; (6) a

qualidade do “produto ou serviço”, bem como os resultados alcançados no projeto são fatores positivos que também podem facilitar o acesso aos financiadores.

Contudo, diante de alguns fatores apontados acima, foi possível relacionar com os dados apresentados por Mattar (2007) em seu trabalho sobre tomada de decisão em ações de patrocínio esportivo, no qual o autor demonstrou que não havia, na maioria das empresas analisadas, as cinco etapas[18] formalmente sistematizadas do processo decisório de ações de patrocínio esportivo proposta pelo autor. Sendo assim, foi possível compreender nesta presente pesquisa a não ocorrência de uma forma padronizada ou sistematizada para acessar as fontes de financiamento, corroborando com os resultados de Mattar (2007), que questionou a efetividade de processos decisórios estruturados para a tomada de decisões para ações de patrocínio nas grandes empresas.

Contudo, como estratégias citadas pelos entrevistados da presente pesquisa na prospecção de financiadores para as OEs, destacam-se: a participação em eventos para reativar ou iniciar novos contatos (*networking*); a reabertura de contatos em redes de amigos e conhecidos dos fundadores da organização; a oferta de contrapartidas que não são previstas nos projetos incentivados (LIE), mas, que podem ser de interesse dos patrocinadores e contempladas pela organização por meio de outros projetos, como as equipes de rendimento; a realização de eventos de relacionamento com atuais e potenciais patrocinadores e; a utilização de *cases* de sucesso comunicados na mídia para vender os projetos. Assim, ações como a adequação do “produto”, a melhoria nas relações com as fontes de financiamentos reais e potenciais, a conquista de stakeholders influentes na sociedade, bem como a comunicação adequada das atividades realizadas nos projetos, são apontadas por Carvalho e Felizola (2009) como ações que, se aplicadas de forma adequada utilizando ferramentas de marketing, resultam em melhores resultados para as OTS.

Outro fator que pode ser considerado como uma dificuldade para acessar as fontes de financiamento e que também foi citado por R4 é o aumento da concorrência por esses financiadores. O que para Campos, Boing-da-silveira e Marcon (2007) é demonstrado pelo próprio crescimento intenso da concorrência entre as OTS, cujas causas estão na competição entre as organizações sem fins lucrativos e a competição destas, com as organizações com finalidades de lucro. Nesse sentido R4 destaca ainda entrada no mercado de empresas que estão intermediando os projetos com as grandes empresas, o que torna ainda mais concorrido

[18] As cinco etapas propostas por Mattar (2007): (1) recepção de propostas, (2) avaliação e seleção de propostas, (3) execução/supervisão das ações de patrocínio, (4) controle das ações de patrocínio, (5) medição/avaliação dos resultados do patrocínio.

e difícil o acesso direto às empresas patrocinadoras, ou seja, aos tomadores de decisões dessas empresas.

Como destaque para essas e outras informações relatadas pelos entrevistados, foram apresentadas algumas declarações abaixo:

> *R(1): "Hoje, a captação de recursos é feita pela [Fundadora]. Ela que, com os contatos que ela tem, por conta de tudo que ela faz, ela é a maior captadora de recursos do projeto. [...]. Às vezes, a gente apoia no sentido de dar um respaldo técnico nessas reuniões, é totalmente ela, é tudo ela que faz".*
>
> *R(2) "Porque as grandes empresas elas têm agências. As agências, geralmente vão em cima do que diz a lei e elas nos achatam, porque a gente não tem lastro. Então, eu não posso, de repente, dar 10%, 7%, para uma agência, eu não consigo, de onde eu vou tirar? [...]. Aí fica muito difícil. Então, a gente trabalha com editais. Especificamente, a gente vai para alguns conhecidos que indicam outro e algumas agências que nesse tempo todo nos procuraram e, obviamente, eles nos procuram porque já veem que o projeto está aprovado e aí eles vão atrás da gente".*
>
> *R(3): "Agora, obviamente que a gente queria, por exemplo, ter uma agência, que a gente contratasse uma agência para fazer captação para gente, fazer a nossa assessoria, uma assessoria mais planejada. Porque, obviamente, você tendo uma melhor assessoria na comunicação, você tem mais acesso e as empresas sabem do seu trabalho". [...] Então, às vezes, as empresas já têm também, uma identidade ou uma relação com uma modalidade, ou por causa do diretor, ou por causa mesmo da relação da empresa com determinada modalidade. Então a gente tem todas essas dificuldades pra gente conseguir chegar numa empresa que realmente queira aportar no projeto".*
>
> *R(4): "A gente está acompanhando desde o início. Então, no início era muito mais fácil, porque tinham poucos projetos (LIE), a concorrência era menor. E a gente tinha uma gama de patrocinadores diretos que eles acabaram migrando para a lei incentivo. No começo eu tinha uma facilidade muito maior. Com a entrada das empresas de consultoria isso ficou um pouco mais difícil, o acesso às grandes empresas, porque são as grandes empresas que interessam na lei de incentivo. E a gente achou, a gente achou não, ele ficou um pouco mais difícil, porque as organizações, as grandes empresas, estão colocando um intermediário. O intermediário nem sempre vai levar os projetos que seriam de interesse para as empresas. Ele vai levar o projeto, algumas levam projetos que seja melhor financeiramente para eles, infelizmente, e a gente sabe disso".*
>
> *R(5): "Para chegar na empresa, o segredo tem sido nos últimos anos, fortalecer conselho. Por quê? Sem um conselho que transita no mercado, dificilmente a gente consegue chegar nas pessoas que decidem. Isso eu experimentei, [...]. A gente tem uma conselheira que tem um vínculo pessoal com uma pessoa e ela conseguiu apresentar o nosso projeto. Porque não basta só um vínculo. E aí eu pude conversar com esse presidente, por telefone mesmo, (jogo rápido), pois executivo não tem muito tempo".*

> *R(9): "[...] falando do desafio quanto à lei de incentivo, todas né, mas a que a gente opera mais é a federal, eu vejo que tem uma barreira que é cultural, que tende um dia melhorar. Pois, as pessoas passam a ser mais voluntários ao longo dos anos. Então eu acho que a cultura do brasileiro tende a melhorar, assim como a cultura das empresas. Então acho que a gente tem um universo muito grande para crescer nesse sentido. Sou fã e fui muito a favor do que é o mecanismo de lei de incentivo".*

A partir dos relatos dos entrevistados, principalmente de R2, R4 e R5, foi interessante notar a preocupação deles com a presença de intermediários na seleção e negociação dos seus projetos, ou seja, algumas empresas passaram às agências a responsabilidade de "cuidar" desses processos nas suas empresas. Esse fato, segundo os gestores das OEs tem dificultado, até mesmo, a relação e aproximação com as empresas que já patrocinavam os seus projetos nos anos anteriores. Logo, apesar dos relatos por parte dos gestores entrevistados, com argumentos negativos e positivos, principalmente em relação aos aspectos que dificultam e facilitam os acessos aos financiadores dos projetos na LIE, para Matias et al. (2015), se a LIE é um tipo de recurso que, aparentemente, democratiza o esporte, concretamente, o mesmo tem se mostrado como um mecanismo que atende interesse das iniciativas privadas, isentando também o Estado da responsabilidade na implantação das políticas esportivas.

Numa perspectiva mais positiva, R9 destaca a questão cultural dos brasileiros em relação as doações. Na visão dele, essa barreira cultural que é comum no Brasil, tende a diminuir com o tempo e, consequentemente, os brasileiros e as empresas deverão participar mais desses tipos de ações. É o que apontou também R7a, citando que as experiências das multinacionais com a transferência da cultura da doação e do voluntariado tem sido positivo para esse mercado no Brasil.

5.2 Esporte Educacional como estratégia para captação de recursos

Seguindo a sequência da análise e discussão, determinada no primeiro parágrafo deste capítulo, o segundo objetivo desta pesquisa foi apontar as estratégias utilizadas pelas OEs para captar recursos para os seus projetos educacionais. Assim, diante das respostas dos gestores entrevistados, verificou-se alguns aspectos importantes que constroem, na opinião deles, a dimensão do esporte e do esporte educacional nas suas próprias vidas, no desenvolvimento das suas respectivas organizações e na relação dessas variáveis nas estratégias de captação de recursos.

O motivo de questioná-los acerca dos conceitos do esporte e do esporte educacional, foi levantar, a partir dos relatos de pessoas que atuam neste campo há anos, algumas diretrizes em relação a esses dois fenômenos (esporte e esporte educacional), a fim de construir o que pode ser um indicativo de qual é o papel do esporte e, mais especificamente, qual é o papel do EE em uma política pública nacional. Pois, para Tubino (2010), apesar de coerente com o atual status conceitual internacional, se respeitado as suas gestões públicas, o esporte no Brasil continua, ainda em 2019, sem ser considerado uma "Questão de Estado". Para Tubino (2010) é mais do que necessário que o governo brasileiro trabalhe para definir o esporte como obrigação de atendimento pelos governantes de todo o país, independentemente dos seus partidos.

Em relação ao conceito do termo esporte, as respostas mais vezes mencionadas pelos entrevistados, referiram-se a ele como uma ferramenta capaz de proporcionar a sociabilização, a transformação social, a inclusão e, a melhoria na qualidade de vida e no desenvolvimento humano. Para R5, o esporte se traduz também, como um fenômeno de expressão e cultura.

> R(5) *"A gente entende com um fenômeno de expressão humana, da cultura humana. Que é uma forma da gente se auto expressar e buscar o reconhecimento na nossa cultura e na nossa sociedade. E a gente entende que o esporte é aliado ao processo de educação, onde a gente trabalha conteúdo. E o esporte, em si, ele traz uma série, digamos assim, de virtudes com relação à aprendizagem motora, o desenvolvimento físico. A gente tem uma série de ganhos com atividade física. E a gente milita nessa causa também".*

Diante de todas as respostas em relação ao esporte, a interpretação de R7b chamou a atenção pela caracterização deste fenômeno em três diferentes cenários, em também, três momentos distintos da sua vida. No primeiro cenário, R7b descreve sua experiência com o esporte "brincadeira" dentro da sua casa, com a sua família, enquanto criança e adolescente. No segundo cenário, já como adulto, o diretor da OE7 contou a sua vivência e o seu envolvimento com o esporte profissional em diferentes áreas, desde torcedor, até a convivência em ambientes da administração em organizações esportivas no futebol. Finalmente, em uma terceira atmosfera, onde ele orbita atualmente, está o esporte educacional. E, é neste último, segundo R7b, onde se discute os valores, as regras, a disciplina e todo o processo educativo que está por trás disso tudo. Portanto, a partir da descrição do R7b, foi possível confirmar a visão do esporte como um fenômeno social plural, que Alves e Pieranti (2007) abordam como algo que abrange múltiplas manifestações em que o movimento humano está presente com diferentes objetivos. Assim, reforçando o último sentido do esporte relatado por R7b é possível confirmar, corroborando com Alves e Pieranti

(2007), que a partir deste novo entendimento, o esporte torna-se uma área alvo de políticas públicas, tanto para redução de índices negativos, como para oferecer ações sociais.

Nesse sentido, para os entrevistados, o Estado deveria pensar e investir em setores como segurança, saúde, esporte e, essencialmente, educação, com o intuito de prevenir determinados problemas que são atuais e necessidades reais da população. Afinal, o Estado tem o dever de fomentar práticas esportivas formais e não formais, como estabeleceu a constituição de 1988 (BRASIL, 1988) e a Carta Internacional de Educação Física e Esporte da UNESCO (1978), cujo primeiro artigo determina que, por meio da educação física e do esporte, pertencentes a um sistema educacional, todo ser humano tem a liberdade de desenvolver aptidões físicas, intelectuais e morais. Ressalta-se que nenhum dos entrevistados citou o movimento Esporte Para Todos (EPT), mesmo como um movimento, segundo Tubino (2010), que defende e promove o acesso às atividades físicas, independentemente do talento esportivo do indivíduo.

Nos questionamentos referentes ao conceito do esporte educacional, os relatos de todos os entrevistados apontaram uma associação e uma contribuição do esporte, ao processo de educação dos indivíduos, especificamente das crianças e jovens. Especificamente, para R1, R3, R4, R5 e R7b, quando o tema é esporte como uma ferramenta no processo educacional, ele deve tratar de questões relevantes como organização, disciplina, paciência, cooperação, valores morais, entre outros conhecimentos, habilidade e atitudes. Para os outros entrevistados, R2, R6a, R6b, R8 e R9, o EE está também relacionado ao desenvolvimento humano das pessoas, no qual o esporte contribui no ensino e valorização de inúmeros valores, inerentes a eles. Todas essas descrições dos entrevistados corroboram com o artigo segundo da Carta Internacional da Educação Física da UNESCO (1978) que aponta a educação física e o esporte como um elemento essencial da educação ao longo da vida no sistema educacional como um todo e, mais especificamente, como dimensões essenciais da educação e da cultura, devem desenvolver inúmeras habilidades, além de contribuir para a manutenção e melhoria da saúde (UNESCO, 1978).

Abaixo, as interpretações de alguns dos gestores quanto ao conceito de esporte educacional.

> R(1): *"O esporte educacional é o esporte que auxilia o beneficiário a ampliar a visão de mundo dele. O esporte ele é utilizado como facilitador para contribuir com o processo educacional dessa criança. Então, na maioria dos casos, o esporte educacional, ele favorece o ensino de valores e atitudes através da prática esportiva".*

> R(3): *"Na verdade assim, é difícil você falar só de esporte, sem educação, não tem como".*
>
> R(4): *"Eu vejo que em muitas organizações, eles conseguem ver, e acham que o esporte seria uma coisa secundária ou de lazer, e ele é uma ferramenta educacional forte, a gente sabe disso, tem estudos sobre isso. Mas na visão de alguns patrocinadores que não conhecem, eles acham que o esporte educacional seria um luxo".*
>
> R(5): *"E a gente entende que o esporte é aliado ao processo de educação, onde a gente trabalha conteúdo".*

Em conformidade com os depoimentos dos entrevistados desta pesquisa, Alves e Pieranti (2007) apontaram que a prática esportiva, reconhecida como fundamental no desenvolvimento humano, aproximou-se do campo da saúde e da educação, ajudando a prevenir doenças, evitar a evasão escolar, aumentar a autoestima, a cooperação, a solidariedade e a inclusão social. No âmbito legal, por meio da Lei 9.615/98 (BRASIL, 1998), o esporte educacional também teve sua manifestação definida com a finalidade principal de alcançar o desenvolvimento integral do indivíduo e a sua formação para o exercício da cidadania e a prática do lazer.

> R(3): *"Então a gente tem um poder muito grande de influência na vida deles, e não só da criança, mas na família mesmo. Isso é muito gratificante".*

Seguindo a análise e a discussão dos resultados e, considerando três pontos questionados aos entrevistados: (1) o EE na OE; (2) o papel das OEs na sociedade com o EE e; (3) o papel do Estado no desenvolvimento do EE, verificou-se em relação ao terceiro ponto e, perante os depoimentos dos entrevistados, que o Estado, de forma geral, deveria cumprir as ofertas e as propostas de serviços que as próprias OEs realizam, por meio de um sistema esportivo que crie condições de prática esportiva e proporcione acesso ao esporte de qualidade. Nessa perspectiva, Santos et al. (2013) apontam como um dos processos que pode contribuir com o aumento de investimentos sociais das empresas, a consciência de que o não cumprimento do papel do Estado em solucionar as demandas da sociedade, afetam diretamente as próprias empresas, por meio, por exemplo, do baixo poder aquisitivo da população, do aumento da violência e da criminalidade. Outro aspecto determinado por Santos et al. (2013) é a possibilidade de as empresas associarem as suas marcas a ações sociais, pois, quando comunicado de forma correta à comunidade, esse "investimento social" pode aumentar a percepção de valor da marca diante do seu público.

Logo, encarar o esporte como processo educativo e reconhecer a importância da educação integral, cujo esporte tem papel fundamental foi também o que R7b destacou.

> R(1): *"O papel do Estado é fomentar políticas públicas que promovam o acesso ao esporte de qualidade. Hoje em dia existem pouquíssimas políticas públicas adequadas e que realmente valorizam o esporte de qualidade, principalmente nas periferias, aonde o esporte não chega. Então, para mim, o principal papel do Estado é esse: favorecer o acesso ao esporte, principalmente nos locais que não tem acesso".*
>
> R(7b): *"[...] você através do esporte, você amplia o seu horizonte, você entende que você consegue ficar mais inteligente, porque você faz movimentos diferentes, porque você convive com pessoas diferentes e esporte proporciona muito isso. Então, o Estado, deveria primeiro reconhecer isso, mas não reconhece, no Brasil não reconhece".*

Essa constatação também foi considerada no trabalho de Mota e Nassif (2015), apontando que mesmo com a regulamentação estabelecendo diferenças entre o chamado, esporte-educação, o esporte de alto rendimento e o esporte de lazer, ainda é possível notar poucos casos de prática de esporte educacional no Brasil. E, mesmo diante da evolução em termos de legislação, os programas de esporte educacional estão longe de garantir, suficientemente, as necessidades da população (MOTA; NASSIF, 2015).

Quanto ao papel do Estado no desenvolvimento do EE, porém, analisando a partir de uma perspectiva de formação esportiva, as informações reveladas por R4, evidenciaram o quanto o sistema de distribuição de dinheiro público entre as organizações esportivas não é eficiente. De acordo com R4, as OEs (associações e clubes) que realmente são responsáveis pela formação dos atletas (desde a base), não recebem financiamento para este propósito, sendo o dinheiro, nesses casos, destinado às federações e confederações. Fato apontado por Bueno (2008), que destacou a centralização no esporte de rendimento no modelo de desenvolvimento do esporte e, por Alves e Pieranti (2007) que evidenciaram que, desde 1939, o envolvimento do Estado no esporte, principalmente no futebol, se deu por meio do controle nas OEs, como federações e confederações, sendo o papel do Estado no esporte alterado apenas após a Constituição de 1988, deixando de ter o foco no "alto nível" e passando a ter alcance também social (TUBINO, 2010).

> R(4): *"[...] essa distribuição de recursos acaba não sendo tão eficiente. Porque, na verdade, o desenvolvimento do esporte, a descoberta de talentos, a iniciação esportiva, tudo isso, ela começa na base, que são nos clubes e nas associações, e essa não tem recursos. Quando os recursos que eles disponibilizam, já vão direto lá para as Confederações, federações, já é para competição, ou seja, se você não tem o investimento em base, eu acho que isso é ruim, porque já está lá na ponta. E na ponta, o atleta já está*

> *pronto. Quando ele tá pronto, todo custo disso veio da organização. Eu acho que o estado ele tem que melhorar essa redistribuição desses recursos".*

Complementarmente, Mazzei e Rocco Júnior (2017) apontaram, em um ensaio sobre a gestão do esporte, a expectativa não atingida em relação às melhorias que poderiam ter ocorrido ao esporte brasileiro após a realização dos eventos internacionais que aconteceram no Brasil entre os anos de 2002 e 2016. Para autores, não se aproveitou a oportunidade para melhorar o sistema de acesso ao esporte à população e possibilitar aos seus interessados, apoio, inclusive, para uma carreira de alto rendimento, constatando a falta de uma gestão profissional, ética e responsável no esporte brasileiro. O que demonstra também o quanto a área de política pública para o esporte no Brasil ainda é incipiente (BUENO, 2008).

Outro aspecto relevante discutido nesta pesquisa foi a questão da relação entre as OEs analisadas e a instituição "escola", bem como o papel desta instituição e a sua influência para o desenvolvimento do EE. É importante destacar que, de forma geral, todas as OEs analisadas nesta pesquisa possuem uma relação com alguma escola, seja pela proximidade do ambiente do projeto com a escola, seja pela utilização do espaço físico onde são oferecidas as atividades das OEs, mas, inevitavelmente, pelos beneficiários dos projetos que frequentam as escolas. Nesse sentido, a classificação da manifestação esportiva adotada neste estudo, (Esporte Educacional, BRASIL, 2013), como a praticada pelas OEs, foi confirmada nos depoimentos dos entrevistados. Sendo assim, foi possível afirmar que todas as OEs utilizam como locais para a execução dos seus projetos, tanto ambientes fora, quanto dentro das escolas, públicas e/ou privadas.

De acordo com alguns entrevistados, vale ressaltar a importância da escola na dinâmica do dia-a-dia das atividades das OEs analisadas, assim como no papel das OEs no encaminhamento de crianças e adolescentes às escolas, a partir da participação desses beneficiários nos projetos educacionais das OEs.

> R(1): *"eles (crianças) têm que comprovar que estão estudando e, frequentemente tem esse contato com a escola, mas não existe uma atividade que aconteça dentro da escola".*

> R(2): *"Tem escolas que são muito mais bem organizadas, a coordenação pedagógica da escola entende a importância da quadra, a importância da criança na Educação Física. Entende como faz bem uma boa educação física para ela. [...]. E tem escola que não. E essa desassociação da direção da escola com a quadra, tem um pouco da conjuntura e tem um pouco também da nossa classe (Educação Física) que só reclama, que ganha pouco, não gosta do que faz, não gosta de aluno, então a gente percebe isso. Aí fica difícil realmente".*

> R(4): *"A gente começou com o esporte de alto rendimento, começamos dentro de escolas, sempre foi escola. Por quê? Porque a gente acredita que quando a gente está desenvolvendo um projeto na escola, a gente tem a oportunidade de lidar com outras crianças, sem deficiência. E o objetivo, era que essas crianças sem deficiência, começassem a entender o que era o mundo da pessoa com deficiência, e eles pudessem ser adultos que não teriam mais preconceitos. Então, nosso papel sempre foi do educacional, não só com o público que a gente atende, mas com o público que tem toda uma comunidade ao redor. E isso a gente tem muito resultado, funcionou bem. E até hoje a gente trabalha em escola".*
>
> R(5): *"No nosso trabalho, a gente atua junto às Organizações da Sociedade Civil e, por exemplo, eu vou para Parelheiros, eu não monto uma quadra. Mas, eu vou buscar um parceiro local que possa me ceder um espaço para guardar material, que possa me ceder um quintalzinho, não preciso nem de quadra, preciso de um quintal, um terreiro, para gente desenvolver o trabalho. E se tiver uma quadra bacana, um campo, ótimo. Mas, a gente vai lidar com o território, com aquilo que ele oferece. Então, nessa perspectiva, a escola é uma parceira. Mas, ela não é o meu objetivo final. A gente concebe educação mais ampla do que pensar só escola. [...] a gente tem no esporte uma possibilidade de provocar essas crianças, para que elas ressignifiquem o papel da escola".*
>
> R(7b): *"E a nossa relação com a escola qual que é? A gente vê que a escola é muito "capenga", ela tem dificuldades enormes de educar, eles percebem que nós temos uma forma de trabalhar que ajuda eles no complemento das coisas, então é uma relação que está amadurecendo. Eles nos dizendo como é que a gente pode ajudá-los e a gente dizendo para eles que a gente quer se relacionar, porque a gente quer ajudar o mesmo tipo de comunidade e como é que a gente pode trabalhar juntos, é um processo evolutivo".*
>
> R(9): *"Todo aluno que está no Instituto ele tem uma referência familiar e ele tem uma escola. Se ele não tem a escola, a gente busca um encaminhamento. Não é que a gente exclui ele. Junto com a família a gente faz ele entrar, toda uma fórmula de se atualizar na questão educacional".*

A partir da contextualização anterior, acerca do esporte, do esporte educacional, do papel do Estado no desenvolvimento desses dois fenômenos, bem como do papel das OEs com o EE e a relação delas com as escolas para o desenvolvimento do EE, notou-se, de acordo com os discursos dos entrevistados, que o EE não influência positivamente, ou ainda, não é utilizado como fator estratégico na captação de recursos, fator analisado como foco deste trabalho.

> R(2): *"[...], mas, o esporte educacional é muito difícil de ser vendido, a placa do cara não vai estar condicionada a nada, então isso é difícil".*

Portanto foi possível afirmar, a partir dos relatos dos gestores entrevistados nesta pesquisa, que o EE não auxilia positivamente na abertura de contatos nem mesmo no interesse

dos potenciais financiadores em apoiar, patrocinar ou oferecer outros tipos de recursos para este tipo de projeto.

5.3 Estratégias de marketing

O terceiro objetivo específico desta pesquisa foi identificar os atores e as variáveis que influem de maneira positiva ou negativa para o sucesso das estratégias para captação de recursos. No entanto, antes de abordar especificamente o que de fato pode ser instigante para esse sucesso, buscou-se com o roteiro de questões desta categoria, também compreender a percepção dos entrevistados acerca dos conceitos e das aplicações do marketing, do marketing esportivo e da comunicação nas OEs. O intuito foi aprofundar um pouco mais sobre as referências teóricas dos gestores para as tomadas de decisões em possíveis estratégias de marketing utilizadas nas suas OEs, além de extrair dos respondentes, quais estratégias e ações estratégias são efetivamente realizadas para conhecer e aproximar a OE dos seus públicos de interesse, especialmente os financiadores, tratados aqui como consumidores-patrocinadores.

Inicialmente, na análise dos conceitos de marketing e marketing esportivo, apenas os gestores R2 e R3 não responderam, pois, alegaram que não eram conhecedores do tema. A maioria dos outros entrevistados (R1, R5, R7, R8 e R9), mesmo sem a descrição de conceitos e a citação de autores conhecidos nesta literatura, apresentou no decorrer da entrevista uma definição do que é o marketing e do que é o marketing esportivo. E, apesar de justificarem a ausência do setor de marketing nas OEs, por falta de recursos e por prioridades de investimentos em outros setores, foi evidente o reconhecimento de todos quanto à importância do marketing no desenvolvimento das suas OEs, reforçando o apontamento de Yanaze (2011), sobre a relevância da presença e necessidade do marketing em qualquer organização, seja ela com ou sem fins lucrativos.

Logo abaixo, foram apresentados alguns trechos das entrevistas que demonstram as definições dos gestores sobre o marketing.

> R(1): *"O marketing eu entendo como a forma que a gente vai mostrar o que a gente faz para uma empresa. Não é só divulgação, mas é tentar transformar o trabalho da [OE1], talvez, num produto, em algo que as empresas possam ver benefícios e ter atratividade no que é feito pela [OE1]".*

> R(3): *"É, a gente não tem um marketing estruturado, é aquilo que eu te falei, a gente tinha uma agência. [...] Contratar uma empresa para trabalhar nossa comunicação, trabalhar o marketing, ir atrás, fazer captação. Porque a gente precisa disso. A gente vê que cada vez mais,*

> *mesmo sendo projeto social, os projetos mais organizados e mais profissionais, são aqueles que têm e conseguem maior captação. Se a gente fizer isso também, as possibilidades são maiores de crescimento e de melhorar atendimento".*
>
> R(4): *"Bom, o marketing, para as organizações sociais, é fundamental. Ela é essencial, principalmente para ajudar na questão de mobilização de recursos. Tanto para mobilização, prestação de contas, contato com a comunidade. Então, tudo isso é importante. [...] Então eu acho uma coisa muito importante, só que uma área muito difícil, porque hoje a maioria das organizações depende de serviços pró-bono. Então hoje, tem várias empresas que ajudam a gente nessas ações, porque não tem recursos pra isso. Então, eu acho que uma área importantíssima, mas, faltam recursos".*
>
> R(5): *"Acho que o marketing tem a ver com todo processo de preparar o que a gente desenvolve para o mercado, para o mundo. Preparar para venda, digamos assim, preparar para chegar ao consumidor final. A gente produz educação, desenvolvimento humano, esporte, então, a gente entende que fazer isso com qualidade, com rigor, com método, com monitoramento, com avaliação, é preparar um bom produto. Então, marketing acho que começa aí".*
>
> R(7b): *É, eu não sou um cara muito entendido, eu vou te falar bem sinceramente. Mas para mim, o marketing é a comunicação, essencialmente. Comunicar aquilo que você pretende com a tua organização. Acho que é comunicar, fundamentalmente".*
>
> R(9): *"E o que a gente entende por marketing dentro da nossa organização é bastante abrangente. Vai desde a área de comunicação, talvez desde a comunicação de conteúdo, que é mostrar o que nós fazemos, então usar muito as redes sociais, newsletters e relatórios, tudo isso. E, a outra parte que é a comunicação para a área comercial, que a gente chama de comunicação para a captação".*

Assim como exposto anteriormente, apesar de não mencionarem referências da literatura do marketing ou do marketing esportivo, alguns entrevistados, como R5, R7b e R9, citaram como definição de marketing, respectivamente: a preparação dos seus serviços para oferecer ao mercado; a comunicação daquilo que é almejado pela organização e; a comunicação comercial, apontado por R9, no sentido de comunicar aos seus "consumidores" os serviços que a sua organização oferece ao mercado. Portanto, diante desses relatos dos gestores, notou-se que as definições apresentadas estão conectadas com o conceito da *American Marketing Association*, (AMA, 2013), citados no referencial teórico, cuja abordagem do *marketing* tem, entre os seus processos, criar, comunicar, entregar e trocar ofertas com os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral.

Destaca-se ainda, a importância do reconhecimento pelos gestores, acerca das entregas aos seus consumidores, atores que segundo Yanaze (2007), passaram a ser relevantes, de

acordo com a sequência de evolução do marketing, iniciada com a atenção voltada à produção, passando às vendas, à concorrência, ao público comprador e, finalmente, ao mercado consumidor.

Na questão específica sobre o conceito de marketing esportivo (ME), os entrevistados R2, R3, R4 e R5 não expuseram as suas definições, enquanto R1, R6b e R8 apresentaram significados ao termo, apontando-o como divulgação e comercialização dos "produtos" que estão relacionados ao esporte, oferecidos pelas suas OEs. No entanto, complementarmente, Fullerton; Merz (2008) e, Shank; Lyberger (2015), conferem ao ME, além da aplicação dos princípios e processos do marketing tradicional aos produtos esportivos, a atenção também aos produtos não-esportivos através da associação com o esporte, passando, inclusive, pelo processo de elaboração e implantação do *mix* de marketing (PITTS; STOTLAR, 2002)

Em relação à situação do setor de marketing nas OEs, o entrevistado R4 declarou que possui uma pessoa voluntária que atua como consultor, enquanto na OE9, o setor de marketing existe como uma área abrangente que envolve diferentes tarefas, não especificadas pelo entrevistado R9. Nas outras OEs, os gestores assumiram que não existem setores de marketing, tampouco, setores ou pessoas responsáveis especificamente pelo marketing esportivo, contrariando o que sugere Mazzei et al. (2013), apontando que as atividades de marketing deveriam representar uma parte pequena, entre as tarefas do gestor esportivo.

Quanto à comunicação utilizada para tornar comum às informações das OEs analisadas nesta pesquisa, os gestores R1 e R2 relataram que as suas OEs se concentram na divulgação das suas atividades (eventos, por exemplo), na exposição das marcas e nos agradecimentos aos patrocinadores, pelas redes sociais (Facebook e Instagram). Já em relação aos comunicados institucionais e a prestação de contas, por exemplo, nas OEs 1, 2, 3, 4, 6 e 8 (66%) esses informes acontecem por meio de relatórios e *newsletter*[19], direto aos seus patrocinadores. Na OE 8, destaca-se a presença de uma assessoria de imprensa, mantida com orçamento previsto no projeto aprovado na LIE. Além disso, nesta organização, a comunicação com a comunidade fica por conta dos professores e educadores, enquanto a comunicação com os patrocinadores é de responsabilidade do presidente e do gestor de projetos.

Na OE7, como uma ação estratégica para se comunicar e, ao mesmo tempo, apresentar como o dinheiro do patrocinador tem sido usado, são realizados eventos anuais, onde todas as empresas patrocinadoras são convidadas.

---

[19] Boletim informativo

> *R(7a): "Mas, a gente tem um evento de relacionamento com empresas, que é esse que vai ter agora, na semana que vem, terça. [...] Porque eu tenho que chamar não só as empresas que são parceiras nossas, mas empresas que a gente está "namorando", quer se aproximar, quer que conheça o que nós fazemos, que quer que venha para o nosso lado. [...] E, esse momento é importante, até porque vale como uma prestação de contas também: "Olha, você está investindo aqui, olha para onde está indo seu dinheiro".".*

Com a finalidade de demonstrar transparência, também às pessoas físicas que doam para a OE7, a comunicação desta organização com esse público específico é realizada nos eventos que acontecem aos fins de semana, na mesma comunidade e local de execução do projeto. Ainda tratando da comunicação nas organizações analisadas nesta pesquisa, confirmou-se um ponto comum nas OEs 5 e 6. No caso da OE6, existe um atleta da mesma modalidade esportiva do projeto que atua como embaixador, auxiliando na divulgação do projeto, utilizando a sua imagem de figura pública. Já na OE5, o fundador da organização (que também atua como atleta de uma modalidade esportiva), participa de eventos estrategicamente agendados, a partir de um calendário de datas comemorativas. Nos dois exemplos citados, notou-se a concordância com os conceitos apresentados por Fullerton e Merz (2008) e Shank e Lyberger (2015), nos quais o ME acontece pela aplicação específica dos princípios e processos de marketing aos produtos esportivos, nesses 2 casos em especial, aos produtos: "projetos esportivos educacionais" das OEs.

Conforme apresentado no referencial teórico, a concepção do produto ou serviço esportivo, (MORGAN; SUMMERS, 2008), é um dos elementos do *mix* do marketing esportivo que deve ser ofertado aos seus consumidores, logo, foi solicitado aos entrevistados que destacassem quais produtos e serviços as suas respectivas OEs oferecem aos seus *stakeholders.*

É importante ressaltar que os potenciais financiadores dos projetos e programas das OEs foram considerados nesta pesquisa como os consumidores-patrocinadores. No entanto, nesta questão sobre os produtos e/ou serviços das OEs, é importante considerar que o produto "comercializado" aos potenciais financiadores (consumidores-patrocinadores) são compostos, inclusive, pelos serviços oferecidos aos beneficiários (consumidores-participantes), ou seja, o "produto" ofertado aos consumidores-patrocinadores depende dos serviços oferecidos aos consumidores-participantes

Diante deste contexto, na percepção de R1, os beneficiários (consumidores-participantes) do projeto da OE1 recebem como serviço a possibilidade de melhoria na sua formação e na sua qualidade de vida. Entretanto, considerando os consumidores-

patrocinadores, um dos serviços oferecidos pela OE1 são as palestras, complementou R1 e R3 (que também relatou oferecer este serviço como contrapartidas aos seus patrocinadores), além de R4, que também apontou as palestras como um tipo de produto/serviço oferecido pela sua OE.

Novamente, na perspectiva dos beneficiários (consumidor-participante), para R2, a atividade física é um serviço oferecido pela sua OE. E, enquanto para R5, um produto pode ser um ambiente positivo com método consistente e profissional qualificado, para R8 e R9, respectivamente, produto/serviço pode ser, por exemplo: oferecer acesso ao esporte e; educação continuada por meio do esporte. Sendo assim, esses serviços esportivos estão de acordo com a classificação proposta por Chelladurai (2009) em que as organizações esportivas oferecem aos participantes e/ou espectadores, diferentemente da outra categoria classificada pelo autor, em que as organizações utilizam dos produtos das organizações esportivas para promover seus produtos. Ainda a partir das definições apresentadas foi possível identificar por meio das respostas dos gestores, a descrição de produtos e/ou serviços com características particulares do esporte, como a intangibilidade (ex.: qualidade de vida e educação continuada) e a inseparabilidade (atividade física), corroborando com o discurso de Morgan e Summers (2008) sobre este tema.

Curiosamente, diante de uma demanda de prestação de serviço para a OE8, apesar da descrição de R8 da não existência de estratégias claramente definidas quanto às entregas para os seus patrocinadores, a organização já tem um trabalho inicial de pensar um potencial serviço a partir da concepção do produto/serviço, da precificação e da apresentação na venda, utilizando assim, os elementos do *mix* de marketing (PITTS; STOTLAR, 2002).

Na questão da identificação do perfil dos consumidores das OEs analisadas, onde foram considerados somente os patrocinadores, as respostas dos gestores foram variadas. Nas OEs 1, 2, 3 e 5 os entrevistados relataram que não possuem um perfil identificado e sistematizado deste tipo de consumidor. Enquanto isso, na OE4, novamente na OE5 e na OE6, apesar de ser um perfil específico somente dos patrocinadores atuais, já existe um trabalho de segmentação por área de atuação das empresas (farmacêutica, automobilística, etc.), por manifestação esportiva (educacional, rendimento ou participação) ou ainda, por tipo de recursos aportado (LIE, patrocínio direto, doação, etc.).

> R(4): *"A gente tem um mapeamento pelas experiências que a gente vai fazendo, ou seja, por onde a gente vai caminhando e o retorno que é dado. Então, isso a gente vai estruturar melhor, inclusive, a partir de agora desse processo. Mas, a gente tem essas informações das empresas, por exemplo. Tudo que eu apresentei o ano passado, que era de rendimento, e o retorno:*

> *"Ah, nós somos de educacional", vai para um registro, porque agora é o meu momento de apresentar para ele o educacional".*
>
> R(5): *"Olha, eu diria que não. Eu diria que alguns financiadores, quando a gente vai visitar uma empresa, eu vou estudar um pouco da empresa. Então eu quero entender qual é o segmento que ela atua e tal. Mas a gente não vem fazendo isso de uma forma sistematizada". [...] a gente tem um perfil. [...] onde a gente segmentou assim. A gente tem as empresas mantenedoras aqui. Aqui a gente tem o nosso conselho, conselho consultivo. Então, a gente tem, por exemplo, mercado financeiro. [...] A gente tem, da indústria em geral, distribuidora [...] apoiador de recurso bom, em eventos.*
>
> *R(7a): "Você pode ter um perfil, no caso assim, é mais fácil você chegar numa empresa que já tem investimento no esporte, ou que ela está envolvida naquele momento".*

No caso da OE8, quem analisa e conhece o perfil dos seus patrocinadores, são as empresas que fazem a captação dos recursos para a organização. Porém, com os patrocinadores mais antigos, segundo R8, já existe uma relação mais próxima que permite, inclusive, a criação de projetos juntos.

Na OE9, apesar de não realizar nenhum trabalho para identificar o perfil dos seus patrocinadores, R9 relatou a ocorrência de um estudo solicitado pela OE9, a uma consultoria, que culminou na entrega de uma lista com os nomes das empresas que, teoricamente, possuem maior sinergia e importância financeira à organização. No entanto, em conformidade com a constatação de Viegas, Assis e Barreto (2014), ficou evidente que dificilmente as estratégias das OTS acontecem por meio de uma análise proativa do segmento de atuação. Assim, notou-se nas OEs analisadas uma inconsistência em ações para melhor compreender os seus consumidores-patrocinadores, evidenciando apenas ações isoladas e superficiais em algumas das OEs.

Quando analisada a variável, sinergia entre as OEs e os financiadores (consumidores-patrocinadores), os entrevistados R1, R2, R3, R4, R5 e R9 (54% dos entrevistados) enfatizaram, em relação à criação dos projetos, que as prioridades são demandadas pelo público-alvo (consumidores-participantes), sendo o maior objetivo dessas OEs, atender este público específico. Portanto, segundo os gestores citados acima (R1, R2, R3, R4, R5 e R9), não existe uma preocupação, por parte das suas organizações, em construir um projeto a partir de uma demanda de um patrocinador. E, segundo R4, a preocupação do alinhamento com os potenciais financiadores, por modalidade esportiva, por exemplo, acontece somente após a elaboração do projeto.

> R(7a): *"O que pode acontecer, é uma empresa já vir com uma ideia e a gente ir conversando até fazer um alinhamento para que seja absorvido pelo*

> *nosso programa, para que a gente já faça aquela atividade e a gente incorpore um formato que a empresa também vai ficar satisfeita. E não criar novos projetos do jeito que ele quer. Por exemplo, se eu crio um projeto, com um nome "X", porque é daquela empresa e ela quis colocar o nome dela, até para fortalecer também a responsabilidade social. Hoje ela investiu o recurso que ela realmente sabia que ela tinha e que dava para a gente executar. No ano que vem, se eu não renovo com ela, eu tenho um projeto estagnado e eu não consigo oferecer para mais ninguém porque ela tem todo um desenho que foi formatado para aquela empresa".*
>
> R(9): *"Acontece, o do Rio de Janeiro surgiu assim, mas a gente já tinha a vontade de e, já existia todo um projeto pronto para conseguir replicar. E, quando chegou o dinheiro já estava pronto para fazer".*

Em contrapartida, a partir da perspectiva do patrocinador, também não existe uma preocupação quanto ao alinhamento entre as duas partes (patrocinador e patrocinado), afirmou R2, pois, o patrocinador sempre acaba incentivando o que for melhor para eles. Para R1, o incentivo sempre está de acordo com o público de interesse da empresa, já que as empresas particularizam muito os interesses delas, complementou R7b. Neste ponto, Shank (2005) alerta que as organizações bem sucedidas concentram-se no fornecimento de um produto esportivo que atenda às necessidades dos seus consumidores, destacando a importância da priorização na sua satisfação.

Carvalho e Felizola (2009) sugerem ainda, a adequação dos produtos como uma das formas de melhorar os resultados das OTS. Nesse sentido, destacam-se, principalmente, a resposta de R6a e a descrição de R8, relatando a preocupação com um potencial patrocinador.

> R(6a): *"Isso aqui dá para fazer, isso aqui não dá, vamos tentar chegar em um custo que não seja muito alto?" Aí nós vamos "embalar", preparar essa proposta e vamos oferecer".*
>
> R(8): *"Em relação aos patrocinadores também. A gente normalmente tenta associar os patrocinadores aos nossos valores, ao que a gente entende de positivo. Não quer dizer que a gente descarte patrocinadores, não podemos até. Mas a gente pensa bem".*

Ainda sobre a sinergia entre as OEs e os financiadores, analisando as respostas da OE7, foi interessante notar o trabalho de disseminação desta organização, que atua como intermediária entre determinadas empresas interessadas em incentivar um projeto e organizações sociais (OS) que podem executar o projeto. Nesse processo, as OS que estão situadas nas mesmas regiões onde as empresas têm interesse para aplicação do projeto, são diagnosticadas e selecionadas pela OE7. Assim, em comum acordo com os dois atores (empresa e OS) a OE7 vai adaptando esse projeto, conseguindo assim, replicar a sua

metodologia em diferentes territórios, atuando também como capacitadora da OS e realizando o acompanhamento do projeto sempre de perto, inclusive na prestação de contas. Nesse formato, assim como alegam Viegas, Assis e Barreto (2014), as ações passam a estar integradas aos objetivos dos financiadores ou às necessidades emergentes dos beneficiários, ou ainda, a essas duas variáveis. Apesar disso, para Cunha (2012), para ter sucesso no *marketing*, o esporte deve estar alinhado às necessidades estratégicas das empresas patrocinadoras.

Na última questão abordada com os entrevistados nesta categoria, foram identificados atores e variáveis que podem atrair e fidelizar os financiadores dos projetos, bem como algumas estratégias utilizadas pelos gestores para efetivar essas ações. Diante das respostas, foi possível identificar estratégias e ações diferentes e diversas entre as OEs analisadas. Nas OEs 2, 6 e 8, por exemplo, os seus gestores entrevistados afirmaram que nas suas respectivas organizações, sempre entregam mais do que o previsto nas suas contrapartidas.

> R(6): *"A gente tem que sempre valorizar o nosso patrocinador e fazer com que a fidelização, que é nada mais nada menos do que a gente entregar aquilo que a gente se propõe de uma forma plena, para que a gente não perca esse patrocinador e possa continuar fazendo esse trabalho. Então, [...] fidelizar para mim é a gente poder fazer um trabalho e entregar mais do que a gente se propõe.*

Também como forma de contrapartida aos seus patrocinadores, R1 contou que a utilização das "marcações" com *hashtags* (#) em postagens que citam os seus patrocinadores nas redes sociais da organização, tem funcionado muito bem. Na OE4, a fim de atrair maior interesse dos patrocinadores pelos projetos educacionais, são oferecidas as contrapartidas das equipes de alto rendimento mantidas pela organização. Além disso, R4 afirmou:

> R(4): *"A gente tem um relacionamento que é tudo aberto, a pessoa vem ver. Eu acho que o melhor caminho não é nem os relatórios, que são dados, documentos, que tudo isso é bem organizado, mas eu acho que o melhor caminho é você ver o projeto e conversar com quem tá participando. Porque só ele sabe, exatamente, o que acontece. E se você vai lá e conversa com os beneficiários, com as mães e tudo, eles vão dizer o que eles acham da instituição. E ali você consegue saber realmente como é utilizado esse recurso".*

Como forma de se comunicar com os seus patrocinadores, os entrevistados R3, R5, R7a, R8 e R9 afirmaram que utilizam os eventos organizados pelas suas OEs, tanto para apresentar o que tem sido feito aos patrocinadores que já investem nos projetos, como para prospectar e, possivelmente, iniciar um relacionamento com futuros parceiros que tem interesse em conhecer os projetos. Para R5, os eventos que são organizados pela sua organização nas datas

comemorativas, servem, inclusive, para “divulgar a marca do patrocinador”, acompanhando o pensamento de Shilbury et al. (2014), que destaca utilização do esporte, pelas grandes corporações, como veículo para divulgar e promover seus produtos para um público específico que acompanha determinado esporte. Entretanto, outros fatores tornam-se importantes nesse processo de comunicação entre patrocinado e patrocinador. Em pesquisa levantada por Cunha (2012) sobre os fatores estratégicos para divulgação de informações em OTS, o autor apresentou um estudo de Trussel e Parson, cujo relatório de 2008 indicou quatro fatores que afetam à decisão do doador para conceder recursos, sendo estes fatores todos demonstrativos contábeis, representados pelos seguintes indicadores: (1) eficiência em alocar recursos aos programas, (2) estabilidade financeira, (3) nível de informação disponibilizada aos doadores e a reputação da organização.

Ainda em relação às contrapartidas oferecidas como estratégia para fidelizar os seus patrocinadores, na OE7, foi relatado por R7a que todas as empresas incentivadoras recebem contrapartida institucional, independentemente das fontes de financiamento. Outros dois pontos destacados também por R7a, foram: problemas em não ser atendido pessoalmente (também relatado por e R6a), sendo dificultosa a negociação, por e-mail, ou mesmo por telefone e; a transferência da cultura de doação aos funcionários brasileiros, trazida pelas multinacionais que estimulam os seus colaboradores a essa prática.

> R(6a): *“Mas assim, relação com pessoas, hoje em dia, cada vez menos, porque no [patrocinador] isso recicla muito. Desde que a gente tá lá mudou muito e, não existe mais essa coisa de relação com pessoas”.*
>
> R(7a): *“E tem também a situação de que você não é prioridade na agenda dele. [...] às vezes, muitas coisas são negociadas por telefone e e-mail. Você nem chega a ver a cara das pessoas, porque ela só quer se beneficiar daquele recurso. Tem duas situações pela atuação da empresa, uma por ela estar se reforçando na área de responsabilidade social e ela quer mostrar alguns resultados, e tem o outro lado que aí já é mais “marqueteiro”, que esse recurso, é possível eu fazer sem tirar do meu bolso e ainda ter visibilidade de marca. É ter a minha logomarca associada a algumas grandes organizações e que eu posso apresentar isso dentro do meu relatório de sustentabilidade e responsabilidade social: “Olha tudo que eu faço!”. Também tem esse lado. A gente tem sim essa dificuldade, não só de trazer para conhecer, como também, às vezes não ser atendido pessoalmente”.*

Diante dos atores e variáveis apresentados neste item do capítulo 5 pode-se afirmar que o objetivo específico foi contemplado.

5.4 Informações para o Planejamento Estratégico

Por fim, a partir das respostas dos gestores entrevistados, foi possível apresentar, analisar e discutir os dados que correspondem ao último objetivo específico desta pesquisa, que foi identificar quais informações influenciam na tomada de decisão dos gestores das organizações esportivas para criar um planejamento estratégico.

Nas duas primeiras questões desta categoria, foram abordadas as fontes utilizadas para obter informações, a utilização destas fontes para as tomadas de decisões dos gestores, bem como o ambiente onde são armazenadas essas informações. Diante das respostas dos entrevistados foi identificado que a maioria das OEs analisadas não possui um ambiente sistematizado, com segurança para armazenar as informações obtidas, sendo que apenas uma das OEs analisadas (OE4) possui um ambiente de CRM[20] (*Custumer Relationship Management*) e outros duas (OE6 e OE8) armazenam seus dados em planilhas no programa *Microsoft Excel*®. Por outro lado, os gestores demonstraram que, de alguma forma, buscam informações para auxiliá-los nas suas decisões, o que permitiu, também, a interpretação que as organizações tem se preocupado em, pelo menos, buscar informações sobre os ambientes nos quais estão inseridas, mesmo que nem todas elas armazenem essas informações. No entanto, vale ressaltar que um sistema de banco de dados não pode ser confundido com um sistema de informação de Marketing (*SIM*), como afirma Yanaze (2007), pois nem sempre os dados acumulados em relatórios e arquivos digitais, serão indispensáveis no momento de uma tomada apropriada de decisão de marketing. Nesse sentido, para Pitts e Stotlar (2002) coletar ou gerar dados úteis é o primeiro passo para a construção de um sistema de informação de marketing.

Em algumas OEs analisadas, como a OE2, as informações obtidas e armazenadas estão relacionadas aos aspectos dos projetos executados, como por exemplo, as informações sobre as escolas visitadas na execução dos projetos. De forma análoga, R5 apontou que as informações da sua organização são automaticamente armazenadas durante a elaboração dos próprios projetos educacionais. Um ponto interessante também destacado por R5 foi a utilização de fontes secundárias para a busca de informações, como: Índice de Vulnerabilidade Paulista e Social (IVPS); DIESPORTE (Diagnóstico do Esporte) e; Relatório de Desenvolvimento Humano (RDH), produzido pelo PNUD. Este último, também utilizado como fonte de informações na OE8, que também consome de fontes como: Acessa São Paulo,

[20] O CRM (Gerenciamento do relacionamento do consumidor) é um sistema de informação que seleciona e organiza os dados dos clientes, cujo objetivo principal é entender quais as necessidades desses clientes, permitindo à organização conhecer as preferências de cada segmento dos clientes pré-identificados (YANAZE, 2007).

IBGE e Nossa São Paulo. Como forma de buscar informações específicas, R8 destacou a importância de procurar informações nas organizações parceiras locais.

> R(8): *"[...] o PNUD traz aquele relatório muito importante, mas a escala dele ainda também é grande. Ele tem regiões, estados, cidades, mas a gente precisa, bairro, da rua, a gente precisa daquela rua, daquela escola, como é que é nessa escola?".*

Contudo, para Pitts e Stotlar (2002), o *SIM* permite aos profissionais de marketing, acesso rápido e preciso às informações disponíveis, mas, quem toma as decisões não é o *SIM*, mas as pessoas.

Continuando a análise e entrando na questão específica sobre o planejamento estratégico de cada organização analisada, foi possível identificar, incialmente, a partir dos relatos dos gestores entrevistados, que todas as OEs possuem missão, visão e valores definidos, bem como todos esses princípios organizacionais são compartilhados com os seus colaboradores e/ou voluntários. Nesse contexto, considerando a compreensão de Maximiano (2000), Mintzberg e Quinn (2001) do planejamento como um plano com três níveis (estratégicos, funcionais e operacionais) é no último nível, o operacional, aonde acontecem às atividades mais comuns, rotineiras (ROCCO JÚNIOR, 2012), confirmando a necessidade do conhecimento de todos em relação aos princípios organizacionais.

Abaixo é possível observar as opiniões de R7b e R9 sobre a importância dos princípios organizacionais e do seu compartilhamento com os membros de suas organizações.

> R(7b): *"Sim. Isso é um aspecto bastante importante. Nós temos muitos profissionais, e principalmente em cargos de gestão, de coordenação, que estão há muito tempo conosco. Na verdade, eles ajudaram a desenvolver esses conceitos, essa metodologia. Nós fizemos recentemente, uma reunião geral aqui em São Paulo, aonde a gente reapresentou a missão e fizemos o pessoal discutir, está valendo ainda? O nosso dia-a-dia está de acordo? Então esse tipo de coisa a gente sempre faz, ao longo do ano. E nos planejamentos, geralmente, a gente coloca em questão de alguma forma, ou diretamente, ou de uma forma indireta, a discussão se a nossa missão está aderente ainda, ao o nosso trabalho".*

> R(9): *"E a missão é sempre uma das coisas que está no nosso Norte para a nossa equipe e também para os alunos. A gente tem uma cartilha que tem o ABC da 'modalidade' e da OE9 também tem lá a missão, os valores e, tem os valores do Rugby e também os valores do Instituto".*

De acordo com Lamb, Hair e McDaniel (2004) com a declaração da missão definida e sabendo qual é o seu negócio, as organizações podem determinar os limites para desenvolver os seus objetivos, as suas estratégias e as suas ações. No entanto, para Thibes e Moretto

(2011), as organizações sem fins lucrativos têm como um dos seus maiores desafios a falta de recursos para a concretização de suas missões. Para os autores, a captação de recursos é algo indispensável na gestão destas organizações.

Ainda em relação aos princípios organizacionais e sua aplicabilidade nas OEs, R1, R2, R3, R7b e R8 apontaram em suas respostas que reforçam regularmente em seus colaboradores e voluntários, a importância de manter a sintonia com esses princípios das OEs. Destaca-se também a posição de R5, afirmando que o modelo de gestão da OE5 é muito voltado para o RH focado na causa, discutindo temas diversos em grupos a fim de auxiliar na formação dos colaboradores.

> R(5): *"A gente, entre nós, precisa entender quatro pilares da educação; entre nós, a gente precisa desenvolver competência pessoal, relacional; entre nós, a gente precisa desenvolver competência técnica. Se a gente não conseguir devolver isso, a gente não chega no público".*

Em relação às informações dos entrevistados sobre as análises internas e externas como "matéria-prima" para elaboração, tanto do planejamento estratégico organizacional, quanto do planejamento estratégico de marketing, verificou-se que, internamente, a OE1 possui uma diretoria muito participativa, atuando na resolução de demandas que surgem a partir dos projetos.

A partir de uma análise interna, R2 destacou que OE2 é hoje uma organização social que tem configuração de uma empresa, entretanto, para Mazzei e Rocco Júnior (2017), equívocos importantes podem acontecer quando se quer gerir o esporte sem considerar suas particularidades e características, administrando-o como uma empresa.

> (R2): "*E depois, a gente chegou numa conclusão que a gente é uma organização social, que no fundo, é uma empresa".*

Nesse sentido, Maximiano (2000), aponta a necessidade de profissionalizar a formação de gestores para, consequentemente, aprimorar os processos administrativos, apoiando o relato de R2, que destacou, justamente, a necessidade de profissionalização para que consigam atender melhor os seus consumidores.

Na perspectiva de uma análise em um ambiente externo, com o objetivo de viabilizar a implantação dos seus projetos, R2 apontou que a escolha das cidades onde são executados os projetos da OE2, deu-se estrategicamente, por serem cidades com tradição na modalidade esportiva ofertada pela organização, além dos locais também possuírem alguma relação com os membros da OE2, na maioria fundadores da organização. Neste caso, apesar de não se manifestar na descrição do entrevistado o conceito de um dos elementos do *mix* de marketing,

ficou evidente a presença do elemento denominado “praça”, um dos 4Ps também classificado segundo Yanaze (2011) como distribuição.

Na OE3, o gestor executivo entrevistado nesta pesquisa, a partir de uma análise interna, assumiu que existe uma estrutura reduzida na sua organização, fator limitante, neste momento, para a expansão das atividades dos seus projetos em outras cidades, apesar de já ter recebido convites para ampliar o seu negócio. De modo análogo e, analisando externamente, R4 contou que o crescimento ou a ampliação de um projeto em determinada região, só será efetivado se houver o público alvo que justifique a abertura deste novo projeto, neste novo ambiente, corroborando com a afirmação de Krames (2010) que defende a criação de estratégias a partir dos clientes, pois, segundo o autor, são eles que definem o propósito do negócio. Nesse sentido, ainda na OE4, os coordenadores dos projetos também são estimulados a analisarem o cenário externo esportivo a fim de identificar modalidades que estão em desenvolvimento ou ainda, tem perspectiva para se tornarem paralímpicas e, consequentemente, serem oferecidas como uma modalidade nos projetos da organização.

Assim como citado anteriormente, que na OE4 existe o cuidado em conhecer o ambiente onde será implantado um projeto, R5 também declarou essa preocupação. Para R5, a partir de uma análise no ambiente externo global, por meio dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), dos dados do Relatório de Desenvolvimento Humano (RDH) e do relatório DIESPORTE, apresentado pelo Ministério do Esporte em 2013, foi possível identificar, por exemplo, que doenças como hipertensão e diabetes estão matando as pessoas. Nesse sentido, para R5, é preciso olhar essas informações para tomar decisões a fim de, sustentando esse discurso da organização, implantar os projetos em regiões que realmente necessitam destes serviços. Paralelamente a esse discurso, Soriano (2010) discorre pontuando que nem sempre se pode escolher o que ele chama de “floresta” a qual vai explorar, sendo necessário às vezes atuar em condições adversas e em cenários que já existem, entretanto, o esforço para conhecer detalhadamente o “campo” onde vai atuar, não deve ser medido.

Nas outras OEs, destacou-se ainda o apontamento de R7a, em relação ao trabalho de agentes sociais que apresentam as informações à diretoria para que sejam tomadas decisões estratégicas, e de R8, no mesmo sentido de buscar informações locais, específicas de um bairro, de uma escola, ou mesmo de uma rua, por exemplo.

> R(7b): *“Nós temos assistentes sociais que identificam esse tipo de problema. Se está tendo um problema de desemprego muito grande na comunidade, nós trabalhamos com pessoas da comunidade, agente sociais, monitores que nos traz essas informações. Então a gente vai traçando estratégias de minimização dessas questões”.*

Na OE9, apesar de não buscarem muitas informações em pesquisas e relatórios, de acordo com o discurso do R9, muitos voluntários que eram praticantes na modalidade oferecida pela organização, tornaram-se empresários e, hoje, ajudam com consultorias na OE9, levando informações relevantes, que podem servir para tomar decisões estratégicas.

Finalmente, após levantar diferentes questões quanto à construção dos planejamentos estratégicos, organizacionais e de marketing, nas OEs analisadas, foi possível verificar quais organizações possuem PEO de forma formalizada. Além disso, também se verificou como é o processo de elaboração desses planejamentos nessas organizações.

Inicialmente, identificou-se que as OEs 1 e 6 não possuem Planejamento Estratégico Organizacional (PEO). Mas, para R1, o PEO está no "radar", porém, ainda não se priorizou esforços e recursos para a elaboração deste documento na OE1. Além disso, segundo R1, seria importante a participação de um especialista para auxiliar nesse processo. Para Lengler; Cruz e Jacobsen (2010) o planejamento estratégico se faz cada vez mais necessário, à medida que o terceiro setor é reconhecido pela sociedade.

Enquanto na OE1 ainda não se formalizou esse processo, na OE2 o planejamento está vigente há 4 anos, apesar de R2 apontar que é impossível, atualmente, fazer um planejamento diante dos atrasos nas análises dos projetos pelos órgãos responsáveis. Fato também relatado por R3, que também contou que na OE3, o PEO não tem sido para um período maior do que 3 anos, sendo que neste momento, o foco do planejamento é a captação de recursos.

Contudo, mesmo que segundo R2, o planejamento das OEs não exista quando se trata para os projetos da LIE, de forma geral, para Chiavenato (2003) e Maximiano (2000), o planejamento é o primeiro dos quatro processos principais da administração e é o momento no qual se define, principalmente, os objetivos da organização.

Diferentemente das OEs, 1 e 6, nas OEs 4 e 5 foi possível verificar a existência do PEO em ambas as organizações, permitindo também, comparar alguns fatores no processo de elaboração entre as duas organizações. Segundo R4, a OE4 sempre trabalhou com PEO, sendo que o seu último foi elaborado por uma empresa contratada, especificamente, para prestar esse serviço. Já na OE5, processo de elaboração foi diferente, pois, o diretor executivo participou em uma consultoria externa e, posteriormente, replicou na sua organização o conteúdo aprendido, auxiliando na produção do PEO. Sobre os dois processos apresentados acima vale destacar a colocação de Pereira (2010), sobre a importância de todos os envolvidos entenderem o papel do consultor no processo de PEO. Ainda segundo Pereira (2010) o

consultor, seja ele interno ou externo, não faz o PEO, pois quem o faz é o time de planejamento selecionado para tal função.

Outro fator interessante destacado por R4 foi o financiamento para a elaboração do PEO, o que permitiu a participação de inúmeros atores da OE4 nesse processo. Em contrapartida, na OE5, R5 descreveu o processo como não "extremamente participativo", porém, o planejamento foi validado pelo conselho e está ativo. Nos dois casos supracitados, cujas falas dos gestores foram transcritas abaixo, notou-se duas propostas diferentes para a solução de um mesmo problema, que foi, elaborar o PEO. Nesse sentido, Mazzei e Rocco Júnior (2017), evidenciam a fundamental importância de a gestão do esporte acontecer de forma criativa e eficiente, com planejamento a longo prazo, adotando práticas socialmente e financeiramente sustentáveis.

Abaixo seguem as falas de R4 e R5 a respeito dos temas abordados imediatamente acima:

> R(4): *"E ele foi financiado por um patrocinador que a gente buscou, especificamente. Então isso foi uma coisa legal. A gente precisava daquele planejamento de outra forma, a gente estava num outro patamar e eu fui buscar um patrocinador direto. E aí participaram desse processo, todo a equipe interna, os beneficiários, e a gente conseguiu colocar também, tanto fornecedores como patrocinadores e amigos, pessoas que conheciam a instituição".*
>
> R(5): *"[...] a gente há muito tempo, a gente vinha muito focado na construção dos processos pedagógicos. E nos últimos três anos, eu pude viver um processo de uma consultoria para outro lugar e apliquei várias técnicas aqui com a nossa equipe. O planejamento estratégico ele não foi algo extremamente participativo, mas ele foi validado, tanto pelo conselho diretor, quanto com a equipe técnica. E ele, na verdade, reflete o modus operandi que a gente já vinha desenvolvendo, só que a gente sistematizou esse processo melhor. Por exemplo, a gente olha no nosso plano, a partir da nossa missão, de quem a gente é, dos nossos valores, quando a gente olha para trás, a gente constrói os eixos estratégicos e define metas".*

O processo de elaboração do PEO nas OEs 7, 8 e 9 também apresentaram particularidades. Especialmente na OE7, o gestor R7b destacou a participação dos novos membros do conselho no processo de elaboração do PEO, agregando ao processo com as suas formações e visões diferentes, o que segundo o diretor permitiu uma discussão sobre questões já consolidadas e a rediscussão da missão e da visão, por exemplo. Além disso, R7b apontou a importância do envolvimento dos coordenadores no processo de elaboração do PEO, vistos por ele como os cargos mais importantes da organização. Da mesma forma, na OE8 a participação dos membros da diretoria e dos funcionários é recorrente no processo de

elaboração do PEO, porém, para R8, o planejamento deve ser revisado constantemente e relembrado acerca das estratégias e ações previstas, já que muitas organizações o fazem e esquecem de colocar em prática. Por isso, a importância de tratar o PEO, como um processo, e como tal, ele deve ser dinâmico (PEREIRA, 2010).

Na visão de R9, apesar das diretrizes para o PEO serem determinadas pelos dois fundadores, a sua organização pode ser compreendida como uma organização dinâmica, por isso, está sempre aberta a incorporar algum fator que venha a ser somado por alguém. No último planejamento, o fato interessante apontado por R9 foi a segmentação por área distintas da organização, determinando objetivos para o setores: administrativo, contábil, "campo" e outros. A partir desta visão de segmentar o planejamento, Yanaze (2007) aponta a importância de estabelecer conexões e sinergias entre os diferentes planejamentos, pois, segundo o autor, não é incomum que os diferentes planejamentos se tornem conflitantes, gerando problemas entre os setores da própria organização. Para controlar esse eventual desafio Yanaze (2007) sugere o estabelecimento de um objetivo geral, de forma que possa ser estendido em objetivos específicos em cada área existente na organização.

Por fim, especificamente, em relação ao Planejamento Estratégico de Marketing (PEM), verificou-se que, atualmente, as OEs 1, 2, 3, 4, 6, 8 e 9, não possuem este documento formalizado. O que contraria a visão de Yanaze (2011) que, assim como Chiavenato (2003) e Maximiano (2000), que compreendem o planejamento como uma função essencial no processo administrativo, também aponta o planejamento como a primeira das funções administrativas para o marketing, demonstrando assim, a importância da sua realização nas organizações. Entretanto, algumas ações isoladas nessas organizações foram observadas. Na OE2, por exemplo, já houve um PEM elaborado por uma agência de marketing especializada.

> R(2): *"Nós tentamos fazer com a agência. Aí eu não sei se a agência é incapaz, pois eu não tenho como medir isso. Porque nós nos sentamos, fizemos todo um planejamento de marketing, um perfil do que ele imaginava de clientes que ele tinha. Fez, me vendeu um lindo mundo e só me apareceu com a "X" em um projeto [...]. Então, foi feito algo assim com a agência. Porque a agência é uma agência de marketing, especializada na Lei de incentivo, já tinha um histórico legal com a Lei Rouanet e queria ir com o Esporte. Porque isso acontece muito, porque hoje são poucas que trabalham com o esporte".*

Numa outra situação, R3 reconheceu a importância do marketing para a organização e declarou que pretendia iniciar nos próximos meses um trabalho com uma agência de marketing, inclusive para criar o PEM da OE3. Da mesma forma, na OE4, que também já teve um PEM, também existe um movimento para estruturar o setor, denominado por R4, como de

“comunicação e marketing”, que deverá caminhar em paralelo com o departamento, também recentemente reformulado, de captação de recursos.

Para R5, a organização não possui um planejamento de marketing, porém, possuem um plano de captação, pensando estratégias de captação.

> R(5): *“A gente, no plano de captação, a gente estabeleceu as metas de captação, a partir do que? Das necessidades que a gente tem nos nossos projetos, [...] A gente tem: infraestrutura, transporte, material de escritório, alimentação, RH, [...]. Então, a gente estabeleceu uma meta de captação para esse ano (2018), uma meta para 2019 e uma meta para 2020. E aqui uma síntese da projeção de 2018. A minha expectativa é de fechar 2018 com R$ 2,9 mi. Esse é o meu objetivo. Aí a gente chegou nesse custo, do ano passado, de R$ 100,00 por pessoa. Então, dá R$1.200,00 por ano. Para uma meta de atendimento de 2000 pessoas. [...] defini meu objetivo: devolver ações de marketing, relacionamento e engajamento social com líderes empresariais e personalidade para garantir a sustentabilidade. e o gerenciamento das parcerias”.*

A OE7, diferentemente das outras OEs possui um área denominada de desenvolvimento institucional, que tem como uma das funções, captar recursos. Nesse sentido, são desenvolvidos nesta área, alguns estudos que dizem respeito ao tema captação de recursos, como por exemplo, quais as empresas que estão financiando projetos no esporte, ou então, quais empresas apoiam projetos de outras manifestações como a cultura, por meio da Lei Rouanet, mas, ainda não patrocinam projetos esportivos. Entretanto, R7b destaca que um processo mais profundo, com análise SWOT e análise de risco, por exemplo, com o intuito de obter informações para elaborar o PEM, não é realizado. Segundo R7b, esses processos mais aprofundados acabam acontecendo no PEO, de forma mais geral.

Vale ressaltar que as organizações analisadas nesta pesquisa são organizações esportivas e como tal, seguindo as definições de Chelladurai (2009) são organizações que oferecem serviços para promover o esporte, mas, ao mesmo tempo, vendem os seus produtos e serviços para empresas que querem utilizar o esporte para, também, promover os seus produtos, acompanhando a segunda classificação de Chelladurai (2009). Diante deste contexto, esperava-se que estas organizações deveriam elaborar também, um Planejamento Estratégico de Marketing Esportivo (PEME), especificando ainda mais as suas estratégias e ações para atingir os seus objetivos. No entanto, ciente da não existência nem mesmo do PEM na maioria das OEs analisadas, optou-se por não questionar os entrevistados sobre o PEME.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente, neste capítulo final, é preciso relembrar os objetivos desta pesquisa. O primeiro e objetivo principal deste trabalho foi levantar e analisar as estratégias de captação de recursos utilizadas pelas organizações que trabalham com esporte educacional. Como específicos, foram determinados os seguintes objetivos: (a) verificar a partir da constituição das OEs, da estrutura organizacional e das fontes de financiamentos, como são elaboradas as estratégias para captação de recursos nas OEs; (b) apontar quais as estratégias utilizadas pelas organizações esportivas para captar recursos para projetos educacionais; (c) identificar os atores e as variáveis que influenciam de maneira positiva ou negativa para o sucesso das estratégias para captação de recursos e; (d) Identificar quais informações influenciam na tomada de decisão dos gestores das OEs para criar um planejamento estratégico. Contudo, a partir dos resultados obtidos por meio das entrevistas com os gestores das OEs analisadas, foram atendidos os objetivos supracitados.

Primeiramente, em relação as estratégias para captação de recursos, considerando a constituição legal das OEs analisadas, pode-se dizer que os seus gestores demonstraram preocupação em manter suas OEs atualizadas às mudanças na legislação, principalmente com visão nas oportunidades de parcerias com os órgãos governamentais, com a finalidade de se beneficiarem, principalmente, dos incentivos fiscais (LIE, LPIE, FUMCAD, FIA, outros). Assim, foi possível afirmar que as OEs têm se mantido atualizadas em relação, aos seus estatutos, as eventuais qualificações e certificações e, às adequações às leis vigentes, com a intenção de manter a viabilidade legal para receber todos os benefícios possíveis, sejam eles públicos ou privados. Portanto, compreender e acompanhar as atualizações na legislação e em outros mecanismos legais como os chamamentos públicos, convênios e, editais públicos e privados, podem ser fatores críticos de sucesso para as OEs, em termos de sustentabilidade e até mesmo para a sobrevivência das organizações que dependem de captação de recursos recorrente para a manutenção dos seus projetos.

Considerando a estrutura organizacional, principalmente quanto aos recursos humanos disponíveis para a gestão, destaca-se a participação dos voluntários nos cargos de alto escalão, como na presidência e diretoria das OEs. Nesse contexto, chama-se a atenção ainda para a fonte de remuneração dos gestores “não voluntários”, pois, seus ganhos acabam sendo procedentes dos projetos incentivados, os quais possuem prazo limitado de execução, comprometendo a continuidade estratégica do trabalho desses gestores nas suas OEs, após o

término desses projetos. Entretanto, mesmo nos casos das organizações que contrataram ou que já remuneram os seus gestores no passado, para tratar de temas específicos como, a elaboração de projetos e a prospecção de patrocinadores, não foi possível afirmar que essas OEs agem estrategicamente com a finalidade de profissionalizar a sua gestão e, consequentemente captar mais recursos. Afinal, as OEs atuam de acordo com o surgimento e manifestações de demandas emergentes, ou seja, à medida que há necessidade de contratação de RH para determinados serviços, a OE busca alternativas paliativas para cumprir aquelas ações, seja contratando um funcionário temporário ou uma empresa prestadora daquele serviço específico, ou ainda deslocando alguém da própria OE para acumular aquela função.

Evidenciou-se também que a falta de recursos para contratar uma empresa especializada, ou mesmo, para contratar uma pessoa específica na organização para tratar de temas específicos como a elaboração de projetos, muitas vezes acaba sobrecarregando alguns membros executivos, gestores e supervisores das OEs. Porém, independentemente dos responsáveis pela elaboração dos projetos, seja um funcionário ou uma empresa terceirizada, todas as OEs que possuíam projetos submetidos na LIE durante o período de análise desta pesquisa, mantiveram os seus projetos aprovados, mesmo os que precisaram de alguma adequação. Assim, diante dos dados analisados, foi possível afirmar que não há uma relação entre o sucesso de aprovação dos projetos e os responsáveis diretos (seja membro interno ou prestador de serviço) pela elaboração deles.

Do ponto de vista do acesso as fontes de financiamento, sejam elas fontes dos setores públicos ou privados, ou ainda de pessoa física, ressalta-se novamente o papel dos membros das diretorias, ou dos próprios fundadores das OEs para essa função de prospectar financiadores. No entanto, esse acúmulo das funções dos cargos de diretores, presidentes e mesmo, fundadores das OEs, com o cargo de “captador de recursos”, muitas vezes, limita as ações desses gestores nesse cargo tão importante e fundamental para a sobrevivência de qualquer OTS. Pois, para obter sucesso na captação de recursos é preciso dedicação, conhecimento e estratégia para alcançar os consumidores/patrocinadores corretos.

O fato é que, muitos dos gestores das OEs não se planejam e acabam tomando decisões de não investir em ações estratégicas de marketing e comunicação, mesmo sabendo da importância de ter pessoas ou agências especializadas cuidando do marketing e da comunicação das suas OEs, para manter contato com pessoas estratégicas no mercado e abrir novos caminhos para a negociação e financiamento dos seus projetos. Nesse sentido, obrigações simples, como retribuir as próprias contrapartidas já determinadas em contratos,

por meio de ativações de patrocínio, por exemplo, podem ser consideradas ações de comunicação que demonstrariam planejamento e profissionalismo básico, das OEs diante dos seus parceiros e do mercado.

Em contrapartida, muitas vezes, esses gestores precisam deliberar seus recursos para necessidades básicas para o funcionamento dos projetos e das OEs, priorizando a utilização dos recursos para a compra de materiais das aulas e treinos, o pagamento dos salários dos profissionais, a compra dos lanches e a contratação de transporte para as competições, por exemplo.

Outro aspecto importante levantado nesta pesquisa, foram as fontes de financiamentos das OEs analisadas. A partir dos dados obtidos, foi interessante perceber que a dependência quase que total das OEs, pelas fontes de financiamentos do setor público, especificamente do tipo de recurso classificado neste trabalho como incentivo fiscal – Lei de Incentivo ao Esporte (LIE) – restringe as organizações de um planejamento a longo prazo, visto que a captação de recursos via LIE, ocorre praticamente, ano a ano. Sendo assim, as OEs não conseguem pensar em um planejamento estratégico com prazos maiores. Nesses casos, as OEs muitas vezes, dependentes quase que exclusivamente das verbas originárias de incentivos fiscais, especialmente da LIE, não sabem nem ao certo se terão dinheiro para executar os projetos do ano seguinte.

Esse vínculo a uma única fonte de financiamento deixa iminente a necessidade de diversificar as fontes de financiamentos. E, mesmo que sejam pensamentos de apenas alguns dos gestores, nota-se a preocupação e até mesmo, algumas ações pelos gestores entrevistados, no sentido de tornar as OEs menos dependentes de apenas uma fonte de financiamento.

No que se refere a influência do esporte educacional na captação de recursos para os projetos desta manifestação, percebe-se que esta característica nos projetos não, necessariamente, agrega valor ao “produto/serviço” das OEs na busca por patrocinadores. Muitas vezes, em detrimento dos projetos educacionais, mesmo contrariando a Constituição Federal de 1988, que prioriza o investimento com dinheiro público em projetos educacionais, as empresas acabam financiando os que contemplam o esporte de rendimento, pois, obviamente, a maior visibilidade, o público de interesse dessas modalidades, assim como os canais de comunicação nesse tipo de esporte parecem ser mais atraentes aos consumidores e públicos-alvo dos patrocinadores.

Em alguns casos, a falta de interesse das empresas pela causa das OEs e seus projetos, também justificam o não investimento no EE. Contudo, cabe as organizações esportivas

proponentes de EE, reverterem esse diagnóstico apontado nesta pesquisa, por meio de ações que valorizem os projetos educacionais e o investimento local das empresas globais. Assim, espera-se que mais crianças e adolescentes (educandos) possam praticar esporte em ambientes escolares e não escolares e, consequentemente, mais modalidades esportivas sejam vivenciadas por esse público jovem, possibilitando a formação de mais cidadãos, mais potenciais atletas, proporcionando o surgimento de novos "ídolos" (atletas ou não), dando mais visibilidade para diferentes modalidades, fechando um "ciclo virtuoso", com mais investimento no EE.

Como sugestão, apesar de compreender as diferenças nas dimensões de atuação e alcance nos meios de comunicação entre o ER e o EE, a utilização das redes sociais como canais alternativos para comunicar ações de ativação das OEs que trabalham com EE, por exemplo, tornam cada vez mais democráticas as possibilidades de divulgação. Figuras influenciadoras nas comunidades onde acontecem os projetos e outros meios criativos de exposição das marcas dos patrocinadores também podem ser explorados por qualquer tipo de organização, atingindo pessoas que podem ser os públicos-alvo e consumidores de diferentes empresas.

Numa outra perspectiva, na visão de alguns dos gestores entrevistados existem atores que tem papel chave no processo de captação de recursos. Logo, diante das falas dos entrevistados das OEs, foi possível considerar relevante a manutenção dos contatos já existentes na lista de financiadores, mesmo que estes muitas vezes estejam interessados simplesmente em associar a imagem ou a marca das suas empresas, a algo positivo dos projetos ou da organização, e não estando realmente preocupados com a causa que organizações e seus projetos defendem. Além disso, percebeu-se quão importante também, é a aproximação à potenciais tomadores de decisões de empresas que incentivam o esporte, porém, notou-se que esse contato inicial tem maiores chances de se tornar efetivo, se potencializado por meio de uma pessoa que faça a intermediação entre os potenciais interessados e os potenciais patrocinadores.

Nesse sentido, o fortalecimento no mercado do TS, na indústria do esporte, especialmente no mercado do patrocínio, bem como o posicionamento das OEs, por meio dos seus representantes, quanto as estratégias claras para captação de recursos e adoção de modelos de gestão que privilegie a transparência, podem ser determinantes no interesse dos financiadores, principalmente do setor privado e de pessoas físicas, para efetivamente estabelecerem parcerias a longo prazo.

Todos as variáveis, atores e outros elementos citados anteriormente, que podem auxiliar as OEs na captação de recursos, deveriam ser determinados durante o planejamento estratégico de marketing, porém, nenhum dos gestores das OEs relatou a existência deste documento, demonstrando a ausência de estratégias de marketing para qualquer finalidade dentro da organização, inclusive para a captação de recursos. Assim, considerando também as respostas da maioria dos gestores sobre os conceitos de marketing esportivo é possível confirmar a falta de familiarização deles com esta área específica.

Entretanto, quando se fala em informações para tomadas de decisões na elaboração do planejamento estratégico organizacional nas OEs analisadas, é importante destacar que se trata de informações provenientes das demandas do dia-a-dia dos projetos e das necessidades das comunidades.

Contudo, como demonstrado durante a descrição deste capítulo foi possível levantar e analisar o que OEs tem feito em termos de estratégias para captar recursos para os seus projetos educacionais. No entanto, não foi possível afirmar que as OEs analisadas possuem planejamento, com objetivos estratégicos de marketing definidos para alcançarem as suas respectivas metas de captação de recursos.

6.1 Limitações da pesquisa

Uma das limitações deste estudo é o número reduzido de organizações esportivas participantes, o que, consequentemente, reduziu o número de entrevistados. Além disso, apesar da população representar um grande percentual das organizações que captam recursos na LIE, o fato de a pesquisa abordar somente as OEs com sede na cidade de São Paulo, pode ser considerado um fator limitante, de forma que os dados encontrados podem não ser generalizados as realidades de outros Estados. Outro fator limitante é a apresentação, apenas da visão de um dos lados dos envolvidos no processo de captação de recursos, ou seja, a presença das falas dos representantes das fontes de financiamento dos setores público, privados e pessoas físicas, poderiam complementar as informações e os resultados encontrados. Outro ponto que pode ser considerado uma limitação é falta de literatura específica sobre captação de recursos para projetos esportivos, sobretudo para projetos esportivos educacionais.

6.2 Sugestões de pesquisas futuras

Como sugestão para estudos futuros, ouvir os representantes das fontes de financiamentos parecer ser um ponto importante, inclusive para comparar, diferenciar e ainda, confirmar ou não os pontos levantados pelos gestores das OEs. Além da questão de compreender os outros envolvidos no processo de captação de recursos, investigar a influência de cada variável independentemente, (ex.: estrutura organizacional e planejamento estratégico de marketing), no processo de captação de recursos nas organizações parece um ponto interessante como sugestão para outros estudos complementares. Por fim, como sugestão de pesquisas futuras envolvendo o tema deste trabalho, a proposição de um modelo para tomada decisão de financiadores que se interessam em projetos esportivos educacionais, seria uma grande contribuição para facilitar os processos de seleção de projetos, tanto para os financiadores, como para os financiados.

6.3 Sugestões para aplicações práticas

- A partir da atualização e adequação às legislações vigentes, as OEs podem pleitear novos tipos de recursos em fontes de financiamentos, principalmente do setor público;
- Os exemplos das OEs analisadas demonstraram que a diversificação das fontes de financiamentos é uma preocupação dos gestores atuais, sendo que a busca por novos tipos de recursos torna-se um fator primordial para a sustentabilidade das organizações;
- As organizações, principalmente aquelas que trabalham com EE, devem explorar ainda mais a comunicação das atividades realizadas em seus projetos, de forma a torná-las comum aos seus públicos-alvo, fazendo com que os potenciais doadores, patrocinadores, ou de forma geral, os potenciais financiadores, conheçam o serviços e produtos das OEs;
- Praticamente todas as organizações analisadas já possuem o tipo de recurso denominado de patrocínio, seja de fontes do setor público ou do setor privado. No entanto, poucos gestores dessas organizações têm se preocupado com a ativação deste patrocínio, ou seja, demonstrar aos públicos de interesse que a OE é patrocinada por determinada empresa. Desta forma, as OEs devem melhorar as ações de ativação dos patrocinadores atuais, honrando minimamente as contrapartidas assumidas nas suas prospecções e, efetivamente em seus contratos.

Considerando as opções mais democráticas de canais de comunicação da atualidade, como as redes sociais, por exemplo, as OEs podem criar materiais relevantes para e partir do seu cotidiano, com menos recursos para essa produção, porém, com mais eficiência.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, B. S. DE; MARCHI JR., W. O financiamento dos programas Federais de esporte e lazer no Brasil (2004 a 2008). **Movimento**. Porto Alegre, v. 16, n. 4, p. 73-92, out./dez. 2010.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Definition of Marketing**. Chicago, 2013. Disponível em: https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-*Marketing*.aspx. Acesso em: 07/11/2017.

ANDRADE, M. G. V. DE. **Organizações do terceiro setor:** estratégias para captação de recursos junto às empresas privadas. 2002. 146f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2002.

BAGGENSTOSS, S.; DONADONE, J. C. Empreendedorismo social: reflexões acerca do papel das organizações e do Estado. **Gestão e Sociedade.** Belo Horizonte, v.7, n.16, p.112-131, jan./abr. 2013.

BARROS DE SÁ, B. M. DE; ALMEIDA, V. M. C. DE. Motivação, Seleção, Ativação e Mensuração do Patrocínio Esportivo. V Encontro de marketing ANPAD, 2012, Curitiba. Disponível em: http://www.anpad.org.br/adm/pdf/2012_EMA114.pdf. Acesso em: 21/03/2018.

BARROS, J. A. F. **Estrutura organizacional e das tomadas de decisões em clubes sócioesportivos de São Paulo**. 2016. 148f. Dissertação (Mestrado em ciências) – Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo – EEFE/USP, 2016.

BASTIDAS, M. G; BASTOS, F. da C. A lei de incentivo fiscal para o desporto e a formação de atletas no brasil. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, 2011, v. 1, n. 2, 121p.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado, 1998. Disponível em: http://www.senado.gov.br/atividade/const/con1988/CON1988_07.05.2015/CON1988.pdf Acesso em: 13/09/2015.

BRASIL. Decreto 6.180/2007, de 03 de agosto de 2007. Regulamenta a Lei nº 11.438, de 29 de dezembro de 2006, que trata dos incentivos e benefícios para fomentar as atividades de caráter desportivo. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, seção 1, p. 1, 6 ago. 2007. Disponível em: http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2007/decreto-6180-3-agosto-2007-557793-publicacaooriginal-78464-pe.html. Acesso em: 21/03/2018.

BRASIL. Decreto 7.984/2013, de 08 de abril de 2013. Regulamenta a Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, seção 1, p. 5, 9 abr. 2013. Disponível em: http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2013/decreto-7984-8-abril-2013-775702-publicacaooriginal-139449-pe.html. Acesso em: 21/03/2018.

BRASIL. Decreto nº 91.452, de 19 de julho de 1985. Institui Comissão para realizar estudos sobre o desporto nacional. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, seção 1, p. 10394, 22 set. 1985. Disponível em:

http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1980-1987/decreto-91452-19-julho-1985-441587 publicacaooriginal-1-pe.html. Acesso em: 29/05/2015.

BRASIL. Decreto-Lei nº 3.199, de 14 de abril de 1941. Estabelece as bases da organização dos desportos em todo país. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, seção 1, p. 7452, 18 abr. 1941. Disponível em: http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-3199-14-abril-1941-413238-publicacaooriginal-1-pe.html. Acesso em: 21/03/2018.

BRASIL. **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. Brasília, DF: Planalto, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11438.htm. Acesso em: 20/03/2018.

BRASIL. **Lei nº 13.019**, de 31 de julho de 2014. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil. Brasília, DF: Planalto, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13019.htm. Acesso em: 23/03/2019.

BRASIL. **Lei nº 8.672**, de 06 de julho de 1993. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. Brasília, DF: Planalto, 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L8672.htm. Acesso em: 20/03/2018.

BRASIL. **Lei nº 9.615**, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. Brasília, DF: Planalto, 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9615consol.htm. Acesso em: 19/03/2018.

BRASIL. **Lei nº 9.790**, de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Brasília, DF: Planalto, 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9790.htm. Acesso em: 01/06/2018.

BRASIL. Ministério do Esporte. 2017. **Relatório de gestão 2016**. Disponível em: http://www.esporte.gov.br/arquivos/leiIncentivoEsporte/Relatrio_de_Gesto_-_2016_-_Finalizado_-_Mudanas_SLIDE_NATUREZA_DO_PROPONENTE.pdf. Acesso em: 20/03/2018.

BRASIL. Ministério do Esporte. **Diagnóstico Nacional do Esporte (Diesporte)**. Disponível em: http://www.esporte.gov.br/diesporte/2.html. Acesso em: 26/09/2018.

BRASIL. Ministério do Esporte. **Lei de Incentivo ao Esporte**. 2017. Disponível em: http://www.esporte.gov.br/arquivos/leiIncentivoEsporte/INFORMAES_IMPORTANTES_SOBRE_A_APRESENTAO_DE_PROJETOS.pdf. Acesso em: 21/03/2018.

BRASIL. Ministério do Esporte. **Manual da Lei de Incentivo ao Esporte**. 2017. Disponível em: http://www.esporte.gov.br/arquivos/leiIncentivoEsporte/Manual-da-Lei-de-Incentivo-ao-Esporte-Proponente.pdf. Acesso em: 10/03/2018.

BRASIL. Ministério do Esporte. **Programa Segundo Tempo**. Disponível em: http://www.esporte.gov.br/index.php/institucional/esporte-educacao-lazer-e-inclusao-social/segundo-tempo. Acesso em: 23/11/2017.

BRASIL. Secretaria Especial do Esporte. **Lei de Incentivo ao Esporte**. Disponível em: http://www.esporte.gov.br/index.php/institucional/secretaria-executiva/lei-de-incentivo-ao-esporte/projetos-aprovados-aptos-a-captacao. Acesso em: 21/03/2019.

BRASIL. Secretaria Especial do Esporte. **Lei de Incentivo ao Esporte**. Disponível em: http://www.esporte.gov.br/index.php/institucional/secretaria-executiva/lei-de-incentivo-ao-esporte. Acesso em: 05/05/2019.

BRASIL. Senado Federal. **Relatório Final:** Apresentação do anteprojeto de Lei Geral do Esporte Brasileiro. 2016. Disponível em: http://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=4402929. Acesso em: 21/03/2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Desporto e lazer: exercício 2016. **Relatório Sistêmico de Fiscalização – FISC**. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Educação, da Cultura e do Desporto. 2017.

BUENO, L. **Políticas Públicas do esporte no Brasil**: razões para o predomínio do alto rendimento. 2008. 200f. Tese (Doutorado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2493/72040100444.pdf. Acesso em: 20/03/2018.

CAMPOS, L. M. DE S.; BOEING-DA-SILVEIRA, R.; MARCON, R. Elementos do *Marketing* na captação de recursos do terceiro setor. **RAM – Revista de Administração Mackenzie.** v. 8, n. 3, p. 104-127. 2007.

CARLASSARA, E. de O.; PAROLINI, P. L.; ROCCO JUNIOR, A. J. Análise do comportamento do consumidor esportivo em relação à associação, consciência e fidelidade de marca: um estudo de caso da maratona de São Paulo. **Podium. Sport, Leisure and Tourism Review**, São Paulo, v. 5, n. 2 maio/ago. 2016.

CARVALHO, B. L. P. **Associativismo, lazer e esporte nos Clubes Sociais de Campinas**. Dissertação (Mestrado em Educação Física). Faculdade de Educação Física Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2009.

CARVALHO, C. M. S; FELIZOLA, M. P. M. A Importância do *Marketing* na Captação de Recursos para o Terceiro Setor. **XI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Centro-Oeste**. Brasília, DF, 4-6 jun. 2009.

CAÚS, C.; GÓES, M. **Direito aplicado à gestão de esportes.** São Paulo: Trevisan Editora, 2013.

CERVO, A; BERVIAN, P. A; SILVA, R. DA. **Metodologia científica**. São Paulo: Person Prentice Hall. 2007.

CHAUMIER, J. Les techniques documentaries, PUF, 1974, 5 ed. 1989.CHELLADURAI, P. **Managing organizations for sport and physical activity**: a systems perspective. Scottsdale, Arizona, USA: Holcomb Hathaway, 2009.

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier. 2003. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=p1v6UEVixy8C&lpg=PA15&hl=pt-PT&pg=PA35#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 28/11/2018.

CUNHA, V. de F. **Jogada de craque?** Fatores críticos que levam empresas públicas a patrocinarem o esporte. 2012. 111f. Dissertação (Mestrado em administração pública). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2012.

DELOITTE. **Mapeamento dos Recursos Financeiros disponíveis no Campo Social do Brasil com o objetivo de identificar recursos potenciais para Finanças Sociais**. Força Tarefa de Finanças Sociais. 2015. Disponível em: https://sinapse.gife.org.br/download/mapeamento-dos-recursos-financeiros-disponiveis-no-campo-social-brasil-com-o-objetivo-de-identificar-recursos-potenciais-para-financas-sociais. Acesso em: 05/06/2018.

FALCONER, A. P. **A Promessa do Terceiro Setor:** um estudo sobre a construção do papel das Organizações Sem Fins Lucrativos e do seu campo de gestão. São Paulo: CEATS-USP, 1999.

FLEURY, F. A; et al. Um “campo” de oportunidade para o patrocinador: um estudo sob a perspectiva da identidade social. **VII Encontro de *Marketing* da ANPAD**. Belo Horizonte, MG. 2016.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa:** um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso. 2013.

FLORES, J. G. **Análisis de datos cualitativos:** aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: LTC, PPU S.A, 1994.

GALATTI, L. R. **Esporte e clube sócioesportivo:** percurso, contextos e perspectivas a partir de um estudo de caso em clube esportivo espanhol. 2010. 305f. Tese (Doutorado em Educação Física) – Faculdade de Educação Física da Universidade de Campinas. Campinas, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas. 2008.

INTERNATIONAL EVENTS GROUP (IEG). **Sponsorship Report**. 2015. Disponível em: <http://www.sponsorship.com/iegsr/>. Acesso em: 18/03/2018.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de *Marketing*.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2006.

KRAMES, J. A. **A cabeça de Peter Drucker**. Rio de Janeiro: Sextante, 2010.

LAMB JR. C. W; HAIR JR. J. F; MCMCDANIEL, C. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

LENGLER, F. R.; CRUZ, R. de L. C.; JACOBSEN, A. de L. Captação de recursos pelo terceiro setor: a impotência de um intermediário como canal de comunicação entre doador e tomador. **Vianna Sapiens**, Juiz de Fora, v.1, n.1, 2010.

MACHADO, J. R; ZEM, C. A. **Marketing esportivo:** um estudo sobre o crescimento das instituições de ensino na prática do patrocínio esportivo. Semead. 2004.

MANZINI, E. J. Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação. **Revista Percurso**. Maringá, v. 4, n. 2, p. 149-171, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

MARTINS, G. DE A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATIAS, W. B. et al. A lei de incentivo fiscal e o (não) direito ao esporte no brasil. **Revista Movimento**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, jan./maio 95-110. 2015.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de *Marketing*:** Metodologia, Planejamento. v. 1, ed. 4. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

MATTAR, M. F. **Tomada de decisão em ações de patrocínio esportivo:** análise descritiva do processo decisório e critérios de seleção em empresas patrocinadoras no Brasil. Dissertação (Mestrado em administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

MATTAR, M. F; CAMPOMAR, M. C. Processo decisório para ações de patrocínio esportivo: análise descritiva em empresas patrocinadoras no Brasil. **Revista PMKT**: Layout 1. 17 mar. 2011.

MATTAR, F. N.; MATTAR, M. F. (Org.). **Gestão de negócios esportivos**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2013.

MAXIMIAMO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas. ed. 5. 2000.

MAZZEI, L. C. et al. Uma análise da produção acadêmica brasileira em marketing esportivo enquanto área multidisciplinar. **Revista Brasileira de Marketing,** São Paulo, SP. v. 11, n. 2, p. 94-119, maio/ago 2013.

MAZZEI, L. C; BASTOS, F. C. **Gestão do esporte no Brasil:** desafios e perspectivas. ed. 1. São Paulo: Ícone, 2012.

MAZZEI, L. C; ROCCO JÚNIOR, A. J. Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: Um momento para a sua afirmação no Brasil. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE),** São Paulo, SP. v. 2, n. 1, p. 96-109, maio de 2017.

MIHAI, A. L. **Sport marketing mix strategies**. SEA-Practical Application of Science. v. 1, n. 1. 2013.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORGAN, M. J.; SUMMERS J. ***Marketing* Esportivo.** São Paulo: Thomson Learning. 2008.

MOTA, A. L. C. DA. **Organizações empreendedoras do terceiro setor:** desafios para a sobrevivência no contexto do esporte educacional e de participação. Dissertação (Mestrado em profissional em administração). Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2015.

MOTA, A. L. C. DA; NASSIF, V. N. J. Como sobreviver em um ambiente de financiamento instável? Gestão de recursos em organizações empreendedoras do terceiro setor que atuam com o esporte. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.5, n.1, 2016.

MOTA, A. L. C. DA; NASSIF, V. N. J. Modelos de gestão do esporte educacional e governança no terceiro setor: o real, o possível e o ideal. **Podium. Sport, Leisure and Tourism Review**, São Paulo, v. 4, n. 2. maio/ago. 2015.

OLIVEIRA, M. D. R. de. **Elaboração e gestão de projetos:** curso técnico e prático. Porto Alegre, Bookman, 2002.

PAROLINI, P. L.; ROCCO JUNIOR, A. J. Patrocínio esportivo no brasil: uma análise qualitativa da produção acadêmica brasileira sobre o tema. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, Rio de Janeiro, RJ. v. 6, n. 1, p. 103-118, jan./jun. 2016.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico:** teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PITTS, B. G; STOTLAR, D. K. **Fundamentos de *Marketing* esportivo**. São Paulo: Phorte, 2002.

REIN, I.; KOTLER, P.; SHIELDS, B. ***Marketing* Esportivo:** A reinvenção do esporte na busca de torcedores. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ROCCO JUNIOR, A. J. Gestão estratégica da comunicação nos principais clubes de futebol do Brasil: muito marketing, pouca comunicação. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte**. n. 1 São Paulo: Atlas, 2012.

ROCCO JUNIOR, A. J. ***Marketing* e Gestão do esporte**. São Paulo: Atlas, 2012.

ROCHA, C.; BASTOS, F. Gestão do Esporte: Definindo a área. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**. v.1 n. 1. P. 64-78. Maio 2016.

RODRIGUEE, M. C. **Fim social, meios privados**. Conjuntura Econômica, Rio de Janeiro, 53 (1): 41-43, janeiro. 1999.

SALOMON, L. M; ANHEIER, H. K. **The International Classification of Nonprofit Organizations:** ICNPO-Revision 1, 1996. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, 19. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1996.

SANTOS, A. dos; BORBA, C. dos A. de; RAMOS, I. C. A.; SILVEIRA, L. C. L. da; GIANEZINI, M.; MOURA, P. G. M.; GIEHL, P. R. **Captação de recursos para projetos sociais.** Curitiba: Intersaberes, 2013.

SANTOS, E. F.; SILVA, C. E. A influência das estratégias de *Marketing* na captação de recursos para o Terceiro Setor. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v.3, n.1, p. 94-106, jan./jun. 2012.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria da fazenda e planejamento. **Nota Fiscal Paulista**. 2019. Disponível em: https://portal.fazenda.sp.gov.br/servicos/nfp/Paginas/Sobre.aspx. Acesso em: 05/05/2019.

SÃO PAULO (Estado). **Lei Paulista de Incentivo ao Esporte**. 2019. Disponível em: http://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/ultimas-noticias/conheca-a-lei-paulista-de-incentivo-ao-esporte/. Acesso em: 05/05/2019.

SÃO PAULO (Município). **Fundo Municipal dos direitos da criança e do adolescente - FUMCAD**. 2019. Disponível em: https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/direitos_humanos/participacao_social/fundos/fumcad/index.php?p=269627. Acesso em: 05/05/2019.

SÃO PAULO (Estado). Conselho Estadual dos direitos da Crianças e dos adolescentes de São Paulo. **Fundo da Infância e da Adolescência - FIA**. 2019. Disponível em: http://www.condeca.sp.gov.br/quem-somos/. Acesso em: 05/05/2019.

SHANK, M. D. **Sports *Marketing*:** a strategic perspective. New Jersey: Pearson Prentice Hall. 3 ed. 2005.

SHANK, M. D.; LYBERGER, M. R. **Sports Marketing:** A Strategic Perspective, 5 ed. New York: Routledge, 2015. 672 pp. Disponível em: https://www.routledge.com/Sports-Marketing-A-Strategic-Perspective-5th-edition-5th-Edition/Shank-Lyberger/p/book/9781138015968. Acesso em: 05/05/2019.

SHILBURY, D.; WESTERBEEK, H.; QUICK, S.; FUNK, D.; KARG, A. **Strategic Sport Marketing**. Australia: Allen & Unwin, 2014.

SHIRIASHI, G. F. **Estratégias da empresa e as estruturas de marketing**. São Paulo. 2009.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, Campina Grande-PB. v. 17. n. 1. 2015.

SILVA, E. L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. 138p.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianopolis: UFSC. 2005.

SLACK, T. **Understanding sport organizations**: the application of organizational theory. Champaign: Human Kinetics. 1997.

SODRÉ, M. L. **Cultura organizacional e valores olímpicos:** estudo de caso de uma ONG. Dissertação (Mestrado em ciências). Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

MATTAR, M. F. **Tomada de decisão em ações de patrocínio esportivo:** análise descritiva do processo decisório e critérios de seleção em empresas patrocinadoras no Brasil. Dissertação (Mestrado em administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

SORIANO, F. **A Bola não entra por acaso:** estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol. São Paulo: Lafonte, 2010.

STRAUSS A; CORBIN J. **Pesquisa qualitativa:** técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. Porto Alegre: Artmed. 2008.

THIBES, M. M; MORETTO NETO, L. Mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil: um estudo de caso. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 12, n. 4, p. 133–155 out./dez. 2011.

THOMAS, J.R.; NELSON, J.K. **Métodos de pesquisa em atividade física**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002.

TRUSSEL, J. M.; PARSONS, L. M. **Financial Reporting Factors Affecting Donations to Charitable Organizations**. Advances in Accounting, v. 23, p. 263–285, 2008.

TUBINO, M. J. G. **Estudos brasileiros sobre o esporte:** ênfase no esporte-educação. Maringá: Eduem, 2010.

UNESCO. **Carta Internacional de Educação Física e Esporte da UNESCO**. United Nations Educational , Scientific and Cultural Organization, 1978. Disponível em: http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002164/216489por.pdf. Acesso em: 29/05/2018.

URQUIZA, M. A; MARQUES, D. B. Análise de conteúdo em termos de Bardin aplicada à comunicação corporativa sob o signo de uma abordagem teórico-empírica. **Entretextos**, Londrina, v. 16, n. 1, p. 115-144, jan./jun. 2016.

VANUCCI, L. H. T.; BASTOS, F. C. ; ROCCO JR., A. ; PERRENOUD, L. ; DANTAS, C. R. Captação de recursos para projetos esportivos educacionais na Lei de Incentivo ao Esporte (LIE): uma revisão sistemática na produção acadêmico-científica. 8º CBGE – ABRAGESP, Curitiba, v. 1. p. 1-189. 2017. Disponível em:

http://www.abragesp.org.br/docs/Anaisdo8CongressoBrasileirodeGestaodoEsporte2017.pdf. Acesso em: 22/07/2018.

VIEGAS, G; ASSIS, L. B. DE; BARRETO, R. O. Captação de recurso, mobilização e legalidade: o “fazer estratégico” de organizações do terceiro setor em Belo Horizonte. **REGE-Revista de Gestão**, São Paulo, v. 21, n. 4, p. 525-541, out./dez. 2014.

WORLD GIVEN INDEX (WGI). **A Global view of giving trends**. Charities Aid Foundation. 2014. Disponível em: https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/caf_wgi2014_report_1555awebfinal.pdf?sfvrsn=fcdcf440_4. Acesso em: 05/06/2018.

YANAZE, M. H. **Gestão de *Marketing* e Comunicação:** avanços e aplicações. São Paulo: Saraiva. 2007.

YANAZE, M. H. **Gestão de *Marketing* e Comunicação:** avanços e aplicações. 2 ed. São Paulo: Saraiva. 2011.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Lista de proponentes da Lei de Incentivo ao Esporte - LIE

Qtde	PROPONENTES – com sede na cidade São Paulo, SP
1	AVEBESP - ASSOCIAÇÃO DOS VETERANOS DE BASQUETE DO ESTADO DE SÃO PAULO
2	INSTITUTO BARRICHELLO
3	INSTITUTO ADEMIR DA GUIA
4	ASSOCIAÇÃO PROJETO VIDA CORRIDA
5	INSTITUTO CIDADANIA ATRAVÉS DO ESPORTE
6	ADD ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA PARA DEFICIENTES
7	ASSOCIAÇÃO CONSELHO BRITÂNICO
8	INSTITUTO TIAGO CAMILO
9	ASSOCIAÇÃO HURRA!
10	ASSOCIAÇÃO CULTURAL, ESPORTIVA E SOCIAL-DEP – DESENVOLVER, EDUCAR E PRATICAR
11	ASSOCIAÇÃO BENEFICENTE COMUNITÁRIA CULTURAL ESPORTIVA ELITE E.S.P.
12	SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA
13	FUNDAÇÃO GOL DE LETRA
14	INSTITUTO RUGBY PARA TODOS
15	INSTITUTO PANGEA DE AÇÃO CULTURAL E ESPORTIVA
16	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE - EEFE-USP
17	CENTRO DE REFERÊNCIA EM EDUCAÇÃO IRMÃ ÂNGELA
18	LIGA DAS SENHORAS CATÓLICAS DE SÃO PAULO
19	VICTÓRIA CENTRO DE DESENVOLVIMENTO DO ESPORTE E DA CULTURA
20	LIGA BRASILEIRA DE BASQUETEBOL MASTER
21	INSTITUTO ESPORTE EDUCAÇÃO
22	ORGANIZAÇAO NÃO GOVERNAMENTAL BOLA DENTRO

Apêndice 2 – Roteiro de entrevista

Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo

Programa de pós-graduação em Educação Física e Esporte

Roteiro de entrevista para a dissertação "Estratégias para captação de recursos em organizações esportivas que trabalham como esporte educacional

Pesquisador: Luis Henrique Torquato Vanucci

Caro (a) participante,

A presente pesquisa de natureza científica é desenvolvida pelo aluno de mestrado Luis Henrique Torquato Vanucci, sob orientação e responsabilidade do Prof. Dr. Ary José Rocco Júnior no Programa de Pós-graduação em Educação Física e Esporte da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE-USP).

O objetivo é levantar e analisar as estratégias de captação de recursos utilizadas pelas organizações que trabalham com esporte educacional.

O roteiro de entrevista é composto por 4 blocos, definidos com categorias: **I -** Constituição, estrutura organizacional e fontes de financiamentos para a captação de recursos; II - Esporte Educacional como estratégia para captação de recursos; III – Estratégias de marketing; IV - Informações para o Planejamento Estratégico.

O tempo médio da entrevista é 50 minutos.

Sua participação é voluntária e, ao responder as questões, você aceita fornecer os dados que são confidenciais e servirão apenas para fins acadêmicos, sem a citação do nome dos respondentes e das respectivas organizações, garantindo-se o sigilo das respostas.

Solicitamos que você forneça respostas o mais próximo possível da sua realidade, conforme sua própria percepção, para que os resultados reflitam a realidade sobre as organizações esportivas que trabalham com esporte educacional

Desde já agradecemos a sua colaboração.

A) Caracterização do respondente

- Idade:_____ Sexo: M ( ) F ( )
- Escolarização:

Ensino médio ( ) Superior ( ) Especialização ( ) Mestrado ( )
Doutorado ( )
Favor especificar área:_____

- Possui curso específico em gestão do esporte?

( ) Sim. Especifique_____ ( ) Não.

- Cargo atual na organização:_____

- Tempo de atuação na organização: ( ) Anos ( ) Meses

B) Caracterização da organização

- Nome: _____
- Ano de fundação: _____
- Número de funcionários fixos/contratados na organização: _____
- Receita anual: ( ) Até R$ 360 mil ( ) R$ 360 mil a R$ 3,6 milhões ( ) R$ 3,6 milhões a R$ 300 milhões ( ) Acima de R$ 300 milhões
- Número de projetos realizados nos últimos 5 anos:_____
- Quantidade de projetos educacionais executados nos últimos 5 anos: _____
- Número total de beneficiados nos projetos da organização: _____
- Número total de beneficiados nos projetos educacionais da organização: _____

A organização realiza outros projetos esportivos além dos educacionais:
( ) Sim ( ) Não Especifique_____

BLOCO I – Objetivos Específicos I – Constituição, estrutura organizacional e fontes de financiamentos para a captação de recursos.

1. Qual é a constituição legal/social da sua Organização Esportiva (OE)?
2. A organização possui organograma formalizado que retrata a realidade de funcionamento? Quantos colaboradores contratados e/ou voluntários? O número de pessoas que trabalha na OE, atualmente, atende às necessidades da Organização?
3. Quais são as principais fontes de financiamentos (Setor público, Setor Privado, Pessoa Física) que a OE recebe/recebeu? Comente sobre as facilidades e dificuldades para se chegar as fontes de financiamento (burocracia, processos, acesso as pessoas que tomam decisões).
4. Como se dá a destinação dos recursos, quais as prioridades e aonde mais falta investimento?
5. Quais os tipos de recursos que a organização possui? A organização realiza ações específicas para atrair e fidelizar financiadores em cada tipo de recursos (Fontes públicas: incentivos fiscais, parcerias, convênios, subvenções e auxílios; Fontes privadas: patrocínio e recursos próprios e; Pessoas Físicas: *face to face*, micro doações e *Crowdfunding*)?
6. Do ponto de vista da estrutura organizacional, como é realizada a captação de recursos na prática? Existe uma pessoa responsável para prospectar potenciais patrocinadores,

doadores? Quais os recursos (administrativos, financeiros, RH, outros) que esta pessoa possui para captar recursos?

BLOCO II – Objetivos específicos II – Esporte Educacional como estratégia para captação de recursos.

7. Na sua concepção, o que é esporte?
8. Na sua visão, qual o papel do Estado no desenvolvimento do esporte para a sociedade e para o país?
9. Qual a sua opinião sobre o financiamento com dinheiro público para OE privadas?
10. O que você como OE entende por esporte educacional? Quantas pessoas são responsáveis pelo setor educacional na OE?
11. Como, onde e há quanto tempo a OE atua com o esporte educacional? Quais são os principais tipos de recursos das fontes de financiamento que investem no esporte educacional na OE?
12. Existe uma pessoa responsável pela elaboração de projetos esportivos educacionais, para submissão aos mecanismos de incentivos públicos (incentivos fiscais, convênios, outros), ou ainda, para prospectar potenciais patrocinadores, doadores e outros?
13. Na sua opinião, qual o papel de uma OE para sociedade, com o esporte educacional? E como você vê a relação OE-escola para o desenvolvimento do esporte educacional? Existem resultados concretos nesse sentido?

BLOCO III – Objetivo específico III – Estratégias de marketing

14. Na sua opinião, o que é uma organização esportiva e quais serviços e/ou produtos (atividade fim) que uma OE deve oferecer para os seus *stakeholders* (beneficiários, patrocinadores, comunidade)?
15. A OE se preocupa com o alinhamento dos objetivos entre financiador, financiado e comunidade? Quem toma as decisões para iniciar a elaboração de um projeto, como o projeto será financiado, bem como, os valores que serão investidos?
16. O que você entende por *Marketing*? A OE possui setor de *Marketing* estruturado?
17. Quantas são e qual a formação das pessoas que atuam no setor de *Marketing* da OE?

18. A OE conhece o perfil do seu financiador, bem como, quais as suas necessidades e seus desejos? Como a OE entende a relação entre financiador e organização?

19. O que você entende por *Marketing* Esportivo (ME)? Quais as atividades de ME que a OE realiza, já realizou ou pretende realizar?

20. A OE possui uma preocupação em analisar as particularidades do mercado esportivo a fim de segmentar o mercado e ser mais assertivo em suas ações/atividades de *Marketing*?

21. Quais são os canais de comunicação utilizados pela OE? Como funciona a comunicação entre OE, financiadores, potenciais financiadores, comunidade e demais *stakeholders*?

BLOCO IV – Objetivos Específicos IV **–** Informações para o Planejamento Estratégico.

22. Quais as fontes (pesquisas de *Marketing*, fontes primárias, fontes secundárias, análise de mercado) que a OE utiliza para obter informações e como os gestores utilizam essas informações para tomar decisões estratégicas?

23. A OE possui algum ambiente para armazenar os dados e as informações obtidas?

24. A organização possui missão, visão e valores? Esses princípios organizacionais são de conhecimentos dos seus colaboradores/voluntários? Fale-me um pouco sobre isso.

25. A OE possui planejamento estratégico (PE)? Se sim, como funcionam os processos de elaboração, (definição dos objetivos, metas e estratégias para atingi-los) implantação, implementação e avaliação, assim como, quem participa dos processos do PE? Se não, por que não possui PE? Já houve tentativas de implantação? Comente.

26. A OE possui Planejamento Estratégico de *Marketing* (PEM) elaborado por meio de análise de mercado, análise SWOT, e formulação dos 4 Ps? No caso de resposta afirmativa, explique. Em caso negativo: Já houve alguma tentativa de elaborar o PEM, por que não funcionou? Tem documento? Quem participa?

Apêndice 3 – Protocolo de análise dos documentos

NOME DA ORGANIZAÇÃO:

1. INSTITUCIONAL

Dados de contato

Endereço	
Telefone	
E-mail	
Site	

Quem somos: (descrição)

Membros da diretoria, dos conselhos e associados	
Número de projetos	
Número de núcleos de atendimento	
Organizações beneficiadas	
Número de colaboradores	
Profissionais beneficiados (Jovens monitores, Prof. EF, Agentes sociais))	
Pessoas beneficiadas anualmente	
Total de pessoas beneficiadas	
Quantidade de projetos	
Comunidades atingidas em São Paulo	
Modalidades	

Fonte:

Apresentação de documentos:

Estatuto	
Atas de assembleia Geral e/ou extraordinária	
Relatório Institucional	
Código de ética e/ou regimento interno	

2. ATUAÇÃO

Metodologia: (descrição)

Base	
Objetivos da direção	
Atuação	
Ferramentas	

Projetos e programas:

Projeto 1	
Objetivo	
Público alvo	
Fonte de financiamento	
Tipo de financiamento:	
Parceiros e apoiadores	
Local do projeto	
Modalidades	

Projeto 2	
Objetivo	
Público alvo	
Fonte de financiamento	
Tipo de financiamento:	
Parceiros e apoiadores	
Local do projeto	
Modalidade	

3. GESTÃO

Missão	
Visão	
Valores	
Crença	
Eixos estratégicos / Princípios educacionais	

Apresentação de documentos

Organograma e política de RH	
Planejamento estratégico	
Relatório anual, financeiro e gerencial	
Balanço patrimonial	
Processo seletivo e licitação	
Política para participação na Lei de incentivo ao Esporte	
Parecer jurídico	

4. MARKETING

Planejamento estratégico de marketing			
Apresentação de parceiros e patrocinadores			
Mídias e redes sociais			
Realização de eventos			
Fontes de financiamento			
Tipos de financiamento			
Ferramentas de acesso a doação, patrocínio e outros.			

Fontes de recursos

Setor Público		**Setor Privado**		**Pessoas Físicas**	
Leis de Incentivo		Aplicação		Pessoa Física	
		Pessoa Jurídica			
		Eventos			
Site	Doação em dinheiro		Voluntariado		

Apêndice 4 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

I - DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO SUJEITO DA PESQUISA OU RESPONSÁVEL LEGAL

1. DADOS DO INDIVÍDUO

Nome completo _____

Sexo ☐ Masculino
☐ Feminino

RG _____
Data de nascimento _____
Endereço completo _____
CEP _____
Fone _____
e-mail _____

2. RESPONSÁVEL LEGAL

Nome completo _____
Natureza (grau de parentesco, tutor, curador, etc.) _____

Sexo ☐ Masculino
☐ Feminino

RG _____
Data de nascimento _____
Endereço completo _____
CEP _____
Fone _____
e-mail _____

II - DADOS SOBRE A PESQUISA CIENTÍFICA

1. Título do Projeto de Pesquisa

Estratégias para captação de recursos em organizações que trabalham com esporte educacional.

2. Pesquisador Responsável

Prof. Dr. Ary José Rocco Júnior

3. Cargo/Função

Professor Doutor

4. Avaliação do risco da pesquisa:

[x] RISCO MÍNIMO ☐ RISCO BAIXO ☐ RISCO MÉDIO ☐ RISCO MAIOR

(probabilidade de que o indivíduo sofra algum dano como consequência imediata ou tardia do estudo)

5. Duração da Pesquisa

2 anos

III – DESCRIÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa tem o objetivo de identificar quais são as estratégias para a captação de recursos utilizadas pelas organizações do terceiro setor (OTS), especialmente as organizações esportivas que atuam com o esporte educacional. A pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza aplicada e com objetivo exploratório, cuja finalidade principal é desenvolver, esclarecer e alterar conceitos e ideias, formulando problemas e hipóteses cabíveis para estudos futuros, além de proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais comum ao ambiente profissional pesquisado. Para tal, a análise documental, na primeira fase, e as entrevistas em profundidade seguindo um roteiro com um total de 26 questões abertas, na segunda fase, são os instrumentos utilizados para coletar os dados. É importante ressaltar que a pesquisa não oferecerá nenhum risco físico e moral para vocês, participantes. A amostra dessa pesquisa é composta por 22 organizações proponentes na Lei Federal de Incentivo ao Esporte (LIE), com sedes na cidade de

São Paulo e que realizam captação de recursos para projetos educacionais. Para analisar os dados obtidos nesta pesquisa será utilizado o método da análise de conteúdo. Para condução desse método, as propostas de análise são compostas pelas seguintes fases: (I) organização da análise; (II) codificação; (III) categorização; (IV) tratamento dos resultados, inferência e a interpretação dos resultados e; (V) a informatização da análise das comunicações. Contudo, espera-se que os resultados da pesquisa apontem para as organizações esportivas a relevância das estratégias de marketing para execução de planejamento, para a efetiva captação de recursos e, consequentemente, aumento da receita em seus projetos educacionais. Desta forma, este estudo se faz necessário não somente para colaborar com o desenvolvimento e ampliação dos estudos acadêmicos da área de Gestão do Esporte e do Marketing esportivo, mas também para melhorar a compreensão dos processos estratégicos nas organizações esportivas. Além de contribuir, de forma prática, para o melhor entendimento na forma de captação de recursos das organizações que trabalham com esporte educacional.

IV – ACESSO ÀS INFORMAÇÕES DA PESQUISA

Você terá acesso às informações sobre os procedimentos a qualquer momento, podendo sanar eventuais dúvidas que possam surgir durante a pesquisa, além de estarem livres para se retirarem do estudo a qualquer momento sem nenhum risco. Todas as informações obtidas no estudo serão de total sigilo, cabendo à confidencialidade das informações ao pesquisador responsável.

V – INFORMAÇÕES DOS RESPONSÁVEIS PELO ACOMPANHAMENTO DA PESQUISA:

Ary José Rocco Júnior – Tel.: (11) 32722212 – End: Condomínio Medina Parque Ideal, 31 – Carapicuíba, São Paulo, SP – CEP: 06355140 – E-mail: aryrocco@usp.br

Luis Henrique Torquato Vanucci – Tel.: (48) 984667275 – End: Rua Lício Marcondes do Amaral – São Paulo, SP – CEP: 05616-906- E-mail: luisvanucci@usp.br

VI. - OBSERVAÇÕES COMPLEMENTARES

Comitê de Ética da EEFE-USP
Escola de Educação Física e Esporte - USP
Av. Prof. Mello Moraes, 65 - Cidade Universitária
CEP: 05508-030 - São Paulo – SP
Telefone (011) 3091-3097
E-mail: cep39@usp.br

Declaro que, após convenientemente esclarecido pelo pesquisador e ter entendido o que me foi explicado, consinto em participar do presente Projeto de Pesquisa.

São Paulo, _____/_____/_____

Assinatura do sujeito da pesquisa ou responsável legal	Assinatura do pesquisador Luis Henrique Torquato Vanucci