8º Congresso Brasileiro de Gestão do Esporte

8º CBGE

Congresso Brasileiro de Gestão do Esporte 2017

Realização

ABRAGESP
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE GESTÃO DO ESPORTE

UTFPR
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

Apoio

FUNDAÇÃO ARAUCÁRIA
Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Paraná

PARANÁ
SECRETARIA DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR

O conteúdo dos resumos publicados é de inteira responsabilidade dos autores

---

Outubro de 2017
Curitiba / PR

O Programa Municipal de Incentivo Fiscal de Apoio ao Esporte (PROMIFAE) como alternativa estratégica para associações desportivas na cidade de Santos-SP

Renato Dupas Bragagnollo
Universidade Nove de Julho
renatodupas@gmail.com

João Paulo Lara de Siqueira
Universidade Nove de Julho
joaopaulolaradesiqueira@gmail.com

Introdução e objetivos: As estratégias voltadas para organizações são processos que buscam manter os negócios considerados essenciais para o desenvolvimento das áreas da empresa, estabelecendo vantagem competitiva no ambiente, onde as organizações estão alocadas, baseadas em um propósito definido (Porter, 1996). As organizações esportivas no Brasil passaram a utilizar de novos recursos devido as possibilidades de investimentos no esporte, na chamada década de ouro (Mazzei & Júnior, 2017). Entre as alternativas estratégicas destas organizações estão as leis de incentivo ao esporte, que vieram para contribuir com o fomento ao esporte em nível nacional. O objetivo do trabalho foi entender a utilização destas leis de incentivo ao esporte como estratégias organizacionais, ainda avaliar a utilização de uma lei de incentivo municipal pelas organizações esportivas na cidade de Santos. **Métodos:** A pesquisa foi realizada pelo método quantitativo que, segundo Creswell (2010), envolve o processo de coleta, análise, interpretação e ainda a redação dos resultados do estudo. O estudo teve o intuito de entender um fenômeno, leis de incentivo ao esporte, como recursos alternativos para organizações desportivas na cidade de Santos. Caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, por descrever as leis de incentivo ao esporte (fenômeno), e explicativo, por explicar as legislações em questão. Os dados foram documentados a partir do sítio eletrônico da cidade de Santos, o que também caracteriza como pesquisa documental (Vergara, 2012). O período considerado foi entre 2010 e 2016. Utilizou-se de informações como proponentes, aporte das leis de incentivo do município de Santos e informações sobre como a lei municipal de incentivo ao esporte tem sido utilizada para concluir esta pesquisa. **Resultados e Discussão:** Os resultados mostram que entre 2010 e 2016, exceção feita ao ano de 2013, é evidenciada uma curva de crescimento nos investimentos em projetos esportivos no município. Os últimos três anos apresentam uma estabilização na disponibilização dos recursos na casa dos dois milhões. Em relação à quantidade de projetos incentivados, o aumento do último biênio vai ao encontro dos recursos disponíveis para projetos no município. Entende-se que o aumento de recursos e números de projetos aprovados é resultado do amadurecimento do mercado esportivo interno, que passa a compreender a lei como alternativa estratégica de recursos. A partir dos resultados, três organizações concentram aproximadamente 26% dos projetos aprovados no período considerado e 29% dos recursos disponibilizados foram alocados em 56 projetos dos 215 beneficiados pelo programa. Isto indica que existe um amadurecimento e institucionalização dessas entidades que utilizam o recurso público como parte da sua receita anual. **Considerações Finais:** A partir dos resultados observa-se um aumento na quantidade de projetos esportivos após promulgação da lei de incentivo municipal. Esse fato sugere que tais leis podem realmente ter efeito positivo sobre a prática esportiva e pelo lado institucional, tornam-se estratégia para novos recursos das organizações. Estratégias são processos contínuos e as organizações dependem das novas possibilidades para

manterem suas unidades de negócio (Alday, 2017). Neste caso, as organizações desportivas em Santos são amparadas pela legislação vigente. Além da disponibilização dos recursos públicos, atualmente, os projetos incentivados em Santos exigem uma contrapartida de até R$ 15.000,00 da iniciativa privada, provocando novos incentivos para os projetos. Sugere-se para estudos futuros, sobre a lei de incentivo ao esporte do município de Santos, que discrimine todas as dimensões esportivas dos projetos em questão, realizando uma análise de onde o recurso está sendo alocado e as modalidades fomentadas. Complementam-se estudos comparativos entre leis de incentivos que usam como natureza dos recursos o IPTU e ISS de cidades do porte de Santos para entender a questão cultural do esporte nos municípios que ofertam a lei.

Palavras-chave: Estratégia; Organizações; Esporte; Leis de incentivo.

Referências

Alday, H. E. C. (2017). O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. *Revista da FAE*, *3*(2), 9-16.

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Artmed.

Mazzei, L. C., & Júnior, A. J. R. Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: Um momento para a sua afirmação no Brasil: *RGNE Revista de Gestão e Negócios do Esporte, 2(1),* 96-109.

Porter, M. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, v. 74, n. 6, p. 61-78.

Vergara, S. C. (2012). *Métodos de pesquisa em administração*. Atlas.

O Programa Municipal de Incentivo Fiscal de Apoio ao Esporte (PROMIFAE) como alternativa estratégica para associações desportivas na cidade de Santos-SP

The Municipal Fiscal Incentive Program for Sports Support (PROMIFAE) as a strategic alternative for sports associations in the city of Santos-SP

RENATO DUPAS BRAGAGNOLLO

Mestrado em Administração – Gestão do Esporte - UNINOVE

Coordenador de Planejamento Estratégico - Santos Futebol Clube

renatodupas@gmail.com - (11) 9.8665-2259

Estádio Urbano Caldeira - Rua Princesa Isabel, s/n – Portão 16 - CEP: 11.075-501 - Vila Belmiro - Santos-SP

JOÃO PAULO LARA DE SIQUEIRA

Programa de Pós-graduação em Administração - UNINOVE

Professor do Programa de Pós-graduação em Administração

joaopaulolaradesiqueira@gmail.com - (11) 9.9389-0646

Avenida Francisco Matarazzo, 612 – PRÉDIO C - CEP: 05.001-000 - Água Branca - São Paulo-SP

RESUMO

Estratégia organizacional é um processo que tem a intenção de manter um ambiente integrado nas diversas áreas da empresa com propósito institucional no setor em que atua. Une diversos tipos de negócios norteados pelas diretrizes e objetivos da instituição. As organizações desportivas, assim como outras organizações deste setor, são qualificadas como sem fins lucrativos e tem como características a carência de recursos: capital humano, infraestrutura, recursos financeiros entre outros. Por muitas vezes, as demandas administrativas do dia-dia são mais reativas do que estrategicamente organizadas dentro de uma estrutura pré-estabelecida. Neste ponto, entra a estratégia organizacional como alternativa para direcionamento das demandas de trabalho. Esta pesquisa aborda a utilização de recursos públicos, por meio da lei de incentivo ao esporte como uma possibilidade destas organizações angariarem seus recursos de forma estratégica e subsidiarem suas atividades por um período de execução detalhado em projetos aprovados por seus reguladores. Os estudos em gestão do esporte voltados a organizações desportivas e estratégia têm ampliado as possibilidades de pesquisa na área. O interesse é reforçado pelo momento esportivo vivido pelo Brasil na última década, quando o setor público, bem como o privado voltaram seus olhos para essas organizações. A iniciativa pública estendeu os investimentos para essas organizações pela necessidade de investir em infraestrutura devido à realização de megaeventos no país neste período. Pelo lado privado, as companhias passaram a enxergar os investimentos no esporte como uma alternativa de exposição de mídia, visto que o esporte passou pelo seu auge naquele momento. Este estudo quantitativo analisa os resultados de um fenômeno no Brasil, as leis de incentivo ao esporte, que desde a criação da lei de incentivo federal tem sido uma alternativa estratégica de financiamento para organizações desportivas. Neste caso, a partir de um estudo descritivo, explicativo e documental discute-se a utilização de uma lei de incentivo ao esporte municipal, na cidade de Santos. A base documental foi extraída do sítio eletrônico de acesso público da rede municipal. A análise dos resultados detalha, desde a aprovação da lei 615/07, quando em 2010, iniciaram-se os investimentos no esporte municipal assim como valores desprendidos para essas instituições. Apresenta, em ordem cronológica, a quantidade de projetos aprovados pelo PROMIFAE nos sete anos de atuação da lei. Ainda, evidencia as organizações que mais usufruíram dos recursos públicos no período citado. Conclui-se que a lei de incentivo municipal vem em uma ascendente de fomento ao esporte na cidade, onde os investimentos vêm sendo consolidados nos últimos anos o que indica amadurecimento da legislação como alternativa estratégica de recursos no setor.

Palavras-chave: estratégia; organizações; esporte; leis de incentivo.

ABSTRACT

Organizational strategy is a process that intends to maintain an integrated environment in the several areas of the company with institutional purpose in the sector in which it operates. It combines several types of business guided by the institution's guidelines and objectives. Sports organizations, like other organizations in this sector, are qualified as non-profit and have as characteristics the lack of resources: human capital, infrastructure, financial resources among others. Often, day-to-day administrative demands are more reactive than strategically organized within a pre-established structure. At this point, the organizational strategy enters as an alternative for directing the demands of work. This research addresses the use of public resources through the sports incentive law as a possibility for these organizations to strategically raise their resources and subsidize their activities for a detailed implementation period in projects approved by their regulators. Sports management studies focused on sports

organizations and strategy have broadened the possibilities of research in the area. Interest is reinforced by the sporting momentum experienced by Brazil in the last decade, when the public as well as the private sector turned their eyes to these organizations. The public initiative extended the investments to these organizations by the necessity of investing in infrastructure due to the accomplishment of mega-events in the country in this period. On the private side, companies began to see investment in sports as an alternative media exposure, as the sport was at its peak at the time. This quantitative study analyzes the results of a phenomenon in Brazil, sports incentive laws, which since the creation of the federal incentive law has been a strategic alternative financing for sports organizations. In this case, a descriptive, explanatory and documentary study discusses the use of a law to encourage municipal sports in the city of Santos. The documentary base was extracted from the electronic public access website of the municipal network. The analysis of the results details, since the approval of the law 615/07, when in 2010, the investments in the municipal sport began as well as values released for these institutions. Presents, in chronological order, the number of projects approved by PROMIFAE in the seven years of operation of the law. Also, it shows the organizations that most enjoyed the public resources in the mentioned period. It is concluded that the municipal incentive law comes in an ascendant of foment to the sport in the city, where the investments have been consolidated in the last years which indicates maturation of the legislation as strategic alternative of resources in the sector.

Keywords: strategy; organizations; sport; Incentive laws.

1. INTRODUÇÃO

As estratégias organizacionais são processos empresariais que buscam manter os negócios considerados essenciais para o desenvolvimento das áreas da empresa, com base em um propósito definido (Mintzberg, 1990; Porter, 1996).

As estratégias são formas definidas para se desenvolver a vantagem competitiva dentro do ambiente onde as organizações estão alocadas (Camargos & Dias, 2010).

No Brasil, na sua última década, com a vinda de diversos eventos esportivos mundiais, incluindo megaeventos como Copa do Mundo FIFA 2014 e Jogos Olímpicos Rio 2016, a chamada década de ouro do esporte criou uma expectativa positiva em torno do mercado e das organizações voltadas para o esporte (Mazzei & Júnior, 2017).

Assim, surgiram como alternativas estratégicas das organizações, as leis de incentivo ao esporte, que vieram para contribuir com o fomento ao esporte em nível nacional, por meio da renúncia à cobrança de tributos por vários níveis de governo, incentivando projetos esportivos em entidades sem fins lucrativos nas diversas áreas (Bastidas & Bastos, 2011; Rocha & Bastos, 2011; Rezende, 2012; Campos & Nassif, 2016).

Complementam-se a este momento os ganhos e o crescimento da importância da pesquisa em gestão esportiva, especificamente as voltadas para este período de estudo (Rocha & Bastos, 2011; Ribeiro, Costa & Ferreira, 2015).

Esta pesquisa buscou entender como se dá a utilização das leis de incentivo ao esporte nas estratégias organizacionais. Por meio de um estudo quantitativo, avaliou-se a utilização de uma lei de incentivo municipal pelas organizações esportivas do município, na cidade de Santos, São Paulo.

As próximas seções desta pesquisa abordam a revisão de literatura, onde os temas de estratégia organizacional e leis de incentivo são apresentados, método de pesquisa, apresentando como foi desenvolvido este trabalho para sustentar a análise e discussão dos resultados encontrados. E por fim, considerações finais e sugestões de novos estudos.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 ESTRATÉGIA ORGANIZCIONAL

A estratégia de uma organização é a soma dos conjuntos que faz o aglomerado institucional somar-se as suas partes de cada uma das unidades de negócios (Porter, 1989). Denota a escolha deliberada de uma série de atividades que possibilitam a geração e entrega de um *mix* único de valor aos clientes (Porter, 1996).

Segundo Mintzberg (1990) a estratégia organizacional preocupa-se com a formação da estratégia empresarial como um processo visionário dentro de propósito.

A estratégia organizacional é um processo ininterrupto e interativo que tem o intuito de manter a instituição como um conjunto integrado a seu ambiente apropriado (Alday, 2017).

Os surgimentos das organizações partem de uma finalidade e o alcance dos seus objetivos é essencial para sua sobrevivência e para que esses objetivos sejam atingidos é necessário estipular as formas de agir desta organização que podem ser alcançados por

intermédio de estratégias organizacionais que são orientadas pelas partes interessadas da organização, seus funcionamentos (*modus operandi*), normas e políticas corporativas institucionalizadas pela visão estratégica da empresa (Nickel, 2001).

A estratégia empresarial é um processo organizacional, de várias maneiras, inseparável da estrutura e do comportamento da companhia na qual é realizada. Nesse sentido, podem-se extrair desse processo dois aspectos importantes: estratégia competitiva e corporativa Camargos & Dias, 2010)

Os diferentes níveis de estratégia de uma empresa diversificada, estão alocados, entre eles, na estratégia de unidade comercial (ou competitiva) e estratégia corporativa (ou em toda a empresa). A estratégia refere-se à forma de desenvolver vantagem competitiva em cada um dos seus negócios em que uma empresa prioriza a competição (Camargos & Dias, 2010).

A redução ou eliminação de eventuais lacunas de competências está condicionada ao mapeamento das competências necessárias à consecução da estratégia organizacional (Brandão & Bahry, 2014).

Nos estudos de gestão do esporte, estratégias podem ser entendidas como a aplicação dos princípios de gestão a organizações esportivas (Rocha & Bastos, 2011).

No esporte, de acordo com Mota & Nassif (2014) assuntos relacionados esporte e estratégias tem chamado a atenção de pesquisadores, no que compete aos estudos vinculados a alocação dos recursos de forma estratégica.

Entre as possibilidades estratégicas, estão a alocação de recursos financeiros pelas leis de incentivo ao esporte que são alternativas para captação de patrocínios desde que aprovada, e quando abriu precedente para os demais níveis públicos, a Lei 11.438/06, - a Lei de Incentivo ao Esporte (LIE) veio com o intuito de fomentar as práticas do desporto em seus diversos níveis com a destinação de impostos de pessoa física e jurídicas (Rezende, 2012). O órgão regulador da Lei de Incentivo ao Esporte em nível federal é o Ministério do Esporte (Brasil, 2017).

O estudo de Bastidas & Bastos (2011) verifica, entre 2007 e 2010 como a Lei de Incentivo ao Esporte contribui para o desenvolvimento e a formação de atletas em alto nível, pelo número de projetos de formação esportiva aprovados e a natureza da entidade proponente.

O estudo de Campos & Nassif (2016) discorre sobre a lei de incentivo ao esporte como alternativa do planejamento estratégico de uma associação desportiva classista na região metropolitana de São Paulo, onde a estratégia de se utilizar de recursos públicos surge como estratégia emergente da organização.

Nesta pesquisa a intenção é debater a utilização da lei de incentivo ao esporte de Santos como alternativa estratégica para as entidades do município.

2.2 LEIS DE INCENTIVO AO ESPORTE

Esta seção aborda as leis de incentivo ao esporte nos diferentes níveis da esfera pública. Inicialmente, traz um breve resumo das definições das leis de incentivo ao esporte em nível federal e estadual (estado São Paulo). Em seguida, detalha a lei de incentivo municipal da cidade de Santos, administrada pelo PROMIFAE.

2.2.1 LEI DE INCENTIVO AO ESPORTE - Lei 11.438/06

A lei de incentivo ao esporte que abriu precedente para as demais legislações em nível estadual e municipal é a Lei 11.438/06, mais conhecida como Lei de Incentivo ao Esporte.

A lei federal permite aos proponentes desde que sejam entidade esportiva sem fins lucrativos e natureza esportiva (Bastidas & Bastos, 2011) usufruir dos recursos públicos para fomento ao esporte em três diferentes níveis: educacional, participativo e rendimento (Rezende, 2012).

2.2.2 LEI PAULISTA DE INCENTIVO AO ESPORTE – Lei 13.918/09

No estado de São Paulo vigora a Lei Paulista de Incentivo ao Esporte, lei 13.918/09, que aporta projetos pela tributação do ICMS (imposto sobre circulação de mercadorias e serviços) e tem como órgão regulador a Secretaria de Esporte, Lazer e Juventude – SELJ (São Paulo, 2017).

A lei estadual permite projetos esportivos em diversas áreas ou dimensões esportivas, entre elas: educação, formação desportiva/para desportiva, rendimento, participativa, gestão e desenvolvimento desportivo e infraestrutura esportiva (São Paulo, 2017). Desta forma, abrangendo as alternativas de investimento e aumentando a capilaridade da atuação esportiva no estado.

2.2.3 PROGRAMA MUNICIPAL DE INCENTIVO FISCAL DE APOIO AO ESPORTE PARA REALIZAÇÃO DE PROJETOS ESPORTIVOS – Lei 615/07

No município de Santos é estabelecida a lei complementar 615/07 que fomenta o esporte pela tributação do IPTU (imposto predial e territorial urbano) e ISS (imposto sobre serviço de qualquer natureza). Os recursos destinados aos projetos esportivos são administrados pelo órgão competente, a Secretaria de Esportes de Santos (SES) por meio do Programa Municipal de Incentivo Fiscal de Apoio ao Esporte – PROMIFAE assim como consta no decreto 5.277 de 06 de fevereiro de 2009 (Santos, 2017).

O programa de incentivo ao esporte do município de Santos é o PROMIFAE – Programa Municipal de Incentivo Fiscal de Apoio ao Esporte, que assim é definido pela Lei Municipal 615/07 (Santos, 2017):

> O Programa Municipal de Incentivo Fiscal de Apoio ao Esporte – PROMIFAE, criado pela Lei Complementar nº 615, de 18 de dezembro de 2007, tem a finalidade de captar e canalizar recursos públicos ou privados, provenientes de pessoas físicas ou jurídicas, para o esporte, com as seguintes finalidades:
>
> I – contribuir para facilitar a todos os munícipes os meios para o livre acesso às práticas esportivas;
>
> II – promover e estimular a revelação de atletas, com valorização de recursos humanos e conteúdos locais;
>
> III – apoiar, valorizar e difundir competições esportivas no Município;
>
> IV – proteger a memória das expressões esportivas no Município de Santos;
>
> V – adquirir e preservar os bens e equipamentos para prática esportiva;
>
> VI – desenvolver a consciência social e expor a contribuição do esporte na formação do caráter individual e coletivo do santista.

A lei de incentivo ao esporte do munícipio de Santos está em vigor desde 2010 e desde então apoia os projetos que os seguintes fins:

DIMENSÃO
Educacional
Social
Rendimento
Participação
Eventos

Figura 1: Dimensões para projetos esportivos.
Fonte: www.santos.sp.gov.br.

E preferencialmente projetos que atinjam as seguintes temáticas: implementação, prática, ensino, estudo, pesquisa, desenvolvimento, preservação da memória e proteção as tradições.

2.2.4 LEIS DE INCENTIVO AO ESPORTE: VISÃO GERAL

A seguir, uma figura que resume as três leis de incentivo ao esporte mencionadas nesta seção em nível federal, estadual e municipal:

PROGRAMA	Lei	ESFERA	REGULADOR	TRIBUTAÇÃO
Lei de Incentivo ao Esporte	11.438/06	Federal	Ministério do Esporte	IRPF IRPJ
Lei Paulista de Incentivo Esporte	13.918/09	Estadual	Secretaria de Esporte, Lazer e Juventude	ICMS
PROMIFAE	615/07	Municipal	Secretaria de Esportes de Santos	IPTU e ISSQN

Figura 2: Visão geral das leis de incentivo ao esporte.
Fonte: www.esporte.gov.br; www.selj.sp.gov.br; www.santos.sp.gov.br.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa trouxe como base um método quantitativo que, segundo Creswell (2010), envolve o processo de coleta, análise, interpretação e ainda a redação dos resultados do estudo. Esta pesquisa teve como intuito estudar um fenômeno (Creswell, 2010), no caso, a lei de incentivo ao esporte como alternativa estratégica no município de Santos.

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois descreve o fenômeno estudado, as leis de incentivo ao esporte, e explicativo, pelo fato de explanar as bases de funcionamento da legislação discutida. As bases de dados utilizadas foram documentadas a partir do sítio eletrônico do PROMIFAE o que também caracteriza esta pesquisa como estudo documental (Vergara, 2012).

Os dados foram levantados a partir de informações secundárias públicas (Creswell, 2010) obtidas no site da Secretaria Municipal de Esportes da cidade de Santos (www.santos.sp.gov.br) na seção do PROMIFAE (Santos, 2017). Informações como os proponentes que usufruem das leis de incentivo, aporte anual das leis de incentivo do município de Santos e outras informações sobre como a lei municipal de incentivo ao esporte de Santos tem sido utilizada balizaram esta pesquisa.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta os resultados encontrados a respeito da utilização dos recursos incentivados por organizações sem fins lucrativos pelo PROMIFAE no município de Santos.

A primeira tabela apresenta os recursos disponibilizados pelo PROMIFAE nos seus sete anos de existência, considerado o período de 2010 a 2016:

ANO	RECURSO DISPONIBILIZADO (em reais)
2010	993.997,48
2011	1.609.169,06
2012	2.598.718,90
2013	1.321.000,10
2014	2.343.482,00
2015	2.789.733,44
2016	2.649.140,61
TOTAL	**14.305.241,59**

Tabela 1: Ordem cronológica dos recursos disponibilizados para o PROMIFAE.
Fonte: www.santos.sp.gov.br.

A partir dos dados que foram levantados na Tabela 1, a leis de incentivo municipal, desde sua criação, exceto no ano de 2013, vem em crescente disponibilização de recursos por parte do município. Os últimos três anos caracterizaram uma estabilização da disponibilização do recurso na casa dos dois milhões.

A Tabela 2, apresenta na ordem cronológica o número de projetos beneficiados pelo PROMIFAE desde sua fundação:

ANO	QUANTIDADE DE PROJETOS
2010	12 projetos
2011	20 projetos
2012	30 projetos
2013	16 projetos
2014	29 projetos
2015	60 projetos
2016	48 projetos
TOTAL	**215 projetos**

Tabela 2: Quantidade de projetos disponibilizados por ano pelo PROMIFAE.
Fonte: www.santos.sp.gov.br.

Na tabela acima fica evidente o aumento da quantidade de projetos suportados pelo PROMIFAE no último biênio e vai ao encontro da quantidade de recursos disponíveis para incentivar o esporte no município.

Entende-se que a estabilização na disponibilização dos recursos na casa dos dois milhões é resultado do amadurecimento do mercado esportivo interno que passa a enxergar os projetos esportivos como alternativa estratégica de fomento ao esporte.

Na tabela abaixo encontram-se as entidades que mais se beneficiaram dos recursos da lei de incentivo ao esporte do município de Santos nos últimos anos: considerando, organização, a entidade esportiva; captação, a soma dos recursos utilizados, considerando o período de 2010 a 2016 e projetos, a quantidade de projetos elaborados pela organização:

ORGANIZAÇÃO	CAPTAÇÃO	PROJETOS
UACEP	R$ 1.506.988,,26	20
Settaport	R$ 1.495.371,92	19
Associação nacional de Desenvolvimento Esportivo e Educacional	R$ 1.147.470,40	17

Tabela 3: Entidades que mais utilizaram o PROMIFAE.
Fonte: www.santos.sp.gov.br.

Pelos dados apresentados, as três organizações concentram aproximadamente 26% dos projetos aprovados até os dias de hoje e 29% dos recursos disponibilizados pelo PROMIFAE foram alocados em 56 projetos dos 215 beneficiados pelo programa. Isto indica que existe um amadurecimento e institucionalização dessas entidades que utilizam o recurso público como parte da sua receita anual.

Outro dado importante é o número de entidades que até o momento beneficiaram-se dos recursos do PROMIFAE. Entre entidades e pessoa físicas os números são de 62 (pessoa física e jurídica) benefícios distintos, o que indica que a lei de incentivo ao esporte como uma alternativa estratégica das organizações para o fomento do esporte em nível municipal.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Pelos resultados encontrados observa-se que ocorreu um aumento nos projetos esportivos da cidade de Santos a partir da promulgação das leis de incentivo ao esporte, o que vem ocorrendo nos últimos sete anos. Esse fato sugere que tais leis podem realmente ter efeito positivo sobre a prática esportiva.

Assim como Nickel (2001) cita, as organizações precisam buscar alternativas de recurso no seu ambiente para se desenvolverem e as leis de incentivo ao esporte, de uma forma geral, passam a ser alternativas possíveis.

Estratégias são processos contínuos e as organizações dependem das novas possibilidades para manterem suas unidades de negócio (Alday, 2017). Além da disponibilização dos recursos públicos pela prefeitura de Santos, atualmente, os projetos incentivados pelo PROMIFAE exigem uma contrapartida de até R$ 15.000,00 da iniciativa privada nos projetos (Santos, 2017) o que provoca a vinda de novos incentivos para os projetos das entidades.

Sugere-se estudos futuros sobre a lei de incentivo ao esporte do município de Santos que discrimine todas as dimensões esportivas onde são alocados os projetos em questão, realizando uma análise de onde o recurso está sendo alocado e por consequência como o esporte está sendo fomentado na cidade. Complementa-se a essas sugestões estudos comparativos entre leis de incentivos que usam como natureza dos recursos o IPTU e ISS de cidades do porte de Santos para entender a questão cultural do esporte nos municípios que ofertam a lei.

REFERÊNCIAS

Alday, H. E. C. (2017). O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. *Revista da FAE*, *3*(2), 9-16.

Bastidas, M. G., & Bastos, F. D. C. (2011). A lei de incentivo fiscal para o desporto e a formação de atletas no Brasil. *Revista intercontinental de gestão desportiva*, *1*(2), 111-121.

Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2014). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, *56*(2), 179-194.

Camargos, M. A. D., & Dias, A. T. (2010). Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. *REGE Revista de Gestão*, *10*(1), 27-39.

Campos, J. G., & Nassif, V. M. J. (2016). A lei de incentivo ao esporte como ação estratégica em uma associação desportiva. *Anais do V SINGEP*.

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Artmed.

Mazzei, L. C., & Júnior, A. J. R. Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: Um momento para a sua afirmação no Brasil: *RGNE Revista de Gestão e Negócios do Esporte, 2(1),* 96-109.

Ministério do Esporte. Disponível em: www.esporte.gov.br. Acesso em 09.ago.2017.

Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic management journal*, *11*(3), 171-195.

Mota, A. L. C., & Nassif, V. M. J. (2016). Como sobreviver em um ambiente instável? Gestão de recursos em organizações empreendedoras do terceiro setor que atuam com o esporte. *Revista ReGePe*, *5*(1), 03-27.

Nickel, D. C. (2017). Estratégias organizacionais, processo seletivo e integração normativa: estudo de caso na indústria automobilística. *Revista da FAE*, *4*(2), 37-52.

Porter, M. E. (1989). From competitive advantage to corporate strategy. In *Readings in strategic management* (pp. 234-255). Macmillan Education UK.

Porter, M. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, v. 74, n. 6, p. 61-78.

Prefeitura municipal de Santos. Disponível em: www.santos.gov.br. Acesso em 08.ago.2017.

Prefeitura municipal de São Paulo. Disponível em: www.selj.sp.gov.br. Acesso em 08.ago.2017.

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

Ribeiro, H. C. M., Costa, B. K., & Ferreira, M. P. (2015). Governança corporativa nos esportes: análise dos últimos 23 anos de produção acadêmica em periódicos internacionais. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, *12*(2), 135-154.

Rocha, C. M., & da Cunha Bastos, F. (2011). Gestão do esporte: definindo a área. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, *25*(spe), 91-103.

Vergara, S. C. (2012). *Métodos de pesquisa em administração*. Atlas.