Insper
Curso de Economia

Helena Las Casas Laborne Duarte

O MODELO DE GESTÃO ESPORTIVA NO BRASIL E POSSÍVEIS IMPLICAÇÕES NO ESPORTE UNIVERSITÁRIO

São Paulo
2022

Helena Las Casas Laborne Duarte

O MODELO DE GESTÃO ESPORTIVA NO BRASIL E POSSÍVEIS IMPLICAÇÕES NO ESPORTE UNIVERSITÁRIO

TCC apresentado ao programa de graduação em Economia como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Silvio Abrahão Laban Neto

São Paulo

2022

Agradecimentos

Meu maior agradecimento vai para o meu orientador, Silvio, que por um ano me ajudou a escrever sobre um tema que me encanta, sem me deixar perder o caráter impessoal e o rigor metodológico que uma pesquisa exige. Não foi fácil, porque não é simples separar a opinião e o viés dos fatos quando há um envolvimento direto com o que está sendo discutido. Joguei vôlei por muitos anos em clube e, quando me mudei para São Paulo, continuei jogando pelo Insper, por isso vi de perto, ou mesmo vivi, muitos dos desafios relatados ao longo deste trabalho, embasados em teses de outros autores, entrevistas e notícias. Além disso, não posso deixar de agradecer os meus pais, que desde cedo me incentivaram a praticar esporte e me envolver com o tema de todas as formas possíveis, e os entrevistados que se colocaram à disposição e contribuíram com ótimas discussões. Essas conversas me estimularam ainda mais e me fazem querer continuar contribuindo de alguma forma pelo esporte no Brasil. Por fim, meu muito obrigada aos meus amigos, que passaram boas horas me escutando falar, com muito entusiasmo, sobre tudo o que eu aprendi nesse processo. Foi um prazer!

Resumo

O modelo de gestão esportiva no Brasil tem potencial para ampliar seus efeitos e impactos, principalmente, no esporte universitário que, pode representar uma importante fonte de atletas e recursos. No entanto, o seu estudo ainda carece de uma grande discussão embasada em dados e pesquisas. O propósito desse trabalho é, portanto, contribuir para esse tema, discutindo a relação entre o modelo de gestão esportiva e o esporte universitário, a partir do estudo do esporte tanto como política pública, quanto como negócio passível de investimento privado. O foco, contudo, será no esporte universitário, por ser um dos principais gargalos encontrados no modelo atual, retroalimentando a descontinuidade do sistema a partir dos desafios representados por uma abordagem que parece opor o esporte e a educação.

Palavras-chave: gestão esportiva, esporte universitário, patrocínio esportivo.

Abstract

The sports management model in Brazil has the potential to expand its effects and impacts, especially in university sports, which can represent an important source of athletes and resources. However, its study still lacks a major discussion based on data and research. The purpose of this work is, therefore, to contribute to this theme, discussing the relationship between the sports management model and university sport, based on the study of sport both as a public policy and as a business subject to private investment. The focus, however, will be on university sports, as it is one of the main constraints found in the current model, feeding back the discontinuity of the system from the challenges represented by an approach that seems to oppose sport and education.

Keywords: sports management, college sports, sports sponsorship.

Sumário

1. Introdução 7
2. Revisão Bibliográfica 9
2.1 Esporte e Economia 9
2.2 Esporte, Estado e Sociedade 12
2.3 Modelos de Gestão 14
2.4 O Contexto do Esporte Brasileiro e as Universidades 18
3. Questões a Investigar 20
4. Metodologia 20
5. Resultados 23
5.1 Empresas Privadas 23
5.2 Instituições de Ensino Superior 28
5.3 As diferentes perspectivas e a Lei do Incentivo ao Esporte 31
6. Constatações 35
7. Limitações e Estudos Futuros 37

1. Introdução

O esporte é reconhecido como uma das principais ferramentas de inclusão dentro de uma sociedade. Além disso, vem ganhando um espaço cada vez mais expressivo no âmbito econômico. Ambas as dimensões, inclusão e economia, serão abordadas neste trabalho para que, ao final, a importância do tema esteja suficientemente clara. É natural esperar que o tema esteja presente em debates públicos e seja explorado como instrumento político. Mas, de forma contraintuitiva, José Antônio Barros Alves mostra, através de uma pesquisa documental e bibliográfica nomeada "O Estado e a formulação de uma política nacional de esporte no Brasil" e publicada em 2007, que "[...] nunca houve, de fato, uma política nacional consistente para o setor. Em nome dela até foram tomadas decisões políticas, mas sempre de forma pontual e ligadas a indivíduos específicos". "A Lei Pelé, buscando racionalizar o emprego de verbas públicas no âmbito esportivo, imputou ao então Ministério do Esporte a obrigação de propor à Presidência da República um Plano Nacional do Desporto. Passados mais de 20 anos desde a edição da lei, até hoje não se tem conhecimento da elaboração efetiva do PND", como explica o atual ministro da Cidadania, João Roma em reportagem publicada no site oficial da Câmara do Deputados.

Se de um lado, parece haver uma certa inércia quanto à organização de um plano nacional, o cenário parece estar retornando em outro contexto. Em março de 2022, o Plano Nacional do Desporto (PND) foi aprovado pelo governo Jair Bolsonaro, criado a partir do Projeto de Lei 409/22. Em junho do mesmo ano, foi aprovado pela Câmara dos Deputados e, em novembro de 2022, o Plano ainda aguardava uma resposta do Senado. Ele prevê alguns avanços importantes para o crescimento do esporte no país e, para isso, traz seis principais diretrizes acompanhadas de metas, ações e indicadores de desempenho, sendo elas:

1. Garantir o acesso à Educação Física nas escolas de educação básica;
2. Incentivar a prática de atividade física e do esporte;
3. Promover o esporte de rendimento, livre de dopagem, desde a base até às categorias de alto rendimento;
4. Consolidar o plano como principal instrumento para o planejamento e o desenvolvimento do esporte no país;
5. Promover o futebol masculino e feminino, amador e profissional, e os esportes correlatos, como futsal e futebol de areia; e

6. Garantir a ética e a defesa dos direitos dos atletas ao jogo limpo no esporte por meio da implementação da Política Nacional Antidopagem.

A Secretaria Especial do Esporte do Ministério da Cidadania coordenará a execução do PND, que deverá ser atualizado a cada 10 anos. Dentre as medidas propostas há o estabelecimento de um mínimo de três aulas de educação física por semana na educação básica, a mudança no critério de gastos com políticas públicas de promoção do esporte, que poderão ser considerados investimentos em saúde, aumentando o horizonte de captação de recursos via emendas parlamentares, a criação de escolas esportivas e programas de assistência à transição da carreira do atleta. Esse movimento representa uma grande conquista para a comunidade esportiva, segundo o site do governo federal em notícia publicada na seção de Cultura e Esporte, que ressalta o momento especial vivido após a reativação, em 2021, dos Jogos Escolares Brasileiros (JEB's), até então paralisados há 17 anos. Essa sequência de acontecimentos torna o ambiente favorável para novos debates que, por muito tempo, foram menosprezados.

A partir do contexto de uma aparente retomada na direção de uma Política Nacional do Desporto, este trabalho tem por objetivo contribuir com uma perspectiva mais alinhada aos desafios relacionados ao fomento e operação do esporte no âmbito das universidades. Dito tudo isso, as seções a seguir irão documentar, analisar e interpretar, leis, notícias e diversos trabalhos acadêmicos para reconstruir o contexto histórico em que o esporte foi formado no Brasil e entender o seu processo de organização no país, a fim de identificar desafios e oportunidades da política, e do modelo de gestão vigente, e suas possíveis implicações no esporte universitário. O trabalho está organizado em seções. Na Revisão Bibliográfica são apresentadas algumas considerações quanto ao Esporte e suas relações com a Economia, o Estado e a Sociedade. Além disso, os modelos de gestão esportiva adotados por diferentes países serão discutidos, assim como suas implicações. Encerrando a Revisão Bibliográfica, será discutido o contexto do esporte brasileiro e as universidades.

As informações obtidas por meio da revisão bibliográfica, possibilitaram a identificação de potenciais atores, bem como o desenvolvimento de roteiros e protocolos para entrevistá-los. Assim sendo, as seções seguintes apresentam a metodologia empregada para análise dos dados obtidos, bem como principais constatações. Por fim, são apresentadas as limitações e possibilidades para estudos futuros.

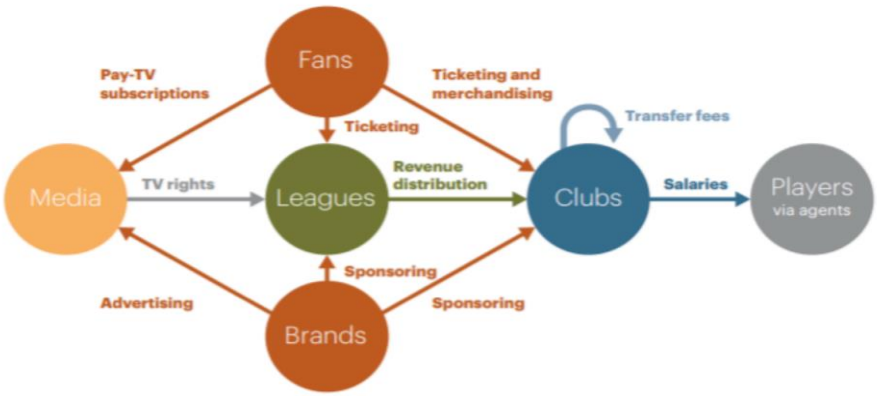
2. Revisão Bibliográfica

2.1 Esporte e Economia

Segundo artigo publicado por Leandro Mazzei (2013) - “Uma Análise da Produção Acadêmica Brasileira em Marketing Esportivo Enquanto Área Multidisciplinar” - e adaptado de Pitts et al. (1994), a Indústria do Esporte contempla todos os esportes e produtos relacionados (bens, serviços, etc.) oferecido para o consumidor e é dividida em três segmentos: prática/performance, produção e promoção. O primeiro é oferecido como produto de participação, para o atleta, ou entretenimento, para o espectador. O segundo se conecta com o consumidor através da venda de artigos esportivos, como materiais, roupas e equipamentos necessários ou desejados para uma prática de qualidade. E, por fim, a promoção está associada ao marketing esportivo, com um fim em si mesmo, e ao marketing através do esporte, onde marcas exploram o sucesso e os valores esportivos como uma ferramenta estratégica para gerar oportunidades de negócios.

Segundo relatório publicado pela Deloitte em 2022 - “Football Money League” - o futebol, que é a modalidade mais lucrativa do mundo, tem três fontes de receita principais: *matchday* (bilheteria, sócio-torcedor, *naming rights*, venda de camarotes, receita com concessionários – bares e restaurantes – e estacionamento), *broadcast* (direito de transmissão) e *commercial* (marketing através de licenciamento e patrocínio). No esquema abaixo, retirado do material de uma aula de Gestão de Esportes lecionada na graduação do Insper, fica ainda mais claro como é a dinâmica da indústria e todas as suas alavancas de receita, na prática, de forma complementar à pesquisa realizada pela Deloitte.

Figura 1 - Dinâmica da Indústria Esportiva



Fonte: AT Kearney.

Emissoras de televisão pagam direitos de transmissão para ligas esportivas, assim como a Globo, por exemplo, paga os direitos do Brasileirão. Em contrapartida, milhões de torcedores assinam o pay-per-view para assistir os jogos do seu time ao longo do campeonato, pelo Premiere e, grandes marcas, aproveitam a audiência para se promoverem através de anúncios pagos de publicidade e propaganda. As ligas esportivas faturam através de patrocínios e bilheteria - um exemplo conhecido mundialmente é o caso da Heineken, que patrocina a UEFA *Champions League* há 16 anos. Toda a receita gerada, posteriormente, é distribuída entre os clubes participantes e convertida em premiações. Os clubes, além desse repasse, se monetizam através do *matchday* e outros patrocínios e, com parte desse valor arrecado, pagam os salários dos jogadores e da comissão técnica.

Após analisar o funcionamento do mercado, nota-se que existem inúmeras oportunidades de atuação e há muito espaço para inovação na estrutura de geração de receita, através de alternativas que já vem sendo adotadas no mercado para proporcionar uma experiência alongada para o torcedor. Isso se dá, por exemplo, através da produção de conteúdo além do jogo e criação de novas modalidades de produtos como jogos eletrônicos – por exemplo, o Cartola FC. Além disso, observa-se na figura abaixo que a projeção de crescimento do setor é atrativa, com um CAGR de 9% ao ano que se traduz em uma expansão de aproximadamente 40% em 4 anos no mercado global.

Figura 2 - Projeção de crescimento do PIB do Esporte de 2022-2026 no mercado global

Fonte: Research and Markets.

Estimativas de 2014, divulgadas pelo InfoMoney, apontavam o esporte como o segmento econômico com a maior taxa de crescimento em todo mundo. Em 2012, segundo a ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing -, a indústria esportiva representava 0,6% do PIB brasileiro. Em 2014, ano de Copa do Mundo, um estudo escrito por Marcelo Weishaupt Proni constatou que, de 2004 a 2014, o PIB do esporte teve um crescimento superior ao PIB global e, nesse ano, a sua participação percentual já girava em torno de 1,5%, mais do que o dobro de 2012.

O esporte transcende os quatro pilares básicos de qualquer estratégia de marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção, porque, além deles, há um outro elemento que eleva o seu patamar e o diferencia dos demais: a paixão, ou seja, a ligação afetiva do consumidor que gera uma explosão de desejos. O esporte é um dos principais fomentadores do sentimento de pertencimento, capaz de criar uma atmosfera sedutora para engajar entusiastas de uma modalidade, um time e/ou um ídolo. Oliveira e Pozzi (1996), afirmam que o maior benefício que o patrocínio esportivo oferece é a transmissão da emoção do evento para o produto/serviço atrelado a ele, por isso essa relação pode se transformar em uma grande vantagem competitiva para marcas que fazem marketing através do esporte, utilizando-o como meio de comunicação com os seus consumidores.

Fazendo um paralelo com o esporte universitário, que será o foco desse trabalho, a *National Collegiate Athletic Association* (NCAA) é uma organização sem fins lucrativos responsável por esse segmento nos Estados Unidos, e desempenha um papel fundamental no processo de busca de melhores práticas de gestão na indústria esportiva, visto que o país se destaca em termos de desempenho e valor transacionado no mercado. No total são 3 divisões, 24 modalidades esportivas, 90 campeonatos, 1.100 universidades e mais de 500 mil estudantes-atletas, que, em 2021, geraram uma receita recorde de US$1,16 bilhões majoritariamente composta pelos direitos de televisão e marketing para o Campeonato de Basquete Masculino da Divisão I, conhecido como *March Madness*, e pelas vendas de ingressos para todos os campeonatos, segundo reportagem publicada pelo site oficial da NCAA.

Em junho de 2021, a Suprema Corte do Estados Unidos definiu ainda que os atletas podem receber compensações financeiras ilimitadas, desde que relacionadas à educação, e podem monetizar o seu nome e imagem, aumentando o horizonte de possibilidades de geração de receita através do esporte. Essa medida é mais um atestado de que em um modelo de gestão eficiente, o esporte universitário tende a ser tratado cada vez mais como um negócio pela oportunidade que representa e que pode ser quantificada, para atrair

investidores, através de uma análise aprofundada do desempenho e da evolução da NCAA, desde a sua criação, em 1906. Porém, no Brasil, a falta de uma cultura esportiva estruturada e a carência de visibilidade do esporte não-profissional ainda atuam como impeditivos nesse processo.

Um trabalho publicado em 2010 pela EFDeportes, escrito por Adriano Cunha e Brenno Blassioli, estudou a relação custo/benefício de atletas profissionais comparado com atletas não-profissionais como ferramenta de marketing, e o resultado favorece os patrocínios voltados ao esporte de alto rendimento. Porém, os autores trazem uma provocação a respeito da possibilidade de uma união entre faculdades e marcas, para desenvolver uma liga universitária com apelo da mídia, evidenciando o fato de que o esporte não-profissional tem um potencial lucrativo que só será plenamente aproveitado caso haja um esforço coletivo. Além disso, o artigo comenta sobre a situação do esporte universitário e a responsabilidade das Associações Atléticas Acadêmicas (AAA) e da Confederação Brasileira do Desporto Universitário (CBDU) nessa frente, apontando como principal problema a incoerência das estratégias adotadas por essas entidades com os objetivos da universidade. Ou seja, são gestões independentes com diferentes prioridades de alocação de recursos e planejamento de longo prazo. Ambos os temas, gestão e educação, serão explorados com maior profundidade nas seções 2.3 e 2.4. Todavia, fica claro a importância do esporte na economia e, neste sentido, o esporte universitário representaria uma oportunidade relevante a ser explorada no Brasil, como já ocorre em outros países.

2.2 Esporte, Estado e Sociedade

Segundo José Antônio Barros Alves, mestre em Administração Pública e professor da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EBAPE), além de sua relevância econômica, o esporte assume um papel importante como política pública, por beneficiar aspectos biológicos, psicológicos e sociais da saúde. O primeiro está associado a progressos fisiológicos, e, consequentemente, prevenção de diversas doenças. A esfera psicológica se manifesta através de ganhos na capacidade de raciocínio e na função cognitiva do indivíduo. Por fim, no que tange ao aspecto social, o esporte promove um intensa interação firmada em princípios, valores morais e éticos que compõem as regras do jogo, atuando como um instrumento educativo e civilizador. Fora isso, em linha com esses três aspectos, a prática de exercícios físicos aumenta a produção de endorfina e serotonina no corpo – hormônios

que inibem o estresse a irritação e potencializam a sensação de satisfação, bem-estar e felicidade (ALVES, J. A. B., 2007). Assim, a intervenção do Estado no esporte se deu por três motivos principais: a potencialização do patriotismo e mitigação de distúrbios políticos internos, propaganda político-ideológica no cenário internacional e a promoção do bem-estar social (BRACHT, V.; ALMEIDA, F. Q., 2003).

A história institucional teve início em 1937, com a criação da Divisão de Educação Física dentro do Ministério da Saúde e da Cultura (MEC). Em abril de 1941, foi decretada a Lei nº 3.199 que estabeleceu as bases de organização dos desportos através da criação do Conselho Nacional de Desportos (CND), a fim de orientar e incentivar a prática em todo o país, centralizando o financiamento e a fiscalização do esporte nacional no Estado a partir do acúmulo de competências normativas. Tal modelo só tinha paralelo nos países do antigo bloco comunista e tinha a intenção de proporcionar as condições necessárias para promover o sucesso esportivo e associá-lo ao sucesso político do governo. Em 1970, a então Divisão de Educação Física foi transformada em um Departamento de Educação Física e Desportos, ainda vinculada ao MEC. Em 1975, o CND, por meio da Lei nº 6.251, passou a ter poder absoluto sobre o setor controlando os três poderes: Legislativo, Executivo e Judiciário, submetendo qualquer ação dos integrantes do Sistema Desportivo Nacional – associações, ligas, federações, confederações e o Comitê Olímpico Brasileiro – à supervisão imediata do Conselho para aprovação. Três anos depois, o departamento foi transformado em secretaria que, em 1990, se tornou independente, desvinculando-se do Ministério da Educação. Em 1995, Fernando Henrique Cardoso criou o Ministério Extraordinário do Esporte e o Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto (INDESP), que se transformou em Ministério do Esporte e Turismo de 1998 até 2002. Por fim, em 2003, no governo Lula, o esporte ganhou pauta própria e o Ministério do Esporte (ME) se manteve até 2019, quando foi extinto e incorporado ao Ministério da Cidadania.

O breve histórico trazido acima justifica, em partes, a dificuldade de construção de uma política nacional contínua nessa frente, e facilitará o entendimento da origem da natureza dos incentivos, atrelados ao modelo de gestão esportiva brasileiro, que veremos na seção seguinte. Finalmente, além de todos os marcos legais e regulatórios citados, com o entendimento mais amplo do significado da atividade esportiva, a prática deixa de ser considerada um dom e passa a ser vista como um direito do cidadão e dever do Estado, respeitando a autonomia de cada entidade desportiva quanto a sua organização e funcionamento, como prevê o Artigo 217, promulgado na Constituição Federal de 1988.

> O entendimento do esporte como fenômeno social do mundo moderno dá-se como um fato social construído, que existe fora das consciências individuais, se torna imperativo à vida da sociedade e influencia costumes e hábitos (HELAL, 1990).

Partindo dessa conscientização, as empresas estatais assumiram a responsabilidade de patrocinar e desenvolver o esporte competitivo de alto rendimento no país, dada a ausência de uma política governamental consistente e o não envolvimento da iniciativa privada no setor. Tornaram-se referência, nesse contexto, as parcerias entre os Correios e a natação e entre o Banco do Brasil e o vôlei. Segundo o relatório do Tribunal de Contas da União (TCU), o ME, no ano de sua criação foi responsável, por investimentos de R$ 200 milhões no esporte brasileiro – menor orçamento entre todos os ministérios - e as estatais, por investimentos de R$ 250 milhões. Contudo, sempre houve um claro favorecimento ao esporte de alto rendimento, de modo que a maior parte do valor arrecado era, e ainda é, repassado para as seleções principais de cada modalidade, negligenciando esportes amadores e categorias de base.

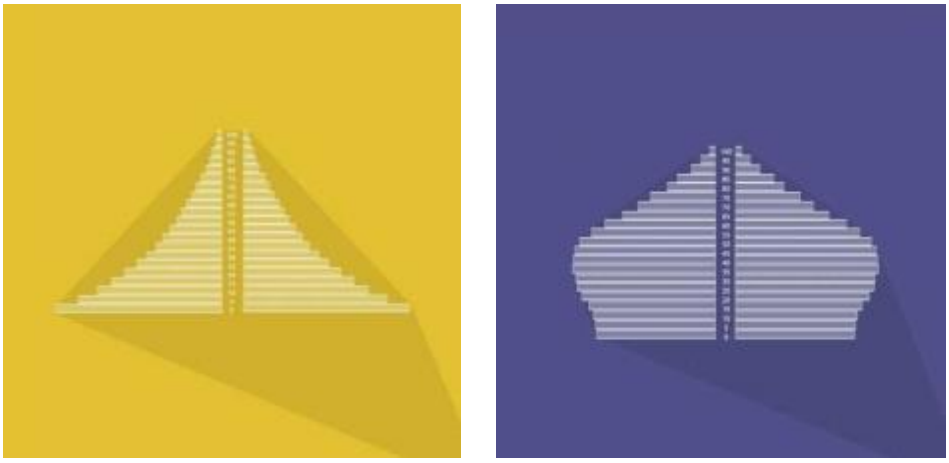
Durante 16 anos, o Ministério do Esporte contribuiu para minimizar esse problema, com diversas iniciativas como o Programa Segundo Tempo, destinado à alunos da rede pública de ensino, o Programa Esporte e Lazer da Cidade, criado para fomentar a prática esportiva de participação, o Programa Bolsa-Atleta, que prevê um auxílio financeiro a atletas que não tem patrocínio e disputam competições em modalidades olímpicas e paraolímpicas, dentre tantas outras. Porém, a institucionalização do esporte ainda é muito recente no Brasil e os prazos amplos demonstram a falta de um pronto reconhecimento da importância do esporte para o país, o que torna gestão inconstante e descontínua (ALVES, J. A. B., 2007).

2.3 Modelos de Gestão

O Brasil segue um modelo piramidal de gestão esportiva, com uma base larga, que recaí sobre os clubes, e um topo estreito no que tange a existência de vagas a prática. A princípio não parece problemático, mas estudos anteriores, como o de José Antônio Barros Alves (2007), comparam esse padrão com cases de sucesso em termos de resultados alcançados, como Estados Unidos e Cuba, que tem meios diferentes de atingir um mesmo comportamento, em termos de gestão. O primeiro têm um caráter privativo, fundamentado no fomento de negócios e aproveitamento máximo do potencial econômico do esporte. Não há subsídio direto do Estado, que desempenha um papel de caráter eminentemente regulador, suficiente para garantir o apoio necessário à atuação das

empresas privadas. Em Cuba, por outro lado, o incentivo público se destaca através de subsídios governamentais, fora programas e projetos estatais, que centralizam o poder e garantem o pleno controle pelo Estado. Ambos, porém, tem um alargamento maior nas primeiras faixas da base, além de um topo mais alargado (ALVES, J. A. B., 2007).

Figura 3 - Modelo piramidal de gestão esportiva



Fonte: Brasil Escola (meramente ilustrativo).

Segundo Alves, os formatos descritos acima são justificados pela continuidade, ou no caso do Brasil, descontinuidade, do incentivo ao esporte em todas as fases da vida, que se traduz na ligação do esporte com a educação. O modelo brasileiro não apenas restringe as oportunidades de entrada à base da pirâmide, que se limita muito às escolinhas de clubes privados, como também distancia a educação desse trajeto em direção ao topo. Em outras palavras, não existe oportunidade para todos.

> Conforme relevaram os dados do Diagnóstico Nacional do Esporte (Ministério do Esporte, 2016, p.40), a maior parte dos praticantes de esportes no Brasil (70%) não têm vínculos com instituições esportivas (como clubes, ligas ou federações). Por isso mesmo, essa massa desorganizada de esportistas não encontra acesso ou expressão junto aos canais formais [...] para representar os seus interesses (DIAS, 2021).

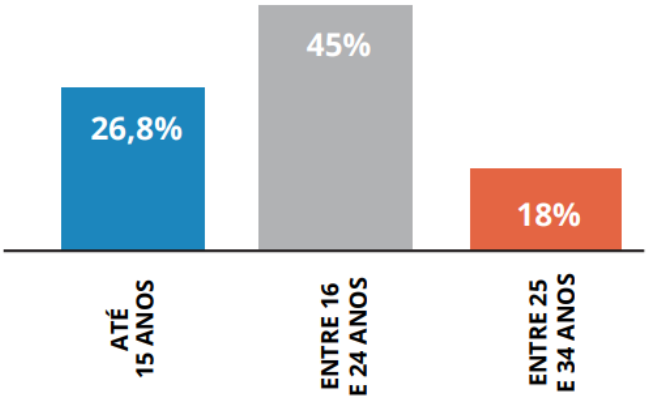
O esporte nas escolas, mesmo da rede privada, não é competitivo, na maioria dos casos. Paralelamente, os clubes são incapazes de arcar com os custos que se fazem necessários para garantir uma boa prática de todas as modalidades e a todos os interessados. Por isso, há um processo de seleção, para futuramente federar um grupo seleto que irá compor uma equipe por faixa etária. Dinâmica esta que por si só já repercute negativamente na continuidade da prática por aqueles que foram reprovados, uma vez que

as escolas e os times amadores não recebem incentivo e não tem recursos suficientes para atender essa demanda reprimida de forma autônoma.

Em seguida, o time, então aprovado ao final da infância/começo da adolescência, começa a se desfazer anos depois em função do conflito vivido por jovens atletas entre o desejo de ascensão social que o esporte pode proporcionar, a crença na necessidade do estudo em nível superior e as dificuldades vividas na tentativa de conciliar estudo e carreira desportista (HAAS, 2018). Estudos anteriores dos autores Di Piero (2015), Correa (2014) e Costa (2012) reforçam esse antagonismo ao evidenciarem as dificuldades enfrentadas pelos alunos-atletas brasileiros criadas pelas imposições previstas na legislação educacional brasileira. A rotina de treinos e jogos mostra-se incompatível com a realidade da rede de ensino, pela rigidez do controle de frequência e do calendário escolar. Mesmo assim, alguns resistem até ingressarem no Ensino Superior, quando as obrigações esportivas se intensificam, por ser o marco do fim do período de base. É o momento de maior oposição entre duas ferramentas sociais tão importantes: o esporte e a educação. Diante disso, o caminho para a profissionalização se torna muito arriscado, porque ser atleta profissional de alto rendimento e cursar uma universidade de qualidade é uma realidade muito distante para os brasileiros.

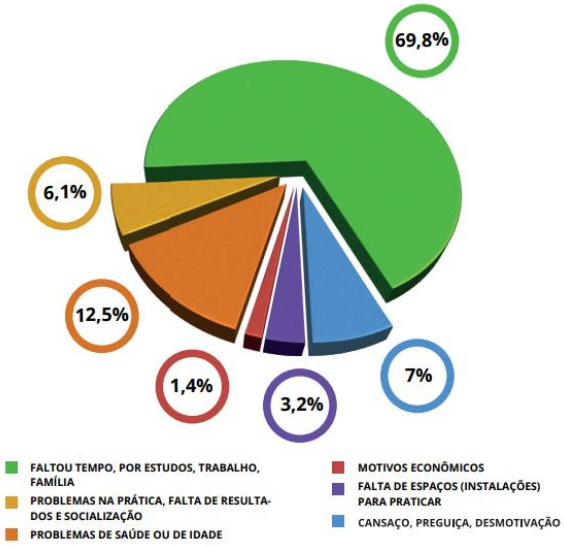
Em 2013, o Ministério do Esporte realizou uma pesquisa com quase 9 mil entrevistados a respeito de práticas esportivas e atividades físicas. Os resultados obtidos, orientados por dados, validam os argumentos trazidos pelos autores referenciados até esse ponto do trabalho.

Figura 4 - Abandono da prática esportiva por idade (2013)



Fonte: Ministério do Esporte.

Figura 5 - Motivos para abandono do esporte (2013)



Fonte: Ministério do Esporte.

A figura 4 traz a distribuição percentual da interrupção da prática esportiva por idade. Nota-se que a faixa etária com maior incidência de abandono corresponde ao fim do período escolar e início do Ensino Superior, dos 16 aos 24 anos. Fora isso, na figura 5, observa-se que o principal motivo para o afastamento é a falta de tempo/outras prioridades como estudo, trabalho e família. Em contraposição, nos Estados Unidos, os alunos são capazes de conciliar os estudos com uma rotina de treinos adequada para as restrições que surgirão em função de suas obrigações acadêmicas. Agências oficiais de intercâmbio esportivo, como a 2SV, apontam que, todo ano, mais de 150.000 estudantes-atletas recebem US$2,9 bilhões em bolsas esportivas de universidades e colleges membros das ligas universitárias – NCAA (National Collegiate Athletic Association), NAIA (National Association of Intercollegiate Athletics) e NJCAA (National Junior College Association). Dessa forma, se o formando opta por não se profissionalizar no esporte após o final da graduação, ele pode seguir carreira no mercado de trabalho com o respaldo do seu diploma adquirido durante esse período.

Consequentemente, nessa fase observa-se uma significativa fuga de talentos para fora do Brasil. O relatório Open Doors do Instituto Internacional de Educação, divulgado em 2019, indica que o Brasil está entre os 10 países que mais enviam estudantes para os EUA e, na última década, esse número aumentou em 79,3%. Sendo assim, fica evidente que pecamos por negligenciar o esporte não-profissional, persistindo em uma política de

desenvolvimento descontinuada, incapaz de replicar iniciativas de sucesso. Constatações que dialogam com as conclusões parciais das seções anteriores.

2.4 O Contexto do Esporte Brasileiro e as Universidades

Dito tudo isso, a intenção dessa seção é tratar dos movimentos iniciais que precederam a institucionalização do esporte, já abordada em "Esporte, Estado e Sociedade", porém no âmbito do esporte universitário, para que seja possível identificar as causas principais da fragilização do modelo de gestão esportiva, nessa fase da vida, ao longo do tempo.

> De acordo com Borges e Buonicore (2007), o esporte universitário nasceu dentro das próprias Instituições de Ensino, utilizando um modelo federativo, organizado e financiado pelas próprias associações esportivas estudantis. Todavia, tal estrutura organizativa não possuía uma composição de gestão oficialmente instituída que representasse o interesse comum de todas as organizações esportivas universitárias envolvidas. Também não havia estrutura financeira estabelecida que possibilitasse o desenvolvimento que aquela organização almejava (MEZZADRI, 2018).

Essa breve introdução já denuncia a deficiência de apoio e subsídios financeiro enfrentada desde o início do século passado, que se relaciona com a falta de reconhecimento da importância do esporte para o país, vista na seção 2.2. Então, a Confederação Brasileira do Desporto Universitário (CBDU) - entidade responsável pela regulação do esporte universitário brasileiro – foi criada e oficializada em setembro de 1941 para representar o desporto universitário, coordenar as atividades desportivas escolares superiores do Brasil por intermédio das respectivas filiadas, difundir a educação física racional nos meios acadêmicos, dirigir todas as competições e campeonatos desse segmento seguindo um modelo federativo e promover os Jogos Universitários Brasileiros (JUBs), que é objeto de regulamentação especial e classificatório para eventos internacionais como o Universíades – segundo maior evento poliesportivo do mundo, atrás apenas dos Jogos Olímpicos.

A princípio, as competições se concentravam no eixo Rio-São Paulo, posteriormente outras cidades passaram a fazer parte da organização do JUBs e, para que isso fosse possível, os Centros Acadêmicos dos Cursos deveriam criar Associações Atléticas Acadêmicas (AAA) para disputar uma vaga com as demais universidade do seu estado. Contudo, a gestão dessas associações é discente, ou seja, comandada por alunos ainda em formação, pouco experientes e incapazes de se dedicar plenamente aos compromissos da entidade. O fato de não haver um profissional formado atuando na governança, que caracterize um gestão institucional, ou ao menos mista, prejudica a

credibilidade da empresa no mercado e a gestão de conhecimento intertemporal, em função da alta rotatividade dos cargos de liderança nesse contexto. A exemplo disso, a Universidade Paulista (UNIP), maior vencedora dos JUBs, com 15 títulos nacionais consecutivos e o maior número de medalhas conquistas por uma IES em competição esportiva na América do Sul, tem uma gestão institucionalizada formada por Roberto Toledo, Diretor Geral de Esportes, Ricardo Bochicchio, Diretor de Esportes Educacionais e Alto Rendimento, Pedro Henrique Ventura, Gerente de Esportes, e Alexandre Santiago, Assistente de Coordenação, todos formados e com ampla experiência na área.

Bárbara Fernandes, Coordenadora Sênior de Marketing e Comunicação da CBDU, afirmou, durante entrevista concedida à autora, que os eventos organizados por essas entidades estudantis são muitas vezes incompatíveis, por se tratar de modelos de competição que tem um lado social muito forte e nível técnico predominantemente amador. Por outro lado, as competições da CBDU são totalmente voltadas para o esportivo e existe um processo de seleção mais complexo para aqueles que quiserem participar, seguindo critérios bem definidos focados em alta performance. Além disso, a oposição entre o esporte e a educação no Brasil, intrínseca ao modelo de gestão vigente, e a inexistência de uma obrigação legal das universidades com o esporte, faz com que a maioria das Instituições de Ensino Superior (IES) não demonstre interesse em promover programas esportivos, favorecendo a perduração da incompatibilidade da competições, comentada por Bárbara. Luciano Cabral, atual presidente da CBDU, afirmou em notícia publicada pelo site Agência Brasil, em 2019, que 500 IES participam do calendário da Confederação. Destas, apenas 100, 120 investem diretamente. E, de acordo com dados fornecidos pelo MEC, nesse ano havia 2.608 instituições no país. Logo, o problema não é ausência de recursos. Atualmente, a entidade é financiada pelas Loterias Caixa, que destina uma parte do seu patrimônio para o incentivo ao esporte. Esse repasse é compartilhado com o Comitê Olímpico do Brasil, a Confederação Brasileira de Desporto Escolar e o Comitê Paraolímpico Brasileiro. Para Luciano, o grande entrave é a ausência de uma política definida pela instituição, ou uma política que obrigue as instituições a entenderem isso como um investimento no desenvolvimento dos seus alunos.

Tendo isso em vista, a CBDU elaborou, em 2019, alguns projetos de lei de estímulo ao desporto universitário. Um deles prevê a obrigatoriedade da oferta de bolsas de estudo para alunos atletas por instituições sem fins lucrativos, ainda em trâmite no Congresso Nacional. Outro objetiva a inclusão de programas esportivos e equipamentos para prática esportiva dentro das universidades, como um critério de avaliação do MEC.

Esta foi aprovado pela Câmara dos Deputados e aguarda apreciação pelo Senado Federal. Ambos pensados e elaborados para fortalecer a base e garantir o mínimo suporte às Associações Atléticas Acadêmicas amadoras, a fim de viabilizar a prática de alto rendimento, nesse contexto, no longo prazo. Além disso, a CBDU está com um projeto para adicionar o JUBs Atléticas em seu calendário. A primeira edição estava prevista para acontecer em 2021, mas acabou sendo adiada por restrições de agenda. Em 2022, foi postergado novamente por falta de uma cidade sede. Porém, a intenção é boa e demonstra a preocupação da confederação em promover eventos esportivos oficiais que incluam todos os tipos de universidades em seu programa de fomento ao esporte. O regulamento dos jogos já foi elaborado, com um limite de Atléticas por estado, porém o processo de seleção ainda está em aberto e há poucas informações divulgadas até o momento.

3. Questões a Investigar

As seções da revisão bibliográfica compõem a base que sustenta este estudo e, a partir delas, surgem alguns questionamentos voltados às implicações de tudo o que foi estudado, no esporte nacional e, mais especificamente, no esporte universitário. Daqui em diante, alguns tópicos serão investigados na tentativa de sanar incertezas que permeiam o tema, sendo eles:

i. Qual a relação entre o modelo de gestão esportiva brasileiro e o tratamento dado ao esporte pela sociedade?
ii. De que forma o Estado pode contribuir com o processo de desenvolvimento e institucionalização do esporte nas universidades?
iii. A relação entre o tipo de gestão esportiva adotado pelas Instituições de Ensino Superior impacta seu sucesso em campeonatos universitários?
iv. A percepção do esporte universitário pelas empresas privadas impacta o envolvimento dessas marcas em ações de incentivo à prática esportiva amadora?

4. Metodologia

Finalizada a abordagem teórica sobre o tema proposto e apresentadas as questões a serem investigadas, optamos pela realização de um estudo de caso que pudesse integrar as múltiplas perspectivas relacionadas ao modelo de gestão, seus atores, efeitos e o esporte universitário para compreender fenômenos complexos e/ou muito amplos que impossibilitam, ou ao menos dificultam, o levantamento de dados, segundo Martins (2006). Essa estratégia de pesquisa baseia-se em um estudo empírico amparado,

principalmente, por entrevistas, a fim de produzir o conhecimento necessário para viabilizar uma análise aprofundada do tema, a partir das convergências e divergências que surgirão através do tratamento de opiniões diversas.

O alto teor qualitativo dessa abordagem dificulta a distinção dos resultados encontrados e a manutenção do rigor metodológico que um artigo acadêmico exige. Sendo assim, para garantir a adequação e robustez do estudo, a aplicação do método seguiu uma série de etapas elencadas por Robert Yin, cientista social, presidente da Cosmos Corporation, reconhecida mundialmente pelo seu trabalho em pesquisa de estudo de caso, bem como pesquisa qualitativa. Para a coleta de dados utilizou-se fontes múltiplas de evidência, e diferentes atores relacionados ao tema, que permitissem a triangulação de dados para o estudo de um mesmo fenômeno. Além da elaboração prévia de dois roteiros de perguntas distintos e adaptados para dois diferentes stakeholders relevantes – empresas privadas e Instituições Ensino Superior – que permitissem a padronização dos resultados, principalmente em caso de replicações futuras, o entendimento do "como" e do "por que" de determinados comportamentos desses tomadores de decisão e a construção uma cadeia de relações capazes de ligar o conhecimento adquirido na revisão bibliográfica, com as questões a investigar levantadas na seção anterior e o contexto da vida real. A intenção, com essa triangulação, é aumentar a credibilidade das interpretações, tornando a análise mais completa e holística, e o resultado mais confiável (STAKE, 1995).

Vale ressaltar também, que o estudo a seguir é de caráter exploratório, tendo, por premissa, evidenciar ou adicionar informações a respeito de situações em que há pouca clareza, neste caso, de situações em que o elemento humano está presente e pode ser capaz de esclarecer os pontos críticos que impedem a promoção e valorização do esporte universitário.

Foram realizadas cinco entrevistas, entre agosto e novembro de 2022, com duração média de uma hora com empresas que patrocinam atividades esportivas, seguindo o roteiro disponibilizado no Apêndice A. Dentre elas, grandes marcas esportivas reconhecidas mundialmente, como a Nike e a Adidas; a Penalty, que se encaixa nessa mesma categoria, mas é uma empresa brasileira e de menor porte; a Buser, empresa de fretamento rodoviário que surgiu em 2017 e já acumula contratos de patrocínio com grandes times de futebol como o Flamengo e o Atlético Mineiro; e a Push Matcha, que foi criada em 2021, mas tem crescido rapidamente e tem parcerias com diversos influenciadores digitais e atletas, como a Sophia Medina. O objetivo era entender a

perspectiva de cada uma dessas empresas, com todas as suas diferenças, a respeito do esporte universitário – forças e fraquezas -, assim como os critérios que precedem a consolidação de um patrocínio e as principais barreiras de entrada nesse mercado, a fim de clarificar os pontos de melhoria que devem ser trabalhados por partes envolvidas nesse segmento para torná-lo mais atrativo para o setor privado. O quadro abaixo lista as empresas e os respectivos entrevistados.

Quadro 1 - Informações gerais sobre os entrevistados

	Empresa	**Nome**	**Cargo**
E1	Adidas	Maurício Catach	Gerente de Key Accounts
E2	Buser	Thales Mendes	Gerente de patrocínios e parcerias
E3	Push Matcha	Bruno Rohlfs	Sócio fundador
E4	Penalty	Bernardo Caixeta	Estrategista de comunicação e marketing
E5	Nike	Bruno Kobata	Gerente de categorias

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Partindo agora para as conversas com as instituições de Ensino Superior, o objetivo era entender a visão desses atores a respeito do papel do esporte na experiência dos estudantes de graduação e pós-graduação, do programa de bolsa-atleta e do funcionamento da Lei do Incentivo ao Esporte (LIE), a fim de mapear diferentes possibilidades de formas de contribuição e suas respectivas limitações. Para isso, cinco faculdades foram entrevistadas seguindo o roteiro disponível no Apêndice B. Dentre elas, a FECAP, a UNIP e o Mackenzie que tem programas estruturados de fomento ao esporte e departamentos profissionais nessa frente, e o Insper e a ESPM, que dependem das AAA’s para administrar e desenvolver o esporte. Todas elas são particulares e situadas em São Paulo. O quadro abaixo lista as instituições de ensino e os respectivos entrevistados.

Quadro 2 - Informações gerais sobre os entrevistados

	IES	**Nome**	**Cargo**
F1	Fecap	Taiguara Langrafe	Vice-reitor
F2	Insper	Sérgio de Carvalho	Gerente
F3	ESPM	Flávia Flamínio	Diretora de Operações Acadêmicas
F4	UNIP	Roberto Toledo	Diretor Geral de Esportes
F5	Mackenzie	Alexandre Amaro	Analista de Esportes Sênior

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

5. Resultados

Para a análise de dados, seguindo ainda as etapas elencadas por Robert Yin a fim de garantir o rigor metodológico do estudo de casos, optou-se pela técnica de análise de conteúdo, que, segundo Laurence Bardin é o conjunto de técnicas de análise de comunicações, que emprega procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. A investigação começa com a pré-exploração do material, ou pré-análise, que é a avaliação e organização do material documentado durante as entrevistas, com a transcrição das falas do entrevistado. Em seguida, parte-se para a exploração do material que prevê a categorização das respostas, de acordo com as suas semelhanças. Tal agrupamento pode ser observado através da nomeação dos sete quadros apresentados a seguir, que transformam duas ou mais perguntas em uma única frente de análise, seguindo um mesmo critério semântico. E, por fim, há uma etapa de interpretação que leva em consideração a comparação, ou triangulação, dos dados coletados.

5.1 Empresas Privadas

Sobre as entrevistas conduzidas com representantes de empresas privadas, conclui-se, com as respostas, que o target de um patrocínio é definido usando três critérios principais, que podem ou não estar juntos em uma mesma estratégia de investimento, sendo eles: retorno financeiro, exposição da marca e associação direta com o público.

Quadro 3 - Critério para determinação de target de patrocínio

Empresa	Reposta
E1	"São 3 pontos, basicamente. O primeiro é como gera um posicionamento de marca. Estamos querendo nos associar a grandes personalidades, atletas e etc. Em segundo, como esse patrocínio se comunica com o nosso público, como, por exemplo, no Lollapalooza. E, por fim, o retorno financeiro."
E2	"Utilizamos o critério de associação com o público. Olhamos para o público que já viaja com a Buser e para o público que queremos alcançar. Os dois pilares principais de patrocínio são o futebol e a música, que conversam com os valores da marca, de Brasil real, democrático e para a massa. Priorizamos também iniciativas regionais que potencializem rotas interessantes e ainda pouco exploradas, como Campinas."
E3	"O primeiro é o *branding*. Os atletas, por exemplo, são nomes grandes, tipo a Sofia Medina, e é muito mais sobre reputação e credibilidade da marca, do que conversão em vendas. Dentro de *branding*, também tem o *awareness.* Experiências que façam a marca estar linkada a alguma memória de um determinado público. O segundo ponto é a questão do conteúdo gerado por influencer, que é mais voltado para vendas. E por fim, vendas".
E4	"A primeira coisa que precisa ser determinada é a estratégia da companhia. É preciso criar indicadores de desempenho. A Penalty quer passar para a sociedade valores. A ideia de jogar junto. O patrocínio compete com outras formas de comunicação, então o target deve solucionar um problema e gerar impacto."
E5	"Depende muito da marca e do momento. Geralmente é dividido por modalidades, sendo basquete, atletismo e futebol as principais. Olhamos para retorno financeiro e exposição da marca, além de estratégias regionais. Onde a marca quer chegar e o que ela quer conquistar?"

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

O primeiro é fácil de mensurar, por envolver ações que são convertidas em vendas de produtos, por exemplo, quando uma empresa, como a Adidas, fecha uma parceria com um time de futebol como o Atlético MG, o São Paulo ou o Flamengo para produzir os seus uniformes. Assim, qualquer camisa vendida retorna automaticamente para a marca patrocinadora. Além disso, esse tipo de patrocínio traz retorno através dos outros dois critérios citados, porém não há uma métrica de mensuração precisa para eles. O ganho é intangível, mas tem tanto valor quanto o primeiro.

Quadro 4 - Técnica para mensuração do retorno de patrocínios

Empresa	Reposta
E1	"Não tem uma métrica altamente mensurável. Cada tipo é mensurado de uma forma. Depende do objetivo de cada um dos patrocínios. Por exemplo, atleta de base é um retorno de longuíssimo prazo que não tem como ser mensurado. Por outro lado, clube é um pouco mais fácil, porque existe um produto vendável.

	Tem a parte intangível, que são as experiências que podem ser geradas com isso. Ou impacto nas mídias sociais após anunciar um patrocínio. Lollapalooza também é outro caso difícil de ser mensurado, mas vai muito em linha com as experiências.”
E2	“Cadastro para participação de ações, por exemplo a que fizemos recentemente para a final da Supercopa Atlético e Flamengo. Fazemos o rastreio dessas novas contas abertas e comparamos com uma base geral da Buser.”
E3	“Na maioria das vezes não é metrificável. Quando o impacto direto nas vendas não é a estratégia mais ideal de mensuração, o beneficiário precisa criar um hub de benefícios para oferecer para os patrocinadores em troca de dinheiro, como oportunidades de exposição da marca e criação de conteúdo que gerem ocasiões de vendas para a empresa explorar.”
E4	“Desempenho técnico e mídias sociais.”
E5	“Cada projeto tem uma métrica específica. Em alguns casos pouco importa a mensuração. Mas no geral, conversão de vendas em produtos e NPS.”

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

No caso do esporte universitário, a geração de valor para a marca se apoiaria, principalmente, no terceiro critério, de associação com o público. Isso, porque, por mais que possa haver venda de produtos ou serviços envolvidos na negociação, a escala, pensando em uma única universidade, é muito pequena, e o esforço de produção é o mesmo, logo, analisando o custo-benefício, o movimento não é vantajoso, comparado com outras alternativas de investimento de maior escala e mais bem estruturadas. Paralelamente, a exposição da marca ainda não é um ponto forte desse mercado, visto que, no Brasil, campeonatos que não são de alto rendimento não tem visibilidade na mídia. Entretanto, para empresas menores, que ainda estão em fase de consolidação, a divulgação da marca entre os alunos é extremamente positiva pelo reconhecimento gerado entre os consumidores, tornando-a familiar. Esse reconhecimento é uma métrica de consciência da marca, também conhecido como *brand awareness*, citado pelo sócio fundador da Push Matcha, Bruno Rohlfs.

O mercado de Matcha é promissor e fechou o ano de 2021 valendo quase US$ 2 bilhões, segundo a consultoria *Grand View Research*. Contudo, o produto, de origem japonesa, é novo no Brasil e os criadores enfrentam o desafio diário de criar uma tendência que se transforme o consumo do produto em uma hábito. A Push foi criada em fevereiro de 2021, durante a pandemia, e hoje já é referência no país, com foco em um estilo de vida saudável e um público jovem. Por esse motivo, Bruno, ex-aluno do Insper, aceitou a proposta de parceria da Atlética, priorizando o reconhecimento acima da pura

exposição como fim, que está muito relacionado com o terceiro critério: associação com o público. Estratégia que explora o marketing boca a boca como uma alternativa às mídias de massa que demandam altos investimentos.

Em relação a percepção do mercado sob a ótica das empresas privadas, nota-se que as respostas, em geral, são positivas, exceto pelos representante da Penalty e da Nike. O primeiro enxerga o setor com desconfiança, por se tratar de um meio amador, com foco não apenas no esporte, mas também na parte social, de lazer e entretenimento. Já para o gerente de categorias da Nike, Bruno Kobata, que tem passagem por outras grandes marcas como Fila, Adidas, Topper e Umbro, chama atenção para a revolução que deve acontecer no esporte universitário para transformá-lo em uma tese de investimento atraente e segura. Para ele, grandes marcas não farão nada para que o negócio aconteça, antes, ele precisa se provar viável.

Quadro 5 - Percepção do esporte universitário

Empresa	**Reposta**
E1	"A Adidas quer muito atingir esse público, mas ainda é difícil se associar diretamente a esse público de uma maneira que se justifique (recall de marca). Em geral o público do universitário não tem muito dinheiro, nem lealdade a marcas e é muito difícil de mensurar esse impacto. Exige um trabalho que o custo-benefício as vezes não compensa. O esforço de produção é o mesmo e a magnitude é bem menor."
E2	"Vemos com ótimos olhos, esse público é muito interessante para nós, porque é a fase da vida de pagar mais barato, por isso queremos e precisamos nos comunicar com ele."
E3	"É uma jogada de marketing legal, porque cria um *brand awarness* super interessante por proporcionar uma grande exposição, como a que tivemos no lançamento da colab com o Insper, no plano de sócios da Atlética no segundo semestre de 2021. Ajuda a transmitir a ideia que queremos, de uma marca de *lifestyle*, que envolve bem-estar, rotina e produtividade."
E4	"Tenho um certo pé atrás com o esporte universitário, por não ser um esporte de alto rendimento, que é muito mais voltado pro lazer e entretenimento. Brigar nessa faixa etária é muito difícil para Penalty contra marcas como Nike, Adidas e Puma, então é um esforço baixo, para um patamar de vendas estagnado."
E5	"Tudo acaba girando em torno de dinheiro. As marcas têm categorias maiores que são o foco dos investimentos. A marca, sozinha, não vai conseguir fazer revolucionar o mercado do esporte universitário, e a proposta vai passar a ser interessante quando isso acontecer. As empresas aproveitam oportunidades, mas não criam. O propósito do patrocínio é outro."

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Assim, a partir das conclusões até esse ponto, e com base nas respostas do quadro 5, fica evidente que a oportunidade é interessante, por dar acesso direto ao público universitário – jovens que, em pouco tempo, serão os principais consumidores dessas marcas. Contudo, a maior parte dos entrevistados diz que esse público já é atingido de outras formas, ainda que indiretamente, através de ações mais vantajosas em termos de contrapartidas comerciais, que é o propósito principal de qualquer patrocínio. Além disso, a rotatividade dentro das universidades é muito alta e ainda não existem propostas bem estruturadas. Por esses motivo, as empresas não vêm o mercado em questão como uma prioridade no curto médio prazo.

Quadro 6 - Propensão a investir no esporte universitário

Empresa	Reposta
E1	"O público universitário já é atingido, hoje, de maneira indireta, por exemplo, através do Lolla, dos grandes atletas e etc. Talvez estejamos fazendo um trabalho pobre de impacto, mas a pergunta é: onde colocar esses esforços? Sabemos que faz sentido, mas por exemplo, o futebol feminino. Todo mundo quer falar de mulher e o investimento está crescendo, mas ainda não entrega bons retornos. O *sell out* não mente. Faz muito sentido, mas é pouco tangível. Além disso, a associação da marca com o lado balada e festas da Atlética como estratégia é uma questão delicada para marcas como a Adidas, diferentemente da Red Bull, que consegue fazer um trabalho muito legal nesse sentido. Mas, ao mesmo tempo, o lado de performance é muito interessante, só que negociações com grandes marcas, pela burocracia, são prejudicadas pela rotatividade da gestão da atlética e do público consumidor né, dos próprios alunos. O ponto é, não faz sentido para essas empresas ter uma aparição rápida, porque a intenção é fidelização, diferente de marcas menores que só querem uma janela de exposição."
E2	"Para nós é uma questão de tempo e priorização só. Não temos nenhuma ressalva."
E3	"Já fizemos uma ação e faríamos de novo, mas com outras condições, porque ficou caro e, por mais que tenha sido bom para expor a marca, não tivemos acessos a outros benefícios que poderiam se transformar em ocasião de vendas."
E4	"Até faria sentido, mas ainda não existem propostas bem estruturadas nesse segmento. E, hoje, o jovem não é um target para nós."
E5	"Não temos nada direcionado especificamente para o público universitário. Mas existem campanhas pensadas para o público jovem. Dentro de grandes marcas o nível de servico é uma questão. Não dá para atender todos os clientes da mesma forma. Nem pro core do negócio, que é vender produto, nós conseguimos atender, imagina algo tão específico quanto o patrocínio de uma faculdade para

	uma empresa que fatura milhões. Não tem um estrutura só pra isso.”

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

5.2 Instituições de Ensino Superior

Em seguida, a partir das cinco entrevistas conduzidas com pessoas que têm participação ativa na gestão de universidades com características diversas, fica evidente que todos reconhecem a importância do esporte para a experiência e formação do aluno, como pode-se observar através dos pontos benéficos trazidos no quadro 7, sem nenhuma objeção.

Quadro 7 - Percepção da contribuição do esporte na experiência do aluno

Faculdade	Reposta
F1	“O esporte colabora para o envolvimento dos alunos fidelidade ao propósito da organização, exposição da marca e vivência em grupo.”
F2	“O esporte está ligado a engajamento, percepção da faculdades, criação de vínculos. Além de contribuir para a prontidão acadêmica no sentido de desenvolvimento daquele conceito bio, psico, socio e spiritual, da OMS.”
F3	“A instituição entende que é importante dar espaço para o esporte, porque faz parte da formação do estudante e desenvolve espírito de liderança, empreendedorismo, integração e senso de pertencimento.”
F4	“Achamos que o esporte é imprescindível para ter uma universidade saudável e temos duas vertentes de atuação aqui: interno, com torneios promovidos entre cursos, e externos, para as seleções da universidade que representarão a UNIP em campeonato estaduais, federais ou até internacionais.”
F5	“Existe um sentimento de orgulho pelo projeto esportivo desenvolvido aqui, porque o envolvimento da universidade com o esporte é muito antigo. O Mackenzie College, durante o final do século XIX, iniciou os primeiros movimentos esportivos no São Paulo e no Brasil. Esse envolvimento aconteceu de maneira muito orgânica. Existe uma questão cultural e social envolto dessa situação. Sempre se entendeu, apesar de uma resistência social, os benefícios que o esporte pode trazer, e assim o esporte cresceu dentro da universidade.” […] “A educação é a transmissão de conhecimento intelectual apenas? Não. Existe outras dimensões, uma delas é a corporal, através do movimento. Já é de conhecimento científico e comum a importância do movimento para o desenvolvimento cognitivo.”

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Além disso, todos declaram adotar medidas de incentivo ao esporte, que, no geral, se resumem a repasses financeiros, diretos ou indiretos, para subsidiar parte das despesas anuais com técnicos, quadras, taxas de inscrição em campeonatos, arbitragem e outros.

Quadro 8 - Meios de incentivo ao esporte

Faculdade	Reposta
F1	"O incentivo, hoje, é dado atráves das nossas quadras, academia de musculação, taxas de inscrição de campeonatos, repasse financeiro, apoio institucional e programa de bolsa-atleta."
F2	"Ajudamos com o repasse financeiro anual. Não acho que é suficiente, falta infraestrutura, principalmente. A inexistência de um espaço para a prática de esportes dentro da instituição dificulta o envolvimento do alunos, porque as quadras alugadas são muito longe daqui e os treinos acabam muito tarde, isso desmotiva o aluno. A escola é uma pequena amostra da sociedade. A não priorização do esporte na faculdade é um reflexo disso. A sociedade não vê o esporte como um negócio. O que não significa que a instituição não ache importante, apenas não é uma prioridade, talvez por não representar uma fonte de receita."
F3	"A ESPM contribui com quadra, repasse financeiro e custeio de outros gastos extras que a Atlética possa ter, como no transporte para os jogos universitários."
F4	"Fomentamos o esporte de uma maneira geral. Temos as atléticas dos cursos, formadas por alunos, e o departamento central de esportes, com funcionários registrados. A UNIP subsidia esse departamento atráves de bolsa de estudos, salario dos técnicos das seleções e um orçamento anual para cobrir demais despesas associadas às competições. Porém, não há nenhuma gerência sobre essas atléticas. A UNIP é muito descentralizada, então fica muito difícil organizar. Cada curso tem a sua própria associação, com personalidade jurídica distinta, e eles tem modelos de negócios próprios para se sustentar. Não tem repasse de verba por parte da universidade, o que há é uma intermediação de disponibilidade de quadra e transporte."
F5	"A universidade acredita que a prática esportiva é altamente reconhecida, valorizada e incentivada. Investimos em concessão da praça esportiva, materiais esportivos e custeio de alguns eventos. Além disso, quando um atleta classifica para o JUBs, o Mackenzie financia os gastos que envolvem a sua participação e colaboram com um regime especial de frequência, onde o aluno realiza um trabalho, após a competição, e tem suas faltas abonadas ou justificadas. Até alguns anos atrás havia o repasse de verba, mas não existe mais, porque ao invés desses recursos serem utilizados para compra de material esportivo, técnico e etc, eles iam para festas."

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Contudo, apenas aqueles que têm uma gestão esportiva institucionalizada, como a UNIP, o Mackenzie e, mais recentemente, a FECAP, conseguem criar um ambiente que se aproxima do modelo de sucesso norte-americano, em que os alunos atletas recebem o apoio necessário para continuar performando em alto nível, sem negligenciar os estudos. Como reflexo disso, as três instituições citadas se diferenciam das demais pelos seus respectivos programas de bolsa-atleta e complexos esportivos próprios, que propagam essa cultura de incentivo e valorização do esporte. Por outro lado, em casos em que a

gestão esportiva se limita às Associações Atléticas Acadêmicas, com um alta rotatividade de liderança, o esporte não é tratado como um investimento prioritário e os esforços se concentram na melhoria e manutenção de práticas educacionais, que contribuem diretamente para a principal atividade dessas instituições: o ensino. Conclusão que endossa o argumento trazido na seção 2.4 desse trabalho.

Por fim, mesmo com essas diferenças, surpreendentemente nenhuma das universidades entrevistadas têm projetos incentivados ou, ao menos, planejam ter no curto prazo e, a maior parte delas, não sabe explicar o porquê disso.

Quadro 9 - Lei do Incentivo ao Esporte e Bolsa-Atleta

Faculdade	Reposta
F1	"Somos uma das poucas faculdades que tem programa de bolsa-atleta. A política de bolsas é bem agressiva do ponto de vista da inclusão e, para atletas consideramos também performance acadêmica e presença em aulas. Para nós não é um desembolso, é apenas um omissão de receita que vale a pena. Tem mais a ver com a postura institucional do que com o recurso financeiro. Aqui um professor recebe as propostas para bandeirar os espaços, é um projeto de captação de recursos integrado, mas a Lei do Incentivo não é desenvolvida."
F2	"Não temos bolsa-atleta, a bolsa é destinada a pessoas de baixa renda. O critério não é destaque acadêmico ou esportivo. Também não recebemos nenhum recurso via Lei do Incentivo, uns anos atrás umas pessoas da Atlética tentou levantar um projeto, mas não foi para frente."
F3	"A experiências do bolsa-atleta é nova, demos só uma para ver como seria. Tem sido um aprendizado para nós e para a Atlética. O critério de seleção foi bastante estrito e é uma fase de ajustes, alguns conceitos estão sendo revistos. Ainda está muito no começo. A ideia veio de um aluno, foi levada para discussão e aprovada pela presidência, sem contraparte acadêmica. Sobre Lei do Incentivo, não temos nada, acredito que tenha algum conflito por sermos uma instituição sem fins lucrativos."
F4	"No nosso programa de bolsas, o aluno entra, então, estando matriculado, ele pode participar da seletiva e ganhar a bolsa, em caso de aprovação pelo técnico. Mas não temos nenhum projeto incentivado. Existe uma certa complicação, porque a UNIP subsidia o departamento de esportes. O projeto incentivado é muito fácil de fazer, mas é difícil achar uma empresa que faz renúncia. A gente não deu andamento nesse tipo de projeto."
F5	"Até 2015 o programa de bolsa do Mackenzie era muito maior do que era hoje, com mais de 1.000 alunos, com bolsas que variavam entre 10 e 100%. Apesar dele ter diminuído, ainda somos uma das poucas faculdades que tem um programa sério de esporte. O programa de bolsas tem um filtro muito importante que é o vestibular e o primeiro semestre. Só a partir do segundo semestre o aluno está apto a participar do programa de bolsa. Essa validação é muito importante, porque exige um comprometimento com a formação acadêmica e participação ativa do aluno." […] "Não existe projeto com Lei do

	Incentivo no Mackenzie, porque, em suas essência, a instituição é filantrópica… acho que existe algum entrave.”

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A Lei do Incentivo ao Esporte, surge como uma alternativa capaz de mitigar os entraves que potencializam a descontinuidade da prática nessa fase da vida. Isso, porque o dinheiro vem de uma renúncia fiscal, e não mais de um investimento direto via patrocínio, o que torna a proposta das Associações Atléticas Acadêmicas mais competitiva. Além disso, o plano de trabalho e o orçamento do projeto podem incluir despesas administrativas para sustentar uma gestão mista. Dessa forma, as associações esportivas poderiam se financiar sem depender do repasse financeiro da universidade ou da mudança da mentalidade da gestão vigente, viabilizando a conciliação de interesses entre as partes.

5.3 As diferentes perspectivas e a Lei do Incentivo ao Esporte

A questão que será abordada com um maior nível de detalhamento nessa seção do trabalho é, portanto, o funcionamento da Lei do Incentivo ao Esporte, para tentar esclarecer a razão do não aproveitamento desse direito pelas IES, bem como os desafios associados às empresas patrocinadoras. O próprio site do governo federal, na seção do Ministério da Cidadania, apresenta a LIE como um avanço na consolidação do paradigma do esporte como um meio de inclusão social. Contudo, esse instrumento, por algum motivo, ainda não é plenamente funcional no âmbito universitário.

Desde sua criação, em 2006, a LIE viabilizou cerca de R$3,5 bilhões em recursos para execução, beneficiando milhões de pessoas, a partir de projetos de diversas finalidades, independente da natureza da prática esportiva, seja ela educacional, de participação, de rendimento ou de formação, ainda segundo dados do Ministério da Cidadania. A lógica por trás da Lei é: a entidade apresenta um projeto, que será analisado pelo governo. Caso ele esteja de acordo com os pré-requisitos previstos pela legislação, este será aprovado e a entidade receberá a autorização para fazer a captação diretamente com pessoas físicas e/ou jurídicas, com doações de até 6% e 1% do imposto de renda devido, respectivamente.

Ricardo Paolucci, consultor da Incentive Projetos - empresa atuante no segmento esportivo, prestadora de serviços de suporte em planejamento e gestão esportiva, com foco na Lei do Incentivo - e gestor de projetos esportivos incentivados do Esporte Clube Pinheiros, entende que o grande gargalo que enfraquece o aproveitamento de recursos provenientes de renúncia fiscal é a captação de recursos. De acordo com um estudo

realizado pela Incentive Projetos, a proporção entre os valores aprovados e captados gira em torno de 35%, em média, considerando o período analisado de 2007 a 2019 (Tabela 1).

Tabela 1 – Valores Aprovados x Captados de 2007-2019

T/A	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Total
Apr	62,75	183,01	312,67	555,10	585,32	566,52	642,10	673,35	687,65	761,96	657,73	826,29	846,54	7.361,00
Capt	50,92	82,21	110,83	193,22	221,04	211,93	236,25	257,19	247,15	261,67	242,87	254,03	307,23	2.676,55
%	81,1%	44,9%	35,4%	34,8%	37,8%	37,4%	36,8%	38,2%	35,9%	34,3%	36,9%	30,7%	36,3%	36,4%

Fonte: Incentive Projetos.

Figura 6 – Os 50 maiores proponentes de 2007-2019

Fonte: Portal SEE.

Além disso, analisando os proponentes, ou seja, as entidades responsáveis pela gestão do projeto, desde a apresentação, até a execução e prestação de contas, nota-se que há uma grande concentração em clubes e institutos, de modo que os 100 maiores beneficiários representam 70% de toda a captação, incluindo nomes como E.C. Pinheiros, Minas Tênis Clube, Confederação Brasileira de Vôlei (CBV), Comitê Olímpico do Brasil (COB), São Paulo FC e Flamengo (Figura 6). Mais uma vez, os dados ajudam a comprovar a dificuldade eminente de atração de patrocinadores enfrentada por associações de pequeno porte que suportam o esporte universitário. Isso, porque o patrocínio, em sua essência, faz menção ao ato de dar apoio financeiro em troca de propaganda com o objetivo de promover um produto ou serviço, a fim de obter ganhos comerciais. Assim, como esse segmento não tem muita visibilidade, por questões

históricas e culturais, tal objetivo não pode ser cumprido. Paralelamente a isso, Leandro Mazzei, atual coordenador do curso de Ciências do Esporte da Unicamp, aponta o tipo de gestão adotado por Associações Atléticas Acadêmicas como um dos motivos de fracasso no processo de captação. Uma vez que, uma gestão discente, ao invés de uma gestão institucional ou terceirizada, comandada por algum especialista, com formação e experiência na área, acaba gerando uma insegurança em termos de execução do projeto e prestação de contas.

Contudo, em agosto de 2022, a Lei do Incentivo ao Esporte, que até então tinha os seus benefícios previstos válidos até o fim desse mesmo ano, foi prorrogada pelos próximos cinco anos e sofreu algumas alterações que passarão a ter efeito dia 1º de janeiro de 2023, e favorecerão entidades menores. A começar pela alíquota de contribuição, que foi elevada de 6% para 7%, do IR, no caso de pessoas físicas, e de 1% para 2% para pessoas jurídicas. Fora isso, agora instituições de ensino fundamental, médio e superior, sem fins lucrativos, também poderão ser captadoras para fortalecer o incentivo a promoção do esporte de base, segundo Marcelo Magalhães, atual secretário especial do Esporte do Ministério da Cidadania.

A princípio, tal favorecimento pode parecer controverso, afinal, é natural de se esperar que esse percentual adicional seja direcionado aos mesmos proponentes que vem liderando o ranking desde a criação da Lei. Ricardo Paolucci discorda e argumenta que os projetos apresentados vêm com um descrição detalhada de todos os gastos envolvidos para justificar o valor captado e, mesmo que o patrocinador tenha mais dinheiro a oferecer, o teto deve ser respeito. A expectativa é que o valor médio anual captado pela Lei passe a girar em torno de R$800 MM, representando um aumento de um pouco mais de 250%, comparativamente a captação total registrada pelo Ministério da Cidadania, em 2019, de R$300 MM (Tabela 2).

Tabela 2 – Valores captados por PJ e PF de 2007-2019

T/A	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Total	%
PJ	50,91	82,18	110,65	191,43	217,71	207,57	230,24	250,94	241,22	256,79	236,90	247,17	300,61	2.624,32	98,0
PF	0,02	0,04	0,18	1,79	3,33	4,36	6,01	6,26	5,93	4,88	5,97	6,86	6,62	52,23	2,0
Total	50,92	82,21	110,83	193,22	221,04	211,93	236,25	257,19	247,15	261,67	242,87	254,03	307,23	2.676,55	100,0

Fonte: Incentive Projetos.

Ainda que o proponente possa registrar até 6 projetos por ano, há um prazo de cadastro que vai de 1º de fevereiro até 15 de setembro, e um prazo de captação de 2 anos

improrrogáveis em caso de aprovação. Não há um tempo definido para análise técnica e orçamentária e o projeto pode ser diligenciado, o que torna o processo mais demorado. Dessa forma, a hipótese de que o número de propostas de uma mesma entidade aumentaria, para tirar proveito da nova LIE, é enfraquecida pela complexidade de estruturar múltiplos projetos viáveis e justificáveis em termos de plano de trabalho e orçamento. Consequentemente, haverá um excedente que poderá ser designado para entidades menores. A oportunidade parece ainda maior quando analisamos casos de empresas que não aportam em projetos de rendimento e optam por financiar outras manifestações esportivas, que podem estar atreladas à região de atuação da companhia ou mesmo à afinidade do conselho administrativo com alguma causa ou entidade específica, por motivos diversos. A exemplo disso temos o Araxá, 35º colocado no ranking de maiores proponentes, e a Companhia Brasileira de Metalurgia e Mineração (CBMM), com sede em Araxá, que virou um case de gestão de sucesso impulsionado pela LIE, se tornando referência para clubes do Brasil. Outra exemplo similar é o Osasco FC, 55º colocado no ranking, com todos os recursos captados via renúncia fiscal de diretores do Bradesco, que nasceram na região e querem ajudar oferecendo suporte aos jovens da comunidade, formando não apenas jogadores, mas cidadãos, com convênio em escolas particulares e universidades, como a UNIP. Esse tipo de critério de investimento pode ser ainda mais bem explorado nas faculdades, a partir da prospecção de ex-alunos, que, por terem um vínculo afetivo com a instituição, acabam tendo uma predisposição maior à colaborar.

Entretanto, atualmente, o nome de Associações Atléticas Acadêmicas aparece apenas 12 vezes em uma lista, divulgada pelo Ministério da Cidadania, de um pouco mais de 9 mil projetos aptos à captação, a partir de 2018. Dentre eles, está a FGV, que publicou o primeiro deles em maio de 2020, com um plano orçamentário de R$460 mil destinado a prática esportiva de participação incluindo Capoeira, Futsal, Ginástica Aeróbica e Xadrez. O segundo, publicado em dezembro desse mesmo ano, foi desenhado para atender outras modalidades, que se qualificam como esporte de rendimento, com um valor previsto de R$640 mil. Para fins comparativos, no Insper, a planilha orçamentária da Atlética, baseada no planejamento financeiro anual, gira em torno de R$400 mil, e o repasse financeiro cobre apenas 50% desse valor. Logo, projetos como esses citados, são mais do que suficientes para apoiar e fomentar o esporte universitário de forma independente. E, além disso, o dinheiro hoje repassado pelas instituições acadêmicas

poderia ser destinado para o programa de bolsas, com foco no esporte como ferramenta de inclusão social, como acontece nos Estados Unidos.

6. Constatações

A partir das informações coletadas ao longo deste trabalho foi possível constatar alguns pontos importantes acerca do tema proposto:

1. O processo de institucionalização e regulação do esporte é muito recente no Brasil;
2. A ausência de uma política nacional voltada para o esporte, como o Plano Nacional do Desporto, que está em fase de aprovação no Congresso, fragiliza o sistema e inviabiliza a replicação de iniciativas de sucesso;
3. "Foi o personalismo outra das consequências do sistema de gestão adotado. Por personalismo entende-se a formulação de políticas não necessariamente vinculadas a governos, mas sim a pessoas específicas. [...] Ações individuais, dentro do tema estudado, ocorrem para preencher a lacuna criada pela ausência de uma sistematização no tocante à regulação dessa área." (ALVES, J. A. B., 2007).
4. A educação e o esporte se opõe culturalmente. O sistema de aulas é pouco flexível, os alunos e as associações esportivas não recebem o suporte necessário para que seja possível conciliar a prática esportiva de alto rendimento com os estudos e a universidade não entende o papel do jogador como atleta estudante;
5. O Estado investe no esporte. A Lei Agnelo Piva, sancionada em 16 de julho de 2001, garante o recebimento de recursos contínuos através das loterias federais, que deve repassar 2% do valor bruto arrecadado para o Comitê Olímpico Brasileiro (COB) e Comitê Paralímpico Brasileiro (CPB);
6. Apenas 5% do valor captado pela Lei Agnelo Piva deve ser investido no esporte universitário, representando 0,10% do valor total. Outros 10% são destinados ao desporto escolar, e o restante é distribuído entre as Confederações Nacionais;
7. O segmento universitário, dentro da indústria do esporte, carece de uma transformação estrutural para profissionalizar a gestão e captar recursos que apoiem a prática de alto rendimento;

8. A Lei do Incentivo ao Esporte e o patrocínio de empresas de pequeno/médio porte são as principais alavancas de crescimento para o esporte universitário brasileiro, no estágio inicial de desenvolvimento em que ele se encontra.

Dito tudo isso, fora os demais elementos informativos e conclusivos trazidos na análise de dados do estudo de caso, e na análise histórica da revisão bibliográfica, conclui-se, fazendo um paralelo com as questões a investigar trazidas na seção 3, que o modelo de gestão esportiva brasileiro, piramidal e estatal, com envolvimento do Estado ainda muito inconstante e imaturo, reflete na não priorização e valorização do esporte pela sociedade. Além do mais, o Estado, hoje, não contribui de forma ativa com o processo de desenvolvimento e institucionalização do esporte nas universidades. Como a não priorização é uma questão cultural, para transformar esse hábito faz-se necessário a criação de medidas que tornem certas iniciativas de fomento ao esporte de participação, obrigatórias. Esse tipo de apoio, como o que já é observado em universidades como a UNIP e o Mackenzie, de forma natural, com departamentos de gestão esportiva profissionalizados, reflete diretamente no sucesso obtido em campeonatos universitários. Como mencionado na seção 2.4 – "O Contexto do Esporte Brasileiro e as Universidades" – a UNIP é a maior vencedora dos JUBs e têm equipes que participam de campeonatos oficiais organizados pela FUPE (Federação Universitária Paulista de Esportes). O Mackenzie também acumula medalhas importantes com passagens vitoriosas no JUBs e é o maior campeão de ligas não oficiais como a NDU (Novo Desporto Universitário), o Economíadas e o Jurídicos. A FECAP não foi citada aqui, porque esse modelo de gestão ainda é recente por lá e está em fase de desenvolvimento, porém já tem entregado bons resultados que a levaram a ser campeã do Economíadas pela primeira vez, em 2022. Em contrapartida, outras universidades, que representam a maioria no Brasil, com gestões esportivas puramente discentes, têm um desempenho extremamente inferior e inconstante e nem mesmo participam de ligas oficiais.

Por fim, parece haver indícios que a percepção do esporte universitário pelas empresas privadas não está diretamente relacionada com o seu envolvimento em ações de incentivo à prática esportiva amadora. As marcas entendem que o segmento representa uma grande oportunidade, contudo é uma vertente muito desestruturada dentro da indústria do esporte, que exige um grande esforço, e tem um baixo retorno de visibilidade e conversão em vendas. O maior impeditivo não é o nível do esporte praticado ou o lado social atrelado aos eventos não oficiais, mas a sua baixa relevância para o público geral e

a grande rotatividade dos ciclos acadêmicos que impede a execução de projetos de médio a longo prazo.

7. Limitações e Estudos Futuros

A limitação do estudo se resume a questão temporal e a limitação de dados. O primeiro, por se tratar de uma pesquisa que se estende até o presente, e ainda não é capaz de investigar os impactos das diversas mudanças recentes já executadas, ou ainda em fase de aprovação, promovidas por novas políticas públicas e projetos de lei, que dão margem para desdobramentos importantes no que tange o desenvolvimento do esporte no Brasil no médio longo prazo, com destaque para a formulação do Plano Nacional do Desporto. Além disso, a carência de pesquisas dificulta o mapeamento do problema e, consequentemente, a definição de estratégias capazes de solucioná-lo. Por isso, são necessários outros estudos para reforçar as constatações finais deste trabalho e alimentar discussões futuras acerca das implicações no esporte universitário.

Sugiro um estudo aprofundado da NCAA, desde a sua criação, a fim de entender a evolução da associação com o passar dos anos, capturar boas práticas e quantificar o seu potencial econômico em cada fase de maturidade do seu ciclo de vida, desde o estágio inicial até a consolidação. Além disso, recomendo a expansão da base de entrevistados para tornar a pesquisa mais eficiente. Outra alternativa, a meu ver, complementar, seria o envio de um formulário, com perguntas objetivas, cobrindo tópicos importantes do estudo para pessoas envolvidas com o tema, com o propósito de reunir dados quantitativos para a análise, equilibrando o teor qualitativo, predominantemente subjetivo, deste trabalho e permitindo o teste de hipóteses. Por fim, buscaria entender os efeitos de um patrocínio no contexto em questão, tanto em relação a percepção da marca pelos alunos, quanto a respeito dos resultados trazidos para a empresa patrocinadora.

Referências Bibliográficas:

ALVES, José. **Estado E Esporte: A Formulação de Uma Política Nacional No Brasil.** ANPAD, São Paulo, 2006.

"A Nova Lei de Incentivo Ao Esporte - Incentive Projetos Treinamento Profissional." *Incentiveprojetos.com.br*, 2022, Acesso 18 Set. 2022.

CARVALHO XAVIER, Luisa. **Gestão Do Esporte Universitário No Brasil E Nos EUA**.RGNE, 2019, Acesso em 11 Abr. 2022.

CORREIA, C.A.J. **Entre a profissionalização e a escolarização: projetos e campo de possibilidades em jovens atletas do Colégio Vasco da Gama**. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014.

"Diagnóstico Nacional do Esporte" Esporte.gov,br, 2013, arquivo.esporte.gov.br/diesporte. Acesso 29 Mai. 2022.

DIAS, Cleber. **ESPORTES, POLÍTICAS PÚBLICAS E INCLUSÃO SOCIAL**. Revista do Centro de Pesquisa e Formação, São Paulo, 2021.

DINO. "**Liga Universitária Americana Volta a Recrutar Estudantes-Atletas Do Brasil."** Terra, Terra, 26 Apr. 2021, www.terra.com.br/noticias/dino/liga-universitariaamericanavolta-a-recrutar-estudantes-atletas-do-brasil. Acesso 29 Mai. 2022.

DI PIERRO, C. **Diálogos sobre Psicologia do esporte: Psicologia do esporte, práticas integrativas e complementares. Do que estamos falando?** In: CICLO ESTADUAL DE DEBATES DO CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA, 2015, São Paulo.

GRYNBERG, Caio. **O Impacto Do Patrocínio Esportivo No Consumidor: Um Modelo Para Mensuração de Sua Efetividade.** ANPAD, Rio de Janeiro, 2008.

HAAS, C.M., CARVALHO, R.A.T. **Escolarização dos talentos esportivos: busca pelo sucesso no esporte, distanciamento da escola e conflitos legais**. Revista @mbienteeducação. São Paulo: Universidade Cidade de São Paulo, v. 11, n. 3, p. 374-394 set/dez. 2018.

Esporte Universitário Ganha Espaço Com Patrocinadores. propmark.com.br/esporte universitario-ganha-espaco-com-patrocinadores/. Acesso 13 Abr. 2022.

Marques, Dassler. **"Modestos, Araxá E Osasco FC Receberam R$ 10 Milhões Em Incentivos."** Terra, Terra, 15 Mar. 2013, Acesso 18 Set. 2022.

"Os 15 Anos Da Lei de Incentivo Ao Esporte: História, Resultados, Novidades E Desafios Incentive Projetos Treinamento Profissional." *Incentiveprojetos.com.br*, 2021. Acesso 18 Set. 2022.

"Perguntas Frequentes - Lei de Incentivo." Ministério Da Cidadania, 2021, www.gov.br/cidadania/pt-br/acoes-e-programas/lei-de-incentivo-ao-esporte. Acesso 18 Set. 2022.

Sucateado, Esporte Universitário Brasileiro Deve Buscar Referências Internacionais Para Se Renovar. Jornal Do Campus. Jornaldocampus.usp.br, 13 Out. 2020, Acesso em 4 Abr. 2022.

Relação Custo-Benefício de Atletas Profissionais Comparado Com Atletas Não Profissionais Como Ferramenta de Marketing as Universidades Brasileiras E Americanas. "2SV Sports & Education." 2SV, 2015, www.2svsports.com/. Acesso em 29 Mai. 2022.

APÊNDICE A – Roteiro de perguntas para empresas

1. Nome da empresa;
2. Cargo do entrevistado;
3. Qual o critério que a empresa de vocês utiliza para determinar o target de um patrocínio?
4. Como vocês mensuram o retorno desse patrocínio? Existe alguma métrica comumente utilizada em experiências passadas?
5. Como o esporte universitário é visto por vocês?
6. Vocês investiriam no esporte universitário através do patrocínio de Associações Atléticas Acadêmicas? Por quê?
7. [Explicar sobre os jogos universitários] Vocês investiriam no esporte universitário através de eventos esportivos, como jogos universitários? Por quê?
8. Quais os principais pontos negativos desse segmento e como solucioná-los (se aplicável)?
9. Quais os principais pontos positivos segmentos e como potencializá-los (se aplicável)?

APÊNDICE B – Roteiro de perguntas para instituições acadêmicas de Ensino Superior

1. Nome da faculdade;
2. Cargo do entrevistado;
3. Como você enxerga a contribuição do esporte na experiência do seu aluno?
4. Como o/a [nome da faculdade] incentiva o esporte atualmente? Você considera isso suficiente? Se não, o que falta e por quê?
5. Como funciona a Lei do Incentivo ao Esporte? Quais são as principais barreiras de entrada para que um projeto esportivo receba receita proveniente dessa lei?

    [Para que um projeto receba receitas da Lei de Incentivo ao Esporte, basta ser uma pessoa jurídica de direito público ou privado sem fins lucrativos, apresentar ao Ministério da Cidadania os projetos desportivos ou paradesportivos, com a documentação exigida e orçamento analítico].
6. O/a [nome da faculdade] tem bolsa-atleta? Por quê?