

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Gabriel Faustino

**GESTÃO ESPORTIVA, MODELO DE NEGÓCIO E SUSTENTABILIDADE DO
HOQUEI SOBRE A GRAMA: Um Estudo de Caso do Florianópolis Hóquei Clube (FHC),
no período da pandemia COVID-19**

Florianópolis
2021

Gabriel Faustino

**GESTÃO ESPORTIVA, MODELO DE NEGÓCIO E SUSTENTABILIDADE DO
HOQUEI SOBRE A GRAMA: Um Estudo de Caso do Florianópolis Hóquei Clube (FHC),
no período da pandemia COVID-19**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305
como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel
em Administração pela Universidade Federal de Santa
Catarina.

Enfoque: Monográfico – Artigo

Área de concentração: (incluir área de concentração do
trabalho. Exemplo: recursos humanos, marketing, etc.)

Orientador(a): Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza

Florianópolis

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Faustino, Gabriel

Gestão Esportiva, modelo de negócio e sustentabilidade do Hóquei sobre Grama :
Um Estudo de Caso do Florianópolis Hóquei Clube (FHC), no período da pandemia
COVID-19 /

Gabriel Faustino ; orientador, Irineu Manoel de Souza, 2021.

35 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -

Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Graduação em
Administração, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Gestão Esportiva. 3. Governança Corporativa. 4.
Sustentabilidade. 5. Modelo de Negócios. I.
Souza, Irineu Manoel de. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em
Administração. III. Título.

Gabriel Faustino

GESTÃO ESPORTIVA, MODELO DE NEGÓCIO E SUSTENTABILIDADE DO HOQUEI SOBRE A GRAMA: Um Estudo de Caso do Florianópolis Hóquei Clube (FHC), no período da pandemia COVID-19

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Cuso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 14 de maio de 2021.

Prof. Helena Salles
Coordenadora de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof.^ª Irineu Manoel de Souza, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^ª Raphael Schlickmann, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família pelo suporte neste período para a conclusão do curso, aos meus amigos pelo apoio em meu dia-a-dia, e ao Florianópolis Hóquei Clube pela disponibilização para o trabalho.

GESTÃO ESPORTIVA, MODELO DE NEGÓCIO E SUSTENTABILIDADE DO HÓQUEI SOBRE A GRAMA: Um Estudo de Caso do Florianópolis Hóquei Clube (FHC), no período da pandemia COVID-19

RESUMO

Este tem por objetivo geral analisar como a organização esportiva Florianópolis Hóquei Clube (FHC), de Hóquei sobre Grama, pode ser gerida de modo a alcançar sustentabilidade e governança. A pesquisa classifica-se como de natureza qualitativa, descritiva e estudo de caso, pesquisa bibliográfica e documental, entrevista e avaliação de site e redes sociais do Clube. Foram levantadas a problemática da gestão esportiva, identificado o perfil da organização FHC, seu modelo de negócio, sua organização e práticas de gestão, quanto à sustentabilidade, governança do Clube, antes e durante a pandemia. Os resultados indicam que o FHC pratica um modelo de negócio usual de associação esportiva sem fins lucrativos, insuficiente frente à crise e aos desafios atuais e futuros do esporte. Entre as estratégias propostas, a partir da Análise SWOT e das Quatro Ações para e geração de valor aos negócios e de governança junto às partes interessadas, o modo de produção sociocultural do esporte, com novo modelo de negócio da associação sem fins lucrativos, profissionalização da gestão, valorização do atleta e do voluntariado, promovendo a imagem do Clube e do Hóquei e do Clube, como estratégia para captar recursos, obter patrocínios e valorizar o esporte.

Palavras-chave: Hóquei Sobre a Grama. Gestão Esportiva. Modelos de Negócio. Sustentabilidade. Governança. COVID-19.

1. INTRODUÇÃO

O presente capítulo apresenta a problemática, a pergunta de pesquisa, os objetivos e as justificativas. Trata-se de pesquisar o tema Hóquei sobre Grama, uma modalidade de esporte que teve sua origem há milênios, com os primeiros clubes surgindo em 1875, com as primeiras regras, e, em 1890, com o primeiro jogo internacional. (REDE DO ESPORTE, 2021).

No Brasil, o hóquei chega por volta de 1890, trazido por imigrantes alemães e ingleses; mas, somente em 1950 e 1960 foram criadas as federações Paulista e Carioca. Os

primeiros campeonatos surgiram na década de 90, com os atletas pagando suas despesas para treinar e ir às competições (ROCHA, 2006; VIEIRA, 2007).

No Brasil, o Hóquei sobre Grama, perde espaço e importância para outras modalidades de esporte. O período de grandes investimentos e visibilidade para os mais diversos esportes no Brasil, começou a ganhar maior relevância, por causa dos grandes eventos sediados no país, desde a Copa do Mundo de 2014, o as Olimpíadas de 2016 e o Panamericano de 2017. A partir daí, os holofotes para as demais modalidades no país diminuíram, com o Futebol sendo a principal força esportiva, com maior número de torcedores e relevância econômica.

O Futebol, movimentava cifras milionárias em salários, funcionários, vendas de jogadores e receitas no geral. Em 2019, somente Flamengo e Palmeiras geraram mais de R\$1.000.000.000,00 em receita (ITAÚ, 2020). Isto ocorreu graças à cultura do país, que privilegia uma polinização da modalidade que há anos vem sendo feita no Brasil.

O Hóquei sobre Grama, é uma modalidade olímpica, com campeonato nacional realizado majoritariamente no Rio de Janeiro, o único local com campo oficial, resultante das Olimpíadas de 2016. O Hóquei, segundo Finco (2020), é estruturado a partir da Confederação Brasileira de Hóquei Sobre Grama e Indoor (CBHG), suas 7 (sete) federações estaduais, e aproximadamente 25 clubes praticantes, sendo uma modalidade que mais espelha o futebol, com 11 jogadores para cada lado em um grande campo de grama, teve sua origem muito semelhante também, chegando no Brasil antes mesmo do futebol (FINCO, 2020).

A CBHG, conforme Bueno (2020), conta atualmente com sete federações estaduais filiadas: Amapá, Minas Gerais, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo. O esporte vem crescendo, pois passou a ser desenvolvido em escolas e universidades, com participação em torneios dos níveis Sub-15 e Sub-18. Porém, apesar das sete federações estaduais estarem filiadas à CBHG, apenas cinco contam com times que disputam torneios nacionais.

O Hóquei sobre Grama no Brasil ocupa a 30ª colocação no ranking mundial da Federação Internacional de Hóquei (FIH), enquanto o time feminino na modalidade ocupa a 37ª posição no ranking mundial (BUENO, 2020). Assim, o Hóquei sobre Grama esporte tem dificuldades para tornar-se uma força olímpica, como ocorreu com a “fracquíssima equipe feminina brasileira” que, no Pan-Americano de 2016, fez com que o “Hóquei feminino do Brasil virasse o primeiro mico para 2016” (LAGUNA, 2014).

As modalidades de Hóquei sobre Grama e o Hóquei Indoor, estão inseridas no Estatuto da CBHG, sendo a instituição, entre suas diversas atribuições, “coordenar e

organizar todos os aspectos relativos à prática e gestão do esporte”, tendo, ainda, como objetivos, “a formação do civismo, da cultura, da educação, da ciência, da recreação e da assistência social”.

Contudo, uma análise do Relatório de 2018 da CBHG (2018), feita no âmbito desta pesquisa, revelou que não constam as categorias gestão, modelo de negócio, nem a sustentabilidade do Hóquei, de modo a propiciar a sobrevivência da modalidade esportiva.

Apesar da pesquisa constar que a CBHG tem um Portal de Sustentabilidade e Transparência (CBHG, 2021), há necessidade de maior transparência e governança corporativa, como apontou a matéria da ESPN em 2017, que mostrou que a Confederação passou por uma investigação pela denúncia de irregularidade na utilização de mais de R\$20 milhões de dinheiro do governo federal, em pleno ciclo olímpico.

O Hóquei sobre Grama no país não tem a importância do futebol, é pouco conhecido, é um “esporte de nicho” (DUARTE, 2016) e sofre dificuldades para ganhar maior relevância econômica e esportiva no país. Enquanto em outros países, como Argentina, Estados Unidos da América, e países da Europa, como a Bélgica, o Hóquei sobre Grama, é profissionalizado, garantindo empregos e salários aos jogadores, no Brasil, o esporte tem pequena visibilidade, sendo que a expressiva maioria dos jogadores não recebe remuneração.

Um aspecto que revela a problemática desse esporte no Brasil, foi a denúncia feita, em carta aberta de 2020, da CBHG, criticando o abandono, furtos e depredações que vem ocorrendo desde 2017, no Centro de Treinamento da Escola de Educação Física da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), construído para a Rio 2016 (NAGIME, 2020).

Outro dado, é um, estudo feito por pesquisadora da USP, Universidade de São Paulo, apurando que, em razão da “má gestão das confederações” e a “má gestão dos recursos públicos destinado ao esporte”, tem como consequências, o “prejuízo aos atletas, que, embora sejam protagonistas, historicamente são tratados como fantoches” (NUNES, 2016; não paginado).

Assim, os jogadores enfrentam dificuldades, pois além de atuarem como voluntários, os equipamentos são importados e caros. Outra dificuldade “é a falta de mais campos para outras federações e estados estarem aplicando e divulgando o esporte nos diversos cantos do Brasil”, pois o “campo tem suas particularidades, como tipo de gramado sintético, material para realizar as atividades (taco e bola)”, o que faz “o esporte ser bastante específico e não atender todas as pessoas” (MENDONÇA, 2014; não paginado).

No mercado internacional, a tendência é o de Hóquei Sobre Grama e Cricket chegarem em 2026 a USD 430 milhões, um crescimento de 3,3% nos próximos 5 anos (KTVN, 2020), enquanto, no Brasil, há a estagnação no desenvolvimento da modalidade, comprometendo a sustentabilidade do negócio e as práticas realizadas para gestão esportiva, com transparência e governança. Conforme apurou Almeida (2010), o financiamento do esporte olímpico, por meio do Comitê Olímpico Brasileiro (COB), com exceção do futebol e do vôlei, não tem recebido financiamento privado e, portanto, é dependente de verbas do Governo Federal.

Assim, o esporte cada vez tem tido mais relevância como negócio, as pequenas modalidades, como o Hóquei sobre Grama, seguem tendo dificuldades de desenvolvimento, com amadorismo e organização informal (REUS, 2017), comprometendo a sobrevivência e a sustentabilidade organizacional.

A problemática do estudo, ainda contempla a crise sanitária da pandemia COVID-19. Todos os campeonatos e programas de desenvolvimento tiveram que parar, os atletas tiveram suas bolsas esportivas ameaçadas, e o crescimento do esporte foi posto em risco.

Com a COVID-19, as atividades de esporte em geral, incluindo o Hóquei, foram suspensas ou encerradas pela metade, com quedas nas arrecadações e patrocínios, “atingindo toda a cadeia produtiva, que envolve marcas, produtos, venda de ingressos, cotas de TV e folha de pagamento”. Como uma alternativa, surgem as “tecnologias de comunicação, como streaming e dispositivos móveis”, que podem “suprir algumas demandas que estão reprimidas e, ao mesmo tempo, contribuir para a retomada das atividades esportivas” (TERRA, 2020; não paginado).

Como Estudo de Caso, a pesquisa elegeu o Florianópolis Hóquei Clube (FHC), fundado em 2004 e regularizado em 2007 (FLORIPAHC, 2021), e que consta da relação nacional de clubes, conforme CBHG (2021).

Mesmo recente, o FHC, ou Floripa, como é chamado, apresenta competitividade e títulos, sendo pentacampeão nacional masculino, e está constantemente nas disputas de finais. Tendo times, masculino e feminino, o Hóquei é gerido e sustentado pelos próprios atletas, e por isso, mesmo com sua relevância competitiva dentro do esporte, encontra dificuldades para o seu desenvolvimento e crescimento.

E, segundo apurou a pesquisa, o FHC segue as restrições provocadas pela COVID-19, sem apresentar um plano de contingência para a crise.

Tendo em vista o exposto, a pergunta de pesquisa é: *como a organização esportiva Florianópolis Hóquei Clube (FHC), de Hóquei sobre Grama, pode ser gerida de modo a alcançar sustentabilidade e governança?*

Para responder a referida pergunta de pesquisa definiu-se como objetivo geral analisar como a organização esportiva Florianópolis Hóquei Clube (FHC), de Hóquei sobre Grama, pode ser gerida de modo a alcançar sustentabilidade e governança.

Para isso, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) Levantar o perfil da organização Florianópolis Hóquei Clube (FHC), de Hóquei sobre Grama; b) Identificar o modelo de negócio atual a Florianópolis Hóquei Clube (FHC), sua organização e práticas de gestão, conforme seu estatuto; c) Caracterizar o modelo de negócio, problemática da gestão esportiva, a sustentabilidade e governança do clube, durante a pandemia, a partir do exame do Estatuto, de entrevistas com os gestores, e análise das páginas das redes sociais frequentadas pelos jogadores filiados no clube; e d) Propor estratégias para a melhoria da gestão esportiva, sustentabilidade e governança da organização Florianópolis Hóquei Clube (FHC), de Hóquei sobre Grama, para o período pós-pandemia.

A importância do estudo, revela-se pela importância cívica, cultural, educacional da modalidade Hóquei sobre Grama, conforme revê o Estatuto da Confederação Brasileira de Hóquei Sobre Grama e Indoor (CBHG).

Outra relevância, é a necessidade do aprimoramento da gestão profissional desta modalidade de esporte, de modo a valorizar o Hóquei sobre Grama, assegurando melhores condições da prática do esporte maior visibilidade e promoção da imagem do clube Florianópolis Hóquei Clube (FHC).

A importância do tema, além da problemática abordada, mostra-se pela promoção do Curso Básico de Gestão Esportiva da CBHG, realizado em 2020, com participação de representantes de Federações Estaduais de Hóquei e dos clubes de hóquei filiados.

O tema da pesquisa atende aos interesses do Curso, pois trata da gestão, sustentabilidade e modelos de negócio, assuntos das disciplinas como, teorias da administração, gestão e estratégia do Curso de Administração da UFSC.

As categorias Gestão, Modelo de Negócio e Sustentabilidade do Hóquei sobre Grama, foram pesquisadas nas bases de dados, e, não foram encontradas no Google, no Google Acadêmico e no Portal da CAPES, nem no Repositório Institucional da UFSC, o que indica que o trabalho pode oferecer uma contribuição importante para os estudos da administração esportiva.

Alguns estudos encontrados na literatura, não abordam a temática estudada; Lima, Carvalho e Nunes (2012) abordam a inclusão do Hóquei sobre a Grama nas Escolas; Alba (2013), trata de características fisiológicas do Hóquei sobre Grama, e, Reus (2017), se restringe à estrutura organizacional dos clubes.

O Estudo de Caso foi eleito, em razão da problemática e do interesse do Pesquisador e autor do presente trabalho, pois participa como atleta do Florianópolis Hóquei Clube (FHC), o que, apesar da pandemia, facilitou a coleta de dados e informações e, deste modo, assegurou a viabilidade da pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo visa atender e fundamentar à problemática definida, de modo a embasar os procedimentos metodológicos, a análise dos resultados e as conclusões. Deste modo, são abordadas, os conceitos e dimensões de: Administração e Gestão Esportiva, Modelos de Gestão e Modelos de Negócios no Esporte, Administração e Gestão do Hóquei sobre Grama, e Governança e Sustentabilidade dos Negócios e no Esporte.

2.1. Administração e Gestão Esportiva

Em ascensão nos últimos tempos, a Gestão Esportiva é um tema que despontou na década de 60, vindo principalmente pelo crescimento do beisebol e futebol americano; então as organizações começaram a olhar para as demais necessidades fora o resultado esportivo (FMU, 2019). Por necessidades vindas dos clubes, em 1966 foi criado na Universidade de Ohio um programa de graduação que preparava os alunos para trabalhos relacionados com os esportes (CONTEMPORARY SPORT MANAGEMENT, 2018),

Gestão esportiva, segundo a Contemporary Sport Management (2018) são aquelas atividades, organizações e negócios que produzem, promovem ou organizam negócios voltados aos esportes. Os autores ainda trazem pontos em que a gestão tem variâncias quanto ao tradicional, como é o caso do Marketing esportivo, uma vez que o produto, as novidades, são consumidas praticamente que de imediato pelo público, e nunca é possível prever quais serão os resultados. A estrutura financeira também tem suas peculiaridades; no mundo esportivo a receita geralmente vem de partes como merchandising, doações, direitos televisivos/ingressos, formas de monetizar o entretenimento.

Resumindo, como ROCHA e BASTOS (2011) trazem, a Gestão esportiva é trabalhar com os recursos, financeiros e humanos, em prol de alcançar as metas de organizações com fim esportivo. Os autores ainda trazem que tais organizações podem ser clubes, escolas esportivas, e até empresas de materiais endêmicos ou produção de eventos, trazendo também a importância de separar as organizações entre organizações esportivas, ou organizações que aproveitam do produto das organizações esportivas para promover seus próprios ativos.

Com tal definição, enfocando nas organizações esportivas, ROCHA e BASTOS dizem que a principal função é a coordenação de serviços esportivos, tendo como stakeholder os participantes e os espectadores, gerindo então as atividades e realizando o marketing para as partes interessadas e por isso vemos o conceito de gestão esportiva se somando à marketing esportivo.

Ainda, segundo Contemporary Sport Management (2018), a área esportiva pode ser segmentada em três pilares: pública; sem fins lucrativos; comercial. Estes pilares trazem diversas oportunidades e áreas diferentes de negócios da Indústria do esporte. Para isso, a Administração e a Gestão Esportiva devem traçar os objetivos estratégicos, entender as forças e fraquezas do negócio, atender aos *Stakeholder*, que são as partes interessadas, clientes, atletas, sócios, torcida, entender suas necessidades e interesses (CONTEMPORARY SPORT MANAGEMENT, 2018).

Rocha e Bastos (2011) trazem que na gestão esportiva devemos contemplar 7 (sete) áreas, sendo elas: a) gestão e liderança; b) finanças do esporte; c) marketing esportivo; d) aspectos legais do esporte; e) ética na gestão do esporte; f) comunicação no esporte; e por fim g) aspectos socioculturais do esporte, para assim obter um avanço nos resultados da organização. Apesar do constante crescimento desta área pelo mundo, a atenção e estudos sobre não é igualmente distribuída, sendo Canadá e Estados Unidos onde concentram a maior parte dos cursos e cases, e a Europa e Austrália crescendo no assunto.

Paulo Henrique Azevedo (2009) traz que para a gestão esportiva ter cada vez mais visibilidade e credibilidade é necessária a profissionalização do esporte, e tratar as organizações visando a garantia de sua sustentabilidade. Para as organizações esportivas, entender a administração e os benefícios de aproveitar as técnicas de gestão pode aumentar a chance de sucesso e até alavancar os resultados e a estrutura do negócio.

2.2. Modelos de Gestão e Modelos de Negócios no Esporte

O principal indicador de uma boa gestão estratégica é transformar um negócio para alcançar os objetivos propostos (RIGBY, 2009). No campo do esporte, um estudo internacional sobre modelos de gestão do esporte de países considerados potências esportivas, mostrou prevalência da abordagem gerenciada em esportes de alto rendimento (Green e Oakley (2010).

A Lei Nº 9.615, de 1998 (Lei Pelé), que institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências, fixa os princípios de uma boa gestão, como transparência e moralidade na gestão, sem determinar modelos de negócio ou de gestão (BRASIL, 1998).

Já a Cartilha de Governança em Entidades Esportivas, publicada pelo Ministério do Esporte, de Mezzadri et al. (2018, p.16), ao informar que a gestão amadora das organizações esportivas, “o sistema esportivo atual vive um processo de mudança, [...] para adotar novos princípios de gestão profissional e de geração de negócios.”.

O SEBRAE (2021; não paginado) conceitua o modelo de negócio como uma estrutura que ajuda estruturar o negócio, estabelecendo uma proposta de valor única, e assim dando a estrutura base para a inovação e desenvolvimento, assim levando a maiores resultados. Os modelos buscam trazer a visibilidade das funções da organização em prol de entender como conquistar mais stakeholders e aumentar os resultados.

Para Coutinho (2020), o Canvas é uma das principais ferramentas na elaboração de um modelo de negócio, as empresas apresentam como principais modelos de negócio (COUTINHO, 2020; não paginado).

Tendo em mente estes modelos padrões de empresas, na gestão da industria do esporte é comum os clubes terem mais de uma fonte de receita, estabelecendo sua organização em duas áreas, a de negócios e a de esportes (THIBAUD e QUARTERMAN, 2011).

Mais recentemente uma das principais discussões do esporte brasileiro está nos modelos de negócios dos clubes. Rodrigo Mattos (2020), informa que o Bragantino, clube de futebol tradicional do interior paulista, entrou em um novo formato de clube empresa, em parceria com a empresa Red Bull, de energéticos. com investimento de mais de R\$200.000.000,00 reforçando a força da marca e resultados esportivos e financeiros.

Um outro modelo é o de associação esportiva. As associações esportivas entram no terceiro setor, por serem privadas, mas não terem como foco o lucro. As organizações da Sociedade Civil buscam atuar aonde o governo não consegue chegar, e como contrapartida existem diversos programas governamentais para darem suporte na sustentabilidade das mesmas (AMORIM, 2019). Por ter esse formato voltado à sociedade, as associações tem

isenção de impostos com uma grande vantagem. Por sua vez, o autor traz que se um clube administrado de forma correta no modelo empresa pode ter resultados ainda mais expressivos.

Quando entramos na esfera de associações esportivas, é muito comum nos modelos de gestão, o lado político estar em jogo. Com cargos escolhidos por eleição (geralmente presidentes e vice presidentes), os clubes contam com esta parte em mescla de cargos diretivos para a administração. Cesar Grafietti traz na Infomoney que cargos políticos não devem entrar na gestão das atividades operacionais, e muito menos mesclar seus cargos estatutários com funções remuneradas. Políticos tem prazo datado, projetos e estratégias não podem depender dos mesmos. Já o conselho administrativo é responsável pelas definições a longo prazo, e do plano estratégico, diretores eleitos, por sua vez, devem definir o plano de ação tático, estando longe da operação, cuidando que a governança seja mantida (GRAFIETTI, 2021; não paginado).

Joia e Ferreira (2005, p.1), verificaram que “modelo de negócios é um instrumento dinâmico e sistêmico para várias abordagens de estratégia”, enquanto a pesquisa de Lugoboni et al., (2019, p.83; 98) aponta modelos de gestão relacionados aos objetivos e à estratégia da empresa, com as seguintes variáveis mais presentes: “Gestão, Gestão de Pessoas, Organização, Estrutura, Poder e Responsabilidade e Coordenação”, com “tendência de crescimento para modelos descentralizados”.

Já os modelos de negócios para o esporte, podem ser encontrados em duas modalidades (GRAFIETTI, 2021; não paginado):

- 1) Dominantes: São aqueles clubes cujo o objetivo principal são as conquistas, que já possuem uma boa estrutura de torcida (*stakeholders*). Neste caso é necessário investimento constante para manter a relevância, e por custar caro buscam trazer bastante retorno em visibilidade. Por seus objetivos necessitam de uma estrutura organizacional mais complexa e completa trazendo áreas de inovação para sair apenas do esporte, mas claro que o objetivo dentro de campo ainda é o que importa.
- 2) Formadores: Por sua vez são os clubes mais focados no desenvolvimento de atleta, são clubes que tem consciencia de que não possuem receita para investirem constantemente, e assim tentam fazer do desenvolvimento de jovens como parte do seu faturamento. Neste caso ainda existem duas possibilidades, os que desenvolvem desde bem cedos (sub-13 anos), e os que pegam atletas mais desenvolvidos, com potencial para lapidar e agregar ao esporte (entre 17 e 21

anos). Neste caso a prospecção (scouting) e estruturação da base é o carro chefe do clube.

Paraizo (2018), traz em matéria intitulada como “Clubes de futebol precisam evoluir modelo de negócios”, que por sua vez o que traz o diferencial dos clubes europeus para os brasileiros é justamente o fato de serem tratados como empresa, com planejamento a longo prazo visando lucratividade, melhoria da imagem, atenção aos stakeholders, valorizando os torcedores como clientes, com maior efetividade e valor nos patrocínios e ações.

Assim, apesar do esporte apresentar maior relevância como negócio, em pequenas modalidades, como o Hóquei sobre Grama, prevalecem o amadorismo e a organização informal (REUS, 2017), comprometendo a sobrevivência e a sustentabilidade organizacional.

2.3. Administração e Gestão do Hóquei sobre Grama

O Hóquei sobre grama é um dos esportes mais tradicionais do mundo, geralmente praticado em um gramado sintético de 90m de comprimento por 55m de largura, sendo jogado com taco e bola. São 11 jogadores para cada lado, assim como o futebol, mas o tempo é dividido em 4 quartos de 15 minutos, sendo o gol só podendo ser feito dentro da área (FINCO, 2020).

Em nível mundial, a Federação Internacional de Hoquei (FIH) é a entidade responsável pela modalidade, e trás um ranking com as principais forças na modalidade, se destacando a Bélgica e a Holanda, e na América do Sul, a Argentina.

A FIH pensa no desenvolvimento da modalidade, anunciando a Hockey Revolution, seu plano de crescimento da modalidade para os anos entre 2014 e 2024. Com 4 principais objetivos, sendo eles: 1) Desenvolver eventos inovadores e excitantes; 2) Aumentar o grau de profissionalismo do esporte; 3) Construir uma imagem forte e reconhecida para o Hóquei; 4) Gerar mais milhões de seguidores ao redor do mundo. (FIH, 2021)

A administração do esporte no Brasil é feita por federações e confederações, a Confederação Brasileira de Hoquei sobre Grama e Indoor (CBHG) e 7 (sete) federações existentes, sendo elas dos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Amapá, com cerca de 25 clubes afiliados (FINCO, 2020).

O estudo de Felipe Andrade de Macedo (2018) a respeito das modalidades olímpicas e suas confederações, reforça a relevância das leis de incentivo ao esporte, por meio de Lei

10.264, de 16 de julho de 2001, conhecida como Lei Agnelo/Piva, de incentivo ao esporte olímpico, por meio de recursos de loterias federais. (AGENCIA BRASIL, 2003). No hóquei é conhecida a importância do Bolsa atleta na preservação da modalidade, uma vez que o governo investe mais de R\$145.000.000,00 em bolsas esportivas, sendo os elegíveis, atletas dos clubes melhor posicionados na competição nacional.

No Brasil o principal campeonato, é o Campeonato Brasileiro de Hóquei sobre Grama, que geralmente tem suas etapas sediadas no Rio de Janeiro, por ser o único polo do Brasil com um campo oficial de Hóquei sobre Grama, que foi feito para as Olimpíadas do Rio 2016, sendo o clube Sociedade Germânia o clube mais antigo, fundado em 1821, e Heptacampeão Masculino.

O grande marco para o Hóquei brasileiro foi a participação das Olimpíadas de 2016. Os resultados mostram o desenvolvimento recente do país na modalidade, mas que segue ainda muito atrás das grandes forças da modalidade no cenário internacional. E, conforme pesquisa de Reus (2017), os clubes brasileiros encontram-se em estágio inicial de organização, com estrutura mais simples, amadora e informal tendo, por muitas vezes, os próprios atletas como parte da direção do clube.

2.4 Governança e Sustentabilidade dos Negócios e no Esporte

“Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.” (IBGC, 2016, p.20)

O IBGC (2012; não paginado) propõe uma Agenda Positiva de Governança, com seis pilares: “apoiadas em seis pilares, a saber: (1) ética e integridade; (2) diversidade e inclusão; (3) ambiental e social; (4) inovação e transformação; (5) transparência e prestação de contas; e (6) conselhos do futuro”, que se integram ao “ao propósito, à cultura organizacional e aos modelos de negócio e de geração de valor”.

Deste modo, uma Governança inefetiva inibe o pleno resultado do esporte, atrapalhando a eficiência e a correta utilização dos recursos disponíveis para as modalidades (OBSERVATÓRIO DO ESPORTE, 2019). A transição vem acontecendo no mundo do esporte, cada vez com mais recursos em busca de um alto rendimento, é necessário uma melhor estruturação e profissionalismo para que assim possa atingir os resultados desejados.

O estudo de Ribeiro (2017; não paginado), sobre a governança corporativa de oito diferentes federações esportivas, sob a ótica dos dirigentes, apontou que as entidades esportivas estudadas “não tem, em seus respectivos sites, áreas exclusivas para acomodar e evidenciar suas boas práticas de governança corporativa”, mas, que seus dirigentes, “têm noção e conhecem a importância que esta temática representa [...] para a melhor performance das entidades esportivas”

A Cartilha de Governança em Entidades Esportivas, publicada pelo Ministério do Esporte (MEZZADRI et al., 2018, p.10), com “regras mínimas de transparência, gestão democrática e responsabilidade dos gestores”, estabelece como princípios: Transparência e Controle Social, Democracia e Equidade, Prestação de Contas (Accountability), e Responsabilidade.

Na mesma Cartilha, é proposta “um modelo de gestão de entidades de administração do desporto”, para “propiciar o equilíbrio entre as legítimas expectativas das diferentes partes interessadas, a responsabilidade e discricionariedade dos dirigentes e a necessidade de prestar contas (MEZZADRI et al., 2018, p.59).

Ao término do presente capítulo, pode-se concluir que o Hóquei sobre Grama e seus clubes apresentam fragilidades, como os demais esportes olímpicos, exceto Futebol e outras modalidades mais populares. Assim, os clubes de Hóquei sobre Grama, como o FHC, enfrentam dificuldades econômicas e financeiras. Seus jogadores, mesmo atuando como “esportistas voluntários e empreendedores do próprio corpo”, o que é meritório, são, também, obrigados a atuar como mantenedores do esporte.

Como consequência, a literatura aponta, entre outros conceitos, dimensões e componentes da gestão esportiva do Hóquei sobre a Grama: i) insuficiência das atuais estratégias e modalidades atuais de gestão; ii) o surgimento e a indicação de novos modelos de negócio; iii) necessidade de mecanismos de valorização do esporte e de seus jogadores; iv) assegurar a manutenção da atividade esportiva; v) administração associada à integração das dimensões da gestão democrática, comunicação e liderança, finanças, marketing esportivo, aspectos éticos, transparência e controle social, democracia e equidade, e prestação de contas; vi) sustentabilidade integrada à administração do esporte.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo, expõe a classificação da pesquisa, o percurso metodológico, as categorias da pesquisa e a Matriz de Análise, empregados para tratamento dos resultados, considerando a problemática, os objetivos e os fundamentos teóricos.

3.1 Classificação da Pesquisa

A pesquisa classifica-se, quanto aos fins, como aplicada e qualitativa. Quanto aos fins, descritiva. Quanto aos meios, como pesquisa bibliográfica, documental, e, Estudo de Caso (GIL, 2017; MATTAR, 1999). Quanto à delimitação do universo, não-probabilística, e por acessibilidade. Para a forma de coleta de dados, empregou-se a pesquisa pela internet (MATTAR, 2017) e, questionários (ZANELLA, 2009).

3.2 Percurso Metodológico

O trabalho foi feito inicialmente por meio de um plano de pesquisa, como recomendado por Sampieri (2013), que indica que um projeto de pesquisa deve-se iniciar com conhecimentos, gerar questões e conhecimentos, detectando realidades e fazendo uso de fontes e referências.

Em sequência, o percurso metodológico seguiu a jornada do projeto, a partir da formulação do problema, operacionalização das variáveis, instrumentos de coleta de dados, pré-testes, seleção da amostra, coleta e análise dos de dados e, elaboração do relatório da pesquisa (artigo) (GIL, 2017).

A exploração do tema, a partir da literatura e do conhecimento já produzido, bem como, para proporcionar o correto entendimento da problemática, acompanhou as recomendações para os procedimentos científicos, de Quivy e Raymond (1992), que apontam a “ruptura” como estratégia para romper com ilusões e preconceitos; isto também foi estratégia para a busca de melhoria e inovação.

Deste modo, a partir de Sampieri (2013), Gil (2017), Quivy e Raymond (1992), foi estabelecida a problemática, e as categorias como ruptura do modelo usual de negócio no setor esportivo. Foram, assim, definidas: a sustentabilidade, o “esporte como produção sociocultural” (RUBIO, 2021; não paginado), e, a valorização do voluntariado e dos atletas.

Deste modo, a pesquisa agrega valor, em relação à gestão esportiva, usualmente encontradas na literatura e nos segmentos esportivos, que, em geral, “o esporte é ferramenta”,

que “trata atletas como mercadorias e emprega estratégia competitiva para gerar lucros” (RUBIO, 2021; não paginado).

Foram, inicialmente, realizadas as pesquisas na literatura, bibliográfica e pela internet, identificando a problemática geral e os conceitos relacionados ao tema de estudo. Isto, orientou a elaboração da fundamentação teórica.

Para trazer o contexto da organização, foi realizada uma pesquisa documental sobre o histórico do clube, uma análise do estatuto, análise do site e redes sociais da organização, e, questionário respondido pelos dirigentes do Clube. A seguir, utilizando-se da Matriz de Análise, foram examinados os dados coletados, a interpretação dos resultados e proposição de melhorias em prol da sustentabilidade do modelo de negócio do clube e da modalidade.

A análise e interpretação dos dados coletados empregou a Análise de Conteúdo (BARDIN, 1977), examinando, a partir das categorias e seus conceitos, os dados coletados, quanto a presença ou não, e a frequência de palavras e temas, nos textos do Estatuto, Site e mídia oficial do Clube nas redes sociais, e respostas do questionário respondido pelo dirigente do Clube.

3.3 Delimitação do Universo

Tendo em vista a natureza da amostra não-probabilística, e por acessibilidade, em razão das limitações impostas pela pandemia, o universo da pesquisa se caracterizou por um gestor do Clube de Hóquei FHC, que respondeu a um questionário, composto pelas questões com base nas categorias da pesquisa.

3.4 Categorias e Dimensões da Pesquisa

As categorias da pesquisa, foram definidas a partir da problemática, dos objetivos e da fundamentação teórica: Administração e Gestão Esportiva, Modelos de Gestão e Modelos de Negócio no Esporte, Administração e Gestão do Hóquei sobre Grama, Governança e Sustentabilidade dos Negócios e no Esporte.

As categorias foram desdobradas nas dimensões e características, apresentadas no Quadro 1, que foram consideradas como base para a Triangulação da Pesquisa Qualitativa (ZAPPELLINI e FEUERSCHÜTTE, 2015), possibilitando a Análise Paradigmática e a estruturação da Matriz de Análise do Quadro 2.

Quadro 1: Categorias e Dimensões da Pesquisa

1. Quanto à Administração e Gestão Esportiva a) Conceituação, capacitação e orientação quanto à gestão; b) Atividades chave, receitas e custos da organização esportiva; c) Funções e responsabilidades dos contribuintes do clube; d) Necessidades estruturais para a manutenção da atividade chave; e) A sustentabilidade da modalidade;
2. Quanto aos Modelos de Gestão e Modelos de Negócio no Esporte a) Vantagens e desvantagens da estrutura de associação esportiva comparado ao clube empresa; b) Vantagens e desvantagens do modelo Dominante comparado ao modelo Formador; c) A estruturação dividida entre negócios e esportes; d) Objetivos e o Canva da organização; e) Ativos existentes e ativos possíveis para clubes;
3. Quanto à Administração e Gestão do Hóquei sobre Grama a) Análise do estatuto do clube; b) A utilização de recursos pelo clube; c) A busca por recursos disponibilizado por leis de incentivo e órgãos facilitadores (FIH e CBHG); d) O planejamento em busca dos resultados esportivos; e) O planejamento em cima dos objetivos de desenvolvimento;
4. Quanto ao Modo de Produção, Governança e Sustentabilidade dos Negócios e no Esporte a) Esporte como produção sociocultural. b) Transparência, ética e prestação de contas na organização; c) Responsabilidade social e inclusão pelo clube; d) Responsabilidade pela sustentabilidade; e) Desenvolvimento e inovação; f) Voluntariado; g) Valorização do Atleta.

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos fundamentos teóricos e procedimentos metodológicos

A Análise Paradigmática, considera, conforme GAMBOA (2007), que toda pesquisa inclui paradigmas, ou seja, estruturas de pensamento que embasam as filosofias, estratégias, práticas etc., e, a própria construção do conhecimento. Assim, a pesquisa busca a ruptura dos modelos tradicionais de gestão esportiva, em especial, ao considerar o modelo de produção sociocultural, a sustentabilidade e a governança, como novas estratégias para os clubes de hóquei sobre grama.

Assim, a Análise Paradigmática considerou a gestão esportiva e os modelos negócio tradicionais e vigentes no esporte Hóquei sobre Grama (paradigma situação atual), versus as possibilidades de novas estratégias e práticas de gestão esportiva e novos modelos de negócio (paradigma situação futura).

3.5 Matriz de Análise dos Resultados

A Matriz de Análise dos Resultados foi formada a partir das categorias da pesquisa, como recurso metodológico para a Triangulação da Pesquisa Qualitativa (ZAPPELLINI e FEUERSCHÜTTE, 2015).

Quadro 2: Matriz de Análise da Gestão Esportiva do Clube FHC de Hóquei sobre Grama

Gestão Esportiva do Clube FHC	Avaliação			
	DE	DP	DN	NA
Ponto analisado				
1) Cenários, problemas e desafios, do Hóquei sobre Grama no Brasil <u>durante a COVID-19</u>				
2) Futuro do Hóquei sobre Grama no Brasil <u>após a COVID-19</u>				
3) Situação do Clube FHC <u>antes da COVID-19</u>				
4) Situação do Clube FHC <u>durante a COVID-19</u>				
5) Futuro do Clube FHC <u>após a COVID-19</u>				
6) Modelo de Negócio <u>atual</u> do Clube FHC				
7) Modelo de Negócio <u>futuro</u> do Clube FHC				
8) Governança e Sustentabilidade Econômico-financeira do Clube FHC				

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos fundamentos teóricos e procedimentos metodológicos

Legenda:

DE = Dimensão encontrada; DP = Dimensão encontrada parcialmente; DN = Dimensão não encontrada; NA = não foi possível avaliar.

Deste modo, o Quadro 2, apresenta a Matriz de Análise dos Resultados, empregada como ferramenta para Análise de Conteúdo, e Triangulação da Pesquisa Qualitativa (ZAPPELLINI e FEUERSCHÜTTE, 2015), avaliando: i) Estatuto do Clube FHC; ii) Site e Página Oficial do Clube nas Mídias Sociais; e, iii) Respostas do Dirigente ao Questionário.

3.6 Questionário da Pesquisa e Pré-teste

O Questionário foi formado por perguntas redigidas a partir do Quadro 2, que, ao passar por um pré-teste, com um jogador experiente e frequentador do Clube FHC, foram ajustadas, de modo a adequar a linguagem ao entendimento da cultura do Clube. Isso, resultou em nove perguntas, assegurando o atendimento aos objetivos da pesquisa.

3.7 Limitações da Pesquisa

O estudo tem por suas limitações o estudo de caso e as restrições em consequência da pandemia COVID-19. O Clube FHC, encontra-se sem atividades, o que prejudicou as pesquisas e coleta de dados em campo.

No campo teórico, as limitações se referiram aos estudos encontrados na literatura, especialmente quanto ao modo e produção sociocultural, associado à governança, sustentabilidade e aos novos modelos de negócio do Hóquei sobre Grama.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo busca apresentar e analisar os resultados respondendo a cada objetivo específico. A análise empregou o Modelo de Análise e a Análise de Conteúdo, considerando as categorias apresentadas no procedimento metodológico.

4.1 Objetivo Específico 1: Levantar o perfil do Florianópolis Hóquei Clube (FHC)

O Florianópolis Hóquei Clube (Floripa) foi fundado em 2004 por atletas vindos de outros clubes, e regularizado em 2007. O Floripa tem por missão sociabilizar e fomentar o esporte na capital catarinense e em outras cidades (FLORIPA HC, 2021), e no próprio site encontramos que o clube busca atrair cada vez mais adeptos e investidores para o esporte. O clube utiliza o Facebook e Instagram como redes de comunicação com os stakeholders.

Fora do eixo carioca, o Florianópolis Hóquei Clube vem como grande força nacional tendo 10 títulos nacionais no feminino (sendo eles 3 sobre grama e 7 na versão indoor), e 9 títulos nacionais no masculino (sendo pentacampeão sobre grama e com tetra indoor).

O Floripa Hóquei, que é regido por seu estatuto, tendo a composição da sua diretoria através de eleição. O órgão deliberativo máximo é a assembleia dos associados, e através da votação dos associados é eleito o Presidente e Vice-presidente, tal qual Diretor de Esportes, Diretor de Negócios, e o Diretor Administrativo, após as eleições, o Presidente tem de nomear um Tesoureiro, responsável pelas transações. Todos são cargos não-remunerados, e são feitas reuniões de planejamento e acompanhamento.

Majoritariamente diregido por atletas, atualmente, a Presidente do clube é a Luciana, que também é treinadora do Masculino e Feminino. Os atletas são associados ao clube, para terem acesso aos treinos e poderem disputar os campeonatos, e pagam uma anuidade ao clube para a manutenção do esporte.

Além da esfera competitiva principal, o clube ainda trabalha com projetos sociais, como o Projeto ASAS, que funciona como uma base do clube, tendo a equipe feminina sub-11 vencido o campeonato estadual e o sub-15 ficado em 3º lugar. A associação que surgiu em 2007 é uma iniciativa de um grupo de moradores da região do Norte da Ilha.

Portanto, o Clube FHC, apresenta gestão com organização democrática, por eleição e assembleia deliberativa, com projetos sociais, inclusão de mulheres e jovens, seguindo diretrizes e normativas da Confederação Brasileira de Hóquei sobre a Grama e Indoor (CBHG).

4.2 Objetivo Específico 2: Identificar o modelo de negócio atual a Florianópolis Hóquei Clube (FHC), sua organização e práticas de gestão, conforme seu estatuto

Como traz o estatuto do clube, existem 5 (cinco) cargos eleitos e não-remunerados, além da função de tesoureiro que é indicada pelo presidente eleito. Através de entrevista com o dirigente do clube, constata-se que hoje tanto cargos eleitos quanto demais voluntários geralmente são atletas que estão buscando ajudar na manutenção do clube mas que não podem focar nisso por suas outras demandas pessoais.

O Floripa se posiciona como uma entidade esportiva sem fins lucrativos, e a direção eleita se responsabiliza pelo andamento do clube, mas as decisões macro da organização tem de ser tomadas nas assembleias deliberativas, das quais é necessária a participação de parte dos associados para a votação das decisões da organização.

Da parte esportiva, o foco principal é o Campeonato Brasileiro de Hóquei sobre Grama, com treinos semanais e um treinador contratado para comandar a equipe. Em sua maioria, os jogos são realizados no Rio de Janeiro, e tanto os custos de treino quanto os custos de viagem são pagos pelos atletas. O campeonato habilita os atletas para pedirem o Bolsa Atleta, uma remuneração do governo que busca ajudar a manutenção dos atletas, os 3 primeiros colocados tanto do masculino quanto do feminino podem pedi-la. Pelo formato de custos, a manutenção e sustentabilidade da modalidade depende bastante dos resultados esportivos hoje.

Deste modo, as práticas de gestão do Clube FHC estão inseridas no modelo de produção usual no segmento esportivo, concebido como “prática competitiva, e espelho do

modo de produção capitalista” (RUBIO, 2021; não paginado), regulado em conformidade para atender ao desempenho nas competições regionais e nacionais.

4.2 Objetivo Específico 3: Caracterizar o modelo de negócio e a problemática da gestão esportiva do Clube FHC

A partir da pesquisa, apresentamos a Matriz, com os seguintes resultados:

Quadro 2: Matriz de Análise da Gestão Esportiva do Clube FHC de Hóquei sobre Grama

Gestão Esportiva do Clube FHC	Avaliação			
	DE	DP	DN	NA
Categorias da Pesquisa				
1) Cenários, problemas e desafios, do Hóquei sobre Grama no Brasil <u>durante a COVID-19</u>			X	
2) Futuro do Hóquei sobre Grama no Brasil <u>após a COVID-19</u>		X		
3) Situação do Clube FHC <u>antes da COVID-19</u>	X			
4) Situação do Clube FHC <u>durante a COVID-19</u>			X	
5) Futuro do Clube FHC <u>após a COVID-19</u>		X		
6) Modelo de Negócio <u>atual</u> do Clube FHC		X		
7) Modelo de Negócio <u>futuro</u> do Clube FHC		X		
8) Sustentabilidade Econômico-financeira do Clube FHC		X		

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos fundamentos teóricos e procedimentos metodológicos

A aplicação da Matriz de Análise indica que o Clube não tem estudos e estratégias definidas para os cenários, problemas e desafios, do Hóquei sobre Grama durante a COVID-19, ou, para o futuro do clube e do próprio esporte. E, para a maioria das dimensões da pesquisa, a direção do Clube FHC, atende apenas parcialmente às dimensões para a gestão do esporte.

Em pesquisa com o dirigente pudemos entender que o COVID travou o crescimento da modalidade pós Olimpíadas, ocorrendo a parada completa da modalidade, prejudicando

que a direção e seus atletas pudessem repensar o clube, entender as dificuldades e possibilidades de futuro. O clube mesmo sem fins lucrativos fica muito limitado à disponibilidade dos atletas na gestão e aos possíveis suporte da entidade máxima, a CBHG.

Para aprofundarmos a análise e a busca de alternativas possíveis de soluções, apresentamos a seguir a análise SWOT do clube. O SWOT/FOFA, sigla e acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), é uma ferramenta de suporte na gestão estratégica, inclusive, empregada no esporte (UNIVERSIDADE DO FUTEBOL, 2015; não paginado).

Quadro 3: Análise SWOT do Florianópolis Hóquei Clube

Análise do Ambiente Externo do Clube FHC

Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Novo modo de produção sociocultural do esporte, incluindo sustentabilidade, governança, voluntariado, como novos valores à competição no hóquei sobre grama; - Hóquei como esporte Olímpico, com campeonato nacional estruturado; - Organização nacional do Hóquei (CBHG); - Hóquei como estratégia e modalidade de entretenimento e socialização; - Emprego da força política para obtenção de apoios ao esporte; - Utilização de parcerias estratégicas comerciais, técnicas, esportivas, comunitárias e sociais; - Uso das mídias e redes sociais em parceria com outros clubes nacionais e internacionais; - Captação de recursos proporcionadas pelas Leis de Incentivo ao Esporte; - Utilização da marca e dos atletas ídolos para gerar receitas e marketing nas mídias; - Possibilidade de recebimento de Patrocínios e Bolsas; - Certificação do clube com boas práticas no esporte e valorização do atleta e do voluntariado; - Uso da imagem do esporte para apoio às comunidades;
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente externo VUCA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade), afetando a sociedade e o segmento esportivo; - Crise no esporte em geral, em razão da pandemia COVID-19; - Falta de apoio dos governos e corte de recursos financeiros para o esporte olímpico, e do hóquei, em razão da crise econômica, social e ambiental; - Pandemia da COVID-19 exigindo um novo modelos de negócio e operação no esporte; - Torcedor informado e conectado, com acesso a muitas opções de esporte e opções de lazer, online;

	<ul style="list-style-type: none"> - Estagnação do Clube, provocada pela redução do número de novos torcedores, comparado a outros esportes de maior relevância, torcida e patrocínios; - Pouca visibilidade e desconhecimento do hóquei sobre grama; - Falta de infraestrutura especializada para a modalidade; - Desinteresse do setor privado em apoio ao hóquei.
--	--

Fonte: elaborada pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa

Análise do Ambiente Interno do Clube FHC

Forças	<ul style="list-style-type: none"> - História e 14 anos de existência do Clube FHC; - Modelo de negócio de associação esportiva sem fins lucrativos; - Atendimento às diretrizes e normativas da Confederação Brasileira de Hóquei sobre a Grama e Indoor (CBHG); - Gestão regularizada, com organização democrática e assembleia deliberativa; - FHC com imagem e força nacional, a partir dos títulos conquistados; - Dirigentes e atletas, atuando em cooperação e resiliência, para manutenção do esporte; - Atletas associados por meio de voluntariado; - Diversidade, com inclusão de jovens e mulheres no esporte; - Realização de projetos sociais.
Fraquezas	<ul style="list-style-type: none"> - Práticas de gestão do Clube FHC seguindo o modelo de produção usual no segmento esportivo; - Ausência de políticas e estratégias pra a gestão do clube diante da crise da COVID-19 e para o futuro do Hóquei sobre Grama como esporte olímpico; - Falta da governança, sustentabilidade e da atualização dos modelos de negócio do clube diante do novo cenário de crise; - Ineficiência do uso da política e imagem do clube para obtenção de apoio e recursos à prática do hóquei; - Falta de recursos financeiros, fazendo com que os próprios atletas tenham que custear a prática do esporte; - Pouco patrocínio e reduzido número de sócios contribuintes; - Uso insuficiente das mídias sociais e das práticas e atividades para obtenção de recursos e promoção da imagem do clube; - Baixa profissionalização da gestão esportiva; - Pouca digitalização e informatização aplicada à gestão do desempenho do esporte e rendimento dos atletas; - Falta de políticas e estratégias para internacionalização do clube FHC.

Fonte: elaborada pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa

Em relação ao quadro mostrado pelo SWOT/FOFA, há a limitação dos dirigentes para o desenvolvimento do clube busca se desenvolver. Contudo, segundo o dirigente entrevistado, a maior dificuldade está relacionada à necessidade de recursos financeiros, e apoio de iniciativas públicas ou privadas.

A entidade se configura com modelo de negócio de associação esportiva sem fins lucrativos, apoiada na sua história, gestão democrática e o atletas voluntários, campeonatos obtidos, entre outros, são pontos positivos e forças do clube. Entretanto, o modelo atual do negócio é insuficiente frente à crise e aos desafios atuais e futuros do esporte e do próprio Hóquei sobre Grama.

A análise SWOT/FOFA apresentada, segue quadro semelhante encontrado na literatura, como apontado por trabalho acadêmico de Lima, Carvalho e Nunes (2012), que apresentam a evolução do Hóquei sobre a grama e sua inclusão nas escolas, o trabalho de Alba (2013), valorizando aspectos determinantes para a performance na modalidade, e artigo da Universidade do Futebol (2015), que propõe o pensamento estratégico e a profissionalização da gestão do esporte.

Também o Relatório Anual de 2018 da CBHG, tem como mensagem aos Atletas e aos Clubes de Hóquei sobre Grama, a “adoção de práticas de governança, transparência e ética”, “fomento e fortalecimento das categorias de base”, e, celebração de novas parcerias, com entidades públicas e privadas” (CBHG, 2018, p.3).

A literatura, em especial na mídia digital, já mostra mudanças nos modelos de negócios no esporte. De acordo com reportagem de Bacelo (2021; não paginado), o Clube Figueirense, obteve decisão favorável no Tribunal de Justiça do Estado de SC, em que “associações sem fins lucrativos [...], podem ser consideradas empresas se exercerem uma atividade econômica de forma organizada, gerando receitas, empregos e impacto econômico-social”.

4.4 Proposição de Estratégias para a melhoria da Gestão, Sustentabilidade e Governança do Florianópolis Hóquei Clube (FHC)

Com a história, o cenário e resultados analisados do clube e do esporte, é necessário complementar a análise SWOT/FOFA, pois, apesar dela ser útil para ajudar a entender os negócios, apresenta desvantagens, como o fato de ser apenas uma fase do planejamento, não priorizar problemas, e não explicar a correlação ou o peso entre os fatores (QUESTIONPRO; sem data; não paginado; SAVKIN 2021; não paginado).

Deste modo, para encontrar alternativas possíveis à melhoria e inovação da gestão do Clube FHC, faz-se uso das Quatro Ações de Kim e Mauborgne (2005), uma ferramenta de estratégia e de geração de valor aos negócios, empregada na gestão empresarial, e, também, na gestão do esporte, como mostram Preto et al., (2013), ao realizarem pesquisa sobre a análise estratégica e processo decisório da Federação Portuguesa de Atividades Subaquáticas.

Quadro 4: Quatro ações para o Florianópolis Hóquei Clube

<p style="text-align: center;">Eliminar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modo de produção usual do esporte, baseado em resultados com exploração dos atletas e dos jogos para fins de lucro, receita e patrocínios, em moldes capitalistas; - Gestão empírica, não profissionalizada; - Ausência de políticas e estratégias para a gestão do clube diante da crise da COVID-19 e para o futuro do Hóquei sobre Grama como esporte olímpico; 	<p style="text-align: center;">Reduzir</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pouca visibilidade e desconhecimento do Hóquei sobre grama; - Dependência exclusiva dos atletas e dirigentes eleitos para a sustentabilidade do clube; - Estagnação do Clube, em razão de seu modelo de negócio e da postura conservadora e seguidora dos modelos usuais na prática do esporte.
<p style="text-align: center;">Criar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Novo modo de produção sociocultural do esporte, incluindo sustentabilidade, governança, voluntariado, e novos valores à competição no hóquei sobre grama; - Novo modelo de Negócio associações sem fins lucrativos, como atividade econômica e social; - Certificação do clube com boas práticas no esporte e valorização do atleta e do voluntariado; - Internacionalização do Clube. 	<p style="text-align: center;">Elevar</p> <ul style="list-style-type: none"> - A imagem do Hóquei e do Clube, como estratégia para captar recursos, obter patrocínios; - Utilização do Hóquei como estratégia e modalidade de entretenimento e socialização; - Valorização e apoio econômico e social aos atletas; - Profissionalização da Gestão; - Incentivos públicos e privados; - Geração de novos atletas; - Uso do marketing e da comunicação nas mídias e redes sociais.

Fonte: elaborada pelo autor, a partir da pesquisa

O Planejamento estratégico em busca de deixar claro a Visão da organização, para assim poder definir as iniciativas para atingi-la. A estruturação de OKR (Objetivo e resultados-chave) e KPIs (Indicadores-chave de desempenho) dará uma boa base ao clube. Tendo em mente a necessidade dos resultados para a manutenção da Bolsa dos atletas, o

Objetivo geral tem de ser ficar pelo menos entre os três melhores clubes tanto do masculino quanto do feminino, e com isso em mente, destrinchar em indicadores que ajudem o clube à atingi-la.

Tendo em mente o cenário do Hóquei sobre Grama no Brasil, o clube se posicionar com o Modelo de negócio Formador vai suportar com grande parte das necessidades. O principal objetivo do Floripa tem de ser aumentar o numero de partes interessadas na modalidade, e estruturando categorias de base, e realizando ações para aumento de participantes é uma forma de difundir mais o esporte e trazer mais visibilidade e interesse de terceiros.

Pensando no desenvolvimento e crescimento da modalidade, é necessário traçar estratégias para disseminar o esportes entre o público, assim tendo mais praticante, associados e interessados, para poder usar como base para gerar interesse de investidores externos. Fábio Suzuki (2016) relembra a importância do investimento privado no desenvolvimento do Rugby brasileiro, com ações marcantes feitas em 2010 tracionando a visibilidade e o numero de praticantes no esporte. O plano de novos atletas e parceiros chaves será o que vai guiar o crescimento ou não do clube.

CONCLUSÕES

O estudo tem por objetivo caracterizar a situação do Florianópolis Hóquei Clube a fim de explorar oportunidades para a governança e sustentabilidade da modalidade Hoquei sobre Grama. Para isso foi feito uma pesquisa de natureza qualitativa, descritiva e estudo de caso, pesquisa bibliográfica e documental, entrevista e avaliação de site e redes sociais do Clube.

De modo a tender aos objetivos específicos, foram levantadas a problemática da gestão esportiva, identificado o perfil da organização FHC, seu modelo de negócio, sua organização e práticas de gestão, quanto à sustentabilidade, governança do Clube, antes e durante a pandemia.

Os resultados indicam que o FHC pratica um modelo de negócio usual de associação esportiva sem fins lucrativos, insuficiente frente à crise e aos desafios atuais e futuros do esporte.

Entre as estratégias propostas, a partir da Análise SWOT e das Quatro Ações para geração de valor aos negócios e de governança junto às partes interessadas, o modo de

produção sociocultural do esporte, um novo modelo de negócio da associação sem fins lucrativos, profissionalização da gestão, valorização do atleta e do voluntariado, promovendo a imagem do Clube e do Hóquei e do Clube, como estratégia para captar recursos, e obter patrocínios.

Para estudos futuros, considerando o momento em transição e de interrupção da prática dos esportes, em decorrência da COVID-19, mas, também, em razão da importância do esporte, veiculado pelas diversas mídias sociais, do novo perfil do torcedor, e, ainda, devido às mudanças econômicas e sociais provocadas pela pandemia, recomenda-se a realização de estudos que acompanhem as mudanças no esporte de Hóquei sobre Grama, em especial, devido às mudanças no modelo de negócio das associações sem fins lucrativos, e em razão dos novos Jogos Olímpicos Tóquio 2020.

REFERÊNCIAS

AGENCIA BRASIL. Lei de incentivo garante melhorias ao esporte olímpico. 2003. Disponível em: <http://memoria.ebc.com.br/agenciabrasil/noticia/2003-01-28/lei-de-incentivo-garante-melhorias-ao-esporte-olimpico>. Acesso em: 10 abr. 2021.

ALBA, Willian. CARACTERÍSTICAS FISIOLÓGICAS DO HÓQUEI SOBRE GRAMA MASCULINO. 2013. 49 f. Tese (Doutorado) - Curso de Educação Física, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

ALMEIDA, Barbara. O financiamento do esporte olímpico e suas relações com a política no Brasil. 2010. 123 f. Tese (Doutorado) - Curso de Educação Física, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

AMORIM, Bia. O que é Associação Esportiva, Clube, Empresa ou ONG? Disponível em: <https://www.biaamorim.com.br/o-que-e-associacao-esportiva-clube-empresa-ong/>. Acesso em: 01 abr. 2021.

BACELO, Joice. Justiça aceita pedido de clube de futebol. Disponível em: <https://valor.globo.com/legislacao/noticia/2021/03/30/justica-aceita-pedido-de-clube-de-futebol.ghtml>. Acesso em: 19 abr. 2021.

Bardin L. Análise de conteúdo. Editora: Presses Universitaires de France, 1977.

BSC DESIGNER (org.). Estrutura SWOT+S: Melhor Formulação da Estratégia. Disponível em: <https://bscdesigner.com/pt/estrutura-swot-s.htm#swot-advantages>. Acesso em: 17 abr. 2021.

BUENO, Lucas. Surto de A a Z: O hóquei sobre a grama no Brasil. Disponível em: <https://www.surtoolimpico.com.br/2020/09/surto-de-a-z-o-hoquei-sobre-grama-no.html>. Acesso em: 29 mar. 2021.

CBHG. Estatuto. Disponível em: <http://hoqueisobregrama.com.br/institucional/estatuto/>. Acesso em: 27 mar. 2021.

CBHG (org.). Relatório Anual - CBHG 2018. Disponível em: <http://hoqueisobregrama.com.br/wp-content/uploads/2020/06/Relat%C3%B3rio-de-Atividades-CBHG-2018.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2021.

CONTEMPORARY SPORT MANAGEMENT. [S.L]: Human Kinetics Publishers, 2018.

COUTINHO, Thiago. Saiba o que é um modelo de negócio e os seus tipos mais famosos. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/modelo-de-negocio>. Acesso em: 07 abr. 2021.

DINO. Os impactos da pandemia de covid-19 no futuro do esporte. 2020. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/dino/os-impactos-da-pandemia-de-covid-19-no-futuro-do-esporte,e84d39c8c7920f8738ab69b972662e67axqsxmyb.html>. Acesso em: 12 abr. 2021.

DUARTE, Fernando. 8 argumentos dos organizadores para explicar 'mistério' das arenas vazias da Rio 2016. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/bbc/2016/08/17/8-argumentos-dos-organizadores-para-explicar-misterio-das-arenas-vazias-da-rio-2016.amp.htm>. Acesso em: 02 abr. 2021.

FINCO, Daniel David. Iniciação ao Hóquei. Rio de Janeiro: Cbhg, 2020. Disponível em: <http://hoqueisobregrama.com.br/wp-content/uploads/2020/08/LIVRO-INICIA%C3%87%C3%83O-AO-H%C3%93QUEI-FINAL.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2021.

FIH. HOCKEY2024. Disponível em: <http://www.fih.ch/growhockey/strategy/hockey2024/>. Acesso em: 30 mar. 2021.

GAMBOA, Silvio Sánches. Pesquisa em educação: métodos e epistemologias. 2. ed. Chapecó: Argos, 2012.

GARCIA, Diego. Com mais de R\$ 20 milhões do governo, hóquei sobre a grama é investigado pela Polícia Federal por fraudes. Disponível em: http://www.espn.com.br/noticia/678560_com-mais-de-r-20-milhoes-do-governo-hoquei-sobre-a-grama-e-investigado-pela-policia-federal-por-fraudes. Acesso em: 03 abr. 2021.

GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2017.

GRAFIETTI, Cesar. Modelos de gestão no futebol e os caminhos para a evolução – Parte I: o

papel dos políticos. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/colunistas/cesar-grafietti/modelos-de-gestao-no-futebol-e-os-caminhos-para-a-evolucao-parte-i-o-papel-dos-politicos/>. Acesso em: 11 abr. 2021.

GRAFIETTI, Cesar. Modelos de negócios: o que se espera de um clube de futebol? Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/colunistas/cesar-grafietti/modelos-de-negocios-o-que-se-espera-de-um-clube-de-futebol/>. Acesso em: 11 abr. 2021.

GREEN, Mick; OAKLEY, Ben. Elite sport development systems and playing to win: uniformity and diversity in international approaches. 2010. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/02614360110103598?needAccess=true>. Acesso em: 11 abr. 2021.

IBGC. Governança Corporativa. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em: 10 abr. 2021.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (org.). Agenda Positiva de Governança: medidas para uma governança que inspira, inclui e transforma. Medidas para uma governança que inspira, inclui e transforma. Disponível em: <https://www.agendapositivadegovernanca.com/>. Acesso em: 08 abr. 2021.

MEZZADRI, Fernando Marinho et al. Cartilha de governança em entidades esportivas. 2. ed. rev. e atual. Brasília: Ministério do Esporte, 2018.

ITAÚ. Análise Econômico-Financeira dos Clubes Brasileiros de Futebol. Disponível em: <https://static.poder360.com.br/2020/07/Analise-dos-Clubes-Brasileiros-de-Futebol-2020-ItauBBA.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2021.

Joia, Luiz Antonio, & Ferreira, Sinval. (2005). Modelo de negócios: constructo real ou metáfora de estratégia?. *Cadernos EBAPE.BR*, 3(4), 01-18.

KTVN. Global Cricket and Field Hockey market size 2020. Disponível em: <https://www.ktvn.com/story/42557059/global-cricket-and-field-hockey-market-size-2020-by-emerging-trends-industry-share-growth-strategy-developing-technologies-market-potential-traders>. Acesso em: 20 mar. 2021.

LAGUNA, Marcelo. Pan de Toronto é última chance para hóquei masculino do Brasil ir ao Rio 2016. Disponível em: <http://esportesolimpicos.ig.com.br/index.php/tag/hoquei-sobre-grama/>. Acesso em: 05 abr. 2021.

LIMA, Guilherme Romário de; CARVALHO, Lucas Vinicius Duarte de; NUNES, Rafael Oliveira. A evolução do Hóquei sobre a grama e sua inclusão nas escolas - Revisão Bibliográfica. 2012. 52 f. Tese (Doutorado) - Curso de Educação Física, Universidade do Vale do Paraíba, São José dos Campos, 2012.

LUGOBONI, Leonardo Fabris; SANTOS, Bruno de Souza; MACHADO, Eduardo Carcelen; GOMES, J3sus de Lisboa. (2020) Modelos de gest3o: uma revis3o da literatura brasileira. Caf3, v. 3 n. 1, p. 83-102. ISSN 2595-1750

MACEDO, Felipe Andrade de. GEST3O ESPORTIVA NO CICLO OL3MPICO: AN3LISE DAS RECEITAS E RESULTADOS DAS CONFEDERAÇÕES ESPORTIVAS BRASILEIRAS NOS JOGOS RIO 2016. Revista Intercontinental de Gest3o Desportiva, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 47-70, abr. 2018.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento. 5. ed. S3o Paulo: Atlas, 1999.

MATTAR, Jo3o Augusto. Pesquisa Cient3fica na Era Digital. S3o Paulo, Saraiva Uni, 2017.

NAGIME, Mateus. CBHG e jogadora denunciam abandono do Campo de H3quei da UFRJ. Dispon3vel em: <https://www.surtoolimpico.com.br/2020/07/cbhg-e-jogadora-denunciam-abandono-do.html>. Acesso em: 06 abr. 2021.

NUNES, Ma3ira. Principais prejudicados dos problemas com a gest3o do esporte brasileiro s3o os atletas: embora sejam protagonistas, historicamente s3o tratados como fantoches. Embora sejam protagonistas, historicamente s3o tratados como fantoches. 2016. Dispon3vel em: https://www.df.superesportes.com.br/app/noticias/mais-esportes/2016/06/27/noticia_maisesportes,60789/principais-prejudicados-dos-problemas-com-a-gestao-do-esporte-brasileiro-sao-os-atletas.shtml. Acesso em: 16 abr. 2021.

PARAIZO, Dan3bia. Clubes de futebol precisam evoluir modelo de neg3cios. Dispon3vel em: <https://propmark.com.br/mercado/clubes-de-futebol-precisam-evoluir-modelo-de-negocios/>. Acesso em: 04 abr. 2021.

PAZZETTO, Vilma Tereza. Pesquisa na Internet: uma abordagem atrav3s da metodologia cient3fica. Dissertaç3o de Mestrado. UFSC/PPGEP, 2003.

PRETO, Manuel Ant3nio Delgado et al . Estudo comparativo da estrat3gia da Federaç3o Portuguesa de Atividades Subaqu3ticas entre os ciclos 2003/2006 e 2007/2010. Motriz: rev. educ. fis., Rio Claro , v. 19, n. 2, p. 335-345, June 2013 .

QUESTION PRO (org.). Saiba o que significa a an3lise SWOT. Dispon3vel em: <https://www.questionpro.com/blog/pt-br/a-analise-swot/>. Acesso em: 18 abr. 2021.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, LucVan. Manual de investigaç3o em ci3ncias sociais. Lisboa: Gradiva, 1992.

REDE DO ESPORTE. H3quei sobre grama. Dispon3vel em: <http://rededoesporte.gov.br/pt-br/megaeventos/olimpiadas/modalidades/hoquei-sobre-grama>. Acesso em: 03 abr. 2021.

REUS, Luis Felipe. A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DOS CLUBES DE HÓQUEI SOBRE A GRAMA DO BRASIL E SUAS DIFICULDADES PARA DESENVOLVER O ESPORTE. 2017. 63 f. TCC (Graduação) - Curso de Educação Física, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

RIBEIRO, Henrique César Melo; COSTA, Benny Kramer. Entendimento da governança corporativa nas entidades esportivas, sob a óptica dos Stakeholders. Revista Metropolitana de Sustentabilidade (ISSN 2318-3233), [S.l.], v. 7, n. 3, p. 103-122, set. 2017. ISSN 2318-3233. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/rms/article/view/1372>>. Acesso em: 09 abr. 2021.

Rigby, D. K. Ferramentas de gestão: Um guia para executivos. São Paulo: Bain & Company. 2009.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei nº 9.615. Brasília, 1998.

ROCHA, Cláudio Miranda da; BASTOS, Flávia da Cunha. Gestão do Esporte: definindo a área. Rev. bras. Educ. Fís. Esporte, São Paulo, v.25, p.91-103, dez. 2011

ROCHA, C. Z. História do Hóquei. Curso de capacitação técnica, Florianópolis, 2006.

RUBIO, Katia. Para atletas e público, esporte é mérito e não negócio. Quando se perde a referência entre ascensão e descenso, o esporte vira apenas jogo. Folha de SP. 23.abr.2021.

SAMPIERI, Roberto Hernández. Metodologia de Pesquisa. Porto Alegre: Penso, 2013.

SEBRAE. Como construir um modelo de negócio para sua empresa. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-construir-um-modelo-de-negocio-para-sua-empresa,6054fd560530d410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 10 abr. 2021.

SUZUKI, Fábio. CBRu sonha com vaga na Copa do Mundo de 2023. Disponível em: <https://www.lance.com.br/mais-esportes/cbru-sonha-com-vaga-copa-mundo-2023.html?fbclid=IwAR0GwnHnR4CSRvZBXBi0F1esP-xk7QbL6UINpcou8Oat-mi3ZRgE3FBUrz4>. Acesso em: 24 abr. 2021.

UNIVERSIDADE DO FUTEBOL (org.). Pensar antes de agir. Disponível em: <https://universidadedofutebol.com.br/2015/08/12/pensar-antes-de-agir/>. Acesso em: 20 abr. 2021.

VIEIRA, S.; FREITAS, A. O que é beisebol, softbol e hóquei. Rio de Janeiro: Casa da Palavra: COB, 2007.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia de estudo e de pesquisa em administração /

Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC: UAB, 2009.

ZAPPELLINI, Marcello Beckert; FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em Administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*, vol. 16, núm. 2, abril-junio, 2015, pp. 241-273