

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO ECONÔMICO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

**JOHNATTAN EVERALDO FURTADO**  
**WILLIAM CORDEIRO BAROUKH**

**GESTÃO ESPORTIVA: O planejamento estratégico da Federação**  
**Catarinense de Rugby**

**FLORIANÓPOLIS**

**2016**

JOHNATTAN EVERALDO FURTADO

WILLIAM CORDEIRO BAROUKH

**GESTÃO ESPORTIVA: O planejamento estratégico da Federação  
Catarinense de Rugby**

Trabalho de Conclusão de Curso como requisito parcial para  
obtenção do grau de Bacharel em Administração da  
Universidade Federal de Santa Catarina, área de  
concentração em Gestão Esportiva.

Orientador: Prof. Ph.D. Rudimar Antunes da Rocha

Co-orientador: Elton Belz (Doutorando PPGAdm-UFSC)

**FLORIANÓPOLIS**

**2016**

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

Furtado, Johnattan

Gestão Esportiva: O Planejamento Estratégico da FECARU  
/ Johnattan Furtado ; orientador, Rudimar Antunes da Rocha  
; coorientador, Elton Belz. - Florianópolis, SC, 2016.  
133 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio  
Econômico. Graduação em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Rugby. 3. Gestão Esportiva. 4.  
Planejamento Estratégico. 5. Federação Catarinense. I.  
Antunes da Rocha, Rudimar. II. Belz, Elton. III.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em  
Administração. IV. Título.

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

Baroukh, William

Gestão Esportiva: O Planejamento Estratégico da FECARU  
/ William Baroukh ; orientador, Rudimar Antunes da Rocha ;  
coorientador, Elton Belz. - Florianópolis, SC, 2016.  
133 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio  
Econômico. Graduação em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Rugby. 3. Gestão Esportiva. 4.  
Planejamento Estratégico. 5. Federação Catarinense. I.  
Antunes da Rocha, Rudimar. II. Belz, Elton. III.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em  
Administração. IV. Título.

Johnattan Everaldo Furtado

William Cordeiro Baroukh

## **Gestão Esportiva: O Planejamento Estratégico da Federação Catarinense de Rugby**

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

Florianópolis, de Novembro de 2016.

---

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.  
Coordenador de Trabalho de Curso

### **Avaliadores:**

---

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Ph.D.

Orientador

Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Raphael Schlickmann, Dr.

Avaliador

Universidade Federal de Santa Catarina

---

Doutoranda Fernanda Bueno Cardoso Scussel

Avaliador

PPGAdm-UFSC

Aos pais Sérgio Baroukh e Eliane Baroukh;  
Aos pais Everaldo Furtado e Andre Romã; e,  
Aos irmãos Franklin Furtado e Franciele Rodrigues.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos às nossas famílias, que sempre estiveram ao nosso lado, nos incentivando e apoiando durante todos os momentos e que não mediram esforços para que chegássemos até esta etapa de nossas vidas.

Agradecemos também aos nossos amigos e companheiros que fizeram parte da nossa formação e, com certeza, influenciaram no nosso desenvolvimento profissional e pessoal. Principalmente, a Atlética ADM que nos proporcionou uma visão de atuação do campo da Administração pouco explorada e, nos trouxe deleitamento durante a graduação.

Por fim, agradecemos a todos os professores e corpo docente, os quais possibilitaram o nosso aprendizado e se dedicaram ao nosso desenvolvimento como profissionais, em especial os amigos e Professores Dr. Rudimar Antunes da Rocha e Elton Belz, que nos orientaram com atenção e competência durante todo o desenvolvimento deste trabalho.

*“O melhor prazer da vida é fazer o que as pessoas dizem que não podemos”*

*Walter Bagehot*



## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo à análise do planejamento estratégico da Federação Catarinense de Rugby (FECARU) e, descrever a percepção dos atletas catarinenses deste esporte sobre essa técnica de gestão. A FECARU foi fundada em 2011, visando a atender a urgência da Confederação Brasileira de Rugby para a disputa dos Jogos Olímpicos - RIO 2016. O estudo de caso foi realizado durante o segundo semestre de 2016, através de entrevistas, questionários e coleta de dados secundários disponibilizados pela referida federação. Foram realizadas as análises do Planejamento Estratégico do período de 2012 a 2016. Complementou-se o estudo com aplicação de questionário com os atletas de todas as macro-regiões catarinenses e, entrevistas gravadas em áudio com as gestões atual e anterior, com intuito de se fazer a triangulação destes dados. Depois desta etapa, efetivou-se o levantamento dos pontos definidos no Planejamento Estratégico da FECARU, no período supramencionado, investigando-se os pontos críticos apontados pelos atletas e pela Gestão da FECARU. Com isso foi possível se fazer a triangulação de dados e se verificar a real situação da federação no processo de gestão esportiva. Concluiu-se que há o amadorismo na gestão deste esporte no Estado de Santa Catarina, refletindo-se na Gestão dos clubes e da FECARU. Sugere-se urgência na revisão do Planejamento Estratégico desta Federação em parceria com seus clubes catarinenses afiliados que possibilite consolidar a gestão integrada e transparente.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Rugby. Gestão Esportiva. FECARU.

## **ABSTRACT**

The present work aims to analyze the strategic planning of the Catarinense Federation of Rugby (FECARU) and to describe the perception of the athletes from Santa Catarina of this sport on this technique of management. FECARU was founded in 2011, aiming to meet the urgency of the Brazilian Rugby Confederation for the Olympic Games - RIO 2016. The case study was conducted during the second half of 2016 through interviews, questionnaires and secondary data collection Provided by the said federation. The analyzes of the Strategic Planning for the period from 2012 to 2016 were carried out. The study was completed with a questionnaire with the athletes from all the regions of Santa Catarina and audio interviews with the current and previous management, in order to triangulate of these data. After this stage, the points defined in the Strategic Planning of FECARU, during the aforementioned period, were surveyed, investigating the critical points pointed out by the athletes and the Management of FECARU. With this it was possible to do the triangulation of data and verify the real situation of the federation in the process of sports management. It was concluded that there is the amateurism in the management of this sport in the State of Santa Catarina, reflected in the Management of the clubs and FECARU. It is suggested that it is urgent to review the Strategic Planning of this Federation in partnership with its affiliated Santa Catarina clubs that will make it possible to consolidate integrated and transparent management.

**Key-words:** Strategic Plan. Rugby. Sports Management. FECARU

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura Organizacional FECARU.....	42
Figura 2 – Missão.....	46
Figura 3 – Visão.....	52
Figura 4 – Valores.....	53
Figura 5 - Matriz SWOT FECARU.....	63
Figura 6 - Questões Estratégicas.....	66
Figura 7 - Página inicial Cnru.....	67
Figura 8 – Governança.....	75
Figura 9 – Administração.....	77
Figura 10 – Participação.....	80
Figura 11 – Performance.....	82
Figura 12 - Índices de Controle.....	84

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil do gestor esportivo.....	27
Quadro 2 - Objetivos do trabalho.....	37
Quadro 3 - Tabela de Cargos.....	41
Quadro 4 - Tabela Equipes de Rugby em Santa Catarina.....	43
Quadro 5 - Pontos Fracos.....	65
Quadro 6 - Cargos na Federação x Área de atuação profissional.....	70

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Equipes por Região.....	44
Gráfico 2 - Avaliação da Disseminação do Rugby em Santa Catarina.....	46
Gráfico 3 - Percepção em Relação ao Apoio aos Clubes Percepção em Relação ao Apoio aos clubes.....	49
Gráfico 4 - Avaliação do Marketing da FECARU.....	58
Gráfico 5 - Falta de Apoio ao Rugby Feminino.....	60
Gráfico 6 - Como solucionar os problemas da FECARU.....	62
Gráfico 7 - Quais os principais problemas que você identifica na FECARU?.....	64
Gráfico 8 - Como você avalia a organização da FECARU em relação aos Campeonatos organizados.....	74
Gráfico 9 - Como você avalia a gestão da FECARU?.....	79

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1 Objetivos.....	16
1.2 Justificativa.....	16
1.3 Estruturação do Trabalho.....	17
<b>2 FUDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
2.1 Planejamento Estratégico.....	18
2.1.1 DEFINIÇÃO DE VALORES, VISSÃO, VISÃO E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA ORGANIZAÇÃO.....	20
2.1.2 ANÁLISE EXTERNA, INTERNA E MATRIZ FOFA.....	22
2.1.3 QUESTÕES ESTRATÉGICAS, IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE.....	24
2.2 Gestão Esportiva.....	25
2.3 O Rugby.....	28
2.3.1 HISTÓRIA DO RUGBY.....	28
2.3.2 HISTÓRIA DO RUGBY NO BRASIL.....	30
2.3.3 RUGBY EM SANTA CATARINA.....	33
<b>3 METOLOGIA.....</b>	<b>36</b>
3.1 Tipo de Estudo.....	36
3.2 Coleta de Dados.....	37
3.3 Análise e Interpretação de Dados.....	38
3.4 Limitações do Estudo.....	39
<b>4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FECARU.....</b>	<b>40</b>
4.1 A Federação Catarinense de Rugby.....	40
4.1.1 EQUIPES DE RUGBY EM SANTA CATARINA.....	42
4.1.2 CAMPEONATOS EM SANTA CATARINA.....	44
4.2 Planejamento Estratégico 2012-2016.....	45
4.2.1 DEFINIÇÃO DE MISSÃO, VISÃO, VALORES E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	45
4.2.1.1 Missão.....	45

4.2.1.2 <i>Visão</i> .....	52
4.2.1.3 <i>Valores</i> .....	53
4.2.1.4 <i>Fatores Críticos de Sucesso</i> .....	54
4.2.2 ANÁLISE INTERNA E EXTERNA, MATRIZ SWOT.....	55
4.2.2.1 <i>Análise Interna e Externa</i> .....	55
4.2.2.2 <i>Matriz SWOT</i> .....	58
4.2.3 QUESTÕES ESTRATÉGICAS, IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE.....	65
4.2.3.1 <i>Questões Estratégicas</i> .....	66
4.2.3.2 <i>Implementação</i> .....	75
4.2.3.3 <i>Controle</i> .....	83
<b>5 CONCLUSÃO E E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>87</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>90</b>
<b>APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA</b> .....	<b>95</b>
<b>APÊNDICE B – Questionário: TCC: GESTÃO ESPORTIVA: O planejamento estratégico da Federação Catarinense de Rugby</b> .....	<b>97</b>
<b>ANEXO – Planejamento Estratégico FECARU 2012-2016</b> .....	<b>99</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O povo brasileiro é apaixonado por eventos esportivos e tem revelado ao mundo inúmeras celebridades esportivas em modalidades coletivas e individuais, a exemplo de Pelé, Garrincha, Guga, Ayrton Senna, Ronaldinho, Ronaldo Nazário, Neymar, Medina, Oscar, Hortência e, recentemente, Arthur Zanetti. No entanto, são poucas as iniciativas de profissionalização da gestão de federações, confederações, agremiações, e pouco interesse dos poderes públicos na busca de profissionalização de gestores esportivos. O amadorismo tem acarretado prejuízos que vão de precárias infraestruturas de treinamentos, reduzido volume financeiro às modalidades esportivas não populares no país e falta de motivação de profissionais, como os professores de educação física, fisioterapeutas e médicos do esporte, que alicercem novos talentos esportivos. As exceções são as relacionadas aos clubes de futebol profissional que têm centros de treinamento nas diversas categorias, com horizonte de longo prazo ou nos poucos casos de talentos em modalidades de esportes individuais.

Mesmo assim, nas últimas duas décadas grandes eventos esportivos foram efetivados no Brasil, como Copa do Mundo de Futebol de 2014, Circuito Internacional de Surfe, Fórmula 1, Jogos Pan-Americanos e, os primeiros Jogos Olímpicos da América do Sul. Porém, estas experiências são desapontadoras, como a gestão da recente Copa do Mundo que deixou o legado de obras inacabadas e estádios mal localizados, transparecendo a falta de gestão qualificada de eventos esportivos. Estes fatos reforçam as palavras de Mazzei e Bastos (2012), quando asseveram que são raras as literaturas disponíveis sobre o tema no Brasil e pouco interesse na profissionalização dos clubes dos mais variados tipos de esportes, muitas vezes dirigidos por professores de educação física e ex-atletas que fazem se valer da experiência para gerenciar essas organizações.

Além disso, o crescimento das mídias televisivas, de novas mídias interativas e do marketing esportivo empresarial que descobriram o mundo dos esportes para ampliar o caixa que tem se conjugado com o cenário competitivo, exigindo a excelência na gestão seu grande diferencial. Razões pelas quais os gestores têm adaptado as teorias da administração para a realidade esportiva (MAZZEI; BASTOS, 2012). Dentro deste raciocínio, Luna, Tatim e Facco (2015) alertam que as técnicas de planejamento de organizações empresariais, voltadas às soluções eficazes à



sobrevivência num cenário complexo e altamente competitivo têm características e idêntico objetivo com cenário parecido aos das organizações esportivas.

Neste contexto, a partir de 2009 com a volta do Rugby aos jogos olímpicos, a Associação de Rugby do Brasil (ARB) passou a ser Confederação Brasileira de Rugby (CBRu) estruturada e com planos e metas a serem cumpridos, até os jogos Rio 2016. A CBRu realizou em 2010, seu Plano de Ação e Estratégico, baseando-se em diretrizes do planejamento estratégico da administração empresarial. Como resultado dos investimentos e da organização da gestão em 2011, a empresa de consultoria Deloitte (2011) apontou o Rugby como um dos esportes em crescimento no Brasil. Em 2013, foram registrados 278 clubes no país, sendo considerado um número pequeno pelo potencial previsto para o esporte. Nos anos de 2014 e 2015 foram realizadas partidas da seleção brasileira profissional contra grandes equipes internacionais, e assim colocar o Brasil no cenário mundial. A expectativa era grande com o Rugby feminino nos Jogos Olímpicos de 2016, mas o resultado foi frustrante.

O planejamento estratégico, nas palavras de Pereira (2010) é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e dos pontos fracos (incompetências ou possibilidades de melhoria) da organização e, das oportunidades e das ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e definir ações estratégicas com intuito de ampliar a competitividade e seu grau de resolutividade e, que pode ser implementado em qualquer tipo de organização, quer pública, quer privada ou não-governamental (ONGs). Assim, aplicam-se as técnicas do planejamento estratégico às organizações esportivas.

A análise de planejamento estratégico proposto neste estudo é destinada a Federação Catarinense de Rugby (FECARU) pela observância da falta de gestão adequada, por parte dos gestores de Rugby em Santa Catarina, desacelerando o crescimento deste esporte no Estado. A consequência tem sido a falta de apoio adequado aos clubes e enfraquecido os campeonatos estaduais que estão sendo subdivididos em pequenas copas. Devido as recentes mudanças no modelo de estruturação do Rugby brasileiro e do crescimento acelerado do esporte, o interesse central deste estudo acadêmico, visa a responder:

Será que os objetivos definidos no Planejamento Estratégico (PE) 2012-2016 da FECARU foram atingidos?

## 1.1 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é analisar o modelo de PE para a Gestão da FECARU, no período de 2012 a 2016, e verificar se o proposto foi realizado.

Para se atingir este objetivo geral, definiram-se como objetivos específicos:

- a) estudar o modelo de PE adotado pela FECARU;
- b) verificar se o documento de PE foi formulado de forma correta;
- c) comparar a Teoria do PE com o praticado na FECARU;
- d) identificar a percepção dos adeptos do Rugby em Santa Catarina, sobre a Gestão Estratégica da FECARU.

## 1.2 Justificativa

A FECARU tem interesse de reestruturar seus processos e as suas atividades organizacionais, pois desde seu surgimento não foi feita uma estruturação real de suas áreas, das tarefas e de suas competências. Ainda por ser uma organização nova, a federação passa por dificuldades, como a de organizar campeonatos, fornecer a infraestrutura ideal para os clubes e os atletas e tornar o campeonato catarinense de Rugby viável e competitivo. Assim, o presente trabalho é relevante por levantar os anseios dos atletas de Rugby no estado de Santa Catarina, viabilizar um estudo elaborado do seu planejamento estratégico, apontando erros e acertos do mesmo, auxiliando a gestão atual e futuras gestões da FECARU e a evolução da gestão do esporte em Santa Catarina.

O presente trabalho ainda tem a importância no ponto de vista do aluno, sendo uma grande oportunidade de implementar seus conhecimentos, advindos da teoria, na prática, gerando experiência. Com relação à viabilidade do estudo, o trabalho se torna viável pelo fato de não possuir custos financeiros elevados, ambos os alunos serem praticantes do Rugby no estado de Santa Catarina e a disponibilidade e disposição da Federação em contribuir com o trabalho, fornecendo informações e documentos.

Do ponto de vista acadêmico o trabalho aborda um campo da Administração pouco explorado na academia e na atuação dos profissionais, trazendo a análise do ponto de vista da administração sobre o modelo de gestão utilizado no mundo esportivo. A colaboração deste trabalho permite uma oportunidade de estudos mais

aprofundados do tema na academia. Além disso, o estudo tem o amparo da literatura especializada sobre o tema como:

### **1.3 Estruturação do Trabalho**

O primeiro capítulo foi reservado para a presente introdução deste trabalho, com ênfase no problema de pesquisa, objetivos e justificativas. O segundo capítulo traz a fundamentação teórico-empírica que balizou este trabalho. Na sequência relata-se o procedimento metodológico adotado no estudo. No capítulo quatro se enfoque o case em questão. Complementa-se com as conclusões e, encerra-se com a bibliografia utilizada.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Realçados o problema de pesquisa, os objetivos e as justificativas, pode-se nesta parte do TC descrever os fundamentos teóricos de vários autores.

### 2.1 Planejamento Estratégico

Mesmo informalmente, o planejamento e estratégia são conceitos que estão presentes na vida do homem desde os primórdios da civilização humana, como objetivos, além da esfera empresarial de hoje. A estratégia era uma preocupação antecipada do que deveria ser feito para se obter os melhores resultados,

Inicialmente referia-se a uma posição (o general no comando de um exército), mais tarde veio a designar “a arte do general”, significando a aplicação das competências do general no exercício de sua função (arte militar). Ao tempo de Péricles (450 A.C.), a estratégia designava as habilidades gerenciais de administração, liderança, oratória e poder. Com Alexandre, o Grande (330 a.C.), já significava emprego de forças para vencer o inimigo. Nas guerras helênicas, a estratégia constituiu a fonte inesgotável das vitórias militares mesmo com insuficiência de recursos frente ao opositor (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p.26).

Na concepção de Oliveira (2010), no cenário empresarial, o planejamento estratégico inicia-se quando Taylor, Pai da Administração Científica, propôs o uso de métodos científicos cartesianos na administração de organizações. Seu foco era na eficiência e na eficácia operacional na administração industrial. Na ótica de Pereira (2010) o processo de planejamento é importante e adaptável para qualquer tipo de organização, independente do tamanho, seja pública, privada ou não governamental (ONG), sendo válidos aos Governos Municipais, Estaduais e Federal.

O planejamento pode ser dividido em três tipos, conforme alerta Oliveira (2010): operacional, tático e estratégico. Afirma também que eles acontecem em níveis diferentes, mas são interligados. Ele assinala que o Planejamento Operacional é o que se localiza na base da pirâmide, estando voltado a resultados específicos de uma área funcional; enquanto que o Planejamento Tático se retrata como a ferramenta administrativa para auxiliar as melhorias em uma área específica de nível intermediário e, o Planejamento Estratégico refere-se ao “processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a

melhor direção a ser seguida pela empresa, visando o otimizado grau de interação com os fatores externos e atuando de forma inovadora e diferenciada” (OLIVEIRA, 2010, p.17).

Dentro deste mesmo raciocínio, Kotler (2010) define PE como um processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, as habilidades e os recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em constante mudança e, para a Endeavor Brasil (2014), um PE completo requer muito mais esforço e dedicação do que normalmente se imagina, mas se feito com qualidade, formarão o caminho das pedras para a conquista dos seus objetivos.

Pereira (2010) cita que um PE formalizado não permite improvisado para agir, mas não deve ser um plano que enrijeça a organização, permanecendo flexível e de base sólida. Complementa com os principais objetivos de se estabelecer um PE:

- a. Levar a organização a atingir a resolutividade;
- b. Aumentar a competitividade;
- c. Manter os seus potenciais para competir;
- d. Diminuir os riscos de tomar uma decisão errada;
- e. Pensar e refletir sobre o futuro para construir o seu próprio futuro;
- f. Integrar decisões isoladas das áreas funcionais da organização em um plano único e consistente com a estratégia global da organização;
- g. Fortalecer os pontos fortes e eliminar os pontos fracos da organização.

Oliveira (2005) chama a atenção para que o PE não deva ser considerado, apenas como a afirmação de aspirações e sonhos da empresa, pois engloba o que deve ser feito para transformar as aspirações em realidade e resultados. A Endeavor Brasil (2014) sugere, "É aconselhável, para todas as situações, que o plano esteja traçado no papel antes que seja colocado em ação. Portanto, o início de todo planejamento estratégico passa por algumas definições simples: Quem somos? Qual a nossa missão? Qual a relevância do nosso negócio para o mercado? Afinal, aonde queremos chegar?"

Já, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) traz estas questões com objetividade e indica que o PE deve responder: "Onde estamos? Para onde queremos ir? Como chegar lá?" (SEBRAE, 2015). Para respostas destas interrogação, é preciso que a organização saiba que o PE é um processo, ou seja, é dinâmico (PEREIRA, 2010), sendo necessário se ter respostas

bem definidas para as suas etapas.

### 2.1.1 VALORES, MISSÃO, VISÃO E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA ORGANIZAÇÃO

Explica Pereira (2010) que o PE é um processo contínuo, onde cada etapa não exclui a outra e sim as agregam as anteriores. Ele afirma que a ordem para estabelecer valores, visão e missão não são fixas, sendo possível ter divergências entre as instruções de cada autor para se elaborar um PE. Por exemplo, Oliveira (2009) afirma que primeiro são definidos visão e valores e, na terceira etapa do PE a missão. Oliveira (2009) ainda cita que caso o conflito de ideias para definir visão e valores seja intenso e não se chegue a uma conclusão, a etapa pode ser pulada e, posteriormente, retomada. Alerta Oliveira (2009), que os valores são os princípios e as questões éticas que a empresa deve respeitar e estes devem estar intrínsecos no seu modelo de gestão. Os valores são os princípios norteadores da organização. Independente da ação que for realizada, ela deve estar de acordo com estes valores (PEREIRA, 2010), asseverando que para definir estes valores seis questionamentos devem ser respondidos:

- a. O que a organização defende?
- b. Quais são os comportamentos da organização?
- c. Como a organização trata os funcionários e clientes?
- d. Qual o entendimento da organização sobre o comportamento ético?
- e. Como incentivamos e valorizamos os funcionários?
- f. Como a organização é vista pela sociedade em que atua?

Pereira (2010) instrui como deve ser realizada na organização a definição dos valores, dizendo que se deve montar a equipe de PE que definirá posteriormente, os demais itens deste tópico e que se dividirá em equipes menores com cerca de 5 pessoas e, após a explicação detalhada de, o que é uma declaração de valores, cada equipe criará seu quadro de valores. Após, todos os quadros são levados ao grande grupo para debate e consenso sobre a definição dos valores da organização.

Na etapa de definição de valores, define-se a missão na ótica de Pereira (2010) sendo esta a razão de ser da organização. A missão visa comunicar interna e externamente o propósito do negócio. Oliveira (2009) já definia a missão do seguinte

modo: É a determinação de onde a empresa quer ir e de sua razão de ser. Acrescentando ao tema, Wagner e Hollenbeck (2010) trazem que a missão de uma organização surge quando um ou mais de um promotor individual se propõe a cumprir determinada missão, formando um sentimento de grupo que mobiliza a equipe para conquistar este objetivo. Para defini-la, Pereira (2010) traz como questão central: "Qual o negócio da organização? ", mas ele ainda estabelece outras questões que podem facilitar o processo de definição da missão:

- a. O que a organização faz?
- b. Para quem faz?
- c. Para que faz?
- d. Como faz?
- e. Onde faz?
- f. Qual a responsabilidade social e ambiental?

Ao Explicar o conceito de missão, Pereira (2010) acena que o processo feito para a definição dos valores se repita, agora para definir a missão da organização. Por sua vez, na visão de Kotler (2000) a definição da missão determina a estrutura da qual as divisões e as unidades de negócios preparam seus planos. Kotler (2000) diz ainda que ao longo do tempo a missão perde sua relevância com as alterações de mercado ou acabar parando de englobar a empresa por completo caso esta entre em novos mercados. Quando isto acontece, a missão deve ser redefinida ou, pelo menos, reformada. O próximo passo do processo de PE é a definição da visão que define os rumos da empresa e sua intenção no futuro:

Ela funciona como uma bússola, mostrando a direção na qual a organização está caminhando. Além de apontar o caminho para o futuro, faz com que ela queira chegar lá; e representa suas maiores esperanças e seus mais expressivos sonhos. A organização deve se concentrar nos elementos construtivos da Visão e não perder tempo com aquilo que não interessa. (PEREIRA, 2010, p.87)

Oliveira (2009) define que a visão da empresa é decorrente das pessoas representativas da empresa e devem refletir o horizonte que a empresa é capaz de atingir em um período de tempo mais longo, da forma mais estratégica e abrangente possível.

Pereira (2010) instrui que, após a apresentação do conceito para o grande grupo, que já definiu os valores e a missão, separa-se o grupo em equipes de no

máximo 5 pessoas (diferentes das anteriormente feitas para o restante dos itens) e o procedimento se repete, definindo nestes pequenos grupos a visão e posteriormente levando ao grande grupo para debate.

O último, porém, não menos importante, item desta etapa, conforme define Pereira (2010), é a definição dos fatores críticos de sucesso (FCS). Ele traz que estes fatores são definidos pelo mercado, ou seja, a pergunta a ser feita é: O que a organização deve ter para sobreviver ao mercado? E, não o contrário, os fatores são o mercado quem dá, a organização só os identifica. Pereira e Zotes (2005) já tinham sinalizado para esse tema, trazendo que os FCS como uma área da organização onde, quando esta área funciona, os resultados para a organização são positivos, estas áreas são, portanto os fatores que levam ao sucesso.

Essa ideia não exclusiva de Pereira (2010), haja vista que Magnani (2004) já havia realçado que os FCS é o que diferencia as organizações em um mercado e explicam o valor percebido pelo cliente. De modo semelhante, Pauluci e Quoniam (2006) relataram que os FCS devem ser tratados com prioridade e, se possível, desenvolver de imediato as ações e as metas a serem realizadas para que os objetivos dos FCS sejam alcançados o mais rápido possível. Para Pereira (2010) os fatores críticos do sucesso são identificados seguindo os mesmos procedimentos utilizados para se definir os valores, missão e visão da organização.

### 2.1.2 ANÁLISE EXTERNA, INTERNA E MATRIZ FOFA

Nesta segunda parte do processo de PE Oliveira (2009) e Pereira (2010) analisam os ambientes interno e externo. Oliveira (2009) sublinha que esta etapa tem quatro (4) finalidades específicas, são estas:

- a. Identificar os fatores de análise que devem ser utilizados para verificar a realidade não controlável (externa) e a controlável (interna).
- b. Realizar a análise externa da empresa, utilizando os fatores identificados.
- c. Realizar a análise interna da empresa, utilizando os fatores identificados.
- d. Realizar a análise dos concorrentes, identificando suas vantagens competitivas.

Das variáveis externas, pode-se citar:

Todos os administradores, [...] devem, em graus variados, levar em consideração os elementos e as forças do ambiente externo. Embora talvez não sejam capazes de afetar sensivelmente estas forças, eles não têm



outra alternativa senão reagir a elas. Devem identificar, avaliar e reagir às forças externas à instituição e que afetam suas atividades (Koontz; O'Donnell; Weihrich apud. PEREIRA, 2010, p 99.).

Sobre as variáveis externas, Oliveira (2009) diz que esta etapa identifica as ameaças e oportunidades que se encontram no ambiente da empresa e como evitar ou aproveitar cada uma destas situações. Esclarece que o ambiente em que a empresa está inserida e que afeta ou é afetado pela organização e define que as oportunidades são as forças ambientais que podem favorecer sua ação, desde que reconhecidas e aproveitadas, e as ameaças, por outro lado, são as forças do ambiente que criam obstáculos para a estratégia empresarial e que, podem ou não ser evitadas se reconhecidas a tempo. A análise é feita por toda a empresa e deve considerar uma série de fatores como (PEREIRA, 2010):

- a. Econômico
- b. Político/Legal
- c. Ecológico
- d. Tecnológico
- e. Demográfico
- f. Social/Cultural

Sobre estes aspectos os supramencionados autores concordam, sendo que Oliveira (2009) alerta que esta é a etapa importante, onde o gestor deve se colocar no lugar da outra empresa e realizar sua análise externa e interna, precisando de informações confiáveis, enquanto Pereira (2010) cita que esta etapa pode ser feita de forma mais superficial, através de um *Benchmarking*. No âmbito da análise interna, Pereira (2010) traz dois pontos para análise: pontos fortes e pontos fracos. Pontos fortes são os recursos ou características presentes na organização que facilitam o resultado positivo, isto é, o reconhecimento das competências organizacionais. Destaque-se que Oliveira (2009), antes de Pereira (2010), já dizia serem estas as vantagens controláveis que facilitam o controle de variáveis externas.

Por sua vez, pontos fracos na visão de Pereira (2010) são as características ou as limitações da organização que afetam negativamente o resultado. Ele indica que estes pontos são variáveis controláveis, pois a empresa pode trabalhá-los para revertê-los em ponto forte. Os pontos neutros, citados por Oliveira (2009) são pontos que existem na organização, mas não podem ser classificados como fortes nem

fracos, porém não são descartáveis, desta forma ficam marcados com ponto neutro. Deve-se manter a atenção aos pontos neutros para que não se tornem fracos.

Encerrando esta etapa, após se estabelecer os pontos fortes, os fracos, as oportunidades e as ameaças, estrutura-se a Matriz FOFA (fortes, oportunidades, fracos e ameaças), observando-se qual ponto forte elimina qual ponto fraco, qual oportunidade pode ser afetada por uma fraqueza e assim por diante, até relacionar todas as variáveis. Sobre isso, Kotler (2000) já afirmava que após a análise da Matriz FOFA, a empresa pode formular metas para um determinado período.

### 2.1.3 QUESTÕES ESTRATÉGICAS, IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE

Para se chegar à parte final do PE, Pereira (2010) assinala que este é um dos pontos fundamentais. O eixo é levantar grandes questões estratégicas, abrangentes e relevantes e congruentes a todas as etapas já desenvolvidas. As questões são grandes temas ou projetos a serem elaborados e implantados, dentro de diretrizes estipuladas na Visão. Para se formular tal processo, Pereira (2010) alerta que a equipe deve se dividir em grupos de até 5 pessoas, diferentes dos formados nas outras etapas do PE. Após discussões destes grupos para definir quais são as questões estratégicas, estas são apresentadas para o grande grupo que elenca níveis de importância delas e posteriormente são sugeridas estratégias para resolver as Questões Estratégicas, em ordem de importância a qual foram atribuídas.

Ao término da elaboração das estratégias e do plano de ação e seguindo o cronograma de PE, a implementação, o acompanhamento e o controle entram em foco (PEREIRA, 2010). A implementação é o momento onde se coloca todo o PE em prática, um documento com tudo que foi elaborado e divulgado para que todos tenham ciência dos novos rumos da empresa e comecem a por as ações em prática. Para esta atividade ser bem desenvolvida e o planejamento realmente efetivo é necessário um acompanhamento e controle para que o PE não saia do seu rumo e seja implementado na sua plenitude. A equipe de controle e acompanhamento deve estar atenta e não engessar o PE, caso alguma alteração seja necessária e novas estratégias devam ser implementadas, não podendo ser desconsideradas.

Como já afirmava Kotler (2000), quando uma organização não consegue responder a uma alteração do ambiente, fica cada vez mais difícil reaver a posição perdida. Kotler (2000) alerta que as empresas de alto desempenho monitoram o ambiente e procuram fazer PE flexível adequadas ao ambiente em evolução.

## 2.2 Gestão Esportiva

A gestão esportiva ainda é um tema muito recente na área acadêmica. Rocha e Bastos (2011) afirmam que na metade da década de 1980, os trabalhos acadêmicos com critérios mais científicos começaram a ser publicados em periódicos da área de gestão do esporte. Chelladurai (2009 apud ROCHA; BASTOS, 2011) realçam que os primeiros programas de cunho acadêmico foram criados nos Estados Unidos para atender demandas do esporte profissional e universitário.

Pelo aumento da complexidade das atividades dos gestores do esporte houve preocupação com o tema, ocasionando o interesse e o desenvolvimento da gestão esportiva no âmbito acadêmico. As universidades começaram a oferecer cursos em nível bacharelado e mestrado em gestão do esporte (2009 Masteralexis; Barr; Hums apud. ROCHA; BASTOS, 2011). Em 1999, o esporte americano já movimentava U\$ 213 milhões (2002 Pitts; Stotlar apud. ROCHA; BASTOS, 2011). Conforme o Portal Brasil (2016), desde 2011, o Ministério do Esporte disponibilizou dois convênios para a CBRu, que juntos somam R\$ 13,1 milhões em investimentos. Ainda o Portal Brasil (2016) traz que a bolsa atleta do Governo Federal contempla o total de 178 atletas da modalidade de Rugby, com investimento anual de R\$ 2 milhões. No que diz respeito à captação de empresas privadas via leis de incentivo ao esporte (EXAME (2014), o número de empresas apoiadores do Rugby brasileiro passou de 4 para 17 ao final do ano de 2014. O Portal Brasil (2016) mostra que durante os anos de 2010 e 2014 foram captados mais de R\$ 8,4 milhões via leis de incentivo ao esporte e Angelo/Piva.

Há uma dificuldade em coletar materiais sobre o assunto em poucos bancos de dados de toda a produção científica acerca do assunto (AMARAL; BASTOS, 2015), mesmo diante de dificuldade, as revisões de literatura concordam que os estudos da gestão esportiva são recentes no Brasil, tendo as primeiras publicações no início da década de 2000 (AMARAL; BASTOS, 2015).

A Gestão Esportiva brasileira está atrelada aos cursos de Administração e é muito difícil ter material teórico sobre o assunto. Para Stylianos (2012), durante muito tempo não se tinha grandes preocupações para a formação de especialistas no segmento esportivo na área de gestão, ocasionando problemas de mão-de-obra especializada com experiência para atender tal demanda. De certa forma, a maioria dos cargos relacionados a gestão esportiva no Brasil é ocupada por profissionais de

educação física, alinhado a uma falta de capacitação por parte desses profissionais e a falta de uma formação teórica específica à Gestão para ser alinhada às práticas organizacionais.

Na Gestão Esportiva é relevante se juntar as palavras Gestão e Esportes para se ter a definição do assunto. Stylianos (2012, p.10) define Gestão Esportiva como:

Gerência/Administração/Direção ética e responsável de uma empresa, entidade, órgão ou negócio, ligados à prática esportiva que visa a cumprir ou superar metas estabelecidas por um Planejamento, sendo efetuada por um Dirigente Profissional ou não, remunerado ou não.

Mazzei e Bastos (2012) trazem a reflexão de que todo anseio recente pelo conhecimento na área de gestão esportiva e melhores práticas administrativas em organizações esportivas provêm do desejo dos envolvidos: atletas, praticantes, treinadores, patrocinadores e demais consumidores, em ter uma maior qualidade da gestão destas organizações. As Federações esportivas, por sua vez (CHAPPELET; KÜBER-MABBOTT, 2008) regulam e controlam cada modalidade esportiva e possuem relevância social, quando as organizações esportivas passam a ser reconhecidas pela sociedade não somente por realizar sua função de organização e promoção esportiva e, sim quando desenvolve e dissemina a prática esportiva e atende as expectativas dos stakeholders.

Na visão de Mullin (1993) a gestão esportiva é responsável por promover atividades esportivas e tudo que está relacionado a esta, como produtos e serviços, porém com ênfase nas funções de Planejamento, Organização, Direção e Controle. Complementando estes pensamentos, Parkhouse (1996) traz que a gestão esportiva é o tema que aborda todas as questões relativas ao esporte, desde turismo, hotéis, investimentos, marketing, planejamento, do esporte profissional, amador e escolar. Bateman e Snell (1996 apud ROCHA; BASTOS, 2011) definem gestão do esporte como o processo de trabalhar com pessoas e recursos materiais para realizar objetivos de organizações esportivas, de maneira eficaz. Do prisma de Chelladurai (2009 apud ROCHA; BASTOS, 2011) o conceito tem dois grupos: (1) organizações esportivas e (2) organizações que usam o produto de organizações esportivas para promover seus próprios produtos. Partindo dessa afirmação, têm-se componentes do primeiro grupo às academias, federações, confederações, equipes esportivas, os clubes, dentre outras, são organizações esportivas. Por outro lado as empresas que fabricam materiais esportivos, assessoria de atletas (jurídico, financeiro e imagem),

transmissores de jogos, dentre outras, que utilizam o esporte como um meio para seu negócio são as que utilizam o esporte para promover seus produtos e marca.

No que diz respeito aos gestores esportivos, CHELLADURAI (2009 apud ROCHA; BASTOS, 2011) salienta que os gestores esportivos devem conhecer o processo produtivo e estar aptos para atuarem em organizações esportivas, isto é, às que tem como o produto final o esporte. O gestor esportivo deve ser capaz de unir políticas, definir a missão do serviço que se está prestando ou da empresa a que está liderando, possuir conhecimentos de gestão e técnicas de marketing, imagem e comunicação, dentre outros campos importante da administração, dada a interdisciplinaridade do cargo (Gasca, 2000 apud. AMARAL, 2011).

Sobre o perfil do gestor esportivo no geral e sobre o ocupante deste cargo no Brasil, Zouanin e Pimenta (2003) estabeleceram características para cada um deles, expostas no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1: Perfil do gestor esportivo

<b>Perfil do profissional genérico</b>	<b>Perfil do profissional em atividade no Brasil</b>	<b>Perfil do profissional esperado no Brasil</b>
Marketing e vendas	Conhecimento de esportes	Conhecimento de esportes
Planejamento Estratégico	Habilidades em negociação	Planejamento estratégico
Programação de eventos	Processo decisório	Processo decisório
Comunicação	Lidar com reclamações	Lidar com reclamações
Conhecimento fiscal e legal	Conhecimento legal	Captação de recursos
Gestão de pessoas	Supervisão de recursos humanos	Motivação dos funcionários

Fonte: Zouanin e Pimenta (2003)

Para uma boa gestão esportiva no Brasil é indicada então uma boa noção de planejamento estratégico e negociação. Para Vieira e Stucchi (2007) a habilidade em negociação é uma competência necessária e fundamental para um gestor que busca atingir os objetivos do planejamento estratégico de forma racional e eficaz. Como PE para o gestor esportivo, Vieira e Stucchi (2007) trazem o conceito de administração estratégica de Wright, Kroll e Parnell (2000), que afirmam que o planejamento é o constante processo de determinar a missão e os objetivos da organização, levando em consideração os fatores que influenciam estes objetivos, formulando estratégias, executando e controlando-as.

Tendo alinhado as competências e técnicas do gestor esportivo, as estratégias e os planos de ação da organização esportiva, a gestão do esporte pode

ser entendida como a coordenação das atividades voltadas a produção, marketing e finanças de serviços esportivos.

## 2.3 O Rugby

Como explicam Marques e Cafeo (2014) o Rugby é um esporte coletivo com origem na Inglaterra e com grande popularidade na Europa, América do Sul Meridional (Argentina, Uruguai e Chile) e em países de colonização britânica, como Nova Zelândia, Austrália, Irlanda e África do Sul. De acordo com a International Rugby Board (IRB) (2014) o esporte é praticado em mais de 120 países, por mais de três milhões de pessoas nos cinco continentes. O Rugby feminino começou a ser jogado em clubes em 1970, mas as competições apenas começaram a ser realizadas a partir de 1995.

No Manual do esporte desenvolvido pela IRB, revisto em 2016, a modalidade esportiva é disputada em um campo de 100 metros com dois postes em forma de “H”, com uma bola oval. O objetivo é chegar com a bola à linha de in-goal (zona retangular posicionada atrás da linha de defesa de cada time) do adversário e marcar o “try” (nome da pontuação como gol do futebol). No esporte profissional há duas modalidades: Union com 15 jogadores, em que jogo tem dois tempos de 40 minutos; e Seven a side com sete jogadores, com dois tempos de sete minutos.

### 2.3.1 HISTÓRIA DO RUGBY

Para Thomson (1957) há duas histórias que contam como o rugby surgiu. A mais aceita pelos rugbiers ou jogadores de rugby e pelos simpatizantes do esporte, narra um episódio ocorrido na Inglaterra, em 1823. Um estudante, que durante uma partida de futebol, irritado com a monotonia do jogo, pegou a bola com as mãos, a colocou de baixo do seu braço e correu em direção ao gol adversário. Seus colegas, na tentativa de impedi-lo de avançar, tentaram o agarrar de todas as maneiras. Na época, durante uma partida de *football* (as regras do futebol não eram as mesmas que as praticadas na atualidade) era natural que os jogadores recebessem a bola com as mãos e em seguida a chutavam, ao invés de correr com ela.

Em decorrência de tal fato, a Copa do Mundo de Rugby leva o nome de Webb Ellis, em homenagem ao ex-estudante William Webb Ellis - The Webb Ellis Cup.

Apesar da história mítica criada em torno de Webb Ellis, o Portal do Rugby (2016) afirma que na Itália já era praticado o Calcio, onde cada equipe era composta por 27 jogadores que deveriam conduzir a bola até o outro lado do campo adversário, em dois tempos de 50 minutos. Já os Celtas praticavam o Caid, a qual atribui grande influência sobre o Rugby.

Apesar de existirem duas histórias envolvendo o início do rugby no mundo, uma coisa é certa: O Rugby é hoje uma das modalidades com o maior número de praticantes espalhados pelo mundo, especialmente pelos países que tiveram colonização britânica. Segundo a CBRu (2010), o esporte é disputado em mais de 120 países. A copa do mundo de rugby é o terceiro evento desportivo com maior número de telespectadores no mundo, perdendo somente para as olimpíadas e para a copa do mundo de futebol (MARQUES; CAFEO, 2014). Recentemente, o rugby foi reincorporado ao quadro das modalidades olímpicas, tendo sua reestreia nos jogos olímpicos do Rio de Janeiro. A modalidade disputada nas olimpíadas (Rugby Seven) é diferente da modalidade que é disputada na copa do mundo (Rugby XV). Na modalidade olímpica, as equipes são compostas por 7 jogadores, e o jogo é jogado em dois tempos de 7 minutos, permitindo vários confrontos em um mesmo dia. Já na copa do mundo, as equipes são compostas por 15 jogadores, e o jogo é disputado em dois tempos de 40 minutos.

De acordo com a Rugby Union (2016), para a equipe pontuar é necessário ganhar o território da equipe adversária, utilizando apenas passe para o lado ou para trás, é um paradoxo, onde que, para que o time possa avançar e ganhar terreno é preciso que se jogue para trás. A defesa adversária precisa parar o ataque, e para isso muitas estratégias são utilizadas, contudo, o contato físico é uma das melhores formas de ganhar território, e, ao mesmo tempo, impedir que o ataque adversário avance. Essas características do jogo, fazem do rugby um esporte onde o jogo coletivo é essencial para sua prática. Em muitas partidas é natural que o jogador mais habilidoso do time toque na bola apenas duas vezes durante os 80 minutos.

Além do alto grau de coletivismo, o rugby possui regras que são seguidas com muito rigor pelos atletas, torcida, dirigentes e simpatizantes do esporte. Um grande exemplo de tal afirmação, é da regra que afirma que somente o capitão da equipe pode se dirigir ao árbitro da partida (apenas para esclarecimentos e ou informação), os demais atletas se reportam ao capitão do seu time para que o mesmo relate alguma coisa ao árbitro. Mas, o rugby também preza pelo “espírito

rugby”, onde os valores, como lealdade, união, respeito mútuo, trabalho em equipe, cooperação, responsabilidade, igualdade e disciplina, estão intrínsecos nos atletas. Para exemplificar, em uma conversa entre o capitão do time e o árbitro, o capitão chamará o árbitro pelo pronome de tratamento “senhor”. Na concepção de Pinheiro e Melo (2014) a dimensão ética e moral do rugby foram registradas em um documento da *Rugby Football Union* da Inglaterra, em 2010. O documento conta com o “Espírito do Rugby” em forma de código:

Espera-se que qualquer pessoa envolvida no rugby na Inglaterra, seja como jogador, treinador, árbitro, dirigente, pai ou espectador, apoie os valores nucleares do nosso esporte: Espírito de equipe, respeito, divertimento, disciplina, esportividade. Jogar para ganhar – mas não a qualquer preço. Ganhar com dignidade, perder com elegância. Cumprir as Leis e regulamentos do jogo. Respeitar adversários, árbitros e todos os participantes. Rejeitar batota, racismo, violência e drogas. Valorizar voluntários bem como os agentes profissionais. Divertir-se com o jogo. Isto é rugby.

Outra característica incomum do rugby, como menciona Tito (2013) é o famoso “terceiro tempo”. No terceiro tempo a equipe da casa recebe a equipe adversária, após a partida, com comidas e bebidas, para comemorar a grande partida realizada por ambas as equipes. Nessa tradição podemos perceber que o resultado e as desavenças obtidas dentro de campo acabaram ao término da partida. O terceiro tempo não é uma regra, portanto não consta no manual do rugby da Rugby Union.

No Brasil o Rugby ainda não é tão difundido quanto nos países oceânicos e europeus, mas vem crescendo ano a ano com um bom planejamento, feito para dar resultados a longo prazo, mas que já começam a mostrar um pouco do que pretendem em 2016.

### 2.3.2 RUGBY NO BRASIL

O Rugby foi introduzido no Brasil durante o século XIX, mais precisamente em Salvador, devido à influência Bretã que era muito forte no local. O esporte chegou junto com o futebol tão popular hoje em dia, porém não teve o impacto tão imediato quanto o seu irmão europeu. Apesar de ter uma história tão longa no Brasil quanto a do vitorioso futebol nacional, os resultados do rugby brasileiro não atingiram expressão mundial, não tendo ainda se classificado para a copa do mundo (disputada a cada quatro anos, sendo a primeira edição realizada em 1995).



Na ótica de Mazzoni (1950) “O historiador Paulo Varzea afirma que o primeiro clube no Brasil que praticou a atividade de Rugby foi o Paissandu Atlético Clube, fundado em 1875 pelos Srs. H. L. Wheatley, A. MacMillan, C. D. Simmons, Amaral, Robinson e Cox”. O clube era destinado a todos os esportes ao ar livre e incluía a prática do Football Rugby, como era chamado até então, porém a prática do Rugby não foi levada adiante. Para Bath (1997), só em 1888 se tem registro de outro clube praticante do esporte e a primeira partida oficial registrada no país, o São Paulo Athletic Club (SPAC) que foi o precursor do esporte no Brasil.

Carneiro (2009) ainda traz que Charles Miller, conhecido como o “pai do futebol” no Brasil, foi atleta de Rugby no SPAC desde de que voltou de seus estudos na Inglaterra (1894), com uma bola redonda (futebol) e uma oval (rugby) de baixo dos braços, porém Charles Miller passou a se dedicar somente ao futebol posteriormente. A popularização do esporte no país veio em 1925 através do SPAC. Liderados por James Macintyre e Gordon Fox, cerca de 40 paulistanos reunidos pelos dois atletas passaram a jogar entre si nos finais de semana. Ainda neste ano, uma parte dos jogadores de final de semana se separou e formou o Britânia Football Club (SPAC, 2011) e ainda em 1925, segundo Moreira (2009) surgiram times profissionais e exclusivos de rugby em Santos e Rio de Janeiro.

O primeiro jogo oficial de um selecionado brasileiro foi contra a poderosa Inglaterra, a maioria dos atletas eram do SPAC e o resultado foi de 82 a 0 para o time Bretão. Com o recorde mundial de “trys” (pontuação do rugby) marcado por um único jogador nesta partida, foram 17 no total, marcados pelo príncipe Russo que jogava pelos ingleses, Alexander Obolensky (SPAC, 2016)

Carneiro (2009) conta que os anos seguintes foram duros para o esporte no Brasil. Com a segunda guerra mundial e a maioria dos atletas de países estrangeiros, o rugby estagnou até o ano de 1947, quando voltaram a acontecer partidas no Brasil, com grupos de colônias formando novos times. Argentinos, franceses e ingleses se uniram e criaram o Aliança Rugby e a colônia japonesa criou o São Paulo Rugby.

Conforme Moreira (2009), foi a partir de 1963 que o rugby passou a ter um crescimento expressivo e, no dia seis de outubro deste ano, foi fundado o primeiro órgão regulamentador do esporte, a União de Rugby do Brasil (URB) em São Paulo, encabeçada pelo Sr. Harry Donavan. Com a organização do esporte, veio em 1964 o campeonato sul-americano de Rugby e as primeiras categorias de base do esporte

(SPAC 2016). Em 1966, Arruda (2001) relata, foi registrada a primeira partida Universitária de Rugby, as atléticas paulistas dos cursos de Engenharia da Mackenzie e de Medicina da USP (Universidade de São Paulo).

Em 1971 então a URB é substituída pela Associação Brasileira de Rugby (ABR) para trazer ainda mais organização ao esporte que começa a crescer em escala um pouco mais rápida (MOREIRA, 2009). Thau (1988) conta que de 1963 a 1988 o salto estatístico do Rugby Nacional foi muito grande, de 5% de atletas nativos do Brasil em 63 o esporte passa a contar com 75% de atletas nascidos no Brasil em 1988. E falando dos clubes o crescimento foi de 4 para 35 ao final de 1988.

Desde então o rugby no país cresce a cada ano, porém não com muito destaque. É somente em 2009, quando o Comitê Olímpico Internacional (COI) determina que o rugby voltaria aos jogos olímpicos no Rio de Janeiro (ROSA, 2010) que a ARB realmente passa a se dedicar ao esporte se enquadrando as leis para receber incentivo, para tal precisou se tornar Confederação Brasileira de Rugby (CBRu, 2010). Com as novas diretrizes o esporte começou a se popularizar e ter mais incentivo tanto monetário quanto do povo brasileiro, além disso foi feito um planejamento estratégico, disponível no site da entidade, com a meta de, até o final de 2016 se tornar potência no esporte e ser um dos destaques das Américas (onde se encontram as fortíssimas seleções de Argentina e Estados Unidos).

Como resultado dos investimentos e da organização da gestão, em meados de 2012, o jornal americano e de destaque mundial (New York Times, 2012) informou que, no Brasil, o único esporte que cresceu mais que o Rugby foi o MMA (artes marciais mistas).

Conforme escreve Piccoli (2015), o Rugby brasileiro é um oposto ao que conhecemos dos dirigentes esportivos no Brasil, principalmente os do futebol. O modelo adotado pela CBRu a partir do ano de 2010, alavancou o crescimento do esporte de forma muito superior aos demais esportes com alguma estrutura. Ainda segundo Piccoli (2015) em 5 anos de profissionalismo e seriedade com a gestão do rugby, o esporte alcançou montantes de investimentos equivalentes ao do Handebol, que demorou mais de 20 anos para alcançar o valor de 20 milhões de reais anuais investidos, patamar já alcançado pela CBRu. Piccoli (2015) ainda traz que o fato de a entidade não possuir um presidente e sim um Chief Executive Officer (CEO) com

uma equipe remunerada, capacitada e principalmente muito cobrada, faz com que a CBRu cresça tendo como base a administração empresarial.

Outro indicativo do crescimento do esporte e solidificação do mesmo no Brasil, é o alto número de empresas interessadas em apoiar e patrocinar a Confederação, que conforme informado pela EXAME (2014) são 17 empresas no total, sendo entre elas o Banco Bradesco, a Unilever (bens de consumo) a cervejaria Heineken e as Alpargatas (dono da Topper – fornecedora dos uniformes das seleções nacional). Diferentemente de esportes que já estão há muito mais tempo solidificados no cenário nacional, como o handebol, o rugby tem a maior parte de suas receitas advindas de apoiadores, enquanto os demais ainda são muito dependentes dos investimentos do Comitê Olímpico Internacional (COI). O mercado brasileiro já vê o rugby como uma alternativa sólida para o marketing esportivo. (PICCOLI, 2015).

No Portal do Rugby (2016), o Brasil teve sua maior vitória na história ao vencer, pela primeira vez, a forte e tradicional seleção norte-americana, na competição Americas Rugby Championship, atraindo olhos para o esporte no país. Após este jogo histórico, os primeiros jogos em grandes estádios passaram a ocorrer no Brasil, com eventos em Blumenau (5 mil torcedores), no Pacaembu (estádio do estado de São Paulo - onde o público de 10.480 foi o maior de uma partida de rugby no Brasil) e no Allianz Park (estádio do clube de futebol Palmeiras). Com a recente aprovação do esporte nos Jogos Olímpicos do RIO, o Rugby tem atraído cada vez mais participantes e admiradores no Brasil.

### 2.3.3 RUGBY EM SANTA CATARINA

Em Santa Catarina a falta de gestão esportiva por parte dos clubes e da Federação Catarinense ainda é um grande problema para os clubes do estado, assim como em todo o Brasil. Apesar do crescimento exponencial do esporte e dos clubes, que já fornecem atletas inclusive para a seleção nacional, a Federação Catarinense ainda tem muita dificuldade de construir uma equipe com capacidade de gestão e que englobe todo o estado catarinense. Por ser um esporte pouco difundido no estado, o rugby catarinense possui muitas dificuldades de expansão, principalmente quando o assunto é capacidade financeira. São poucas as empresas que apoiam os clubes catarinense, a pouca ajuda que os clubes têm, vem de pequenas empresas situadas nas regiões onde o clube está inserido. Com a

exceção do Desterro Rugby, que, por disputar a primeira divisão nacional, possui empresas de porte um pouco maior como patrocinadora da equipe.

No ano de 2015, o campeonato catarinense de rugby contou com 8 equipes masculinas, sendo 7 delas do litoral e apenas o Chapecó Rugby representava outra região do estado. O custo de viagem é muito alto para as equipes, onde os atletas custeiam o transporte até a cidade em que o jogo ocorre. O litoral catarinense concentra o polo do rugby no estado. O número de equipes em outras regiões cresce a cada ano, mas as dificuldades financeiras fazem com que um campeonato envolvendo todas as regiões de Santa Catarina seja uma visão utópica no curto prazo. Por algumas razões burocráticas a Federação Catarinense de Rugby (FECARU) exige algumas formalidades dos clubes, como forma de critério para que eles possam disputar o campeonato catarinense (como pagamento da taxa de federação, por exemplo). Porém, nem todas as equipes possuem estrutura para tal, e esta é a principal crítica dos clubes catarinense.

Tais críticas vão ao encontro com o atual cenário do rugby no estado, no ano de 2016 apenas 3 equipes disputaram a primeira divisão do estado (BC Rugby, Desterro Rugby e Joaca Rugby). As demais equipes, do litoral, disputaram jogos de desenvolvimento. Já no centro-oeste de Santa Catarina, as equipes se uniram para a disputa de um campeonato interno, organizado pelas próprias equipes. Como o segundo semestre do Rugby no Brasil é destinado para competições nacionais, as equipes catarinenses que não conseguiram vaga para as competições nacionais de Rugby XV (Super 8 – 1ª Divisão e Taça Tupi – 2ª Divisão) organizam suas próprias competições afim de manter as equipes treinando e com calendário de jogos para o segundo semestre. A Copa Norte contou com as equipes: BC Rugby (SC), Itajaí (SC), Blumenau (SC) e Urutau (PR) e ocorreu no segundo semestre de 2016. Já a Liga Oeste ocorreu no primeiro semestre de 2016 (com as equipes que não disputaram o campeonato organizado pela FECARU, sendo elas: Caveros Lages Rugby, Contestado Rugby e Caçador Rugby).

No cenário nacional, o Desterro, de Florianópolis, é o maior destaque de Santa Catarina com 3 títulos brasileiros em seu histórico. O BC Rugby disputou a segunda divisão nacional no ano de 2015, mas ainda não é uma potência na competição. Já o Joaca Rugby (também de Florianópolis), no seu primeiro ano disputando como adulto, participou pela primeira vez, no ano de 2015, a fase preliminar da segunda divisão, onde foi eliminado pelo vice-campeão daquele ano.

Atualmente (2016), o Desterro disputa o Super 8 e o Joaca disputa a Taça Tupi (competição que dá acesso ao Super 8). Diante disso, consegue-se ratificar o papel da FECARU no desenvolvimento do rugby em Santa Catarina, pois além da organização de campeonatos e representação nacional, também está intrinsecamente ligada ao desenvolvimento do esporte no Brasil.

### 3. METODOLOGIA

Da realização de levantamento bibliográfico de diversos autores sobre o tema proposto, apresenta-se agora a metodologia utilizada para a realização da pesquisa.

#### 3.1 Tipo de Estudo

Para definir a metodologia é necessária a referência da fundamentação teórica e dos objetivos. O objetivo desse trabalho é analisar o modelo de planejamento estratégico para a gestão da FECARU para o período de 2012 a 2016, verificando se o proposto foi realizado. A partir disso, este trabalho será aplicado, pois “faz uso dos conhecimentos que já foram sistematizados, com o intuito de solucionar problemas organizacionais ou do ser humano ” (ALMEIDA, 2011, p. 31).

Frente aos objetivos, este estudo se enquadra como sendo uma pesquisa descritiva, cujo a finalidade foi de descrever o objeto de estudo (ALMEIDA, 2011), as suas características e os problemas relacionados, apresentando com a máxima exatidão possível os fatos e fenômenos para que se possa comparar o PE realizado na FECARU face às teorias e aplicações encontrados na literatura. Do ponto de vista da abordagem, a pesquisa é qualitativa e quantitativa. A abordagem qualitativa permite uma relação dinâmica entre o indivíduo e o mundo real, em meio ao sujeito e o objeto (CHIZZOTTI, 2003). Na pesquisa qualitativa foram coletados dados e informações da FECARU, onde a estrutura do planejamento estratégico pode ser descrita para práticas futuras da organização. Do ponto de vista quantitativo que, na visão de Fonseca (2002) é explorado a linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, assim como as relações entre as variáveis e etc. A abordagem quantitativa foi coletada para analisar as percepções dos adeptos do Rugby em Santa Catarina frente a gestão da FECARU.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, para responder o problema de pesquisa e cumprir com seus objetivos foram utilizados dados primários – obtidos através das entrevistas e questionários. Dessa forma, os dados foram coletados em primeira mão, ou seja, para a finalidade específica da pesquisa, e por esse motivo enquadram-se neste conceito (MALHOTRA, 2006). Essas entrevistas resultam no Estudo de Caso sobre a FECARU. Com finalidade de tornar possível a comparação entre o planejamento estratégico e a prática da FECARU em questão também será

utilizado o procedimento bibliográfico, como fonte de levantamento de dados. Procedimento que se caracteriza por ser feita em material já publicado. A partir de bibliografia pesquisada obteve-se melhor compreensão do tema para que se pudessem tirar conclusões sobre o que foi encontrado na prática.

### 3.2 Coleta de Dados

Como o objetivo do trabalho é analisar o modelo de planejamento estratégico para a gestão da FECARU para o período de 2012 a 2016, a população deste estudo contempla todos membros da gestão da organização, situada em Santa Catarina e os adeptos do Rugby em Santa Catarina, que tenham conhecimento da FECARU. Para a coleta de dados foi usada a pesquisa documental (LAKATOS; MARCONI, 2003), documentos escritos ou não constituindo fontes secundárias.

Com isso, a coleta de dados foi baseada em coleta documental, entrevista semiestruturada e questionário. A etapa qualitativa deu-se com entrevista semiestruturada feitas através das características de cada entrevistado, baseando-se em roteiro constituído de perguntas abertas, realizadas verbalmente de uma ordem prevista (Laville; Dionne, 1999, apud. ALMEIDA, 2011).

Na etapa quantitativa realizou-se a aplicação do questionário (ALMEIDA, 2011) que permitiu alcançar um maior número de pessoas, foi mais econômico e se padronizou as questões com interpretação uniforme do respondente e se assegurou o anonimato. Para que seja possível visualizar e entender melhor qual metodologia foi utilizada para cada momento da pesquisa, foi elaborado um quadro que confronta os objetivos específicos do trabalho com o instrumento de coleta de dados.

Quadro 2: Objetivos do trabalho.

a) expor o modelo de planejamento estratégico adotado pela FECARU	<b>Análise de documentos (Anexo)</b>
b) verificar se o documento de planejamento estratégico foi formulado de forma correta	<b>Análise de documentos (Anexo)</b>
c) comparar a teoria do planejamento estratégico com o praticado na FECARU	<b>Entrevista (Apêndice A)</b> <b>Análise de documentos</b> <b>Observação</b>
d) verificar a percepção dos adeptos do rugby no estado de Santa Catarina sobre a gestão da FECARU	<b>Questionário (Apêndice B)</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

Em conformidade com o primeiro objetivo, que é expor o modelo de planejamento estratégico adotado pela FECARU, primeiramente foram analisados os documentos que nos levam ao organograma, processos e demais documentos que nos ajudaram a identificar o modelo adotado. Após a análise documental, foi realizada uma entrevista com membros da gestão da FECARU, as entrevistas foram individuais, com o ex-presidente e o vice-presidente, afim de observação do estilo de gestão que é praticado na organização, o grau de entendimento sobre gestão, por parte dos responsáveis, e o comprometimento dos membros.

Para responder o segundo objetivo foram levantados documentos (dados secundários) que auxiliaram a FECARU na implementação do seu modelo de gestão. A FECARU realizou seu planejamento em 2012. A partir das respostas obtidas no primeiro e no segundo objetivo específico, foi possível identificar as boas práticas do modelo, refinar práticas que não se enquadram com o tamanho e finalidade da organização e assim responder o terceiro objetivo específico que é comparar a teoria do planejamento estratégico com o praticado na FECARU.

Por fim, após os objetivos anteriores serem alcançados, um questionário foi realizado com os adeptos do Rugby no Estado, para que fosse possível esclarecer entendimentos importantes do planejamento estratégico, frente a percepção dos respondentes. Nessa etapa, foram coletados dados de 106 respondentes, sobre os principais pontos do planejamento estratégico da FECARU e colaborando para a identificação dos pontos positivos e negativos de cada objeto de análise.

### **3.3 Análise e Interpretação de Dados**

A partir da coleta de dados, objetivos da pesquisa e do embasamento dos autores mencionados no tópico anterior, será exposto uma análise das informações obtidas. Conforme Yin (2001) a abordagem qualitativa se fundamenta em descrições detalhadas, sendo assim, classificaremos a abordagem da análise de dados utilizada como tal, considerando que será analisada a coleta documental e as questões levantadas da entrevista. Será realizado um comparativo com os autores abordados na fundamentação teórica.

Após a coleta de dados através dos procedimentos já citados, realizou-se análise do objeto de estudo com os modelos propostos na teoria, assim como a execução do planejamento elaborado pela FECARU. Ainda foi possível confrontar a



opinião dos 116 respondentes do questionário, frente aos objetivos propostos pela FECARU.

### **3.4 Limitações do Estudo**

O estudo realizado apresentou limitações importantes quanto a amostra do questionário. Não realizou-se amostra com base em estatísticas, uma vez que não foi possível mensurar o tamanho da população por falta de dados. O tamanho da amostra ficou limitado ao que foi possível alcançar por meio de representantes das equipes. Desta forma, houve muito engajamento de respondentes do litoral e baixa adesão de equipes do interior do Estado.

## **4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FECARU**

O PE da FECARU foi feito como recomendou a Confederação Brasileira de Rugby. Na sua realização estavam presentes a diretoria da gestão e depois o PE foi encaminhado aos clubes para a aprovação final.

### **4.1 A Federação Catarinense de Rugby**

A Federação Catarinense de Rugby (FECARU) foi fundada no dia 12 de novembro de 2008, em Florianópolis, principalmente pela profissionalização, no âmbito nacional, do Rugby. Uma vez que a antiga Associação Brasileira de Rugby precisava se tornar Confederação Brasileira de Rugby (CBRu) e para isso era necessário a associação de federações junto à CBRu, para viabilizar a sua existência. Diante da situação, da união dos atletas catarinenses, de sua grande maioria da equipe do Desterro Rugby, fundou-se a FECARU, com o objetivo de difundir a prática do esporte e aumentar a representatividade do Estado em competições interestaduais. Contudo, durante muito tempo, a FECARU teve uma atuação muito limitada ou quase inexistente, pois, prestava auxílio para a CBRu.

Ainda sem um objetivo muito claro a ser alcançado, em 2011 a gestão trabalhava em prol de fortalecer e estruturar a federação: associaram equipes pelo Estado (até então Santa Catarina possuía somente uma equipe federada - o Desterro Rugby) e buscaram criar uma estrutura mais organizada com a criação de um organograma hierárquico (com a figura do presidente, vice, diretores e delegados), porém o principal problema foi a falta de ocupação destes cargos devido à baixa adesão de capital humano.

No ano de 2012 (após 4 anos da data de fundação da Federação) a nova gestão criou um Planejamento Estratégico com objetivos para quatro anos (2012-2016) que tinha como proposto, aumentar o número de clubes, aumentar o número de atletas e tornar a Federação mais capilar pelo Estado. Para tal, foi incluído o cargo de delegado, onde 4 (quatro) pessoas, uma em cada região de Santa Catarina (Norte, Sul, Capital e Oeste), era responsável por levar demandas da sua região para a FECARU, uma vez que a Federação não possui sede e a maior parte do contato é realizada no modo online. Também foi proposto um conselho consultivo, que era formado por pessoas que tinham conhecimento de estratégia e

administração (não necessariamente pessoas ligadas ao Rugby) para que se tivesse uma visão diferente daquelas que já estavam presentes na organização. Porém, os cargos de delegados e o conselho consultivo não tiveram continuidade ao longo dos quatro anos por falta de pessoas engajadas para que as áreas fossem efetivamente executadas.

A gestão 2012-2016 tinha em sua estrutura organizacional um perfil de colaboradores com faixa etária bastante diversificada, com formação acadêmica variada, mas com sua grande maioria sendo homens. As pessoas que ingressaram na gestão, possuíam passagem pelo rugby, e este pode ser o motivo de tamanha influência masculina na gestão.

Quadro 3: Tabela de Cargos

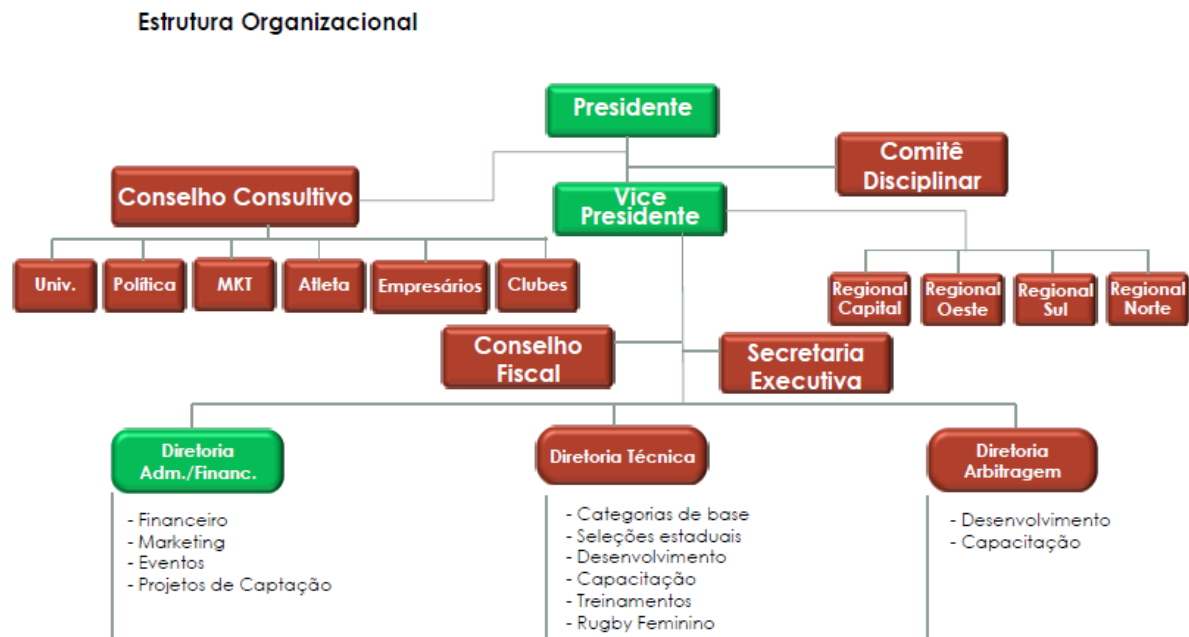
Cargo	Profissão
Presidente	Administrador
Diretor Secretário	Advogada
Diretor Financeiro	Engenheiro Civil
Diretor de Marketing	Publicitário
Diretor Técnico	Arquiteto
Diretor Feminino	Arquiteta
Diretor de Arbitragem	Farmacêutico

Fonte: Adaptado do Planejamento Estratégico FECARU 2012-2016

De acordo com o estatuto da organização, o corpo executivo não pode ser remunerado financeiramente pelos serviços prestados. Segundo entrevista realizada com o presidente nesta época, este, talvez, seja o maior culpado pela falta de engajamento dos membros da gestão da Federação, uma vez que o membro ainda está envolvido com sua formação estudantil ou profissional, familiar e treinos orientados ao rugby, ocasionando pouco tempo para as atividades da gestão.

O organograma proposto no planejamento estratégico realizado em 2012 pela então gestão da FECARU, propunha a disposição de cargos da seguinte forma:

Figura 1: Estrutura Organizacional FECARU



Fonte: Planejamento Estratégico FECARU 2012-2016

O organograma e a estrutura proposta pelo planejamento estratégico, serão parte do objeto de análise deste trabalho. Vale ressaltar que a gestão eleita em 2012, que possuía mandato até final de 2016, renunciou no início do ano de 2016. Desta forma, em conformidade com seu estatuto, ocorreu uma nova eleição (para os cargos de presidente e vice-presidente) para concluir o mandato até o final de 2016. Em 2017 uma nova diretoria será eleita para o mandato de 2017-2021.

#### 4.1.1 EQUIPES DE RUGBY EM SANTA CATARINA

A CBRu possui um sistema de cadastro e controle de clubes e atletas de todo o país. Para que um time possa disputar uma competição oficial da Condeferação é preciso que todos os seus débitos e documentos de regularização estejam cadastrados no sistema. Já os atletas, para que possam disputar competições organizadas pela CBRu é preciso que sua documentação (atestados médicos e certificados de conhecimento das leis do Rugby) estejam cadastrados no sistema. Somente com todas os documentos (dos clubes e dos atletas) é possível que o time dispute uma competição e que o atleta consiga representar sua equipe.

Em coleta de dados primária, a FECARU realizou um levantamento das equipes de Santa Catarina inscritas no Cadastro Nacional do Rugby (CNRU), afim de elaborar um planejamento para melhorar o nível das equipes catarinense.

Quadro 4: Tabela Equipes de Rugby em Santa Catarina.

<b>Equipe</b>	<b>CIDADE</b>	<b>POSSUI CNPJ?</b>
ARARANGUA RUGBY CLUBE	ARARANGUÁ	NÃO
BALNEÁRIO CAMBORIÚ RUGBY CLUBE	BALNEÁRIO CAMBORIU	SIM
ASSOCIAÇÃO BLUMENAU RUGBY	BLUMENAU	SIM
BRUSQUE RUGBY CLUBE	BRUSQUE	SIM
CAÇADOR RUGBY CLUBE	CAÇADOR	SIM
ASSOCIAÇÃO CHAPECÓ RUGBY SEVEN'S	CHAPECÓ	SIM
CRICIÚMA RUGBY CLUBE	CRICIÚMA	SIM
ASSOCIAÇÃO GOITAKA RUGBY	FLORIANÓPOLIS	SIM
COSTÃO NORTE RUGBY CLUBE	FLORIANÓPOLIS	SIM
DESTERRO RUGBY CLUBE	FLORIANÓPOLIS	SIM
JOACA RUGBY CLUBE	FLORIANÓPOLIS	SIM
IMBITUBA RUGBY CLUBE	IMBITUBA	SIM
ITAJAÍ RUGBY CLUBE	ITAJAÍ	SIM
TAPERA RUGBY CLUBE	ITAPEMA	SIM
CAVEROS LAGES RUGBY	LAGES	NÃO
PÉS DESCALÇO RUGBY	RIO DO CAMPO	SIM
JOINVILLE RUGBY CLUBE	JOINVILLE	NÃO
CONSTESTADO RUGBY CLUBE	VIDEIRA	NÃO
JARAGUA RUGBY CLUBE	JARAGUÁ DO SUL	NÃO
SÃO BENTO DO SUL RUGBY CLUBE	SÃO BENTO DO SUL	NÃO
	SÃO FRANCISCO DO SUL	NÃO
BERSERKERS RUGBY SFS	SUL	NÃO

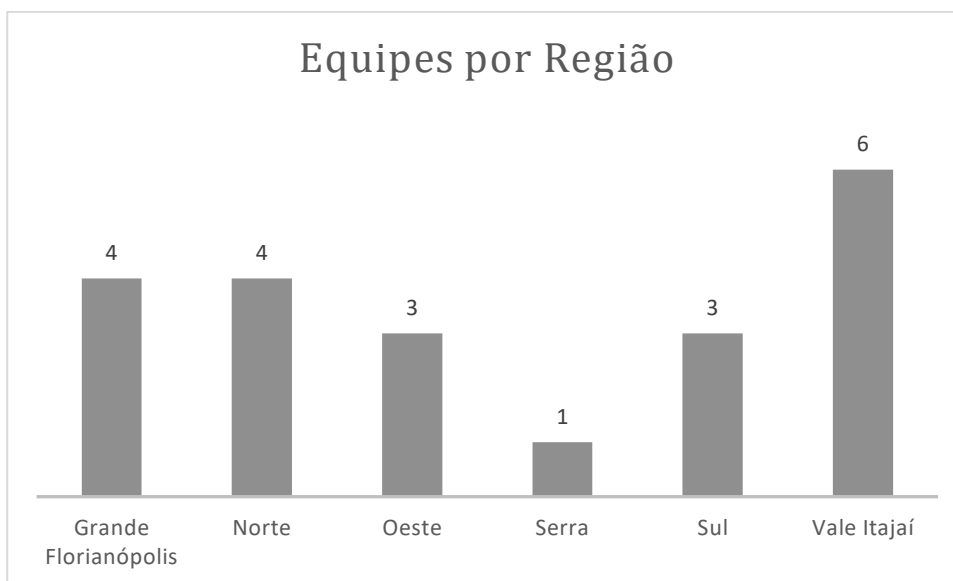
Fonte: Elaborado pelos autores.

Em 2016, a FECARU mapeou 21 clubes de Rugby em Santa Carina que possuíam cadastro ativo no CNRu. Destas 21 equipes, 14 delas, ou seja, 66,66% possuem CNPJ e estão aptadas a participarem de competições estaduais e/ou nacionais (conforme o regulamento vigente e outros critérios de participação). Ainda é possível perceber a representatividade de Florianópolis como pólo do Rugby Catarinense, com 4 equipes registrada tornando-se a cidade com o maior número de equipes ativas.

Outra característica da distribuição do Rugby no Estado é o conglomerado de equipes próximo ao Litoral Catarinense, principalmente na região do Vale do Itajaí,

que representa 28,57% das equipes de Santa Catarina. Veja o Gráfico 1 de distribuição das equipes catarinense por região.

Gráfico 1: Equipes por Região



Fonte: Elaborado pelos Autores

A partir da informação coletada, percebeu-se uma distribuição equilibrada de equipes catarinense, onde temos um discrepante superior (Vale do Itajaí) e um discrepante inferior (Serra Catarinense).

#### 4.1.2 CAMPEONATOS EM SANTA CATARINA

No Brasil, o primeiro semestre do ano é destinado para a realização dos campeonatos oficiais estaduais. A CBRu disponibiliza às Federações o primeiro semestre para que elas realizem seus respectivos campeonatos de rugby XV. A FECARU não foge a regra, e realizou a edição de 2016 apenas com 3 equipes disputando a divisão principal: BC Rugby, Desterro Rugby e Joaca Rugby. Em relação ao ano de 2015 houve uma queda drástica de 8 para 3 equipes no número de participantes. Algumas equipes informaram não possuir atletas suficientes para a disputa do campeonato, já outras equipes não possuíam um time de juvenil para a disputa do campeonato estadual, onde era necessária a inscrição do time juvenil para que o adulto pudesse participar da primeira divisão.

Ainda no ano de 2016, a FECARU realizou etapas do campeonato feminino de sevens, juvenil e o campeonato de desenvolvido, visando estimular o desenvolvimento das equipes em formação.

Já na região Norte e do Vale do Itajaí, algumas equipes se uniram para a realização do campeonato denominado Copa Norte, disputado no segundo semestre de 2016.

## **4.2 Planejamento Estratégico 2012-2016**

Em 2012, no primeiro ano de mandato da última diretoria eleita, foi realizado o planejamento estratégico que norteou a FECARU nos últimos quatro anos. O planejamento foi realizado apenas com a diretoria eleita, e posteriormente apresentado aos clubes para que o mesmo fosse aprovado.

Conforme orienta Pereira (2010) para que o planejamento estratégico seja elaborado é necessário a presença das áreas da organização e, no caso de organização pequena, de todas as pessoas do corpo organizacional. Fato que não ocorreu no P.E realizado pela FECARU.

Os tópicos a seguir apresentaram os principais pontos do PE da FECARU 2012-2016.

### **4.2.1 DEFINIÇÃO DE MISSÃO, VISÃO, VALORES E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO**

Do documento elaborado no PE da Federação Catarinense, apresentam-se a missão, a visão, os valores e os fatores críticos de sucesso.

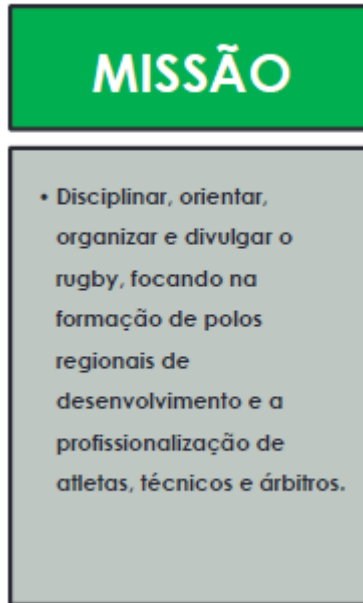
#### *4.2.1.1 Missão*

O primeiro elemento a ser analisado no planejamento estratégico da FECARU é a missão. Segundo Pereira (2010) a missão é a razão de ser da empresa e mostra onde ela pretende chegar. Ela deve informar interna e externamente o que a empresa é. Ainda pelo modelo proposto por Pereira (2010), algumas perguntas norteiam a missão da organização:

- a. O que a organização faz?
- b. Para quem faz?
- c. Para que faz?
- d. Como faz?
- e. Onde faz?

A CBRu, com seu novo modelo de gestão, elaborou junto a FECARU o seu planejamento estratégico, em 2012. A missão da Federação Catarinense de Rugby foi proposta conforme a Figura 2:

Figura 2: Missão



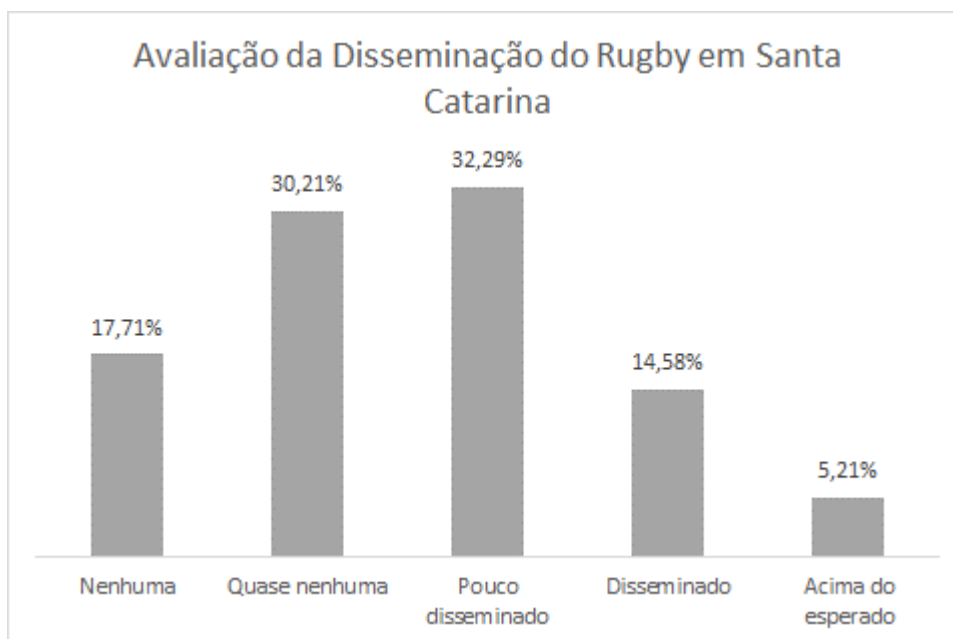
Fonte: Planejamento Estratégico FECARU 2012-2016

A FECARU conta com voluntários na sua estrutura organizacional, não existe funcionário remunerado e pessoas que dediquem seu tempo integral para a Federação. A partir disso, a cobrança em relação aos prazos e metas era suavizado pelo presidente, que entendia o esforço dispendido dentre os outros voluntários e a relação tempo livre x dedicação para organização, face a ideia de perder os colaboradores devido a uma possível pressão imposta por ele e os demais membros da diretoria.

Como resultado da aplicação de questionário online realizado com 116 respondentes, indagou-se a avaliação frente a divulgação do rugby realizada pela FECARU, em Santa Catarina. O Gráfico 2 elucida os resultados obtidos.



Gráfico 2: Avaliação da Disseminação do Rugby em Santa Catarina



Fonte: Elaborado pelos autores

Diante das respostas, constatou-se uma avaliação negativa frente a missão da FECARU, 17,71% dos respondentes avaliaram que não há disseminação do rugby através da Federação Catarinense. Outros 30,21% avaliaram que quase não houve a disseminação do esporte. Ainda negativamente, 32,29% dos respondentes (o maior percentual obtido dentro as variáveis) afirmaram que o trabalho de disseminação do rugby em Santa Catarina foi pouco disseminado. Frente ao percentual que avaliou a FECARU positivamente, 14,58% afirmaram que a Federação disseminou o rugby no Estado, enquanto apenas 5,21% consideram que a disseminação foi acima do esperado.

Percebe-se que parte da missão proposta no planejamento estratégico (Disciplinar, orientar, organizar e divulgar o rugby) não vem sendo executada pela FECARU, por mais que esteja muito frequente no discurso do ex-presidente. Para corroborar com tais informações, a declaração do respondente 105:

Conheço a FECARU, mas até hoje não me apresentaram nenhum objetivo pelo qual trabalham, nem demonstraram incentivo da propagação do rugby na região onde moro. Nem por internet nem por mídias como tv e rádio, nem mesmo numa época onde teve a modalidade nas olimpíadas não fizeram nada para usar essa informação para propagar o rugby, se fizeram não chegou aqui na região que fico (200km de Florianópolis) - Entrevistado 105 – Anônimo

O respondente 105 afirma conhecer a FECARU, mas não sabe qual o objetivo da Federação, indo em desconcerto as perguntas chaves inerentes a missão, proposto por Pereira (2012), O que a organização faz? Para quem faz? Para que faz? Como faz?

Já em relação à profissionalização dos atletas, técnicos e árbitros, visando o desenvolvimento nos polos regionais que também são itens contemplados na missão. Desta forma, a FECARU disponibilizou delegados nas regiões de Santa Catarina, que ficavam encarregados de realizar reuniões locais e levar as maiores demandas para a Federação (afim de otimizar custos de viagem e aumentar a representatividade), o principal objetivo desse trabalho era apontar problemas micros visando soluções macros (em conjunto). Com isso, as equipes, ou região, que necessitassem de cursos, sejam eles para árbitros, gestão, coach entre outros, o delegado levaria a demanda até a FECARU, onde a mesma solicitaria os cursos para a CBRu informando data e local da aplicação.

Conforme entrevista com o ex-presidente da Federação a gestão foi voltada, principalmente, para a realização dos cursos de formação de árbitros, treinadores e atletas. Até um tempo atrás existiam apenas dois árbitros capacitados para conduzir jogos em Santa Catarina e a função de auxiliar de arbitragem cabia ao atleta que não estivesse jogando. Já em 2016 o número de árbitros aumentou e hoje existe um grupo de pessoas atuando e sendo remunerados pelo trabalho realizado. O sistema de remuneração dos árbitros e auxiliares serviu para motivar o desenvolvimento profissional dessas pessoas e até mesmo aumentar o quadro funcional.

Em relação à profissionalização dos clubes e dos atletas a FECARU disponibiliza pessoas com capacidades técnicas para ajudar os clubes, principalmente se o clube estiver em formação e não possuir pessoas capacitadas para formação de treino, para que dessa forma o clube desenvolva junto com o atleta, e esse é o foco da Federação: o desenvolvimento de atletas nos clubes.

Pórem, em entrevista com o atual vice-presidente da FECARU, constatou-se um desalinhamento entre a missão (proposta no planejamento estratégico) citada pelo ex-presidente e o atual vice-presidente:

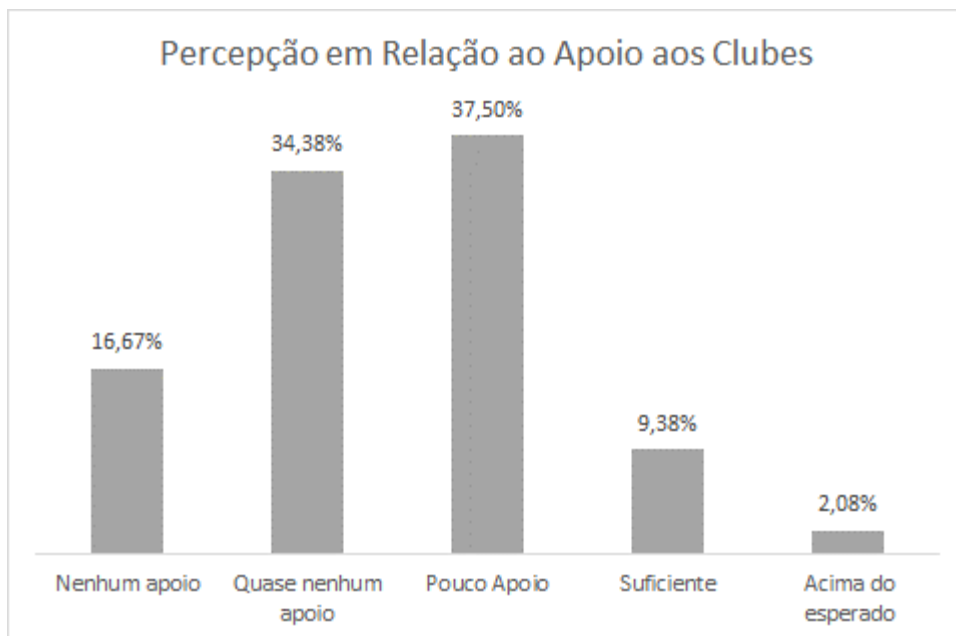
Hoje a gente não tem um caminho *pra* seguir. Até pela minha formação eu penso que a FECARU deve ser tratada como empresa. Ela tem um produto, que é a organização de campeonato e gestão. *Ah*, mas ela tem que desenvolver o rugby no Estado. Sim, ela vai desenvolver a partir da gestão

de campeonato. Se tem campeonatos bem organizados e rentáveis, tu vais conseguir investir no desenvolvimento dos clubes, tu podes ter um cara pago *pra* cuidar da gestão da FECARU. Tu podes ter um treinador que vá visitar os clubes, passar metodologia de trabalho e etc, alguma coisa parecida com o que a CBRu faz, mas que do meu ponto de vista aqui no Estado não é muito bem aproveitado.

Percebeu-se que, segundo o vice-presidente, o que a FECARU faz é gerir e organizar campeonatos. O desenvolvimento do rugby e dos clubes (como proposta na missão) são consequências desse trabalho. Nota-se ainda, que a disponibilidade do técnico para auxiliar os clubes, conforme entrevista do ex-presidente, não é realizada em todas as equipas de Santa Catarina, sendo que apenas dois clubes (ambos da Capital Catarinense) usufruem dessa disponibilidade.

Em conflito com as informações obtidas através das entrevistas, os respondentes do questionário avaliaram a FECARU em relação ao apoio dado aos clubes. O resultado encontra-se no Gráfico 3:

Gráfico 3: Percepção em Relação ao Apoio aos Clubes



Fonte: Elaborado pelos autores

Novamente um alto grau de insatisfação foi encontrado diante as expectativas dos clubes. Mais da metade dos respondentes informaram ter nenhum ou quase nenhum apoio recebido da Federação (51,05%). Outros 37,50% indicaram ter recebido pouco apoio frente suas necessidades. A soma dos percentuais positivos (Suficiente e acima do esperado) chegou em apenas 11,46%, sendo que 9,28% dos

respondentes afirmaram ter recebido apoio suficiente e 2,08% receberam apoio acima do esperado.

Constatou-se uma lacuna muito grande entre o que os clubes esperam e o realizado pela FECARU, quando o tema é apoio aos clubes. Alguns conflitos são mais esclarecidos na respostas obtidas pelos respondentes do questionário:

Nao contribui [FECARU] com o crescimento de equipes que estão começando a jogar rugby. Não incentivam o crescimento do esporte em todo o estado, só em algumas partes onde tem uma condição financeira melhor. - Respondente 115 – anônimo.

O respondente 115 informa que a FECARU não contribui com o crescimento de equipes que estão se desenvolvendo, focando-se somente em regiões com melhores condições financeiras. Já o respondente 97, corrobora com a informação disponibilizada pelo respondente 115, como podemos constatar: “Mantém [a FECARU] o foco apenas nas equipes maiores. Falta representatividade feminina”.

Por fim, o respondente 35 acredita que, se a FECARU ouvisse as demandas propostas pelos clubes, o apoio seria realizado com maior eficiência, conforme trecho: “organização de torneios e ouvir mais os dirigentes dos clubes para ver qual a dificuldades de cada clube”.

Pelo exposto, constatou-se que a razão de ser da organização (missão), não está sendo realizada da melhor maneira possível pela gestão. Dentre as variáveis possíveis para não realização das atividades propostas, foi relatado como o principal problema a alta rotatividade dos voluntários, a pouca ou quase nenhuma cobrança/acompanhamento em relação aos prazos e metas e falta de capital humano para a realização das atividades.

Com base no relato do ex-presidente, percebe-se um grande interesse da Federação em cumprir a sua missão, principalmente em relação a arbitragem, que teve aumento significativo no número de árbitros atuando no Estado e pela profissionalização dos mesmos, sendo os únicos profissionais remunerados no rugby catarinense – por parte da Federação. Ainda de acordo com a missão divulgada, há um grande interesse para pôr em prática todos os delegados regionais, porém, como já citado anteriormente, a falta de capital humano para essas funções impossibilita uma atuação mais assertiva para realização destas práticas. Contudo, o vice-presidente afirma que quatro pessoas são responsáveis

pelo cargo de delegados em Santa Catarina, mas que devido a falta de demandas (vindas da FECARU) esses delegados não tiveram atuação das suas funções e atribuições, pois não sabiam o que precisam fazer no cargo de delegado.

Segundo proposto por Pereira (2010) mencionada anteriormente, vale destacar que as perguntas que norteiam a missão da organização foram contempladas na atual missão levantada no planejamento estratégico. O que faz? Disciplina, orienta, organiza e divulga o rugby. Para quem faz? Atletas, árbitros e técnicos. Para que? Desenvolvimento e profissionalização. Como faz e onde faz? Com foco em polos regionais.

Apesar do aumento de cursos realizados e a profissionalização dos árbitros, é perceptível a existência de um grande *GAP* entre as expectativas dos clubes e o apoio que a FECARU oferece aos clubes catarinense. Também é notável a falta da gestão da informação, onde o desalinhamento na troca de uma gestão para outra influenciou diretamente a razão de ser da empresa, não permitindo a continuidade do planejamento estratégico realizado em 2012.

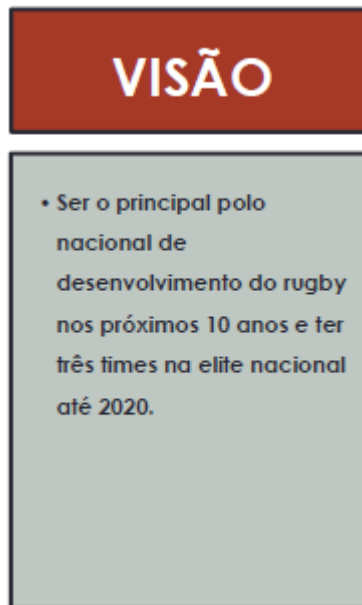
#### 4.2.1.2 Visão

A visão de uma organização é onde ela quer chegar em um certo período de tempo. Ela é um objetivo a ser alcançado por toda a organização e depende de recursos e esforços para ser cumprida. Quando a visão é bem definida e amplamente divulgada para toda a estrutura organizacional todos caminham para um mesmo destino. Cabendo aos gestores definirem um plano estratégico para chegar nos objetivos, orientando os demais membros da organização.

Oliveira (2009) define que a visão da empresa é decorrente das pessoas representativas da empresa e devem refletir o horizonte que a empresa é capaz de atingir em um período de tempo mais longo, da forma mais estratégica e abrangente possível.

Desta forma, a visão da FECARU, proposta em seu planejamento estratégico, foi exposta como mostra a Figura 3:

Figura 3: Visão



Fonte: Planejamento Estratégico FECARU 2012-2016

A FECARU tem sua visão claramente estabelecida, e está dividida em dois pilares:

- Ser o polo nacional de desenvolvimento do rugby nos próximos 10 anos (2022) e;
- Ter três times na elite nacional até 2020.

Mas devido a falta da gestão do conhecimento que deveria ser transmitida da gestão que elaborou o Planejamento Estratégico para a gestão que assumiu no início do ano, existe um forte desalinhamento entre os objetivos a serem alcançados.

Segundo o vice-presidente não existe percepções para um desenvolvimento do rugby catarinense, de uma forma geral. Ainda que, pontualmente, algumas equipes estarão mais desenvolvidas do que são hoje, devido a um trabalho de suas categorias de base e do time adulto.

De acordo com a literatura proposta por Oliveira (2009) a visão deve refletir o horizonte que a empresa é capaz de atingir em um período de tempo mais longo. Atualmente Santa Catarina conta com uma equipe na elite do rugby nacional, com o Desterro (campeão em 1996, 2000 e 2005), e uma equipe disputando a segunda divisão nacional, com o Joaca. No ano de 2014, Santa Catarina contou com uma equipe disputando a fase preliminar da segunda divisão (Joaca) e três equipes

disputando a segunda divisão (Blumenau, Brusque e BC Rugby) tornando factível o alcance da visão proposta até 2020.

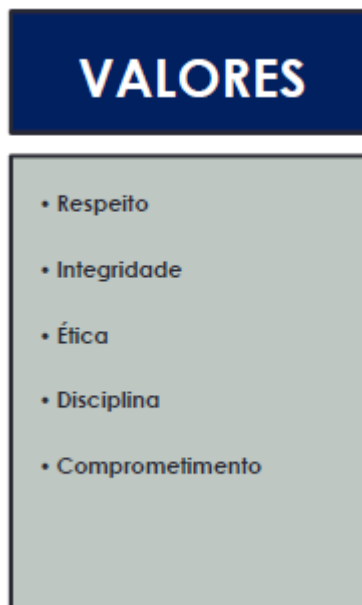
Notou-se um alinhamento entre a visão e a missão da FECARU. Sendo a visão ser um polo de desenvolvimento do rugby nacional e com a missão de focar no desenvolvimento de polos regionais, e assim foram propostas questões estratégicas que serão abordadas nos tópicos posteriores, com o tema participação e performance.

Ainda que a missão e a visão estejam em conformidade com o planejamento estratégico, a percepção dos clubes e dirigentes em relação aos objetivos ainda são obscuros e incertos. Tal afirmação deu-se ao fato do vice-presidente não ter conhecimento sobre o planejamento estratégico elaborado para o mandato de 2012-2016 e com sua visão estabelecida para o ano de 2020.

#### 4.2.1.3 Valores

Os valores, segundo Oliveira (2009) e Pereira (2010) são os princípios e as questões éticas que a empresa deve respeitar e estes devem estar intrínsecos no seu modelo de gestão e foram definidos pela gestão da FECARU como a Figura 4:

Figura 4: Valores



Fonte: Planejamento Estratégico FECARU 2012-2016

Os valores escolhidos pela organização são os mesmos valores do esporte (Rugby) e foram escolhidos exatamente por este motivo, pois a gestão entendia que a federação deveria ser gerida seguindo os mesmos valores que o Rugby segue, porém adaptados a gestão, desta forma tem-se:

- Respeito, pelos seus companheiros, oponentes, oficiais de partida e para com todos os envolvidos no jogo;
- Integridade, fundamental para a trama do jogo e para a gestão da federação, sendo gerada através da honestidade;
- Ética, adaptado para a gestão da federação, não sendo um item isolado dos valores do rugby, por estar inclusa na Integridade;
- Disciplina, para cumprir todos os demais valores, sendo fundamental dentro e fora de campo, através do cumprimento das normas e regras;
- Comprometimento, neste caso, adaptado somente para a FECARU, onde os funcionários da gestão não são pagos, logo é esperado de todos um comprometimento com o que se propôs a fazer.

Conforme Pereira (2010) são seis os questionamentos propostos para que a organização responda e assim tenha seus princípios norteadores: O que a organização defende? Quais os comportamentos organizacionais? Como a organização trata os funcionários e clientes? Qual o entendimento da organização sobre o comportamento ético? Como incentivamos e valorizamos os funcionários? Como a organização é vista pela sociedade em que atua? Desta forma, percebemos a abrangência dos valores organizacionais da FECARU, evidenciando-se os valores conforme as questões levantadas por Pereira.

#### *4.2.1.4 Fatores Críticos de Sucesso*

Segundo Pereira (2010) os fatores críticos de sucesso devem ser os motivos que fazem com que a organização sobreviva no mercado. Pereira e Zotes (2005) ainda complementam, trazendo que os fatores críticos de sucesso são as áreas da empresa onde, quando os resultados são positivos, melhoram o desempenho geral da organização, deixando-a mais competitiva no mercado.

O documento estratégico da FECARU não traz formalmente quais são estes fatores, mas, o ex-presidente da organização diz que, a partir do momento em que



existem times estruturados e qualificados, a federação alcança os seus objetivos, convergindo com o exposto por Pereira e Zotes (2005). A gestão atual da federação, quando entrevistada, expôs que o trabalho proposto é o de qualificar os clubes para que estes possam se auto-gerir com eficiência e assim propagar o rugby pelo estado e se qualificar, o atual vice-presidente ainda afirma que a função da FECARU não deve ser a de desenvolver o esporte no estado e sim preparar os clubes para que estes sejam capazes de tal façanha. Desta forma, são os Fatores Críticos de Sucesso da FECARU: Estrutura das Equipes do Estado e Qualificação das Equipes, tanto profissionalmente, quanto esportivamente.

Um dos maiores desafios da gestão atual, segundo todos os entrevistados, é exatamente conseguir atuar para que estes fatores sejam desenvolvidos.

#### 4.2.2 ANÁLISE INTERNA E EXTERNA, MATRIZ SWOT

Segundo Oliveira (2009), para que seja possível a construção de uma matriz SWOT (ou FOFA, em português), é necessário que a empresa identifique e analise o seu ambiente não controlável (externo) e controlável (interno), além de analisar seus concorrentes. Ainda segundo os autores, após o estudo e a exposição destas informações obtidas, constroem-se a matriz a partir do cruzamento destas.

##### 4.2.2.1 *Análise Interna e Externa*

No documento elaborado pela FECARU, não está discriminada toda a análise prévia a construção da matriz. Mas estes fatores foram identificados através de entrevistas semi-estruturadas com o ex-presidente da gestão que desenvolveu esta análise e com a gestão atual da Federação.

Dentro da análise externa, ou seja, os fatores que fogem o controle da organização, mas devem ser levados em consideração, a FECARU realizou uma análise muito breve e apontou apenas três (3) fatores não controláveis. Segundo palavras do ex-presidente entrevistado, a Federação depende muito financeiramente da Confederação Brasileira e de apoio voluntário dos próprios atletas e clubes, já o atual vice-presidente, durante sua entrevista, disse que essa verba vem também de organização de campeonatos e participações em eventos da Confederação

Brasileira, onde a entidade recebe de acordo com a quantidade de times do estado disputando campeonatos nacionais.

Outro ponto de análise do ambiente externo, foram as demais Federações de Rugby do Brasil, onde indentificaram-se alguns problemas semelhantes na gestão de cada uma delas e comuns com a própria FECARU, foi notado que além da Federação de São Paulo, que possui mais de 150 clubes federados e gerando verba para uma gestão profissional, todas as outras possuem gestões voluntárias e amadoras, assim como a prática do próprio esporte, na maioria dos clubes em Santa Catarina, com exceção do Chapecó Rugby Sevens que remunera seus atletas e o Desterro Rugby que dá ajuda de custo ao treinador da equipe masculina, segundo a diretoria dos respectivos clubes. Já o atual vice-presidente da FECARU, diz que ainda não foi feita uma comparação entre a gestão das federações, e pelos resultados recentes, acredita que São Paulo e Rio Grande do Sul podem e devem ser estudados pela atual gestão da Federação Catarinense.

O último fator não controlável, identificado via entrevista com os gestores da Federação, é a participação de clubes e atletas em cursos e campeonatos organizados pela Federação, onde o fator geográfico e financeiro insidem, não sendo viável para os clubes viajar grandes distâncias para participação em um campeonato catarinense, pela distância e pela falta de verba para custear a participação tanto nos cursos, quanto nos campeonatos organizados, este inclusive, foi o único ponto em que a gestão atual e a anterior concordaram.

Dentro das metas da FECARU, ainda estão: Incluir o esporte nos Jogos Abertos de Santa Catarina (JASC) e incluir 5 equipes catarinenses no campeonato nacional (Taça Tupi). Hoje, as duas (2) equipes que estão disputando a Taça Tupi, são da capital catarinense, o que mostra uma falta de apoio aos clubes das demais localidades do estado e isso reflete na meta de participação do JASC, que exige que o esporte seja praticado em pelo menos 20 municípios do estado, o que não acontece ainda no estado.

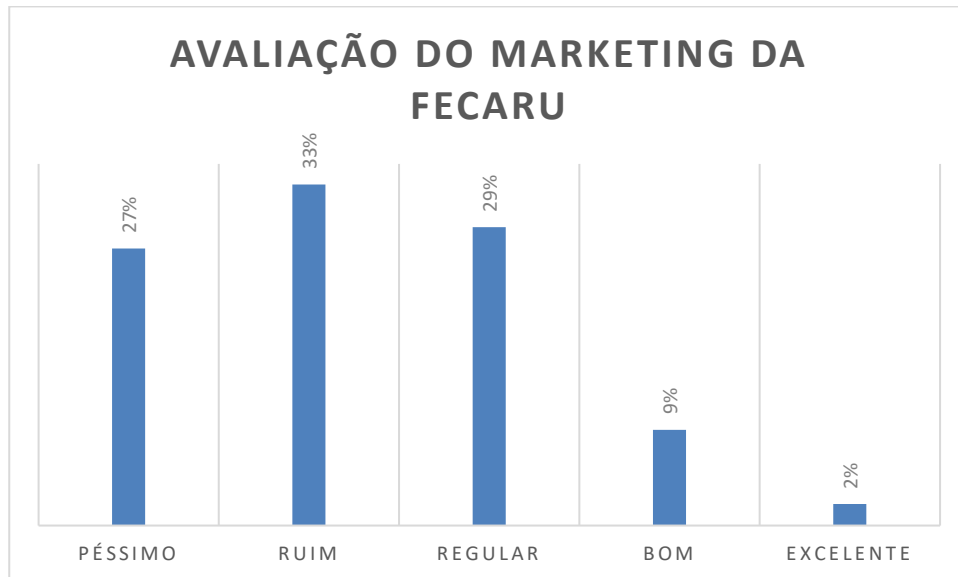
Com relação aos fatores controláveis, a FECARU analisou alguns itens necessários para a gestão, clubes em formação em Santa Catarina, Marketing, Centro de Treinamento e Sede. São estes fatores, a formação de clubes no estado, onde a FECARU, de acordo com a sua missão, deve trabalhar arduamente para, desta forma, disseminar o Rugby pelo estado de Santa Catarina e segundo o seu ex-presidente, isto ocorre e é um dos pontos fortes da gestão da Federação, onde a

própria desenvolve treinos especializados para cada clube e posição de jogo dos atletas. Foram analisadas as finanças da federação, onde se concluiu que a captação de verba existente é suficiente apenas para pequenos investimentos na formação de atletas de base e para fazer a federação funcionar, com os custos mínimos possíveis, não existindo sede, custeio de campeonatos, investimento nas categorias adulto masculino e feminina e nem na juvenil feminina.

Um questionário, elaborado pelos autores, demonstrou ainda que, dos 96 respondentes (válidos) 10,4% apontam como o principal problema da FECARU a Captação de Recursos. Corroborando com estes dados, o atual vice-presidente, entrevistado, diz ser um dos principais problemas da organização, sendo que o único patrocinador que existe hoje é uma confeccionadora de uniformes, que nem contribui com verba e sim com material.

O marketing é outro fator interno analisado, tanto pela gestão atual como pela gestão anterior. Segundo o ex-presidente, renunciado, o marketing é uma boa área da federação, que consegue transmissões e tem pequenos parceiros para eventos que fazem a divulgação para a FECARU. Indo de desencontro a afirmação do anterior presidente, o atual vice-presidente, diz que o marketing é praticamente nulo, não tendo divulgação nem transmissão de jogos pelo estado, se resumindo a poucas postagens em redes sociais com alcance muito pequeno, outro dado que corrobora com o exposto pela gestão atual é o questionário aplicado pelos autores com os adeptos do rugby catarinense onde 21 dos 96 respondentes (a pergunta não era obrigatória) marcaram o Marketing e a Comunicação como um dos problemas mais sérios da federação. Outro item do questionário avaliou o marketing de forma isolada e o resultado foi o demonstrado no Gráfico 4:

Gráfico 4: Avaliação do Marketing da FECARU



Fonte: Elaborado pelos autores

A partir deste gráfico podemos perceber que a percepção dos jogadores de rugby sobre o marketing da FECARU é muito negativa, onde 60% dos atletas avalia o quesito como péssimo ou ruim, enquanto apenas 11% dos respondentes avaliaram o marketing realizado pela federação como positivo.

Finalizando a análise dos fatores internos e externos, vamos analisar então, a Matriz SWOT proposta pela gestão em 2012.

#### 4.2.2.2 Matriz SWOT

A Matriz SWOT da Federação Catarinense de Rugby, foi elaborada no início de 2012, pela gestão eleita para o mandato de 4 anos, até 2016. Desde então esta nunca foi revisada ou apresentada para a gestão que assumiu, existindo inclusive uma vontade do atual vice-presidente de realizar uma matriz totalmente desvinculada da apresentada neste tópico. Neste tópico estão expostas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas na elaboração do documento PE 2012-2016 da FECARU.

Ao elencar suas principais forças (*strenghts*) durante o processo de formulação da matriz SWOT, a então gestão da FECARU definiu os seguintes itens:

- Desenvolvimento do Rugby Brasileiro;
- Curva ascendente da quantidade de associações de rugby no estado;

- Tradição do rugby catarinense e;
- Tradição do rugby feminino.

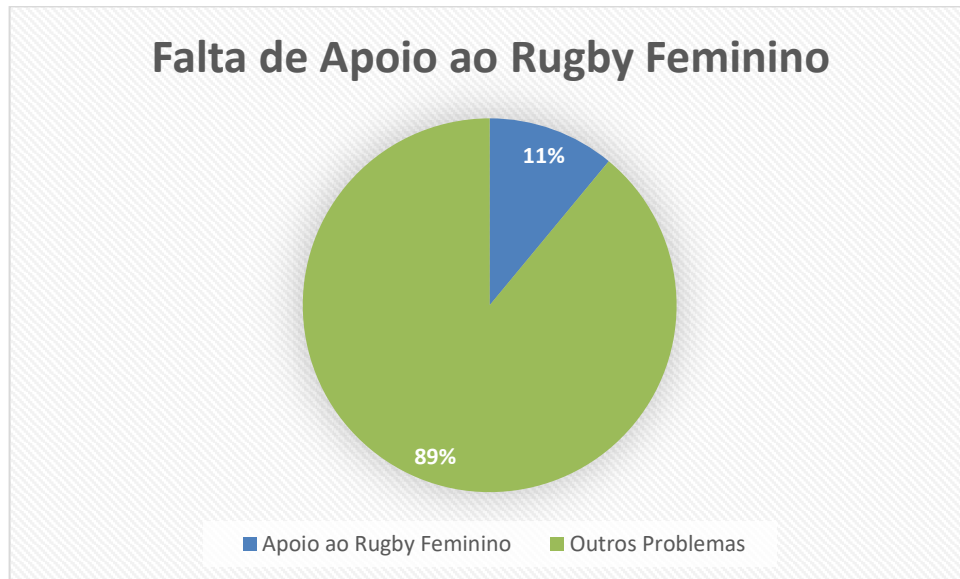
Dentre os pontos fortes listados pela federação em seu planejamento em 2012, podemos perceber uma certa superestimação do rugby no Brasil. Na época em que as forças foram listadas, o rugby começava a se desenvolver e se planejar, nacionalmente, para a disputa dos jogos olímpicos do Rio 2016 e ainda não estava a pleno vapor e, muito menos, tinha um plano de desenvolvimento para o estado de Santa Catarina.

Outro ponto forte destacado pela FECARU em sua análise foi o aumento de clubes no estado, o que realmente se verificou na prática, onde, quando o planejamento foi realizado, em 2012, existiam apenas 8 clubes mapeados no estado, enquanto em 2016, estão documentadas 21 agremiações de rugby espalhadas pelo estado de Santa Catarina. Em entrevista, ficou claro que este é um número muito pequeno devido ao potencial enxergado para o esporte. Em São Paulo por exemplo, existem mais de 150 clubes ativos e disputando campeonatos.

O ponto forte “Tradição do Rugby Catarinense” não se encaixa como um ponto forte real, tendo em vista que apenas um clube do estado disputa a taça nacional na divisão principal e um segundo clube disputa a segunda divisão. Esta falsa impressão de que o Rugby Catarinense é tradicional, vem dos resultados recentes de um clube muito forte, sediado em Florianópolis.

E o último ponto forte que a FECARU destacou em seu planejamento não se configura verdadeiro. Ao analisar o Rugby Feminino no estado de Santa Catarina, verificasse que existem algumas etapas do campeonato catarinense na modalidade Sevens, jogos demonstrativos e pouquíssimos clubes engajados e tentando fortalecer a modalidade, sendo esta uma forte crítica dos atletas praticantes da modalidade pelo estado. Esta crítica foi confirmada no questionário aplicado com atletas que praticam o Rugby em Santa Catarina como demonstra o Gráfico 5:

Gráfico 5: Falta de Apoio ao Rugby Feminino



Fonte: Elaborado pelos autores

No gráfico 5, dentre os 96 respondentes 11% afirmaram que um dos principais problemas da FECARU é a falta de apoio ao rugby feminino, contradizendo o que a gestão que realizou o PE em 2012 listou como um ponto forte.

Como oportunidades (*opportunities*), em 2012, a FECARU selecionou dois pontos específicos: o primeiro é a Inclusão do Esporte nos Jogos Olímpicos e o segundo ponto foi a frequente transmissão de partidas de Rugby.

O desenvolvimento e a visibilidade do Rugby com os Jogos Olímpicos realmente foram reconhecidos, pelos entrevistados e pela própria mídia brasileira, que divulgou e passou a acompanhar um pouco mais o esporte. Porém esta oportunidade foi pouco aproveitada em Santa Catarina, pois o rugby se desenvolveu muito pouco no estado e sua disseminação, como avaliada e exposta no título “4.2.2.1 Missão” deste trabalho.

Outra oportunidade identificada e não aproveitada pela federação é a transmissão de jogos de rugby na televisão. Canais de televisão fechados com especialidade em programação esportiva, estão cada vez mais abertos a transmissão de jogos internacionais de rugby, pois já perceberam que o consumidor tem o desejo de assistir a partidas do esporte. Estes canais transmitem copas do mundo e campeonatos europeus anualmente, enquanto não é dado nenhum destaque ao rugby praticado nos estados brasileiros.

O atual vice-presidente da federação diz ter a intenção de se aproximar das transmissoras catarinenses, que realizam os jornais locais todos os dias e tentar incluir um quadro com os resultados dos campeonatos de rugby pelo estado, disse inclusive que acredita que não é difícil conseguir este espaço exatamente pelo interesse pelo esporte, que tem crescido exponencialmente desde a inclusão nos jogos olímpicos, porém pela falta de pessoas para realizar atividades mais básicas que esta para o funcionamento da federação, ele diz não ser possível neste momento ir atrás de mais este projeto.

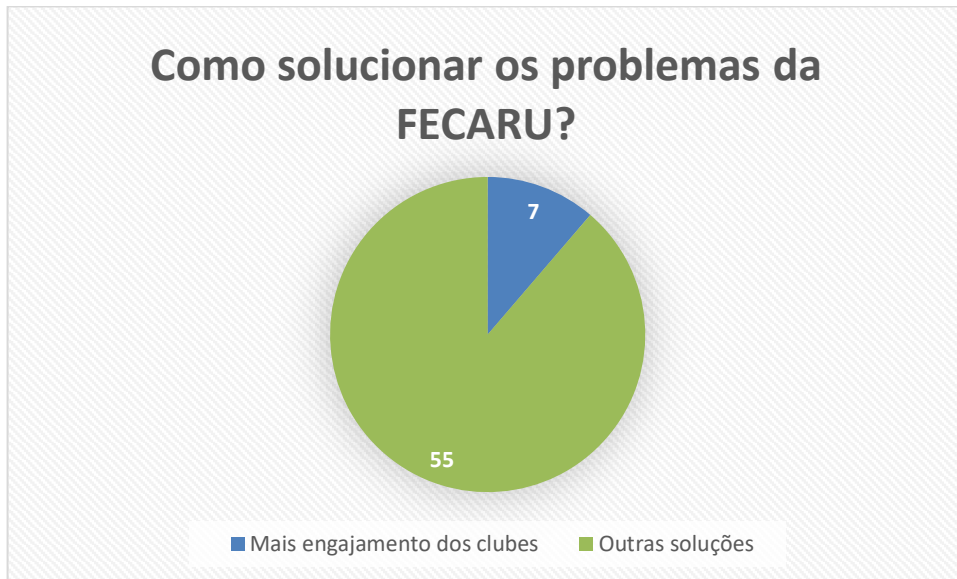
As fraquezas (*weaknesses*) não são sempre um ponto fácil de se assumir, mas para tal, a empresa ou organização deve ser muito sincera consigo mesma. A FECARU então, selecionou os seus pontos fracos, ou oportunidades de melhoria:

- Baixa qualidade da arbitragem no Estado;
- Falta de participação dos clubes na Federação;
- Baixa estrutura interna dos clubes;
- Falta de campos de rugby;
- Falta de educadores certificados e;
- Baixa quantidade de técnicos certificados.

Os itens listados como pontos fracos e oportunidades para melhoria foram tratados com muita atenção pela FECARU e suas gestões a partir do PE de 2012. Com os árbitros, foi feito um trabalho de qualificação e profissionalização no estado, onde existiam apenas dois (2) árbitros, hoje existem mais de 12 juízes creditados e certificados para arbitrar jogos pelo estado.

Sobre a falta de participação dos clubes junto a federação, o cenário de 2012 para 2016 não se alterou. Os participantes do questionário reconhecem que existe pouco engajamento por parte das equipes do estado para se voluntariar junto a federação catarinense e ajudá-la a se desenvolver da melhor forma possível. Comprovando este fato, 7 dos 62 respondentes que sugeriram formas de melhorar os problemas da FECARU, acreditam que um maior engajamento dos clubes junto a Federação seja o principal meio para solucionar os problemas atuais.

Gráfico 6: Como solucionar os problemas da FECARU



Fonte: Elaborado pelos autores

O ponto fraco “baixa estrutura interna dos clubes”, apesar de ter existido uma evolução neste sentido, continua um ponto fraco, por um lado a FECARU reclama e clama por mais organização e estruturação dos clubes, segundo as duas gestões entrevistadas, por outro, os clubes anseiam por uma gestão mais profissional e estruturada da federação.

Os últimos 3 pontos fracos listados no documento PE 2012-2016 da federação, são a falta de campos de rugby, de educadores certificados e a baixa quantidade de técnicos certificados, pontos estes que permanecem inalterados desde a elaboração do documento. Segundo entrevista, os clubes possuem técnicos, na sua maioria ex-jogadores de rugby, sem certificação ou treinamento algum para exercerem tal função. Existem poucos profissionais credenciados e qualificados para tal no Brasil, o que dificulta ainda mais a formação destes profissionais. Da mesma forma que os atletas se adaptam e acabam por tornarem-se treinadores, os campos de rugby são adaptados de campos de futebol, normalmente com muita dificuldade segundo os clubes de futebol, uma partida de rugby castiga o campo e os clubes não estão dispostos a cedê-los. Desta forma os pontos fracos, em sua maioria, continuam pontos fracos, sendo a principal evolução da federação a qualificação da arbitragem catarinense,

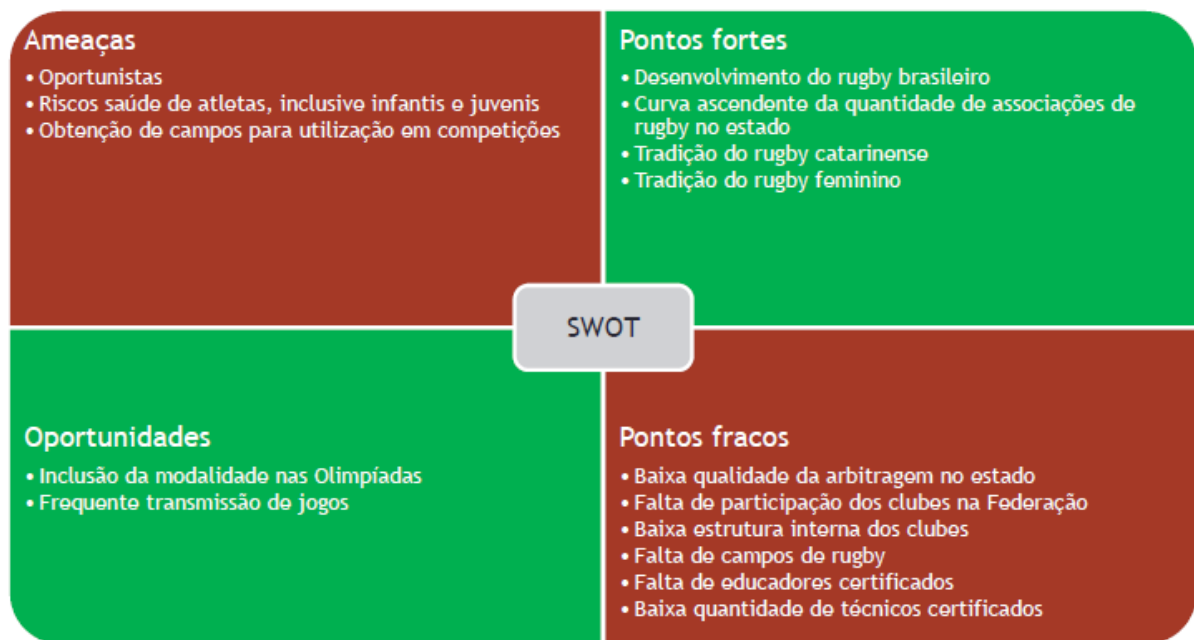
Por fim, as ameaças (*threats*) encontradas pela gestão no ano de 2012 foram: Oportunistas, riscos para com a saúde dos atletas, obtenção de campos para



competições. Dentre estas ameaças encontradas, duas são inevitáveis, os oportunistas e o risco com lesões de atletas. Por ser um esporte de extremo esforço físico e de contato, as lesões são tratadas como causas naturais do jogo, não sendo uma ameaça ao esporte por fazer parte do mesmo. E o último ponto incluso como ameaça pelos gestores de 2012 foi a falta de campos para a realização de campeonatos. Ponto este que foi superado, hoje existem clubes (poucos) que possuem suas próprias sedes e campos para a prática do rugby em Santa Catarina e disponibilizam estes para a os campeonatos. A qualidade dos campos sim pode ser inclusa como um novo ponto fraco, já que a disponibilidade para a realização de campeonatos já existe.

A Matriz SWOT da FECARU, inclusa no documento de planejamento estratégico 2012-2016 ficou da seguinte forma:

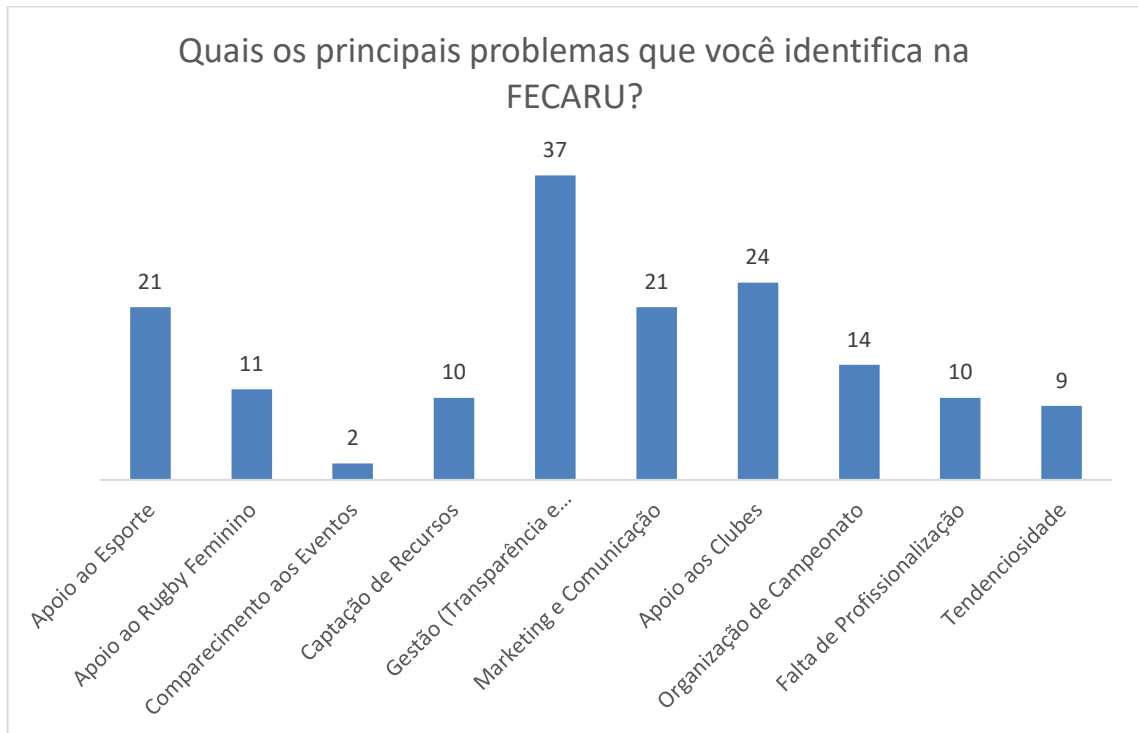
Figura 5: Matriz SWOT FECARU



Fonte: Planejamento estratégico FECARU 2012-2016

Já os adeptos do rugby, do estado de Santa Catarina, ao serem perguntados sobre os principais problemas que enxergam na federação catarinense, problemas estes que podem ser considerados pontos fracos, na visão dos 96 respondentes, foram os expostos no Gráfico 7:

Gráfico 7: Quais os principais problemas que você identifica na FECARU?



Fonte: Elaborado pelos autores

A pergunta que gerou estes dados foi feita de forma aberta, para que os respondentes pudessem optar por mais de um problema para a FECARU e o resultado aponta o principal problema, citado 37 vezes pelos respondentes, representando 38,5% dos atletas, foi a gestão, onde falta transparência e organização. O apoio aos clubes, foi o segundo problema mais citado no questionário, sendo indicado por 25% dos respondentes, seguido pelo apoio ao esporte, e pelo marketing e comunicação, ambos relacionados por 22% dos respondentes.

Entre os problemas citados por 10% a 15% dos respondentes, estão relacionados a falta de apoio ao rugby feminino, a captação de recursos falha, a organização de campeonatos a falta de profissionalização e a tendenciosidade. Este último ponto, inclusive, chamou atenção, uma vez que a Federação Catarinense deve ser imparcial e representativa por todo o estado, mas contrariando esta afirmação os respondentes anônimos 21, 23 e 33 contribuíram dizendo que existe uma tendenciosidade e uma seletividade com relação a quem (clubes) a FECARU apoia.

O atual vice-presidente, que desconhecia a Matriz SWOT elaborado pela gestão anterior, apontou ainda como principais pontos fracos da federação, indo ao encontro com o já exposto pelos respondentes, a organização da FECARU, a falta de compromisso e a falta de comunicação com os clubes (falta de apoio e acompanhamento). Relacionando os pontos fracos obtidos através do questionário e dos pontos obtidos através da entrevista com o atual vice-presidente, obtivemos o seguinte quadro de pontos fracos percebidos em 2016, por ordem de relevância:

Quadro 5: Pontos Fracos

Pontos Fracos
Falta de gestão (transparência e organização)
Falta de apoio aos clubes
Marketing e comunicação
Falta de apoio ao esporte
Organização de campeonatos
Falta de apoio ao rugby feminino
Captação de recursos
Falta de profissionalização
Tendenciosidade

Fonte: Elaborado pelos autores

Somente pelos questionários e entrevistas não foi possível verificar as oportunidades, ameaças e pontos fortes percebidos pela atual gestão e pelos participantes da pesquisa.

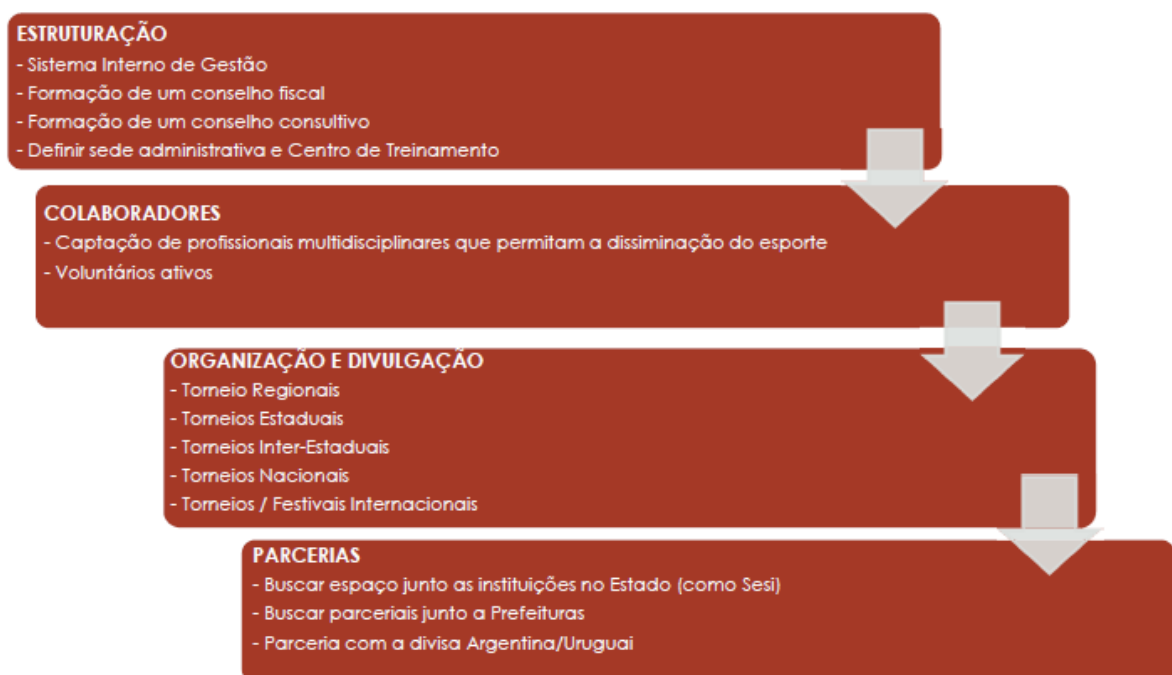
#### 4.2.3 QUESTÕES ESTRATÉGICAS, IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE

Como última etapa do Planejamento Estratégico, analisou-se as questões estratégicas, implementação e controle do PE elaborado pela FECARU para o período de 2012-2016. Segundo Pereira (2010) estas questões são, portanto, grandes temas ou projetos a serem elaborados e implementados, seguindo as diretrizes estipuladas na Visão.

#### 4.2.3.1 Questões Estratégicas

Uma estratégia bem implantada é constituída de objetivos simples, consistentes e de longo prazo que precisam ser identificados e compreendidos por todos os voluntários da organização, gerando assim compromisso da parte dos colaboradores, ocasionando uma avaliação objetiva dos recursos internos da organização para atingir a visão estipulada. Com o objetivo de alcançar a visão estabelecida em seu planejamento estratégico, algumas questões estratégicas foram alencadas pela diretoria da FECARU. Acerca disso, a Figura 6 apresenta as questões estratégicas elaborada pela FECARU em seu planejamento.

Figura 6: Questões Estratégicas



Fonte: Planejamento estratégico FECARU 2012-2016

A FECARU alencou as questões estratégicas em 4 grupos: estruturação, colaboradores, organização e divulgação e, por fim, parcerias, que serão abordados a seguir. No que diz respeito a Estruturação, foram levantas as seguintes questões estratégicas:

- Sistema Interno de Gestão;
- Formação de um Conselho Fiscal;
- Formação de um Conselho Consultivo;

- Definir sede administrativa e Centro de Treinamento.

Segundo o ex-presidente, o sistema interno de gestão utilizado pela FECARU é o CNRU, que foi disponibilizado logo no início do mandato (em 2012). O sistema, que foi disponibilizado a todas federações e clubes filiados, permite que a Federação faça a gestão dos atletas e das competições organizadas por ela.

O Cnru é operacionalizado de forma online (sem necessidade de instalação) através de login e senha, onde cada clube, atleta e federação possui sua própria credencial para que possam enviar arquivos, transferir e liberar atletas, entre outras funções.

Ainda compete à FECARU liberar equipes para disputarem competições a nível nacional. Para que o clube catarinense possa disputar de um campeonato organizado pela CBRu é preciso ter todos os critérios solicitados da competição e ainda o aceite da Federação (principalmente no que diz respeito a taxa de federação que o clube paga anualmente para a FECARU).

A Figura 7, retirada do site Cnru antes da inserção das credenciais de acesso ao sistema de gerenciamento.

Figura 7: Página inicial Cnru



Fonte: [www.brasilrugby.com.br/cnru](http://www.brasilrugby.com.br/cnru)

O sistema disponibilizado pela Confederação, o CNRu, oferece para os clubes e Federações o histórico anual de jogadores inscritos no sistema de cada ano,

trazendo bons números de evolução das equipes e de atletas federados no Estado. Ainda sobre o sistema, ele garante a gestão de competições ao facilitar e agilizar o processo de preenchimento de súmula para as competições pois, o sistema, aceita somente a inserção dos atletas que estejam com a documentação em dia e com a taxa da federação paga, da mesma forma os clubes.

Apesar de contemplar um sistema eficiente e robusto para a operacionalização de competições e controle, o sistema não oferece outras ferramentas complementares a gestão da FECARU.

Ainda sobre a Estruturação, outro ponto abordado nesse quesito foi o conselho fiscal, que tinha como objetivo avaliar a maneira de como os recursos estavam sendo alocados pela Federação Catarinense. Segundo o ex-presidente, que participou do planejamento estratégico e foi o pilar para a implementação dos processos, o conselho fiscal funcionou no início do programa onde os colaboradores estavam ativos e com disposição para realizar as atividades, porém, com o passar do tempo veio a falta de engajamento dos responsáveis por essa questão estratégica e não teve continuidade ao longo dos anos.

Da mesma forma que o conselho fiscal não teve continuidade por muito tempo, o conselho consultivo também teve de ser interrompido devido a falta de membros ativos. O conselho consultivo tinha como proposta, trazer ao rugby pessoas que não eram totalmente ligadas ao esporte, assim como já acontece com a CBRu. Ainda segundo o ex-presidente, pessoas que não eram ligadas ao rugby, mas que possuíam conhecimento de gestão/administração e com idade mais nova, dariam uma nova visão de mundo para a organização para que ela pudesse se adaptar as mudanças e enxergar novas maneiras de vencer velhos desafios. Mas, como mencionado anteriormente, o conselho não teve continuidade durante o atual mandato (2012-2016).

A definição de uma sede administrativa e Centro de Treinamento foi outra questão estratégica abordada na parte de estruturação. Na entrevista realizada com o ex-presidente, foi relatado que a casa dos membros da gestão, e até mesmo a casa de alguns atletas, era o lugar onde a Federação estocava os materiais e documentos pertinentes a gestão. O vice-presidente corrobora afirmando que atualmente não existe uma sede para guardar os materiais e para que o trabalho possa ser realizado de uma maneira mais eficiente, mas está sendo viabilizado um

projeto, em parceria com entidade pública, para que a Federação Catarinense de Rugby tenha uma sala que servirá de sede, em Florianópolis.

O centro de treinamento faz alusão ao programa de academia de alto rendimento do rugby brasileiro, que teve início em 2016. As academias visam preparar melhor os atletas de alto rendimento dos Estados através de treinos de seis (6) horas por dia e com acompanhamento de profissionais de educação física e de outras áreas da saúde. Alguns Estados (cidades) tiveram seus projetos interrompidos devido a baixa adesão de atletas, foi o caso da academia de alto rendimento do Rio de Janeiro, Curitiba e Porto Alegre. Já a academia de alto rendimento de Florianópolis (Santa Catarina) ainda está em funcionamento e é um polo de atletas para a seleção brasileira. Segundo o vice-presidente, alguns critérios são avaliados para a instalação da academia de alto rendimento em determinada cidade. Um dos critérios é possuir 3 equipes de rugby em um raio de 200km de onde a academia será instalada, tal fator é importante para mensurar qual será a quantidade de atletas que poderão ter acesso a academia, que contempla mais um critério que é a quantidade mínima de atletas no Estado. Outro critério importante que é levado em consideração, é a representatividade desses clubes em campeonatos nacionais, tendo em vista o benefício direto que a academia trará ao Super Rugby e Taça Tupi. Disponibilidade de um espaço para as atividades também é um critério de suma importância para a instalação da academia, uma vez que a CBRu não monta uma estrutura em cada Estado devido ao alto custo financeiro, em consequência disso é preciso apresentar um local para o desenvolvimento dos treinos de rugby e musculação.

Ainda segundo o vice-presidente, a CBRu também avalia o retorno que recebe das academias de alto rendimento, que são os atletas enviados a Seleção Brasileira de Rugby e esse é o principal motivo para a alocação e retenção da academia no Estado. Ainda que, segundo o ex-presidente, exista um erro estratégico das academias Top100 (academias de alto rendimento) que concentra esforços em desenvolver atletas que estão em fases finais de carreira, e não na base do rugby que serão as gerações futuras. A nomenclatura TOP100 (melhores 100 atletas de Santa Catarina) é falha, uma vez que Santa Catarina não possui nem 100 atletas treinando, muito menos 100 *tops*. Para ele, para que seja possível uma academia TOP100 seria preciso que o rugby catarinense tivesse de 1000 a 2000

atletas para que daí sim pudesse selecionar os 100 melhores para ingressarem a equipe de alto rendimento.

Partindo a questão estratégica que aborda o tema de Colaboradores, foram traçados dois objetivos:

- Captação de profissionais multidisciplinares que permitam a dissiminação do esporte
- Voluntário ativos

A captação de profissionais multidisciplinares está alinhando com a proposta do conselho consultivo, que busca atrair pessoas que não fazem parte do mundo do rugby, mas que podem contribuir para o rugby através de suas experiências e conhecimentos. Contudo, a dificuldade em captar pessoas dispostas a ser voluntários despense muito esforço e pouco retorno obtido. Todos os voluntários da FECARU jogam ou já jogaram rugby durante sua vida, segundo o ex-presidente, as pessoas que dispõem seu tempo para o trabalho voluntário para a FECARU e/ou para o Rugby, fazem isso pois o Rugby mudou suas vidas de um modo muito positivo, e que eles sentem uma dívida moral com o rugby, para que outras pessoas possam ter uma vivência de vida diferenciada e disponibilizar novas oportunidades para as pessoas. O quadro 6 apresenta a profissão dos gestores da FECARU quando o planejamento estratégico foi elaborado:

Quadro 6: Cargos na Federação x Área de atuação profissional

Cargo	Profissão
Presidente	Administrador
Diretor Secretário	Advogada
Diretor Financeiro	Engenheiro Civil
Diretor de Marketing	Publicitário
Diretor Técnico	Arquiteto
Diretor Feminino	Arquiteta
Diretor de Arbitragem	Farmacêutico

Fonte: Adaptado do Planejamento estratégico da FECARU 2012-2016



De fato, existe uma pluralidade de profissionais, de diferentes áreas de conhecimento e atuação, que poderá trazer muitos benefícios para a organização. Porém, constatou-se que a FECARU não conta com uma área voltada a gestão de pessoas, que poderia contemplar atividades de captação, recrutamento e seleção de novos voluntários, uma vez que apenas os cargos de presidente e vice-presidentes são eletivos. Em decorrência dessa carência na estrutura organizacional, a captação de profissionais e/ou voluntários é realizada através do boca-a-boca restringindo o alcance somente às pessoas que já estão envolvidas com o esporte.

Atualmente, a FECARU conta com cinco pessoas na estrutura organizacional (gestão atual), mas não existe cargos e funções definidas para os voluntários, exceto da presidência, não sendo possível a elaboração de um organograma com os cargos e as pessoas responsáveis. Para a realização das atividades demandadas, o presidente e/ou vice-presidente repassam aos outros membros da gestão que cumprem as atividades conforme seus conhecimentos e disponibilidades de tempo.

Já o outro ponto abordado pela questão estratégica voltada aos colaboradores foi o quesito voluntários ativos, que segundo o ex-presidente e corroborado pela vice-presidente, é um grande problema enfrentado pela FECARU. Como já mencionado em tópicos anteriores, nenhuma pessoa que trabalha para a organização é remunerada financeiramente através dos seus serviços prestados, e esse foi o principal problema destaque por eles.

O ex-presidente revelou que existia uma proposta para contratar e manter um funcionário *full time* na área administrativa da organização, contudo um funcionário é um custo mensal e as receitas que a FECARU dispõem são flúentes (taxa de federação e repasses da CBRu) impossibilitando um fluxo de caixa favorável para manter um funcionário dedicado exclusivamente para a organização. O vice-presidente também considera essencial a contratação de um funcionário que disponha seu tempo a desenvolver trabalhos para a FECARU, porém o alto custo de manter um funcionário e as pequenas formas de receita atrapalham o desenvolvimento desse projeto.

Uma vez que todos os colaboradores dependem de outras fontes de rendas, através do trabalho realizado em outras organizações, a FECARU fica em segundo plano quando o assunto é prioridade de trabalho. O ex-presidente afirma que os voluntários, muitas vezes, trabalham durante o dia inteiro, estudam no período da noite, precisam treinar na academia e nos seus clubes e ainda precisam dar atenção

para família, a partir disso o tempo para a realização das atividades é muito escasso. Existe um alinhamento no discurso do ex-presidente e do vice-presidente ao relatarem sobre o comprometimento dos voluntários, uma vez que acreditam que as pessoas que trabalham estão usando o pouco do seu tempo que tem livre, e por tal esforço realizado pelos voluntários existe uma barreira em cobrar os mesmos por tarefas não realizadas, uma vez que se essa pessoa ficar desestimulada com alguma coisa dentro da organização a reposição de uma nova peça seria mais trabalhoso do que manter quem já está disposto a colaborar.

Em pesquisa realizada com os adeptos do rugby catarinense, algumas opiniões corroboram o problema enfrentado com a falta de envolvimento dos voluntários. Quando perguntado o principal problema enfrentado pela FECARU atualmente, alguns respondentes citaram o problema em relação ao engajamento dos voluntários: Falta de marketing. Baixa receita para expansão da prática do esporte. Dificilmente financia significativamente competições. Não possui um corpo executivo comprometido com a instituição. ” Respondente 66 – Anônimo.

Além de outros problemas destacados pelo respondente, como marketing e finanças, também foi apontado como um problema a falta de um corpo executivo comprometido com a FECARU. Tal afirmação vem de encontro com as afirmações obtidas nas entrevistas, mesmo que não exista a falta (totalmente) da gestão é um ponto falho observado pelos adeptos do esporte. Ainda em relação a questão abordada, outra resposta requer destaque devido sua abordagem sobre o assunto:

O problema com a Federação é que não tem uma pessoa ou equipe de pessoas com dedicação exclusiva e remunerada para exercer a função de coordenação e tarefas. Atualmente, os membros da federação também são aos mesmos membros das diretorias de clubes e atletas, sem contar as responsabilidades comuns (trabalho, família etc.) o que dificulta a organização. Respondente 69 – Anônimo

A opinião do respondente 69 confirma as afirmações dos entrevistados em relação a falta de uma pessoa que tenha incentivos financeiros para desenvolver as funções da FECARU, e enaltece o problema dos mesmos voluntários prestarem serviços aos clubes, o que deixa ainda mais longe uma prioridade disponibilizada a organização.

Além disso, os respondentes foram encorajados a propor soluções a FECARU, com base nos principais problemas enfrentados por ela (segundo seu

próprio ponto de vista). Destacou-se a resposta do respondente 49, que propõe “De alguma maneira aumentar o caixa da fecaru de maneira que seja possível pagar um salário aos ocupantes dos cargos, dessa maneira é possível fazer uma cobrança maior”.

Nota-se a preocupação por parte dos adeptos do rugby catarinense por cartolas (dirigentes de clubes esportivos) na gestão da organização e a remuneração financeira como uma forma de poder cobrar esses gestores para que as coisas funcionem. A Organização de torneios foi outro ponto alencado pela diretoria da FECARU em suas questões estratégicas, e em seu planejamento tal questão estratégica foi dividida em 5 tópicos, são eles:

- Torneios Regionais
- Torneios Estaduais
- Torneios Inter-Estaduais
- Torneios Nacionais
- Torneios/Festivais internacionais

Compete a Federação Catarinense de Rugby realizar campeonatos estaduais, porém, como informado pelo ex-presidente da FECARU, a missão da organização não é apenas realizar campeonatos, organizar os campeonatos é apenas mais uma parte do seu propósito. Opostamente a essa afirmação, o vice-presidente acredita que se a FECARU realizar bons campeonatos (bem estruturados, sem conflitos de datas e com o custo relativamente baixo para as equipes), desenvolver e por em prática um bom plano de marketing atraindo assim torcedores, mídia e patrocinadores, os clubes crescerão linearmente.

Durante os quatros anos de vigência do Planejamento Estratégico, a FECARU realizou campeonatos regionais (Copa Catarinense de Rugby XV, Campeonato Catarinense de Rugby XV, Sevens Catarinense, Campeonato Feminino e Campeonato Juvenil). Vale citar que outros campeonatos foram realizados pelo Estado, porém, sem a organização da FECARU. Os clubes organizaram campeonatos no oeste catarinense, na região do vale do Itajaí e no sul do Estado, onde a FECARU disponibilizou os árbitros para as partidas e fez divulgação dos campeonatos (via internet). No que tange campeonatos inter-estaduais, o primeiro campeonato teve início antes mesmo da existência das

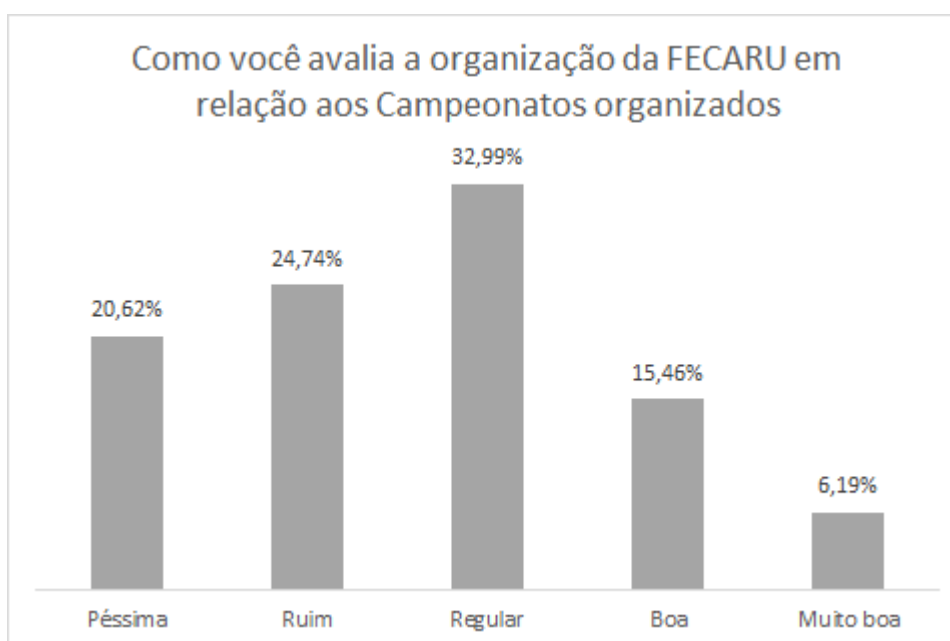
Federações (Liga Sul – RS, PR e SC), partindo de um acordo dos três primeiros times de cada estado.

O campeonato iniciou-se em 2003 e seguiu até 2010, onde ficou sem equipe do Rio Grande do Sul para a disputa, e reestreou em 2016 com a inserção de uma nova equipe gaúcha. O campeonato continua sem a participação das federações (gaúcha, paranaense e catarinense) no que diz respeito a organização, planejamento e execução. No mesmo modelo da Liga Sul masculina, a FECARU organiza e realiza, junto com as federações gaúcha e paranaense, a Liga Sul Feminina. A diferença é que a liga feminina é disputada na modalidade de sevens.

Já os torneios nacionais, a Confederação Brasileira que organiza e faz a gestão do mesmo. O envolvimento da FECARU dá-se por meio das competições juvenis realizado em São Paulo, onde a federação leva o time catarinense para a disputa do campeonato nacional contra as outras federações brasileira. Em relação ao último ponto da questão estratégica, FECARU participou com uma equipe juvenil e com a equipe feminina de um torneio na Argentina, que contou com a participação do clube local, e clubes do Uruguai, Colômbia e Paraguai.

Em pesquisa realizada com os adeptos do rugby em Santa Catarina, questionamos como eles avaliam a organização da FECARU frente a elaboração e organização dos campeonatos. As respostas obtidas estão vista no Gráfico 8:

Gráfico 8: Como você avalia a organização da FECARU em relação aos Campeonatos organizados



Fonte: Elaborado pelos autores

A partir dos dados coletados percebe-se uma insatisfação por grande parte dos respondentes. Quase metade dos respondentes, 45,26% avaliaram a organização da FECARU em relação aos campeonatos de forma negativa (péssima/ruim). Outros 32,99% analisaram de forma regular a organização dos campeonatos, e apenas 21,65% avaliaram de forma positiva (boa/muito boa) a organização dos campeonatos elaborados pela FECARU.

Por fim, a última questão estratégica abordada pelo planejamento estratégico da FECARU foi as parcerias, que foi dividida em três questões, são eles:

- Buscar espaços junto as instituições do Estado (como Sesi);
- Buscar parcerias junto a prefeituras;
- Parceria com a divisa Argentina/Uruguai.

A FECARU buscou parcerias com as instituições do Estado, porém as parcerias não foram firmadas em muitos projetos e em longo prazo, as parcerias conquistadas foram pontuais em alguns projetos. Ainda em busca de parceria com o setor público, buscou-se parcerias com prefeituras, mas o que aconteceu foi parcerias entre a prefeitura das cidades e alguns clubes, não houve um grande projeto com alguma prefeitura de Santa Catarina e a FECARU.

Já em relação a parceria com a divisa Argentina/Uruguai, o tema foi contemplado na questão estratégica de torneios e foi realizada através de um torneio na Argentina, onde a FECARU levou duas equipes para a disputa do torneio.

#### *4.2.3.2 Implementação*

Para a implementação do Planejamento Estratégico, a FECARU separou 7 temas principais e dentro destes temas desenvolveu ações para realmente efetivar as mudanças julgadas necessárias pela organização.

O primeiro tema com ações estratégicas planejadas, foi a Governança. Sobre este tema a Gestão 2012-2016 elencou 4 (quatro) estratégias, definiu qual a meta para cada uma destas 4 (quatro) e definiu seus prazos como demonstra a figura 8:

Figura 8: Governança

3.1 Governança		
Estratégias	Meta	Prazo
1. Consolidar novo organograma da Federação	Aprovar novo organograma	01 mês
2. Consolidar novo estatuto	Aprovar novo estatuto	03 meses
3. Realizar eleições para os novos cargos	Realização de eleição	03 meses
4. Elaborar Plano Anual de Operações	Apresentar plano 2013	01 mês

Fonte: Planejamento estratégico FECARU 2012-2016

Dentro da Governança, a FECARU sugeriu 4 itens, onde o primeiro “Consolidar novo organograma da Federação” foi realizado e apresentado aos demais membros da gestão 2012-2016, porém, segundo o atual vice-presidente e o presidente da gestão que sugeriu o novo organograma, afirmaram que, apesar de ter um plano de preencher todos os cargos, isso nunca foi feito.

A segunda estratégia do item 3.1 do planejamento estratégico da federação (vide figura 8), era consolidar um novo estatuto, meta que também foi batida, porém somente no papel. Segundo entrevista do presidente da gestão que participou do processo de planejamento estratégico, existe o estatuto, porém muito pouca coisa é feita seguindo-o ou consultando-o e ainda, muito poucas pessoas tem ciência do mesmo.

A estratégia de número 3, realizar eleições para novos cargos, nunca foi realizada, apesar de existir uma consulta aos clubes para saber se aprovavam ou não determinada pessoa assumir o cargo, todos os cargos de direção, com exceção da presidência e vice-presidência foram feitas por indicação ou escolha da gestão eleita.

O quarto e último tópico abordado no item Governança, era elaborar um plano anual de operações. Estes planos nunca foram realizados formalmente e expostos para os clubes, somente existiam algumas idéias de coisas a se fazer na cabeça dos membros atuantes das gestões, conforme informaram os entrevistados neste estudo.

O mesmo procedimento foi realizado para os demais 6 temas: Administração, Participação, Performance, Competição, Treinamento e Educação e, por fim, Comercial e Marketing.

No que toca ao tema administração, as estratégias definidas foram 9 (nove), com suas respectivas metas e prazos.

Figura 9: Administração

3.2 Administração		
Estratégias	Meta	Prazo
1. Criação de cargos remunerados (suporte administrativo da diretoria)	01 funcionário adm. Suporte adm. para diretorias	06 meses 18 meses
2. Terceirizar contabilidade	Contratar empresa	02 meses
3. Terceirizar manutenção de aplicativos remotos de controle e gerenciamento	Acesso administrativo remoto	06 meses
4. Aumentar participação nas redes sociais	Criação de site	06 meses
	1000 curtir Facebook	06 meses
	Criação de twitter	03 meses
5. Terceirizar projetos de captação	Contratação de assessoria em captação	06 meses
6. Firmar parcerias com órgãos públicos	Criar projeto de parceria com prefeituras	06 meses
7. Firmar parcerias com associações privadas	Criar projeto de parceria com associações civis	06 meses
8. Aumentar a participação de voluntários	Captação de 10 voluntários fixos na administração	06 meses
9. Criação das delegacias regionais	Criar quatro delegacias regionais (capital, norte, sul e norte)	06 meses

Fonte: Planejamento estratégico FECARU 2012-2016

Com relação as estratégias formuladas para o quesito administração, a de número 1 (um), criação de cargos remunerados, que tinha um prazo de uma contratação em 6 meses e outra em um ano e meio. Nenhuma das duas aconteceu, até o ano de 2016, apenas os árbitros são remunerados, porém nenhum funcionário administrativo foi contratado. O ex-presidente da FECARU, em entrevista, informou que quando o planejamento foi feito, contava com uma verba de repasse da CBRu, o que não aconteceu e, esta verba, seria a utilizada para a contratação de funcionários, o próprio ex-presidente ainda reconhece que é imprescindível para o crescimento do esporte, possuir gerentes de área remunerados e responsabilizados por atividades e funções das suas áreas, para que estes possam ser cobrados dos seus afazeres e entregar resultados mais contundentes. Concluindo este mesmo pensamento, o atual vice-presidente da federação trouxe a informação de que as

atividades que devem ser feitas para que a máquina funcione são realizadas, porém isto é muito pouco para que o esporte cresça e se desenvolva no estado. Ele informou também que tudo que é solicitado para a gestão voluntária é feito, mas afirma que não tem como cobrar mais resultados e agilidade pois as pessoas estão “tapando buracos” que não deveriam ser preenchidos por elas.

A estratégia número 2 (dois) e 3 (três), que tinham como intenção a terceirização de serviços de contabilidade e gerenciamento remoto também nunca saiu do papel. A administração atual da FECARU, relata que este é um problema vital e que pretende contratar o quanto antes um contador para que este ponha em dia a documentação necessária para uma boa realização da atividade contábil.

Sobre a quarta estratégia administrativa listada pela gestão 2012-2016 da federação, está um item que toca o marketing, tendo a intenção de aumentar o envolvimento nas redes sociais, com a criação de um site, um Twitter e atingir a marca de 1.000 (mil) curtidas no Facebook. Dentre estes 3 objetivos, a federação atingiu somente a marca de estipulada para o Facebook, não existindo um site que a represente e muito menos um cadastro ativo na rede-social Twitter.

A quinta estratégia envolve a terceirização de mais um serviço, desta vez a de captação de recursos, onde visava contratar uma assessoria de captação, meta que também não foi concluída.

As parcerias com órgãos públicos, como demonstra a intenção de estratégia número 6 (seis), não são fatores relevantes na gestão da FECARU, onde somente a CBRu é um órgão público e tem uma parceria com a federação, esta parceria é uma obrigação da confederação brasileira.

Dentro de parcerias privadas, estratégia número 7 (sete), o atual vice-presidente diz que existe apenas uma empresa que é realmente parceira, e concede descontos na confecção de uniformes de rugby para os times catarinenses e já realizou doações dos mesmos para a seleção catarinense de juvenis.

No que toca a participação de voluntários, o ex-presidente afirma que até sua saída da gestão, no ano de 2015, a FECARU nunca teve mais do que 6 pessoas realmente envolvidas em sua gestão. O atual vice-presidente confirma o fato, expondo que existem somente 5 pessoas realmente engajadas no ano de 2016.

A última estratégia no quesito administração foi a criação de delegacias regionais para ouvir a todo o estado e não somente a Florianópolis, desta forma, foram selecionados delegados para cada macrorregião catarinense, onde cada um



deles seria responsável por ouvir e representar as regiões em reuniões da federação e funcionar como uma espécie de ouvidoria. Porém, segundo o vice-presidente os cargos de delegado foram selecionados, mas não são executados como o seu proposto, o vice ainda reconhece que tem um erro da própria federação de não se comunicar com os delegados e não demandar nada dos mesmos, desta forma o cargo virou apenas um título sem função. Confirmando as entrevistas e a análise das estratégias propostas para o item administração da implementação do PE da FECARU, os atletas que responderam ao questionário aplicado avaliaram da seguinte forma a gestão da federação:

Gráfico 9: Como você avalia a gestão da FECARU?



Fonte: Elaborado pelos autores

A análise dos resultados obtidos por meio do questionário aplicado, pode-se ver que 38% dos respondentes avaliaram a gestão como péssima ou ruim, somando a 39% dos respondentes que avaliaram como regular, que é uma avaliação mediana, nem boa nem ruim, temos que os respondentes que consideram a gestão satisfatória somando a avaliação boa e muito boa, chegam a somente 23% do total.

No terceiro tema geral da implementação do PE da FECARU, participação, que toca a participação do esporte Rugby em eventos, projetos e parcerias pelo Estado de Santa Catarina, foram definidos 7 (sete) objetivos (estratégias) com seus prazos e metas.

Figura 10: Participação

3.3 Participação		
Estratégias	Meta	Prazo
1. Inclusão do Rugby no JASC e Jogos Abertos Estaduais	Inclusão do rugby nos Jogos Abertos	24 meses
	Inclusão nos Jogos Abertos	24 meses
2. Parcerias com prefeituras e associações civis	Firmar parceria com três prefeituras	12 meses
	Operacionalizar parceria com Sesi	06 meses
3. Aumentar participação do esporte nos municípios do estado	Criação de clubes em dez municípios	12 meses
4. Manutenção de núcleos de desenvolvimento na Capital	04 núcleos de desenvolvimento	01 mês
	- adulto	12 meses
	- feminino	12 meses
- juvenil	12 meses	
5. Organização de Festivais de Beach Rugby	Criação de 02 torneios anuais de Beach Rugby	12 meses
6. Organização de Torneios de Veteranos	Criação de torneio para times de veteranos (> 35 anos)	12 meses
7. Organização de Festivais de Integração entre Praticantes e Familiares	Criação de Festival de Rugby para integração de praticantes, familiares e sociedade	12 meses

Fonte: Planejamento estratégico FECARU 2012-2016

A primeira das estratégias dispostas no item participação, é a inclusão do rugby nos Jogos Abertos de Santa Catarina (JASC). O prazo para esta meta, devido a não existência de clubes de Rugby em quantidade suficiente para a inclusão do esporte no JASC, foi de dois anos, tendo em vista a ampliação do esporte no estado e conseqüentemente a possibilidade para entrar nos jogos. Com o aumento dos clubes pelo estado, porém não em quantidade suficiente para que fosse possível a inclusão no JASC. Até 2016 ainda não existe representação de clubes de rugby na quantidade de municípios solicitada pelo JASC e a meta continua não batida.

Parcerias com prefeituras e associações civis nunca foram feitas e nenhum dos entrevistados soube explicar o motivo, apenas citaram que a falta de trabalhadores auxiliando nas atividades propostas pela gestão deixaram alguns pontos somente no papel.

Indo ao encontro a sua missão, a FECARU propôs na sua terceira estratégia de participação a ampliação do rugby no estado de Santa Catarina, com a criação de clubes em dez municípios que não o possuíam, auxiliando o alcance da sua primeira estratégia de participação “incluir o rugby nos jogos abertos de Santa Catarina”. Desde a elaboração destas estratégias em 2012, treze novos clubes

foram criados, porém em municípios onde já existiam outros clubes, não atingindo o objetivo final da estratégia de número três (3).

A manutenção de núcleos de desenvolvimento, masculino, feminino e juvenil na capital do estado, estratégia de número quatro (4), foi parcialmente completada. Com intuito de manter os atletas brasileiros de alto nível treinando com qualidade e profissionais qualificados, a Confederação Brasileira de Rugby criou um centro de treinamentos em Florianópolis, onde os cem (100) melhores atletas do estado treinam. Estes atletas devem representar o selecionado brasileiro em competições ou estar em uma pré-lista de observação feita pela seleção brasileira de rugby. O ex-presidente da FECARU informou em sua entrevista que esta academia para atletas de alto nível não é bem utilizada e somente cerca de 30 atletas fazem uso da sua estrutura, sendo que esta foi montada para cem atletas ativos treinarem. Além disso não existe um centro de treinamento para atletas juvenis e muito poucas mulheres utilizam a academia da CBRu.

A organização de festivais de Beach Rugby (modalidade do esporte praticada na praia), torneios veteranos e festivais familiares para integração com familiares, estratégias cinco, seis e sete, respectivamente, nunca aconteceram. Existem campeonatos de Beach Rugby que acontecem em Santa Catarina, porém nenhum deles é organizado pela federação catarinense. Alguns clubes realizam festivais para seus jogadores e familiares algumas vezes ao ano, mas esta iniciativa também não parte da FECARU.

A Performance, são os pontos que podem ser melhorados dentro da prática esportiva, como campos, arbitragem e qualidade de atletas e técnicos. Neste tema a federação definiu sete estratégias principais.

Figura 11: Performance

3.4 Performance		
Estratégias	Meta	Prazo
1. Profissionalizar árbitros	Árbitros remunerados em competições oficiais	03 meses
2. Profissionalizar Equipes Técnicas das Seleções Estaduais	Equipe técnica profissional nas seleções estaduais	12 meses
3. Oferecer treinamentos de alta performance para atletas selecionados	Central de treinamento de alta performance	12 meses
4. Seleções estaduais entre quatro primeiros das competições nacionais	Classificação entre as quatro primeiras posições	12 meses
5. Equipes filiadas nas principais competições nacionais	Participação das equipes em competições nacionais	12 meses
6. Atletas filiados selecionados nas equipes nacionais	Convocação de atletas filiados	12 meses
7. Intercâmbio com outras federações nacionais ou internacionais	Criar evento de intercâmbio com federações nacionais	12 meses
	Criar evento de intercâmbio com equipes e/ou federações de países vizinhos	12 meses

Fonte: Planejamento estratégico FECARU 2012-2016

O primeiro item: Profissionalizar árbitros, que tinha como meta a remuneração dos mesmos em competições oficiais em um prazo de 3 meses, foi realizada com sucesso. Como já mencionado, o trabalho desenvolvido pelos árbitros é o único remunerado financeiramente pela FECARU.

O segundo item abordado na implementação de Performance era profissionalizar equipes técnicas das seleções estaduais, a meta teve um prazo de 12 meses, ou seja, em 2013 a FECARU teria uma equipe técnica profissional para as seleções, o objetivo foi conquistado, porém em um prazo maior que o estabelecido e não por mérito próprio e sim por uma concessão da CBRu, que forneceu a TOP100, supramencionada neste trabalho.

De encontro ao segundo objetivo, o terceiro objetivo veio junto a academia de alto rendimento pleiteado junto a CBRu. Contudo, da mesma forma que o item anterior, o objetivo foi alcançando em um prazo maior do que o previamente estabelecido.

Já o quarto objetivo foi ter as seleções estaduais entre os quatros primeiros das competições, em um prazo de 12 meses. Tal o objetivo, que deveria ser contínuo, não foi alcançado no tempo estipulado, e ainda é carente de realização.

Em relação aos clubes, o objetivo era ter as equipes filiadas nas principais competições nacionais, em um prazo também de 12 meses. O objetivo foi realizado, uma vez que o Desterro disputa a primeira divisão do Rugby XV desde 1996 e outras equipes disputaram a segunda divisão do rugby brasileiro XV.

O penúltimo item desse processo, teve como meta a convocação de atletas filiados para as seleções nacional, em 12 meses. Novamente, essa meta foi alcançada com sucesso, com atletas do Desterro da modalidade de XV e sevens (masculino e feminino) sendo convocados para a seleção brasileira.

Por fim, o último objetivo tinha como finalidade o intercâmbio com outras federações nacionais ou internacionais, em um prazo de 12 meses. A meta foi realizada parcialmente, onde a FECARU participou com a equipe juvenil e a equipe feminina de um torneio na Argentina com clubes do Uruguai, Colômbia, Paraguai e Argentina.

Pelo fato das metas serem muito amplas, como por exemplo: classificação entre as quatro primeiras posições, e um prazo muito curto até o fim da validade do PE, muitas metas não foram alcançadas com eficácia e outras não foram alcançadas.

Após exposto o modelo criado para a implantação das estratégias pela gestão da FECARU, entramos agora na etapa final do planejamento estratégico, o controle.

#### *4.2.3.3 Controle*

Segundo Pereira (2010) o controle deve acontecer de maneira que seja feito um acompanhamento regular do que foi traçado no Planejamento Estratégico e, se necessário, revisões e alterações para que este não engesse a organização em vez de fazer com que esta cresça e desenvolva. Kotler (2000) ainda contribui, dizendo que as empresas e organizações de alto desempenho necessitam de um monitoramento contínuo para que seja possível sua atividade.

No desenvolvimento do documento de PE da FECARU, foram estabelecidos como ferramenta de controle os índices de performance. Estes índices, desenvolvidos pela gestão na época, são expostos no extrato do documento de planejamento da FECARU:

Figura 12: Índices de Controle

Objetivos	KPI (Indicadores)	Objetivo em - 4 anos
1. Constituir Conselho Consultivo	Criação do Conselho	Pleno funcionamento e operação do Conselho Consultivo.
	Reuniões regulares	Reuniões bimestrais
2. Estrutura Organizacional	Implantação de novo organograma	Desenvolvimento das funções conforme organograma.
3. Plano de Operações Anual	Finalização do plano anual até outubro do ano anterior de sua abrangência	Entrega do plano anual a cada outubro
4. Transparência de ações	Todos os filiados cientes dos planos futuros da federação	Participação de todos os clubes filiados nas reuniões de planejamento
	Prestação de contas anual	Participação de todos os clubes filiados nas reuniões de prestação de contas
5. Regularidade fiscal	Fechamento de balanços anuais	Situação fiscal completamente regularizada
6. Criação de cargos administrativos remunerados	Contratação de funcionários administrativos	Funcionários remunerados atuando em todas as diretorias/gerências da federação
7. Terceirização de Contabilidade	Contratação de empresa de contabilidade	Todas as ações fiscais regularizadas
8. Aumentar participação em redes sociais	Número de acessos no site Número de inscrições no Facebook Número de seguidores no Twitter	Ter 500 acessos diários 3.000 inscritos na página 1.000 seguidores
9. Projetos de captação	Elaboração de projetos de captação	Obtenção de um convênio anual
10. Descentralização de Ações	Criação de Diretorias Regionais	Ter diretorias regionais ativas em todas as macro regiões
11. Fimar parcerias	Parcerias firmadas com órgãos públicos	Parceria firmada com cinco prefeituras
	Parcerias firmadas com entidades privadas	Parceria firmada com cinco entidades privadas
12. Municípios Abrangidos	Municípios envolvidos com o esporte	Ter clubes filiados em vinte municípios catarinenses
13. Organização de Competições	Competição de nível estadual – modalidade XV	Campeonato com seis clubes inscritos em cada divisão. Etapas em todas as macro regiões
	Competição de nível estadual – modalidade 7's	Campeonato com seis clubes inscritos em cada divisão. Etapas em todas as macro regiões
	Torneios de Beach Rugby	Dois torneios anuais
	Torneios de Veteranos	Festival anual de veteranos
14. Profissionalização de Árbitros	Árbitros remunerados em todos os jogos oficiais	Arbitragem nível II em todas as partidas oficiais
15. Equipe Técnica de Seleções Profissional	Equipe técnica remunerada para as seleções estaduais	Treinadores IRB nível II Profissionais de educação física habilitados em Rugby
16. Atletas Selecionados	Atletas atuantes no estado nos selecionados nacionais	05 atletas adultos na sel. nacional de XV 03 atletas na seleção olímpica 05 atletas juvenis na sel. nacional de XV 05 atletas femininas na seleção de 7's

17. Jogos Internacionais	Jogos de nível internacional para os selecionados estaduais	Participação em um torneio internacional anual para o selecionado juvenil Participação em uma competição internacional anual para o selecionado feminino de 7's
18. Treinamentos e Formação	Formação de árbitros	06 árbitros nível II em atuação no estado Realização de cursos anuais de níveis I e II
	Formação de técnicos	Realização de cursos anuais de níveis I e II
	Profissionais de educação física	Inclusão da formação de rugby nos cursos de educação física em uma universidade do estado
19. Identificação Visual	Divulgação de identidade visual	Reconhecimento público da identidade visual da federação
20. Ídolo Catarinense	Identificação da sociedade com um(a) jogador(a) da modalidade	Atleta olímpico identificado com o estado

Fonte: Planejamento estratégico FECARU 2012-2016

Como citado por Kotler (2000) as empresas de alto desempenho monitoram continuamente o ambiente e procuram, por meio de um planejamento estratégico flexível, manter-se adequadas ao ambiente em evolução. Contudo, nunca houve nenhum acompanhamento sobre estes índices ou uma conferência sobre o que já foi realizado ou não e provavelmente não o será até o final do prazo de 4 anos, estipulados para os índices, pois a atual gestão da federação não possui conhecimento sobre a existência dos índices de acompanhamento.

Ainda sobre controle, a gestão renunciada da FECARU, colaborou informando que as reuniões eram realizadas duas vezes por ano, muito em função de não existir uma sede física da federação. As reuniões, muitas vezes, ainda eram realizadas via internet. No plano desenvolvido, ainda deveriam ocorrer reuniões com os delegados regionais, que trariam as principais reivindicações dos clubes de suas respectivas regiões, porém esta idéia nunca saiu do papel. Já a atual gestão, informou que existem reuniões esporádicas, mas que não são praxe. Muitos dos problemas continuam sendo resolvidos por internet e existe pouco interesse da própria diretoria realizar reuniões frequentes. Além disso, as poucas reuniões presenciais que ocorrem, são realizadas, em sua maior parte, só com praticantes de Florianópolis.

Apesar da aprovação do PE estipulado pela FECARU, Pereira (2010) nos traz que para a realização de um Planejamento Estratégico é fundamental a presença do maior número possível de pessoas da organização, e no caso da organização ser muito grande (e o grande número de integrantes atrapalhar o processo do PE) é de suma importância a participação de pessoas de diferentes áreas da organização,

para que se tenha uma visão abrangente e dinâmica para o Planejamento. Fato que não ocorreu no Planejamento Estratégico da FECARU. Por ser uma Federação, uma organização que representa e auxilia os clubes catarinenses, o planejamento estratégico, além de contar com todas as áreas da organização, precisaria envolver os principais responsáveis dos clubes do Estado, para que assim tivesse maior entendimento e colaboração com outros pontos de vista.



## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Frente ao amadorismo presente no esporte (em muito lugares até por opção) evidenciou-se a preocupação da Federação Catarinense de Rugby em buscar uma gestão focada em processos administrativos utilizados em empresas do mercado, o PE. Até o início deste trabalho, não se tinha conhecimento sobre o planejamento estratégico da FECARU, mas o mesmo foi realizado em meados de 2012, pela diretoria executiva (que já não é a mesma, devido a renúncias).

O presente trabalho se propôs a analisar o Planejamento Estratégico realizado em 2012, confrontando-o o objeto de análise com entrevista realizada com o ex-presidente (participante do PE de 2012), com entrevista realizada com o atual vice-presidente e com pesquisa realizada com os adeptos do rugby em Santa Catarina, além de buscar referências em autores que dominam o assunto.

É de grande valia destacar que o documento do Planejamento Estratégico foi elaborado conforme as teorias estudadas para as análises de comparação teoria e prática, oriundo do recente trabalho de gestão da Confederação Brasileira de Rugby, o planejamento ficou bem detalhado e muito claro, contudo para a inserção do Planejamento Estratégico apenas os membros da gestão da FECARU estavam presentes na elaboração do documento, para posteriormente (após pronto) ser apresentado e aprovado pelos clubes.

Alinhado a Chappelet e Küber-Mabbott (2008) que afirmam que as Federações esportivas regulam e controlam cada modalidade, mas possuem relevância social quando desenvolvem e disseminam a prática esportiva e atendem as expectativas dos stakeholders, a FECARU tem como missão disseminar o rugby em Santa Catarina através dos polos regionais, porém, devido a outro problema encontrado no presente ensaio, a falta de Gestão do Conhecimento, essa missão ficou internalizada somente na gestão que renunciou ao cargo (no início de 2016). Constatou-se que o atual vice-presidente não tinha conhecimento sobre o Planejamento Estratégico da FECARU, além do mais, suas perspectivas de missão e visão para a organização não compactuam com o exposto no PE. Vale elucidar, que não somente o vice-presidente não tem conhecimento sobre o planejamento estratégico, como também um grande número de adeptos ao rugby catarinense desconhecem dos objetivos da FECARU.

A interrupção da Gestão e a grande rotatividade dos voluntários, nos leva a outro ponto fundamental do objeto de análise, o amadorismo presente na gestão da Federação Catarinense de Rugby. Ao trazer o termo amadorismo, corroboramos com o fato de que nenhum membro recebe financiamento pelos serviços prestados a organização e que a Federação não possui uma parceria, ou contrato, com empresa especializada em funções administrativas, operacionais ou de comunicação e marketing.

Já o perfil profissional dos colaboradores (gestores) da FECARU é heterogêneo, permitindo uma visão dinâmica sobre a organização e visões de Mundo diferenciadas. Contudo, Zouanin e Pimenta (2003) ao estabelecer características ao perfil do gestor esportivo esperado no Brasil, atenta para as áreas: a) Marketing e vendas; b) Planejamento Estratégico; c) Programação de Eventos; d) Comunicação; e) Conhecimento Fiscal e Legal e d) Gestão de Pessoas. Portanto, evidenciou-se a falta de cargos essenciais para o desenvolvimento da gestão, como é o caso da falta da área de vendas, programação de eventos, comunicação, conhecimento fiscal e legal e gestão de pessoas. Consequente a isso, existe a falta de pessoas para desempenhar tais atividades de gestão.

Por fim, Wright, Kroll e Parnell (2000) salientam que ao alinhar as competências técnicas do gestor esportivo, as estratégicas, e os planos de ação da organização esportiva a gestão do esporte pode ser entendida como a coordenação das atividades voltadas a produção, marketing e finanças de serviços esportivos. Fato qual não esteve intrinsecamente alinhado nas ações da FECARU devido aos problemas já expostos.

O presente trabalho conseguiu responder o seu problema de pesquisa “Os objetivos traçados no Planejamento Estratégico 2012-2016 da Federação Catarinense de Rugby foram atingidos? ”. Expondo o cumprimento e o não cumprimento de todos os objetivos aos quais a FECARU se propôs a realizar durante os anos de vigência do PE.

O primeiro e o segundo objetivo específico foram atingidos quando, ao obter o documento de planejamento estratégico da federação, expôs-se cada etapa do mesmo seguindo a teoria abordada por Pereira (2010) e Oliveira (2009), onde todas as etapas foram preenchidas e documentadas pela FECARU.

Ao triangular os dados obtidos através das entrevistas com as gestões da federação, o questionário aplicado com os praticantes de Rugby no estado de Santa

Catarina e os conhecimentos advindos das teorias de administração sobre planejamento estratégico, foi possível contemplar o terceiro e o quarto objetivo específico deste trabalho, comparando a teoria do planejamento estratégico com o que foi praticado pela FECARU, verificando ainda a percepção dos adeptos do rugby no Estado de Santa Catarina sobre a gestão da Federação Catarinense de Rugby.

Ao atingir todos os objetivos específicos e responder ao problema de pesquisa, este trabalho atinge seu objetivo geral, doravante, cabe a FECARU realizar uma revisão do seu planejamento junto aos clubes catarinenses e primordialmente definir o perfil ideal de cada cargo dentro da organização, acrescentando os cargos importantes para o desenvolvimento da gestão, afim de consolidar uma gestão colaborativa, transparente e profissional. De tal forma, a parceria e/ou contratação para atividades meios, também são pontos essenciais a serem estudados pela FECARU.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese: Uma Abordagem Simples, Prática e Objetiva.** São Paulo: Editora Atlas S.a., 2011.

AMARAL, Cacilda Mendes dos Santos, BASTOS, Flávia Cunha. **O gestor esportivo no Brasil: revisão de publicações no país.** 2005.

ARRUDA, Egídio Correa da Costa. **Primeira MAC-MED de RUGBY.** 2001. Disponível em: <<http://www.oocities.org/colosseum/arena/9364/historia.htm>>. Acesso em: 05 jun. 2016.

BATH, Richard (ed.). **The Complete Book of Rugby.** p. 64. Seven Oaks Ltd, 1997.

CARNEIRO, Marcio Henrique. **Memórias da fundação do Guaíba Rugby Clube.** 2009.

CENAMO, Gabriel Colini. **HISTÓRIA DO RUGBY.** 2010. 59 f. Monografia (Especialização) - Curso de Educação Física, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.portaldorugby.com.br/2015/wp-content/uploads/2010/04/História do Rugby - Gabó.pdf>>. Acesso em: 02 maio 2016.

CHAPPELET, J.-L., KÜBLER-MABBOTT, B. **The International Olympic Committee and the Olympic system: the governance of world sport.** London; New York: Routledge, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações.** 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2003. 459 p.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais.** São Paulo: Cortez, 2003.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE RUGBY. **Sobre a CBRu –.** 2010. Disponível em: <<http://www.sharklion.com/proyectos/cbru/main/content.php?page=4>> Acesso em: 20 de maio de 2015.

DELOITTE (Brasil). Rugby e artes marciais são os esportes apontados como os de maior crescimento futuro no Brasil. 2011. Disponível em: <<http://www.deloitte.com.br/Comunicados/ReleasePesquisaEsportes.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2016.

ENDEAVOR BRASIL. **PLANEJAMENTO estratégico: como fazer e por onde começar.** 2014. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/planejamento-estrategico-como-fazer-e-por-onde-comecar/>> Acesso em: 06 junho 2016.

EXAME (Brasil). O rúgbi virou negócio no Brasil, e cresce rapidamente. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/o-rugbi-virou-negocio/>>. Acesso em: 05 dez. 2016.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GASCA, Daniel. Garcia. **Perspectivas de la gestión deportiva municipal y modelos de gestión**. In ACGEPG/INDE (Ed.), 2000. p. 115–117. Zaragoza: Anais do I Congresso de Gestão Deportiva de Cataluña. Disponível em: <[goo.gl/r48z2X](http://goo.gl/r48z2X)> Acesso em: 10 de novembro de 2016

STYLIANOS, Georgios Hatzidakis. **Gestão do esporte no brasil: desafios e perspectivas**. São Paulo: ícone Editora Ltda., 2012. 173 p.

HISTÓRIA do Rugby – **PORTAL DO RUGBY**. Disponível em: <<http://www.portaldorugby.com.br/entenda-o-rugby/historia-do-rugby>> Acesso em: 5 de junho de 2016

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10a. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LUNA, Nestor Alejandro; TATIM, Denise Carvalho; FACCO, Ana Luiza Rossato. Proposta de Um Modelo de Planejamento Estratégico para Clubes de RUGBY em Desenvolvimento no Brasil. In: Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, 4., 2015, São Paulo. **Anais do IV SINGEP** – São Paulo – SP – Brasil – 08, 09 e 10/11/2015. São Paulo: Iv Singep, 2015. p. 1 - 16.

MADELLA, A., BAYLE, E., TOME, J. **The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach**. *European Journal of Sport Science*, 2005. p. 207–220.

MAGNANI, M. **Identificação de fatores críticos de sucesso para formulação de estratégias que minimizem a perda de competência organizacional de um centro de P&D agropecuário**. Tese de Doutorado (Engenharia de Produção e Sistemas), Universidade de Santa Catarina. Florianópolis, 2004

MARQUES, José Carlos; CAFEO, Marta Regina Garcia. **Mulheres Fazem Isso? – Análise das Estratégias de Gestão do Rugby Feminino no Brasil**. *Psitr*, [s.l.], v. 03, n. 02, p.26-40, 1 dez. 2014. Universidade Nove de Julho.

MAZZONI, Tomás. **História do Futebol no Brasil**. Edições Leia, 1950.

MAZZEI, Leandro Carlos; BASTOS, Flávia da Cunha. **Gestão do esporte no brasil: desafios e perspectivas**. São Paulo: ícone Editora Ltda., 2012. 173 p.

MELLO, Júlio Brugnara; PINHEIRO, Eraldo dos Santos. **O RUGBY NA EDUCAÇÃO FÍSICA ESCOLAR: RELATO DE UMA PRÁTICA**. 2014. 13 f. Monografia (Especialização) - Curso de Educação Física, Universidade Federal do Pampa, Bagé, 2015. Disponível em: <<http://revista.cbce.org.br/index.php/cadernos/article/viewFile/2024/991>>. Acesso em: 02 maio 2016.

MOREIRA, Matheus. **Breve História das Entidades Dirigentes do Rugby Brasileiro**. 2009. Disponível em: <[http://www.niteroirugby.com.br/rugby/joomla/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=22&Itemid=64](http://www.niteroirugby.com.br/rugby/joomla/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=22&Itemid=64)>. Acesso em: 06 jun. 2016.

MULLIN, B. ; HARDY, S.; SUTTON, W. **Sport marketing**. Illinois: Human Kinetics, 1993 apud ZOUANI, D. M.; PIMENTA, R. C. Perfil dos profissionais de administração esportiva no Brasil. In: WORLD SPORT CONGRESS. Barcelona, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração Estratégica na prática: A competitividade para administrar o futuro das empresas**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 22<sup>a</sup> ed. - São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Catalão: UFG, 2011.

PARKHOUSE, B. L. **The management of sport. Its foundation and application**. St. Louis: Mobsy Year Book, 1991 apud ZOUANI, D. M.; PIMENTA, R. C. Perfil dos profissionais de administração esportiva no Brasil. In: WORLD SPORT CONGRESS. Barcelona, 2003.

PAULUCI, R. B. B., QUONIAM, L. M. **Aplicação do método de fatores críticos de sucesso para levantamento de necessidades de informação em estudo prospectivo**. In: 3<sup>o</sup> Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação. São Paulo, 2006

PEREIRA, I. B., ZOTES, L. P. **Os fatores críticos de sucesso como condição para o alcance dos 3 e's dos projetos sociais: uma contribuição para o êxito das ações de responsabilidade social**. In: XII Simpósio de Engenharia de Produção – XII SIMPEP. Anais., Bauru – SP, 2005.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Editora Atlas S.a., 2010. 160 p.

PICCOLI, Felipe. **Como a ótima gestão esportiva fez do rugby um esporte forte no Brasil –2015**. Disponível em: <<http://www.elhombre.com.br/como-otima-gestao-esportiva-fez-rugby-um-esporte-forte-brasil/>> Acesso em: 20 de maio de 2016

PORTAL BRASIL. Equipes brasileiras de rúgbi recebem investimentos para as Olimpíadas Rio 2016. 2015. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/esporte/2015/10/equipes-brasileiras-de-rugbi-recebem>-

investimentos-para-as-olimpiadas-rio-2016>. Acesso em: 05 dez. 2016.

PORTAL DO RUGBY (Brasil). Gigantes por natureza: Tupis sobem degrau, vencem a primeira e derrubam EUA. Disponível em: <<http://www.portaldorugby.com.br/noticias/selecao-brasileira/gigantes-por-natureza-tupis-sobem-degrau-vencem-a-primeira-e-derrubam-lider-eua>>. Acesso em: 05 dez. 2016.

ROCCO JÚNIOR, Ary José et al. **Ensaio sobre Gestão do Esporte**:: reflexões e contribuições do GEPAE/EEFE-USP. Sarapuí: Ojm - Casa Editorial, 2015.

ROCHA, C.M., BASTOS, F.C. **Rev. bras. Educ. Fís. Esporte**, São Paulo, v.25, p.91-103, dez. 2011 N. esp.

RUGBY, Spac. **Rugby**. 2011. Disponível em: <<https://clubespac.wordpress.com/rugby/>>. Acesso em: 30 maio 2016.

THOMSON, A.A. **RUGGER my pleasure**. 1957. Disponível em: <<http://wesclark.com/rrr/unhistorical.html>> Acesso em: 21 de maio de 2016

SEBRAE. **Como elaborar um planejamento estratégico**. 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/como-elaborar-um-planejamento-estrategico,854836627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 04 de junho 2016.

THAU, Chris. **The South American Scene in Starmer**- Smith, Nigel & Robertson, Ian (eds) The Whitbread Rugby World '89. Lennard Books, 1988. ISBN 1-85291-038

THE NEW YORK TIMES. **CRAZY Brazil Opening Its Arms To Rugby** - 2012. Disponível em: <[http://www.nytimes.com/2012/10/06/sports/rugby/06iht-rugby06.html?\\_r=3&](http://www.nytimes.com/2012/10/06/sports/rugby/06iht-rugby06.html?_r=3&)> Acesso em: 02 de maio de 2016.

TITO, Wenner. **Terceiro tempo é comemoração oficial dos torneios de Rugby**. 2013. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/pi/noticia/2013/11/terceiro-tempo-e-comemoracao-oficial-dos-torneios-de-rugbi.html>>. Acesso em: 29 maio 2016.

UOL ESPORTES. **RUGBY usa RIO-2016 para tentar sair do anonimato no Brasil**. 2010. Disponível em: <http://esporte.uol.com.br/ultimas-noticias/2010/04/21/rugbi-usario-2016-para-tentar-sair-do-anonimato-no-brasil.jhtm>> Acessado em: 02 de maio de 2016

VIEIRA T. P., STUCCHI S. **Relações preliminares entre a gestão esportiva e o profissional de educação física**. Conexões, v.5, n. 2, p. 113-128, 2007.

WORLD RUGBY. Manual. Disponível em: <<http://www.worldrugby.org/wr-resources/WorldRugbyDIR/Handbook/Spanish/index.html#/1/>>. Acesso em: 04 dez. 2016.

WRIGHT, P; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

Yin, R. K., **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2001. Editora Bookman. Porto Alegre.

ZOUANI, D. M.; PIMENTA, R. C. **Perfil dos profissionais de administração esportiva no Brasil**. In: WORLD SPORT CONGRESS, Barcelona, 2003., Espanha.



## APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_

Sexo

Idade

Naturalidade

Tempo na organização:

### ROTEIRO DA ENTREVISTA PRÉ-ESTRUTURADA

- 1) Como funciona a gestão da FECARU (como as áreas estão divididas)?
- 2) Qual o perfil dos gestores/colaboradores (formação, idade, sexo)?
- 3) Como funciona a estrutura organizacional?
- 4) Existe uma estrutura física (sede)?
- 5) A Federação conta com quantas pessoas no corpo organizacional?
- 6) A FECARU tem conhecimento de como as outras federações trabalham?
- 7) Como funciona a tomada de decisão (em todos os níveis)?
- 8) Existem encontros recorrentes?
- 9) Qual a principal fonte de receita? É recorrente? Qual periodicidade?
- 10) Como funciona a destinação dos recursos?
- 11) Quais as principais atividades e responsabilidades da FECARU?
- 12) Qual a função da FECARU?
- 13) Qual a abrangência e representatividade?
- 14) Existe forte comprometimento por parte dos colaboradores?
- 15) Alguém recebe financeiramente para trabalhar na federação? Se sim, é dedicação exclusiva?
- 16) Como é realizado a cobrança em relação as atividades e os prazos para cada pessoa/área?
- 17) Quais os concorrentes da organização? Qual o público alvo? E os possíveis clientes?

18) Qual o principal ponto que a federação precisa melhorar para chegar nos seus objetivos?

19) Quais os parceiros?

20) Quais os principais desafios?

21) Como conseguiram o centro de treinamento em Santa Catarina? Como ele funciona?

22) Quais torneios a FECARU organiza? Quais não organiza?

**APÊNDICE B – Questionário: TCC: GESTÃO ESPORTIVA: O planejamento estratégico da Federação Catarinense de Rugby**

Esse formulário visa orientar o trabalho de TCC dos graduandos de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Johnattan Furtado e William Baroukh, com o Tema: GESTÃO ESPORTIVA: O planejamento estratégico da Federação Catarinense de Rugby

1. Você conhece a Federação Catarinense de Rugby (FECARU) \*

Sim

Não

Caso a resposta da pergunta anterior tenha sido “Não”, obrigado por sua participação, infelizmente você não possui o perfil desejado para a pesquisa.

2. Você pratica Rugby?

Sim

Não

3. Você joga Rugby por qual equipe? (Deixe em branco caso a resposta anterior seja 'não')

---

4. Como você avalia a atuação da FECARU, nos seguintes critérios?

a) Marketing:  Péssimo;  Ruim;  Regular;  Bom;  Excelente.

b) Apoio aos Clubes:  Nenhum apoio;  Quase nenhum apoio;  Pouco apoio;  Suficiente;  Acima do esperado.

c) Disseminação do Rugby:  Nenhuma;  Quase nenhuma;  Pouco disseminado;  Disseminado;  Acima do esperado.

d) Campeonatos organizados:  Péssima;  Ruim;  Regular;  Boa;  Muito boa.

e) Gestão:  Péssima;  Ruim;  Regular;  Boa;  Muito boa.

5. Quais os principais problemas que você identifica na FECARU?

---

---

---

---

---

---

---

---

6. Tem alguma sugestão ou solução para algum destes problemas? Qual?

---

---

---

---

---

---

---

---

# Planejamento Estratégico 2013

Federação Catarinense de Rugby



Outubro de 2012

Federação Catarinense de Rugby

## Contatos

Tomas Folatelli, [sixion.foia@gmail.com](mailto:sixion.foia@gmail.com)

Eduardo H. Rodrigues, [eduardo.hr@gmail.com](mailto:eduardo.hr@gmail.com)

Elisandra Rodrigues, [elis.sc@gmail.com](mailto:elis.sc@gmail.com)



## INDICE

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>03</b>
<b>1.1. APRESENTAÇÃO DA FEDERAÇÃO</b>	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.03</b>
<b>1.2. DIRETORIA</b>	<b>04</b>
<b>1.3. ENVOLVIMENTO</b>	<b>05</b>
<b>1.4. DIRETRIZES ESTRATÉGICAS E DESAFIOS</b>	<b>06</b>
<b>2. VISÃO, MISSÃO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>07</b>
<b>2.1. MISSÃO, VISÃO, VALORES</b>	<b>07</b>
<b>2.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>08</b>
<b>2.2.A. GOVERNANÇA</b>	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.08</b>
<b>2.2.B. ADMINISTRAÇÃO</b>	<b>09</b>
<b>2.2.C. PARTICIPAÇÃO</b>	<b>10</b>
<b>2.2.D. PERFORMANCE</b>	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.11</b>
<b>2.2.E. COMPETIÇÃO</b>	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.12</b>
<b>2.2.F. TREINAMENTO E EDUCAÇÃO</b>	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.13</b>
<b>2.2.G. COMERCIAL E MARKETING</b>	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.14</b>
<b>2.3. INDICADORES DE PERFORMANCE (KPI'S)</b>	<b>15</b>
<b>2.4. MODELO DE COMPETIÇÕES</b>	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.18</b>

<b>3. ESTRATÉGIAS</b>	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO. 19</b>
3.1. GOVERNANÇA	19
3.2. ADMINISTRAÇÃO	20
3.3. PARTICIPAÇÃO	21
3.4. PERFORMANCE	22
3.5. COMPETIÇÃO	23
3.6. TREINAMENTO E EDUCAÇÃO	24
3.7. COMERCIAL E MARKETING	25
<b>4. IMPLEMENTAÇÃO</b>	<b>26</b>
4.1. PRIORIDADE DE CURTO PRAZO	26
4.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	27
4.3. FINANÇAS	28
<b>5. ANÁLISE SWOT</b>	<b>30</b>
<b>6. MAPA DA FEDERAÇÃO</b>	<b>31</b>
<b>7. PERFORMANCE</b>	<b>34</b>

## 1. INTRODUÇÃO

---

### 1.1. Apresentação da Federação

A FEDERAÇÃO CATARINENSE DE RUGBY, designada também pela sigla FECARU, foi fundada no dia 12 de novembro de 2008, no município de Florianópolis, Capital do Estado de Santa Catarina, através da união de atletas, principalmente da equipe Desterro Rugby, que tomaram a iniciativa de oficializar a federação, para assim difundir a prática do esporte, bem como aumentar a representatividade do Estado em partidas interestaduais.



## 1.2. Diretoria 2012

<b>Cargo</b>	<b>Nome</b>	<b>Situação</b>	<b>Nacionalidade</b>	<b>Profissão</b>	<b>Clube</b>
Presidente	Tomas Folatelli	Solteiro	Italiano	Administrador	BC Rugby
Diretor Secretário	Elisandréia A. C. Rodrigues	Casada	Brasileira	Advogada	Goitaka
Diretor Financeiro	Eduardo Henriques Rodrigues	Casado	Brasileiro	Engenheiro civil	Goitaka
Diretor de Marketing	Fábio Mafra de Orleans	Solteiro	Brasileiro	Publicitário	Costão Norte
Diretor Técnico	Orlando Marre	Casado	Chileno	arquiteto	Costão Norte
Diretor Feminino	Maria Mikaela P. de Oliveira	Casado	Brasileira	arquiteto	Desterro
Diretor Arbitragem	Pedro Oliveira	Casado	Brasileiro	Farmacêutico	Desterro

### **1.3. Envolvimento**

Atualmente, todos os membros da diretoria estão envolvidos no desenvolvimento da Federação, alguns com atividades que exigem mais tempo e disposição, outros mais pontuais, como organização de campeonatos, etc.

O desenvolvimento das atividades ocorre de acordo com a área que o envolvido mais atua ou conhece do rugby, fazendo isso nas suas horas livres e sem qualquer remuneração, apenas pela paixão pelo esporte.

## 1.4. Diretrizes Estratégicas e Desafios

### ESTRUTURAÇÃO

- Sistema Interno de Gestão
- Formação de um conselho fiscal
- Formação de um conselho consultivo
- Definir sede administrativa e Centro de Treinamento

### COLABORADORES

- Captação de profissionais multidisciplinares que permitam a dissiminação do esporte
- Voluntários ativos

### ORGANIZAÇÃO E DIVULGAÇÃO

- Torneio Regionais
- Torneios Estaduais
- Torneios Inter-Estaduais
- Torneios Nacionais
- Torneios / Festivais Internacionais

### PARCERIAS

- Buscar espaço junto as instituições no Estado (como Sesi)
- Buscar parceriais junto a Prefeituras
- Parceria com a divisa Argentina/Uruguai

## 2. VISÃO, MISSÃO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### 2.1. Missão, Visão, Valores

#### MISSÃO

- Disciplinar, orientar, organizar e divulgar o rugby, focando na formação de polos regionais de desenvolvimento e a profissionalização de atletas, técnicos e árbitros.

#### VISÃO

- Ser o principal polo nacional de desenvolvimento do rugby nos próximos 10 anos e ter três times na elite nacional até 2020.

#### VALORES

- Respeito
- Integridade
- Ética
- Disciplina
- Comprometimento

## 2.2. Objetivos Estratégicos

### 2.2.d. GOVERNANÇA

# GOVERNANÇA

- Constituir Conselho Consultivo como organismo independente para criação de diretrizes e cobrança das ações estratégicas e operacionais e avaliação dos resultados propostos;
- Implantar e manter estrutura organizacional compatível com o Planejamento Estratégico;
- Elaborar Planejamento Estratégico com dinâmica anual de progresso;
- Elaborar Plano de Operações Anual com três meses de antecedência – até outubro do ano anterior;
- Garantir transparência no planejamento e execução;
- Garantir participação e influência dos filiados e interessados no Planejamento Estratégico;
- Garantir regularidade fiscal;
- Auxiliar na criação, organização e a gestão do Planejamento Estratégico dos clubes filiados.

## 2.2.b. ADMINISTRAÇÃO

# ADMINISTRAÇÃO

- Alteração no organograma funcional da federação;
- Criação de cargos administrativos remunerados;
- Profissionalizar a operação;
- Terceirizar contabilidade e regularidade fiscal;
- Terceirizar serviços de desenvolvimento e manutenção de aplicativos gerenciais e de controle, com possibilidade de acesso remoto;
- Aumentar a participação nas redes sociais;
- Terceirizar elaboração e captação de projetos incentivados, projetos com poder público e de patrocínio;
- Desenvolver parcerias com as associações filiadas;
- Desenvolver parcerias com o poder público, com a iniciativa privada e os órgãos esportivos nacionais e internacionais;
- Desenvolver ações com voluntários individuais;
- Descentralizar a operação das ações em 4 regiões, cada um com um coordenador da região: Capital, Norte, Sul e Oeste.

## 2.2.c. PARTICIPAÇÃO

# PARTICIPAÇÃO

- Incluir o Rugby no Jesc, Jasc e joguinhos abertos (TAG Rugby até 14 anos, 7s até 18 anos);
- Fazer parcerias com instituições públicas e particulares para o desenvolvimento de atividades de rugby dentro de suas estruturas (SESI, Prefeituras)
- Alcançar 10% dos municípios do Estado mantendo um núcleo para desenvolvimento do rugby masculino e feminino (atividade infantil até 14 anos e juvenil até 18 anos);
- Garantir que a região da Grande Florianópolis mantenha, pelo menos, 4 núcleos para desenvolvimento do rugby masculino, feminino e juvenil;
- Organizar Festivais de Beach Rugby nos litorais turísticos;
- Organizar uma competição Estadual de veteranos;
- Organizar dois festivais anuais no Estado, para encontro de praticantes, familiares e organizadores de todos os projetos de participação.

## 2.2.d. PERFORMANCE

# PERFORMANCE

- Profissionalizar árbitros;
- Criar equipes técnicas profissionais e multidisciplinares para as seleções estaduais (chefe de delegação, técnico de campo, técnicos especialistas, preparador físico, nutricionista, fisiologista, psicólogo e fisioterapeuta);
- Auxiliar na profissionalização das equipes técnicas dos clubes filiados;
- Criar condições de desenvolvimento dos atletas de alta performance dos clubes filiados;
- Garantir que as seleções estaduais em todas as categorias masculinas e femininas se mantenham entre os quatro primeiros lugares nas competições nacionais;
- Garantir que as seleções estaduais conquistem o primeiro lugar em, pelo menos, uma categoria das competições nacionais anuais;
- Ter três equipes filiadas na principal competição nacional de cada categoria masculina e feminina em cada modalidade (XV e 7s);
- Manter cinco atletas em cada seleção nacional de XV de todas as categorias masculinas e femininas;
- Manter três atletas em cada seleção nacional de 7s de todas as categorias masculinas e femininas;
- Promover intercâmbio nacional e internacional com as seleções masculinas e femininas de XV e 7s, nas categorias Principal, M23 e M19.



## 2.2.e. COMPETIÇÃO

# COMPETIÇÃO

- Organizar uma competição estadual que abranja todas as categorias em duas divisões de performance;
- Organizar Circuito de Rugby 7's com etapas em todas as macro regiões que abranja todas as categorias em duas divisões de performance;
- Auxiliar para que cada macro região tenha, pelo menos, uma equipe em cada competição de âmbito estadual;
- Garantir a atuação da Comissão de Ética e Disciplina Desportiva no acompanhamento das competições estaduais;
- Garantir a participação das seleções estaduais em competições e torneios nacionais e internacionais.

## 2.2.f. TREINAMENTO + EDUCAÇÃO

# TREINAMENTO + EDUCAÇÃO

- Realizar clínicas de intercâmbio com profissionais técnicos de outros estados nacionais e internacionais;
- Criar Escola Permanente de Técnicos e Árbitros;
- Criar Escola Itinerante de Técnicos e Árbitros;
- Estimular a formação de Educadores com certificação IRB residentes no Estado;
- Estimular a certificação IRB da equipe técnica das seleções estaduais;
- Estimular a certificação IRB da equipe técnica dos clubes filiados;
- Garantir que os árbitros das competições estaduais tenham certificação IRB nível I;
- Promover cursos nível II para árbitros e técnicos;
- Promover a inclusão do rugby como disciplina no currículo eletivo de 20% das Faculdades de Educação Física com sede no Estado.

## 2.2.g. COMERCIAL + MARKETING

# COMERCIAL + MARKETING

- Criação de identificação visual para o Rugby Catarinense;
- Desenvolver projetos para editais com recursos diretos da administração pública;
- Captar parceiros para desenvolvimento de projetos de captação;
- Desenvolver parceria com fabricante de uniformes e equipamentos;
- Desenvolver parcerias para terceiro tempo;
- Terceirizar Assessoria de Imprensa;
- Terceirizar desenvolvimento, manutenção, atualização e controle estatístico de participação através das ferramentas de divulgação pela internet: portal, blog, redes sociais, mailing;
- Apresentar as modalidades do rugby em todas as escolas públicas e privadas do Estado;
- Promover um ídolo Catarinense masculino e um feminino até a Rio 2016;
- Receber equipes internacionais para se aclimatar para Rio 2016 no Estado;
- Transmitir partidas das competições estaduais;
- Criação de concursos para a divulgação do esporte.

## 2.3. Indicadores de performance (KPI's)

Objetivos	KPI (Indicadores)	Objetivo em - 4 anos
<b>1. Constituir Conselho Consultivo</b>	Criação do Conselho	Pleno funcionamento e operação do Conselho Consultivo.
	Reuniões regulares	Reuniões bimestrais
<b>2. Estrutura Organizacional</b>	Implantação de novo organograma	Desenvolvimento das funções conforme organograma.
<b>3. Plano de Operações Anual</b>	Finalização do plano anual até outubro do ano anterior de sua abrangência	Entrega do plano anual a cada outubro
<b>4. Transparência de ações</b>	Todos os filiados cientes dos planos futuros da federação	Participação de todos os clubes filiados nas reuniões de planejamento
	Prestação de contas anual	Participação de todos os clubes filiados nas reuniões de prestação de contas
<b>5. Regularidade fiscal</b>	Fechamento de balanços anuais	Situação fiscal completamente regularizada
<b>6. Criação de cargos administrativos remunerados</b>	Contratação de funcionários administrativos	Funcionários remunerados atuando em todas as diretorias/gerências da federação
<b>7. Terceirização de Contabilidade</b>	Contratação de empresa de contabilidade	Todas as ações fiscais regularizadas
<b>8. Aumentar participação em redes sociais</b>	Número de acessos no site Número de inscrições no Facebook Número de seguidores no Twitter	Ter 500 acessos diários 3.000 inscritos na página 1.000 seguidores
<b>9. Projetos de captação</b>	Elaboração de projetos de captação	Obtenção de um convênio anual

<b>10. Descentralização de Ações</b>	Criação de Diretorias Regionais	Ter diretorias regionais ativas em todas as macro regiões
<b>11. Firmar parcerias</b>	Parcerias firmadas com órgãos públicos	Parceria firmada com cinco prefeituras Parceria firmada com o estado
	Parcerias firmadas com entidades privadas	Parceria firmada com cinco entidades privadas
<b>12. Municípios Abrangidos</b>	Municípios envolvidos com o esporte	Ter clubes filiados em vinte municípios catarinenses
<b>13. Organização de Competições</b>	Competição de nível estadual – modalidade XV	Campeonato com seis clubes inscritos em cada divisão. Etapas em todas as macro regiões
	Competição de nível estadual – modalidade 7's	Campeonato com seis clubes inscritos em cada divisão. Etapas em todas as macro regiões
	Torneios de Beach Rugby	Dois torneios anuais
	Torneios de Veteranos	Festival anual de veteranos
<b>14. Profissionalização de Árbitros</b>	Árbitros remunerados em todos os jogos oficiais	Arbitragem nível II em todas as partidas oficiais
<b>15. Equipe Técnica de Seleções Profissional</b>	Equipe técnica remunerada para as seleções estaduais	Treinadores IRB nível II Profissionais de educação física habilitados em Rugby
<b>16. Atletas Selecionados</b>	Atletas atuantes no estado nos selecionados nacionais	05 atletas adultos na sel. nacional de XV 03 atletas na seleção olímpica 05 atletas juvenis na sel. nacional de XV 05 atletas femininas na seleção de 7's

<b>17. Jogos Internacionais</b>	Jogos de nível internacional para os selecionados estaduais	Participação em um torneio internacional anual para o selecionado juvenil  Participação em uma competição internacional anual para o selecionado feminino de 7's
<b>18. Treinamentos e Formação</b>	Formação de árbitros	06 árbitros nível II em atuação no estado Realização de cursos anuais de níveis I e II
	Formação de técnicos	Realização de cursos anuais de níveis I e II
	Profissionais de educação física	Inclusão da formação de rugby nos cursos de educação física em uma universidade do estado
<b>19. Identificação Visual</b>	Divulgação de identidade visual	Reconhecimento público da identidade visual da federação
<b>20. Ídolo Catarinense</b>	Identificação da sociedade com um(a) jogador(a) da modalidade	Atleta olímpico identificado com o estado

## 2.4. Modelo de Competições

### Campeonato Estadual

- Campeonato serie A
- Campeonato serie B
- Festival Iniciantes
- Campeonato Juvenil (M16 e M18)
- Super Copa Catarinense
- Seleções Estaduais

### Campeonatos Regionais

- Rugby na Ilha
- Copa Norte
- Copa Sul
- Copa Oeste

### Seven Catarinense

- Circuito Catarinense de Rugby Seven's

### 3. ESTRATÉGIAS

#### 3.1 Governança

Estratégias	Meta	Prazo
1. Consolidar novo organograma da Federação	Aprovar novo organograma	01 mês
2. Consolidar novo estatuto	Aprovar novo estatuto	03 meses
3. Realizar eleições para os novos cargos	Realização de eleição	03 meses
4. Elaborar Plano Anual de Operações	Apresentar plano 2013	01 mês



## 3.2 Administração

<b>Estratégias</b>	<b>Meta</b>	<b>Prazo</b>
<b>1. Criação de cargos remunerados (suporte administrativo da diretoria)</b>	01 funcionário adm. Suporte adm. para diretorias	06 meses 18 meses
<b>2. Terceirizar contabilidade</b>	Contratar empresa	02 meses
<b>3. Terceirizar manutenção de aplicativos remotos de controle e gerenciamento</b>	Acesso administrativo remoto	06 meses
<b>4. Aumentar participação nas redes sociais</b>	Criação de site 1000 curtir Facebook Criação de twitter	06 meses 06 meses 03 meses
<b>5. Terceirizar projetos de captação</b>	Contratação de assessoria em captação	06 meses
<b>6. Firmar parcerias com órgãos públicos</b>	Criar projeto de parceria com prefeituras	06 meses
<b>7. Firmar parcerias com associações privadas</b>	Criar projeto de parceria com associações civis	06 meses
<b>8. Aumentar a participação de voluntários</b>	Captação de 10 voluntários fixos na administração	06 meses
<b>9. Criação das delegacias regionais</b>	Criar quatro delegacias regionais (capital, norte, sul e norte)	06 meses

### 3.3 Participação

Estratégias	Meta	Prazo
1. Inclusão do Rugby no JASC e Jogos Abertos Estaduais	Inclusão do rugby nos Jogos Abertos Inclusão nos Jogos Abertos	24 meses 24 meses
2. Parcerias com prefeituras e associações civis	Firmar parceria com três prefeituras Operacionalizar parceria com Sesi	12 meses 06 meses
3. Aumentar participação do esporte nos municípios do estado	Criação de clubes em dez municípios	12 meses
4. Manutenção de núcleos de desenvolvimento na Capital	04 núcleos de desenvolvimento - adulto - feminino - juvenil	01 mês 12 meses 12 meses
5. Organização de Festivais de Beach Rugby	Criação de 02 torneios anuais de Beach Rugby	12 meses
6. Organização de Torneios de Veteranos	Criação de torneio para times de veteranos (> 35 anos)	12 meses
7. Organização de Festivais de Integração entre Praticantes e Familiares	Criação de Festival de Rugby para integração de praticantes, familiares e sociedade	12 meses

## 3.4 Performance

<b>Estratégias</b>	<b>Meta</b>	<b>Prazo</b>
<b>1. Profissionalizar árbitros</b>	Árbitros remunerados em competições oficiais	03 meses
<b>2. Profissionalizar Equipes Técnicas das Seleções Estaduais</b>	Equipe técnica profissional nas seleções estaduais	12 meses
<b>3. Oferecer treinamentos de alta performance para atletas selecionados</b>	Central de treinamento de alta performance	12 meses
<b>4. Seleções estaduais entre quatro primeiros das competições nacionais</b>	Classificação entre as quatro primeiras posições	12 meses
<b>5. Equipes filiadas nas principais competições nacionais</b>	Participação das equipes em competições nacionais	12 meses
<b>6. Atletas filiados selecionados nas equipes nacionais</b>	Convocação de atletas filiados	12 meses
<b>7. Intercâmbio com outras federações nacionais ou internacionais</b>	Criar evento de intercâmbio com federações nacionais	12 meses
	Criar evento de intercâmbio com equipes e/ou federações de países vizinhos	12 meses

## 3.5 Competição

Estratégias	Meta	Prazo
<b>1. Organizar competição estadual em todas as categorias</b>	Realizar campeonato série A – XV Realizar campeonato série B – XV Realizar campeonato juvenil	06 meses 06 meses 06 meses
<b>2. Organizar circuito estadual de Seven</b>	Realizar campeonato masculino – 7's Realizar campeonato feminino – 7's Realizar campeonato juvenil – 7's	06 meses 06 meses 06 meses
<b>3. Equipes de todas as regiões nas competições estaduais</b>	Integrar equipes de todas as regiões	12 meses
<b>4. Criação da Comissão de Ética e Disciplina Desportiva</b>	Criação de comissão de ética e disciplina desportiva	03 meses
<b>5. Participação das seleções estaduais nas competições nacionais</b>	Convocação de selecionados para competições nacionais	06 meses

## 3.6 Treinamento & Educação

Estratégias	Meta	Prazo
1. Realização de clínicas de intercâmbio	Realizar clínicas com profissionais de outros estados/países	08 meses
2. Criação de escola permanente de árbitros	Criação de centro de desenvolvimento de árbitros	08 meses
3. Formação de Educadores certificados IRB	Formar 02 educadores IRB atuantes no estado Formar 05 educadores IRB atuantes no estado	24 meses 48 meses
4. Certificação IRB das equipes técnicas das seleções estaduais	Convocar técnicos nível II para as seleções estaduais	24 meses
5. Arbitragem com certificação IRB	Possuir no quadro 20 árbitros nível I Possuir no quadro 05 árbitros nível II	12 meses 18 meses
6. Realização de cursos IRB de arbitragem	Realização de curso de arbitragem nível I Realização de curso de arbitragem nível II	06 meses 12 meses
7. Realização de cursos IRB de treinadores	Realização de curso de coaching nível I Realização de curso de coaching nível II	06 meses 12 meses
8. Inclusão do rugby como disciplina universitária	Inclusão do rugby como disciplina eletiva em uma universidade do estado	24 meses

## 3.7 Comercial & Marketing

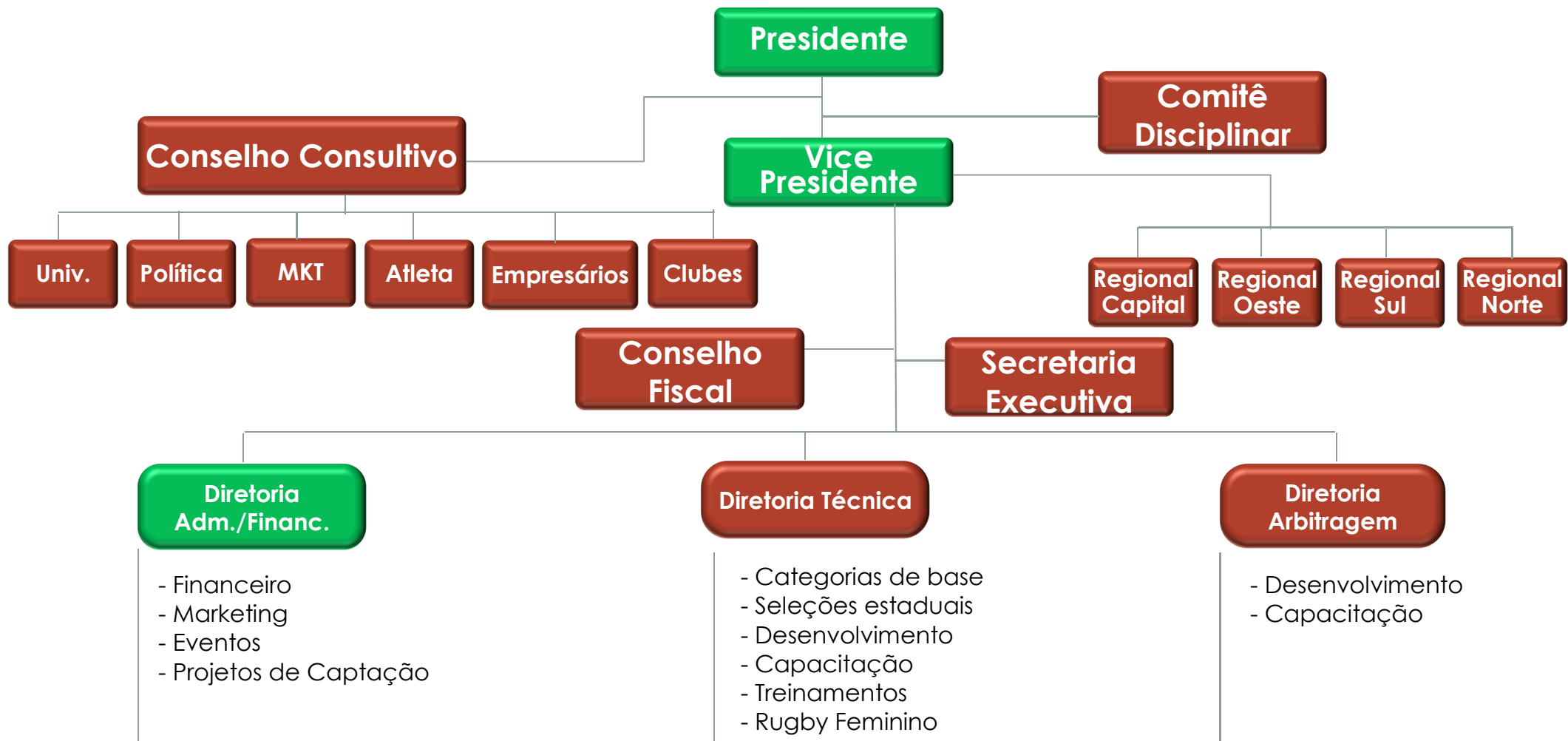
Estratégias	Meta	Prazo
1. Criação de identidade visual da Federação	Criação de material promocional Confecção de novos uniformes	06 meses 06 meses
2. Apresentação de projetos para captação de recursos	Criação de projeto para captação de recursos públicos	08 meses
3. Desenvolver parceria com fabricante de uniformes e equipamentos	Firmar parceria com empresa de material esportivo	06 meses
4. Terceirizar assessoria de imprensa	Contratação de assessoria de imprensa	06 meses
5. Terceirizar manutenção de mídias sociais	Formalizar parceria de manutenção de mídias sociais	03 meses
6. Apresentação do esporte em escolas públicas e privadas	Criar apresentação para escolas de ensino médio Apresentações em escolas de ensino médio	05 meses 06 meses
7. Promover a criação de um ídolo catarinense de rugby	Aproveitar a figura de atletas de destaque como ídolo catarinense do esporte Divulgar a imagem do atleta pelo estado	12 meses 24 meses
8. Recepcionar equipes para aclimação das Olimpíadas 2016	Criar condições técnicas para receber seleções internacionais	24 meses
9. Criação de concursos culturais para divulgação do esporte	Criação de concurso cultural para divulgação do esporte	06 meses

## 4. IMPLEMENTAÇÃO

### 4.1. Prioridades de Curto Prazo

1. Aprovação de novo organograma
2. Eleição nova diretoria
3. Contratação contabilidade
4. Criação do Conselho Consultivo
5. Criação do Conselho Fiscal
6. Criação da Comissão de Ética e Disciplina Desportiva
7. Criação da Escola de Árbitros

## 4.2. Estrutura Organizacional





### 4.3. Finanças

RECEITA	Ano 01	Ano 02	Ano 03	Ano 04
<b>1. CBRU</b>				
1.1 Convênios	30.000,00	30.000,00	45.000,00	45.000,00
1.2 Apoio a Projetos	6.000,00	8.000,00	10.000,00	10.000,00
1.3 Programas IRB	4.000,00	10.000,00	12.000,00	12.000,00
1.4 Patrocínio a Torneios	6.000,00	10.000,00	15.000,00	15.000,00
<b>Total CBRU</b>				
2. Inscrição/Anuidade de Clubes	4.400,00	6.000,00	8.000,00	8.000,00
3. Inscrição/Anuidade de Atletas	12.000,00	12.000,00	14.000,00	16.000,00
4. Inscrição de Torneios	16.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
5. Patrocínios	5.000,00	7.000,00	10.000,00	15.000,00
6. Direitos de Transmissão	-	-	-	-
7. Ingressos em Competições	-	-	-	-
8. Outros	5.000,00			
<b>TOTAL DE RECEITA</b>	<b>88.400,00</b>	<b>95.000,00</b>	<b>126.000,00</b>	<b>135.000,00</b>

<b>DESPESAS</b>	<b>Ano 01</b>	<b>Ano 02</b>	<b>Ano 03</b>	<b>Ano 04</b>
<b>1. Governança</b>	7.400,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
<b>2. Administração</b>	25.000,00	25.000,00	48.000,00	48.000,00
<b>3. Rugby Infantil</b>	11.000,00	11.000,00	16.000,00	20.000,00
<b>4. Rugby Feminino</b>	4.000,00	6.000,00	6.000,00	8.000,00
<b>5. Rugby Comunitário</b>	2.000,00	6.000,00	6.000,00	8.000,00
<b>6. Treinamentos &amp; Educação</b>	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00
<b>7. Competições</b>	22.000,00	22.000,00	24.000,00	24.000,00
<b>8. Performance</b>	6.000,00	4.000,00	6.000,00	8.000,00
<b>TOTAL DE DESPESAS</b>	86.400,00	93.000,00	123.000,00	133.000,00
<b>RESULTADO</b>	2.000,00	2.000,00	3.000,00	2.000,00

## 5. ANÁLISE SWOT

### Ameaças

- Oportunistas
- Riscos saúde de atletas, inclusive infantis e juvenis
- Obtenção de campos para utilização em competições

### Pontos fortes

- Desenvolvimento do rugby brasileiro
- Curva ascendente da quantidade de associações de rugby no estado
- Tradição do rugby catarinense
- Tradição do rugby feminino

SWOT

### Oportunidades

- Inclusão da modalidade nas Olimpíadas
- Frequente transmissão de jogos

### Pontos fracos

- Baixa qualidade da arbitragem no estado
- Falta de participação dos clubes na Federação
- Baixa estrutura interna dos clubes
- Falta de campos de rugby
- Falta de educadores certificados
- Baixa quantidade de técnicos certificados

## 6. MAPA DA FEDERAÇÃO

<b>ATLETAS MASCULINOS</b>	<b>2012 Federados</b>	<b>2012 Não Federados</b>	<b>2010/2011</b>	<b>% Variação</b>
Pré-adolescentes	15	0	-	
Adolescentes	93	30	-	
Adultos	158	120	-	
<b>Total Atletas Masculinos</b>	<b>266</b>	<b>150</b>	<b>-</b>	
<b>ATLETAS FEMININOS</b>	<b>2012 Federados</b>	<b>2012 Não Federados</b>	<b>2010/2011</b>	<b>% Variação</b>
Pré-adolescentes	0	0	-	
Adolescentes	22	10	-	
Adultos	22	0	-	
<b>Total Atletas Femininos</b>	<b>44</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	
<b>TOTAL DE ATLETAS</b>	<b>2012 Federados</b>	<b>2012 Não Federados</b>	<b>2010/2011</b>	<b>% Variação</b>
Pré-adolescentes	15	0	-	
Adolescentes	115	40	-	
Adultos	180	150	-	

\* Considera-se atletas não federados os atletas com pendências documentais pessoais ou dos seus clubes.

<b>CLUBES, EQUIPES, TÉCNICOS E ÁRBITROS</b>	<b>2012 Federados</b>	<b>2012 Não Federados</b>	<b>2011 Federados</b>	<b>2011 Não Federados</b>	<b>% Variação</b>
<b>1. Número de Clubes</b>	8	8	1	10	
<b>2. Número de Equipes nos Clubes</b>	16	12	3		
<b>3. Número de Escolas</b>	0	0	0	0	
<b>4. Número de Equipes nas Escolas</b>	0	0	0	0	
<b>5. Número de Treinadores</b>	14	6	5	9	
<b>6. Número de Treinadores Certificados IRB</b>	3	0	3	0	
<b>7. Número de Árbitros Nível I</b>	14	0	4	0	
<b>8. Número de Árbitros Nível II</b>	0	0	0	0	
<b>9. Número de Educadores IRB</b>	0	0	0	0	
<b>10. Número de Oficiais de Desenvolvimento</b>	0	0	0	0	

PROGRAMAS DE INCREMENTO DA PARTICIPAÇÃO DO RUGBY NO ESTADO DESENVOLVIDOS PELA FEDERAÇÃO	Sim / Não	Detalhes
1. Rugby Juvenil	Sim	Formação das seleções estaduais Intercâmbio internacional
2. Clubes e Rugby Comunitário	Não	
3. Rugby de Lazer (Tag, Beach, Outros)	Não	
4. Treinamento e Educação	Sim	Curso de arbitragem Nível I Assistência técnica internacional
5. Rugby Feminino	Sim	Formação das seleções estaduais Intercâmbio internacional
6. Outros	Não	

## 7. PERFORMANCE

CLUBE / SELEÇÃO	Número de Jogos disputados pelas seleções estaduais	Número de Vitórias	% de Vitórias	Principais Competições	Número de Atletas Seleccionados
1. XV Adulta	-	-	-	-	-
2. XV Feminina	-	-	-	-	-
3. XV Sub 19/18	08	05		Cultura Inglesa Torneio Missiones	21
4. XV Sub 17/16	04	01		Cultura Inglesa	16
5. 7's Masculina	-	-	-	-	-
6. 7's Feminina	03	02		Torneio Missiones	07
7. Outras					

PERGUNTAS	Sim / Não	Detalhes
1. Existem profissionais na Federação e nos Clubes do estado?	Sim	
2. Quantos são atletas?	-	
3. Quantos são árbitros?	-	
4. Quantos são treinadores?	2	
5. Existe um programa de seleções no estado para o rugby masculino?	sim	Seleções de categorias M16 e M18
6. Existe um programa de seleções no estado para o rugby feminino?	Sim	Seleção estadual de seven
7. Existem programa de formação de árbitros no estado?	Não	Pretensão de intensificar no próximo ano os cursos de arbitragem e a criação de uma escola permanente de árbitros
8. Existe um programa de formação de treinadores no estado?	Não	Pretensão de realização de cursos no próximo ano.