IV SINGEP
Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317 - 8302

# PROPOSTA DE UM MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA CLUBES DE RUGBY EM DESENVOLVIMENTO NO BRASIL

**NESTOR ALEJANDRO LUNA**
Instituto de Desenvolvimento do Alto Uruguai
alelunabr@hotmail.com

**DENISE CARVALHO TATIM**
Universidade de Passo Fundo
tatim@upf.br

**ANA LUÍZA ROSSATO FACCO**
UFSM - Universidade Federal de Santa Maria
analuiza.rfacco@gmail.com

A Deus!

IV SINGEP
Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317 - 8302

# PROPOSTA DE UM MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA CLUBES DE RUGBY EM DESENVOLVIMENTO NO BRASIL

**Resumo**

O objetivo deste artigo foi propor um modelo de planejamento estratégico para clubes de rugby em desenvolvimento no Brasil, considerando a baixa adesão de seus gestores a práticas de administração estratégica em suas organizações. Embora a prática deste esporte no país seja centenária, a maioria dos clubes existentes na atualidade estão ainda na fase de desenvolvimento, situação vital para a implementação de ferramentas específicas que garantam a viabilidade de longo prazo das instituições em questão. Por meio de um delineamento qualitativo do tipo exploratório-interpretativo buscou-se, com base em pesquisa bibliográfica e documental, detectar ferramentas de planejamento estratégico úteis e exequíveis para a problemática apresentada. A análise dos relatórios de pesquisa da Confederação Brasileira de Rugby junto aos clubes que a compõem aponta para essa necessidade, uma vez que, embora a totalidade das entidades pesquisadas considere importante a realização do planejamento estratégico, a maioria não o possui e, entre as que possuem, é evidenciada a dificuldade de execução e alcance dos planos e metas previstos. Com base nesses resultados, foi proposto um modelo de planejamento estratégico compatível com o objeto em questão, que possa servir como referencial de aplicação para gestores e de discussão para pesquisadores do assunto no futuro.

**Palavras-chave**: clubes de rugby, gestão em organizações sem fins lucrativos, planejamento estratégico.

**Abstract**

The main objective in this article was to create a model of a strategic planning for rugby clubs that are developing in Brazil, considering low adherence to their managers in the practical strategic administration in their organizations. Although rugby is an old sport in the country, most of the clubs are still developing their facilities. The main issue to this implementation is the specific tools in the long term to keep the durability in these institutions. Based in bibliographic research and documentary, it was developed many strategic planning to detect possibilities in order to solve the issue. The analysis made from the research reports of the Brazilian Rugby Confederation within the clubs, shows the necessity to improve the sport in Brazil. The analysis shows that all the entities consider important the fact of having a strategic planning, but the majority does not have any source to implement it, and those that have find it very difficult to reach the strategic planning made. Based on these results, it was proposed a strategic planning model compatible that can be used as a referential to the managers and also as a discussion topic to the researchers in the future.

**Keywords**: rugby clubs, management in nonprofit organizations, strategic planning.

ISSN: 2317 - 8302

## 1 Introdução

As entidades sem fins lucrativos surgem como resposta da sociedade civil à insuficiência do Estado e do mercado no cumprimento das demandas da sociedade. Assim, seja na assistência social ou na garantia de direitos fundamentais, na saúde como no esporte, estas entidades ocupam hoje um espaço político-participativo, social e até econômico de fundamental relevância.

No entanto, muitas dessas instituições surgiram por iniciativa de pessoas sem experiência em gestão e apresentam dificuldades na sua administração, sendo a deficiência na gestão apontada como um dos fatores de restrição a um maior desenvolvimento do terceiro setor. (Assaf, Araújo & Fregonesi, 2006).

Como refere Teixeira (2004), as deficiências na gestão organizacional destas entidades, a pressão pela sustentação financeira, a escassez de apoio técnico e a grande diversidade de membros que compõe suas estruturas são restrições ao seu desenvolvimento, sendo que, para reverter tal estado de coisas, estudiosos do tema alertam para a necessidade de profissionalizar a gestão dessas instituições, ponto em que os conhecimentos e os princípios da Administração podem dar uma significativa contribuição para o desenvolvimento do setor social.

Nessa perspectiva, as ferramentas de planejamento, criadas e desenvolvidas para que as organizações empresariais consigam de forma eficaz encontrar melhores estratégias de sobrevivência e desenvolvimento em cenários altamente competitivos, também resultam de vital importância para as entidades sem fins lucrativos, toda vez que as mesmas, carecendo de ferramentas específicas para o terceiro setor e no cumprimento da sua missão, convivem com necessidades insatisfeitas, recursos humanos, na sua maioria de voluntários, e escassez de fontes de financiamento.

No que compete ao esporte, o Brasil, reconhecido mundialmente pelo talento dos seus esportistas, não consegue, através das diferentes instâncias governamentais, contribuir para o descobrimento e desenvolvimento de novos valores em praticamente nenhuma modalidade esportiva. Na prática, são os atletas amadores, os dirigentes voluntários e as federações dos clubes amadores os verdadeiros desenvolvedores das políticas de esporte.

Com um grande potencial ainda para ser descoberto no Brasil, o rugby, uma das modalidades esportivas mais importantes em todo o mundo, vem crescendo de forma bastante dinâmica no país, que nos últimos 3 anos, projetou-se da 45ª para a 27ª posição no ranking da *International Rugby Board* (IRB) na categoria Masculina Adulta. (Confederação Brasileira de Rugby, http://www.brasilrugby.com.br/, recuperado em 12, outubro, 2014).

Com valores e comportamentos transmitidos ao longo de gerações, o rugby transcende não apenas como esporte, mas como uma cultura de escala global, manifestada e desenvolvida muito antes do processo de globalização econômica acontecer. Entretanto, a exemplo de outras entidades do terceiro setor, os clubes de rugby brasileiros necessitam de gestão profissional alicerçada em planejamento sistematizado para se desenvolver e consolidar.

Nessa perspectiva, esse estudo teve como objetivo construir uma proposta de modelo de planejamento estratégico adequado à realidade dos clubes de rugby em desenvolvimento no Brasil, esperando-se também contribuir para a literatura sobre o tema, a qual ainda é incipiente na proposição de ferramentas de gestão específicas para esse tipo de organização.

O artigo está estruturado na apresentação do referencial teórico adotado, descrição dos métodos e técnicas de pesquisa, apresentação dos resultados, contemplando a análise das características da gestão nos clubes de rugby do Brasil e a proposição de um modelo de planejamento estratégico orientado às necessidades identificadas, e, por fim, são apresentadas as considerações finais em torno do objetivo proposto.

ISSN: 2317 - 8302

## 2 Referencial Teórico

A revisão teórica proposta se fundamenta nos seguintes eixos: planejamento estratégico nas organizações, o caminho metodológico do planejamento estratégico e a gestão e o planejamento em organizações do terceiro setor.

### 2.1 Planejamento estratégico nas organizações

A necessidade de estabelecer estratégias de sobrevivência é inerente ao ser humano. Seja no comércio, na diplomacia ou na arte da guerra, a organização de dados e a sistematização de ideias para obter uma maior assertividade na tomada de decisões, remonta a milhares de anos.

Furlan (2014) salienta que o planejamento estratégico é necessário, pois tem um papel fundamental no que diz respeito à visualização das possíveis consequências futuras, procurando minimizar os riscos inerentes à tomada de decisão e também se baseia nas decisões de hoje que deverão construir o amanhã. O autor destaca a importância de se projetar o amanhã, uma vez que o cenário equivale a projeções das tendências históricas para compor um futuro esperado.

Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2003) contribuem na compreensão de que as estratégias tem duas características essenciais: são criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente. Os autores, citando Glueck (1980) reforçam a visão da estratégia desde o ponto de vista da administração como um plano unificado, amplo e integrado criado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos.

Na literatura administrativa, o termo estratégia é definido sob diferentes enfoques, por diversos autores, conforme apresentado na Figura 1.

| Autor | Definição de estratégia |
|---|---|
| **Mintzberg (1988)** | As estratégias representam o que deve ser feito para que a empresa sobreviva. |
| **Whittington (2002)** | A palavra estratégia possui diferentes conceitos, sendo classificada pelo autor segundo quatro formas genéricas: clássica, evolucionista, processual e sistêmica. |
| **Porter (1999)** | Estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades – e não apenas de umas poucas – e da integração entre elas. |
| **Robbins (1987)** | A determinação antecipada dos objetivos a serem atingidos e dos meios pelos quais esses objetivos devem ser atingidos, é a decisão do que fazer, como fazê-lo e quem deverá fazê-lo. |
| **Hammel e Prahalad (1995)** | Uma empresa precisa desaprender grande parte de seu passado para poder descobrir o futuro, e reconhece que não é suficiente colocar a empresa em uma posição ótima dentro dos mercados existentes. |

**Figura1. Quadro conceitual**
Fonte: elaborado pelos autores com base na literatura.

Em termos empresariais, foi nos anos 60 que surgiram alguns dos conceitos que ainda norteiam muitas das práticas hoje utilizadas, como o Modelo de Harvard do qual surge a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) - em português forças, fraquezas, ameaças e oportunidades - como ferramenta de diagnóstico na elaboração da estratégia empresarial que, como apontam Chiavenato e Sapiro (2004), se baseia na análise interna dos pontos fortes e fracos da organização e das ameaças e oportunidades do ambiente.

Kich e Pereira (2014) acrescentam que durante décadas as organizações utilizaram o planejamento estratégico intensivamente e com essa demanda a ferramenta acabou se tornando sinônimo de estratégia.

Com base na literatura, podemos perceber a extrema importância do planejamento estratégico na gestão de uma organização. Nesse sentido, Kich e Pereira (2011), argumentam que o planejamento estratégico se mostra como um processo cíclico, sem fim e que reúne toda organização e se relaciona com todas as partes envolvidas da empresa, com base nisso, a organização, influencia e é influenciada por vários fatores organizacionais como liderança, cultura, estrutura e comunicação.

## 2.2 O caminho metodológico do planejamento estratégico

A complexa tarefa de planejar qualquer empreendimento, deve necessariamente ter bases sólidas que permitam dar sustentabilidade ao crescimento, desenvolvimento e, inclusive, revisão da estratégia adotada. Assim, o propósito da organização, embora pareça um conceito óbvio, resulta no esqueleto que irá estruturar todas as etapas subsequentes. Para Costa (2007), os alicerces estratégicos de uma organização são compostos por sua visão, missão, abrangência, princípios e valores e opção estratégica. São estes os elementos que caracterizam aquilo que a organização pretende ser no futuro, sendo o propósito o impulso, a motivação maior, que fornece essa força sem o qual a organização fica como "um barco sem motor".

A formulação da missão é eficaz quando consegue definir uma individualidade própria da organização e quando é estimulante, inspiradora e revitalizante para todos os seus *stakeholders*. Segundo Chiavenato e Sapiro (2004), a missão deve estar alinhada com a razão de ser da organização, o papel da organização na sociedade, a natureza do negócio e às atividades às quais a organização deve concentrar seus esforços.

A visão, com sua projeção de futuro, coloca a organização em sintonia com a proposta de "para onde estamos indo". Para Chiavenato e Sapiro (2004) a visão mostra uma imagem da organização no momento da realização de seus propósitos no futuro. Sem a pretensão de predizê-lo, a visão cria um "estado de tensão" positivo entre o mundo como ele é e como gostaríamos que fosse. Uma fonte inspiradora que estimula as pessoas a verem realizada com sucesso a missão declarada. Para Costa (2007) trata-se de um modelo mental de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível para a organização.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2004) a visão deve: a) esclarecer a todos os *stakeholders* qual a direção do negócio; b) descrever uma condição futura desejada; c) motivar os interessados e envolvidos a tomar as ações necessárias; d) oferecer o foco; e) inspirar as pessoas a trabalhar em direção a um estado comum.

Os valores são os alicerces éticos de uma organização, não se trata de uma definição e sim de uma expressão das crenças primordiais que nortearão a conduta na tomada de decisões, sendo os líderes os principais indutores de implantação dos mesmos. Neste mesmo sentido, Oliveira (2011), destaca que os valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões.

O Diagnóstico estratégico externo analisa um ambiente que a organização não domina, porém está estabelecido e em constante transformação. A correta avaliação deste ambiente permite detectar oportunidades e ameaças geradas por todos os atores ambientais.

O ambiente empresarial não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas um conjunto dinâmico em que atuam, constantemente, grande quantidade de forças, de diferentes dimensões e naturezas e em direções diferentes, que mudam a cada momento, pelo fato de

cada uma dessas forças interferirem, influenciarem e interagirem com as demais forças do ambiente (Oliveira, 2011), sendo sua função procurar antecipar oportunidades e ameaças para a concretização da visão, da missão e dos objetivos empresariais.

O diagnóstico interno objetiva uma análise das qualidades e deficiências próprias de uma organização em relação ao cenário em que esta irá a atuar. Para Oliveira (2011), trata-se de colocar em evidência os pontos fortes e fracos da empresa, sendo que os pontos fortes são aquelas características positivas de destaque na instituição que favorecem o cumprimento do seu propósito; e, os pontos fracos, são as características negativas que a prejudicam. (Costa, 2007).

A postura estratégica é determinada pelos gestores da organização, escolhendo as ações necessárias para o cumprimento da missão no médio e longo prazo. Para Oliveira (2011), estas escolhas estão determinadas por três aspectos: a) a missão da empresa; b) a relação – positiva ou negativa – entre as oportunidades e ameaças que a empresa enfrenta no momento específico da escolha; e, c) a relação – positiva ou negativa –entre os pontos fortes e fracos que ela possui para fazer frente às oportunidades e ameaças do ambiente.

Assim, a organização deverá escolher ou se qualificar numa postura estratégica, podendo fazer uma combinação das mesmas conforme as necessidades da empresa. São estas: postura de sobrevivência, postura de manutenção, postura de crescimento, postura de desenvolvimento, conforme apresentado na Figura 2.

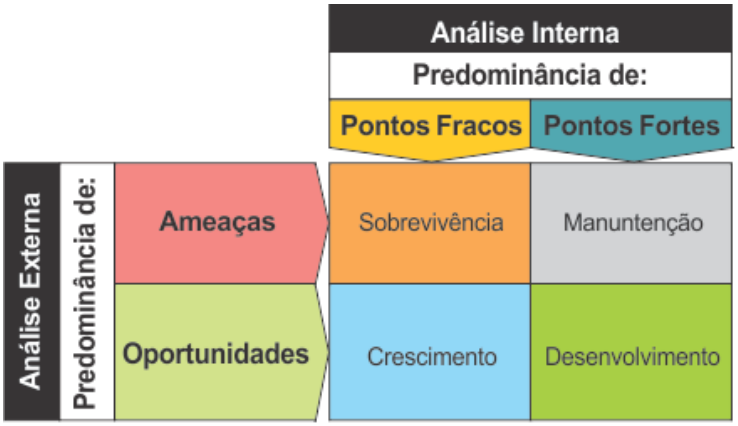


**Figura 2.** Análise SWOT de Posturas
Fonte: Oliveira, D. (2011). *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas.* São Paulo: Atlas, 2011.

De acordo com Oliveira (2011), a postura de sobrevivência obriga à redução de custos e desinvestimento, em última instância liquidação do negócio; na postura de manutenção deve-se preferir o domínio num único segmento e concentrar esforços em poucas atividades; a postura de crescimento se caracteriza pelo lançamento de novos produtos e serviços, e de novo mercados criando alianças estratégicas e promovendo a expansão; na postura de desenvolvimento opta-se por desenvolver novos mercados, novos produtos ou serviços, diversificando a oferta.

Entretanto, o planejamento estratégico não pode se limitar a uma análise situacional e nem finalizar numa declaração de boas intenções. Este precisa se tornar uma ferramenta dinâmica e de permanente consulta para os executores da estratégia, visando o alcance dos objetivos ou metas num determinado período de tempo.

Em 1954, Drucker (1995) introduz o conceito MBO (*Management by objectives*) e aplica através do acróstico SMART (em inglês), uma série de critérios para a definição dos

objetivos. Traduzidos, estes critérios estabelecem que os objetivos devam ser: específicos, mensuráveis, atribuíveis, realistas e temporais.

A concretização dos objetivos e das metas propostas somente pode acontecer de forma correta mediante programas ou projetos organizados em ações, claras, atribuíveis e quantificáveis. Para Oliveira (2011), uma carteira de projetos deve conter as seguintes características: a) embasamento num processo estruturado de planejamento estratégico; b) balanceamento entre projetos a curto, médio e longo prazo; c) perspectiva do tempo de execução; d) baixa ociosidade de recursos humanos e equipamentos; e) credibilidade da organização para com os projetos; f) equilíbrio entre os objetivos e os desejos dos usuários.

A função de controle e avaliação, num processo de planejamento estratégico, tem como finalidade identificar problemas que se transformam em desvios do planejamento; fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam, tanto quanto possível, próximos dos resultados; verificar se as estratégias estão proporcionando o resultado esperado; proporcionar informações gerenciais e periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo.

Existem atualmente inúmeras ferramentas disponíveis para dar eficiência e eficácia à implantação de estratégias e execução de plano de ações, entre os quais podem ser citados:

a) **Gráfico de Gantt**, nele é possível verificar quando uma tarefa deve iniciar, quando terminar e em que sequência deve acontecer. Estabelece os grandes marcos de implementação de todos os projetos da organização e as datas nas quais são esperados resultados mensuráveis e observáveis. (Costa, 2007).
b) **Método 5W2H** responde a perguntas primordiais que servirão de apoio ao planejamento de forma geral. Questionando para cada tarefa elencada, o que será feito, quem vai executar, por que o fará, onde acontecerá essa ação, em que tempo, de que forma e qual será o custo. (Daychouw, 2008).

## 2. 3 Gestão e planejamento em organizações do terceiro setor

As organizações esportivas sem fins lucrativos das quais os clubes de rugby do Brasil fazem parte, são entidades que pertencem ao chamado terceiro setor, ou seja, não se enquadram no setor governamental e nem no setor empresarial; entretanto, se utilizam de metodologias e ferramentas de administração para dar conta das suas operações.

Existe, portanto, entre as instituições sem fins lucrativos, uma necessidade real de materiais desenvolvidos especificamente a partir da sua própria experiência e focalizados em suas realidades e preocupações (Drucker, 1995). Heckert e Silva (2008) complementam essa visão e argumentam que as organizações sem fins lucrativos não são consideradas entidades públicas, nem organizações privadas orientadas para lucratividade, mas podem ser agrupadas sob a denominação de organizações do terceiro setor as organizações beneficentes, religiosas, esportivas, culturais, dentre outras. Pereira, Moraes, Mattos e Palmisano (2013) acrescentam que as organizações também podem ser fundações, associações comunitárias, entidades assistenciais e filantrópicas com finalidade pública.

Soares (2008) conceitua o terceiro setor como aquele que é composto por organizações diversificadas, que se caracterizam por valores não-econômicos que são fundadas pela iniciativa privada que tem interesses públicos e sociais, com contornos participativos, cooperativos e solidários.

Para Carvalho (2004), há seis questões específicas na administração das organizações sem fins lucrativos: a) ausência de medidas de lucro; b) ausência de competição; c) política de troca de favores ou vaidades pessoais; d) conselhos de administração fracos; d) tradição de perpetuação no comando; e) baixos salários dos administradores.

Para París Roche (1998), as associações esportivas privadas sem fins lucrativos são a origem e a base do esporte e fundamentalmente se dividem em dois tipos:

1) De primeiro grau: pessoas físicas que se associam para criar uma entidade com personalidade jurídica própria, com o objetivo de praticar e promover a atividade esportiva. São os clubes esportivos.
2) De segundo grau: clubes que se unem para criar uma nova entidade, com o objetivo de desenvolver conjuntamente programas esportivos. São as federações esportivas.

Estas duas instâncias nas quais os clubes planejam, executam e interagem, deixam em evidência a busca pela diferenciação entre resultados esportivos e resultados organizacionais. Segundo París Roche (1998), as organizações ligadas ao esporte, precisam estabelecer dois tipos de objetivos, o primeiro diz respeito aos da própria organização, e o segundo diz respeito ao desenvolvimento da modalidade esportiva.

Percebe-se que as organizações do terceiro setor estão começando a perceber a importância de utilizarem modelos e fermentas de gestão mais eficiente. Nesse sentido, o atual cenário do terceiro setor Brasileiro está passando por mudanças significativas nos papéis desempenhados na formação e reconhecimento de espaço, revelando vários desafios que comtemplam a ordem politica, econômica, ideológica e social (Soares & Melo, 2009).

Conforme os estudos de Falconer (1999), foi na década de noventa que o terceiro setor ganhou destaque. Nesse sentido, o autor, argumenta que surgiu com uma nova e grande promessa que se refere à renovação do espaço público, o resgate da solidariedade e da cidadania, a humanização do capitalismo e também a superação da pobreza. Isso significa que, esse terceiro setor desponta sob a promessa de eficiência, participação cidadã, inovação e qualidade.

Um setor que surge com elevadas expectativas a respeito de suas qualidades e seu papel de atuação, o terceiro setor Brasileiro, segundo Falconer (1999), parece mal equipado para assumir esse papel. Essas entidades são vistas como mal geridas, amadoras e dependentes, e, por vezes, sujeitas a motivações pouco filantrópicas, configurando-se o desafio da gestão do terceiro setor. Os autores acrescentam que a fragilidade organizacional, a dependência de recursos financeiros, falta de recursos humanos capacitados e a existência de obstáculos relacionados ao Estado, corroboram com a fragilidade que muitas vezes esse setor apresenta.

No entanto, gerir qualquer organização é e sempre será um enorme desafio, em especial, no Terceiro Setor. Pereira *et al* (2013) argumentam que essas organizações requerem cuidados especiais uma vez que os recursos em termos materiais, financeiros e humanos são escassos, porém deve-se destacar o papel dos voluntários, que não buscam a remuneração, mas sim a satisfação pessoal em contribuir para a mudança social de um mundo mais justo.

Partindo do princípio de que a gestão dessas organizações deve abordar as funções básicas da administração que são planejar, organizar, dirigir e controlar, incluindo as questões motivacionais e comunicacionais, essenciais para que sejam atingidos os objetivos de beneficiar a sociedade e manter a própria organização funcionando, torna-se imprescindível adotar estratégias que viabilizem sua sustentabilidade ao longo do tempo, não apenas financeira, mas política e social (Soares & Melo, 2009).

## 3 Metodologia

A fim de alcançar o objetivo estabelecido, optou-se por uma pesquisa qualitativa e exploratória, utilizando-se de forma complementar a abordagem quantitativa, considerando a natureza dos dados disponíveis nos documentos pesquisados e a importância de trazer ao

estudo alguns indicadores numéricos que pudessem contribuir para a caracterização do universo dos clubes de rugby em desenvolvimento no Brasil e suas práticas de gestão.

Conforme argumenta Bauer (2004), é necessária uma visão holística do processo de pesquisa social, para que ele possa incluir a definição e a revisão de um problema, sua teorização, a coleta de dados, a análise dos dados e a apresentação dos resultados. Dentro desse processo, diferentes metodologias tem contribuições diversas a oferecer.

Como procedimentos foram utilizados a pesquisa bibliográfica e documental. Na etapa bibliográfica foi pesquisada a literatura sobre o planejamento estratégico e a gestão em instituições sem fins lucrativos. A pesquisa documental teve como fontes os relatórios de pesquisas realizadas pela Confederação Brasileira de Rugby e pela Federação Gaúcha de Rugby.

A análise do material coletado foi realizada por meio da análise de conteúdo (Bauer, 2004), seguindo as etapas de pré-análise, exploração e tratamento dos resultados compreendendo a inferência e a interpretação, bem como a análise estatística simples, visando caracterizar a gestão dos clubes de rugby, para então propor um modelo de planejamento estratégico com base no referencial teórico e necessidades identificadas.

Salienta-se que, em virtude do objetivo do presente trabalho e da metodologia empregada para a sua realização, a proposta é passível de discussão, não se aplicando a uma organização de forma específica, bem como não esgota o assunto em questão. No entanto, tem sua relevância pautada na necessidade presente de se contribuir para o avanço da teoria relativa à gestão de clubes de rugby em desenvolvimento no Brasil.

## 4 Análise dos Resultados

Nessa seção será apresentado um breve histórico e características dos clubes de rugby bem como sua evolução, destacando a análise desse esporte no Brasil, seguido de uma proposta de um modelo de planejamento estratégico destinado a clubes de rugby no Brasil e ferramentas aplicáveis.

### 4.1 O rugby: características e histórico

O sistema esportivo em boa parte do mundo é institucionalizado através de organizações, em sua maior parte federações, responsáveis por regular e controlar cada modalidade esportiva. Segundo Mazzei e Nassif (2005), as federações possuem relevância social toda vez que essas organizações esportivas são reconhecidas pela sociedade como autoridades que não apenas realizam uma função pública de organização e promoção do esporte, mas também do desenvolvimento de determinada prática esportiva.

Na relação interinstitucional entre clubes e federações, por um lado os clubes se subordinam a estas e ao mesmo tempo as compõem. Assim sendo, os clubes, em termos institucionais muitas vezes carregam dois desafios: por um lado planejar, executar e controlar de forma estratégica as suas próprias atividades e por outro, estabelecer os critérios estratégicos e de gestão para suas próprias federações.

No rugby, a relação dos clubes com suas federações e confederações se estrutura da seguinte maneira:

ISSN: 2317 - 8302

**Figura 4.** Estrutura organizacional do rugby no mundo
Fonte: Confederação Brasileira de Rugby (http://www.brasilrugby.com.br/, recuperado em 12, outubro, 2014).

Conforme a International Rugby Board (http://www.irb.com/, recuperado em 10, setembro, 2014), o surgimento deste esporte teve origem em 1823 numa jogada irregular do futebol, na qual um jogador do colégio de Rugby (situado na cidade inglesa com o mesmo nome, em Warwickshire), de nome William Webb Ellis, teria pegado a bola do jogo com as mãos e seguido com ela até a linha de fundo adversária.

Segundo Cenamo (2010) a partir do ano 1860, muitas escolas na Inglaterra, Alemanha, França, Irlanda, entre outras, começaram a adotar as regras da Escola Rugby, possibilitando que jogos entre diferentes escolas se tornassem cada vez mais frequentes.

Nos dias de hoje, conforme dados da International Rugby Board (http://www.irb.com/, recuperado em 10, setembro, 2014), o rugby tem se tornado o segundo esporte coletivo mais praticado no mundo, com 2,3 milhões de jogadores registrados, quase 6 milhões de atletas amadores masculinos e femininas, em 120 países de todos os continentes. Seu campeonato mundial é o terceiro maior evento esportivo do mundo com 4 bilhões de pessoas.

No Brasil, o rugby teve as mesmas raízes que o futebol. Inicialmente, foi trazido por marinheiros ingleses e teve sua difusão relacionada a um personagem em comum, Charles William Miller, que mais tarde seria conhecido como o pai do futebol brasileiro. (Cenamo, 2010). Desde então o rugby foi atravessando diversos momentos de auge e declínio, até chegar aos dias de hoje com federações e clubes em todo o país.

Segundo o informe da Confederação Brasileira de Rugby (http://www.brasilrugby.com.br/, recuperado em 12, outubro, 2014), a modalidade hoje é praticada no país por 10.000 atletas registrados, associados a 115 clubes, presentes em 22 estados. Segundo uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria Deloitte (2011), o rugby foi considerado o esporte que mais irá crescer, e o segundo com mais interessados em conhecê-lo e praticá-lo.

Estabelecer os valores de uma organização é a primeira ação em que cada participante toma noção do que significa pensar o futuro de forma consensuada. Oliveira (2011) argumenta que o debate e a consolidação de fortes e sustentados valores são de elevada importância para a maior qualidade do processo e dos resultados do planejamento estratégico nas empresas.

No rugby, a declaração de princípios e valores, forma parte da cultura e da prática da modalidade, passando, através da sua estrutura organizacional, de uma instituição para outra, como bandeira comportamental. Assim, sem eliminar outras escolhas possíveis, os atletas e praticantes de rugby, seus clubes, federações e confederações em todo o mundo, observam os valores declarados pela sua instituição maior, a International Rugby Board, sendo estes: integridade, paixão, solidariedade, disciplina e respeito.

## 4.2 Análise da situação institucional dos clubes de rugby no Brasil

Embora com muitas décadas de presença no Brasil, o rugby teve um relativo grau de institucionalização por longo período. De fato, a criação da primeira associação do esporte reconhecida internacionalmente data de 1963. Ainda durante a década de 70, apesar do surgimento de novos times, os torneios regionais praticamente não existiam e a seleção brasileira realizava poucas partidas ao longo do ano. (Cenamo, 2010).

Foi somente nos anos 90 que o rugby brasileiro contaria com campeonatos regionais em dois estados diferentes, Rio de Janeiro e São Paulo. Evidencia-se assim, que a gestão, mais ou menos integrada, do rugby no Brasil não possui mais do que 20 anos, sendo que recém a partir de 2010 iniciou-se um processo de profissionalização da gestão na Confederação Brasileira de Rugby (CBRu).

Uma pesquisa realizada em 2014, pela CBRu com o objetivo de mapear a situação institucional e esportiva dos clubes, nos estados de São Paulo e Rio Grande do Sul, sendo estas, duas das principais federações, apresentou a seguinte realidade nos 31 clubes pesquisados (Confederação Brasileira de Rugby, 2014a):

- 31 têm Estatuto Social e CNPJ
- 31 entendem a necessidade de possuírem planejamento
- 15 possuem planejamento estratégico.
- 23 têm declaradas a sua missão, visão e valores.
- 11 Possuem cronograma de trabalho alinhado com o planejamento estratégico.
- 20 Possuem plano de metas.
- 17 têm um organograma adequado para a boa operação do clube.

Ao analisar os documentos de Planejamento Estratégico da Confederação Brasileira de Rugby para 2010 (Confederação Brasileira de Rugby, 2014b) e os da Federação Gaúcha de Rugby para 2014-2017 (Federação Gaúcha de Rugby, 2014), se verificam entre os pontos fracos apontados, alguns que podem justificar o baixo grau de profissionalismo de clubes e federações:

- Falta de pessoas capacitadas
- Baixa dedicação dos dirigentes
- Ausência de patrocínios

Decorrente destas informações pode-se verificar a necessidade que os clubes tem de aplicar ferramentas de planejamento estratégico específicas para o setor, passíveis de serem executadas por não especialistas, de forma a garantir o desenvolvimento de suas organizações.

As ferramentas a seguir, foram escolhidas para um caso hipotético que possa servir de guia, devendo cada instituição, conforme seu grau de evolução administrativa e institucional, adaptar e corrigir aquilo que considerar pertinente para atingir os seus objetivos.

### 4.3 Proposição de um modelo de planejamento estratégico para clubes de rugby

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa e seus pressupostos em relação à teoria apresentada, buscando atender os objetivos do estudo As proposições de um modelo de planejamento estratégico serão apresentadas em quatro seções distintas, sendo na primeira a determinação de princípios de valores, a segunda, ferramentas de diagnósticos, a terceira, ferramentas de execução e a quarta fermentas de monitoramento e avaliação.

#### 4.3.1 Determinação de princípios e valores

São estas definições que nortearão todos os objetivos e ações futuras:

- **Missão:** Tornar o rugby a melhor opção recreativa, esportiva e formadora de cidadãos.

- **Visão:** Tornar-se referência regional no desenvolvimento do esporte amador.
- **Valores:** Integridade – Respeito – Solidariedade – Paixão – Disciplina

### 4.3.2 Ferramentas de diagnóstico

Nesta etapa são apontadas, de forma indiscriminada, todas as opiniões para posteriormente sintetizá-las a uma mínima expressão de tópicos representados no exemplo apresentado na Figura 5:

**Figura 5.** Análise SWOT proposta
Fonte: Oliveira, D. (2011). *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas.* São Paulo: Atlas.

Assim, conforme a relevância de cada item se determina a postura estratégica institucional do clube. No caso que apresentamos, se verifica predominância de pontos fortes e de oportunidades, o que determina uma postura estratégica de **desenvolvimento** conforme a Figura 6:

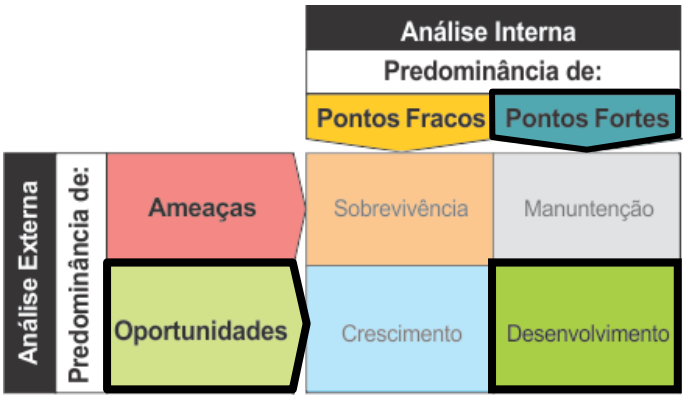


**Figura 6.** Análise SWOT das Posturas
Fonte: Oliveira, D. (2011). *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas.* São Paulo: Atlas.

Sabendo que esta postura leva consigo um enorme esforço focado na criação de novas atividades, em diversos ambientes e com diferentes públicos, é que se pré-formata uma ideia do que precisa ser feito.

### 4.3.4 Ferramentas de Execução

ISSN: 2317 - 8302

Para dar conta dos projetos que se inserem em cada uma das áreas estratégicas, o clube deve possuir uma organização que consiga concretizar todas as suas atividades sem sobrecarregar pessoas nem setores.

Na figura 7 podem se observar as áreas estratégicas e os objetivos estabelecidos para cada uma delas.

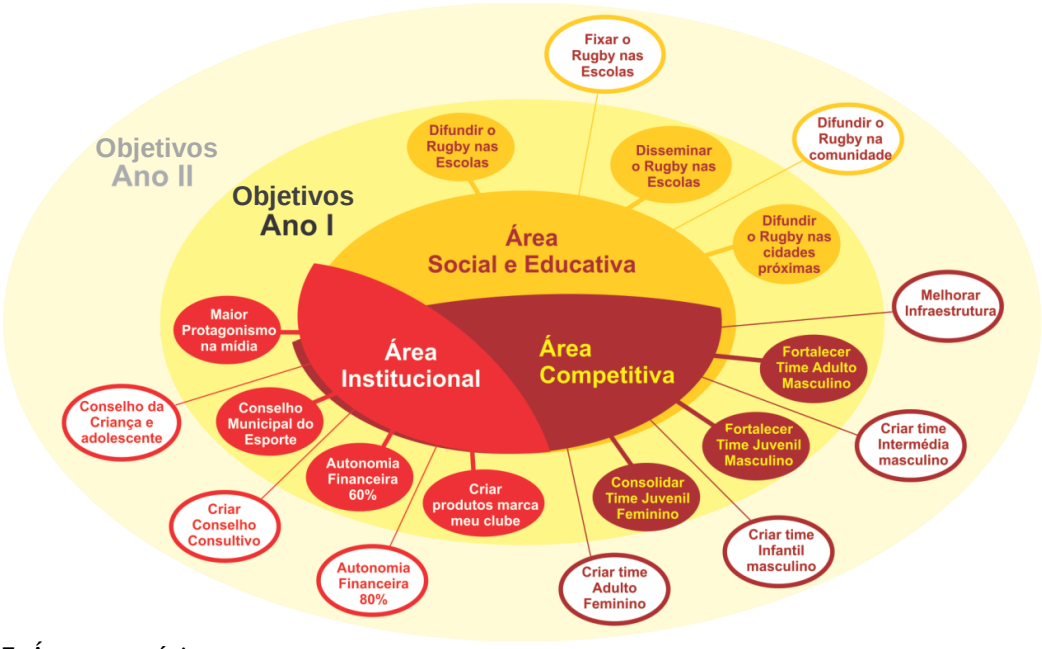


**Figura 7.** Áreas estratégicas
Fonte: Elaborado pelos autores.

Para atingir os objetivos propostos, devem criar-se projetos que atendam ao critério SMART, ou seja, específicos, mensuráveis, atribuíveis, realistas e temporais. A título de exemplo se desenvolvem aqui três objetivos do modelo acima, um de cada área estratégica, sendo:

**Área Institucional: Objetivo:** Maior protagonismo na mídia
**Projeto 1:** Evento de Lançamento do Campeonato Estadual
**Projeto 2:** Criação do site do clube.
**Área Social e Educativa: Objetivo:** Difundir o Rugby nas escolas
**Projeto 1:** Ciclo de palestras nas escolas de segundo grau
**Projeto 2:** Criar um folder com as regras básicas do rugby
**Área Competitiva: Objetivo:** Fortalecer o time Juvenil
**Projeto 1:** Capacitação de treinadores
**Projeto 2:** Ter um auxiliar estagiário da Educação Física

Desta forma, vão sendo contemplados todos os objetivos propostos, com a quantidade de projetos que a instituição puder abraçar.

### 4.3.5 Ferramentas de monitoramento e avaliação

Neste estagio, deve-se avaliar se todos os projetos propostos podem realmente se tornar realidade em tempo e forma. A matriz a seguir baseada no Método 5W2H, irá contribuir para uma maior conscientização de tudo que foi planejado e o esforço que isto representa. Como exemplo se apresenta um projeto dentre os apontados no item anterior e se elencam as ações e informações pertinentes a esse projeto.

ISSN: 2317 - 8302

**Área: Social e Educativa**

**Objetivo: Difundir o Rugby nas escolas** — **Cenário: Boa receptividade da comunidade escolar**

**Projeto 1: Ciclo de Palestras nas escolas de Segundo Grau** — **Meta: 200 alunos em 4 escolas**

| Ações | Entregável | Responsável | Onde | Quando | Processo | R$ ou Horas |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Selecionar informação | Informações e dados | João e Pedro | | dia 1 | via web | 4h |
| Montar apresentação | Arquivo PPT | João e Pedro | | dia 2 | power point | 6h |
| Contatar Professores | Ligações feitas | João e Pedro | | dia 3 | Ligar | 15,00 |
| Agendar | Cronograma | João e Pedro | | dia 4 e 5 | Visitar | 6h |
| Apresentar | Palestras realizadas | João e Pedro | Escola 1,2,3,4 | dias 6, 7, 8 e 9 | 2 palestrantes, sala de aula, projetor | 16h |
| Relatoriar | Relatórios | João e Pedro | | dia 10 | 4 indicadores | 2h |

**Figura 8.** Método 5W2H aplicado
Fonte: Elaborado pelos autores.

Para melhor monitorar e avaliar o andamento de cada projeto se utiliza uma ferramenta simples, porém de alta eficácia que é o Diagrama de Gantt.

| | | jan | fev | mar | abr | mai | jun | jul | ago | set | out | nov | dez |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Projeto A | Custo 850 | | 300 | 250 | 300 | | | | | | | | |
| Projeto B | Custo 190 | 80 | 110 | | | | | | | | | | |
| Projeto C | Custo 770 | | | 450 | 80 | 80 | 80 | 80 | | | | | |
| Projeto D | Custo 1180 | | | 135 | 135 | 135 | 235 | | 135 | 135 | 135 | 135 | |
| Projeto E | Custo 5770 | 30 | 120 | | | | | 5500 | | | | | 120 |
| Projeto F | Custo 800 | | | | | | | | 200 | 150 | 150 | 150 | 150 |
| Custos mensais | | 110 | 530 | 835 | 515 | 215 | 315 | 5580 | 335 | 285 | 285 | 285 | 270 |
| Custo Total | 9560 | | | | | | | | | | | | |

**Figura 9.** Diagrama de Gantt aplicado
Fonte: Elaborado pelos autores.

Neste diagrama é possível visualizar todos os projetos da instituição, verificar início e fim de cada um, se existe superposição ou precedência e se há déficit financeiro. É na visualização deste diagrama que se analisam ociosidades ou superlotações, endividamentos ou lucros acumulados, de forma a poder refazer o cronograma anual de atividades se necessário for.

## 5 Considerações Finais

No intuito de avaliar a situação de gestão e apresentar ferramentas de planejamento estratégico para os clubes de rugby em desenvolvimento no Brasil, foi possível detectar os ganhos que estas organizações esportivas poderão obter a partir da definição de uma estratégia organizacional e, na sequência, do desenvolvimento de um planejamento estratégico estruturado.

Havendo a necessidade de gestão estratégica que os clubes possuem, com a aplicação do modelo apresentado, será possível comprovar a influência que a definição dos princípios possui na estruturação de toda estratégia. Verificou-se também a vantagem que o Rugby

carrega consigo de compartilhar os mesmos valores em todos seus níveis institucionais, para baseados nestes definir cada instituição o seu próprio processo estratégico.

Com a utilização do modelo SWOT na análise dos ambientes no qual os clubes interagem e a consequente adoção de uma postura estratégica, se esclarece qual o rumo que se deve tomar, e a partir dali como as diferentes áreas estratégicas criarão seus objetivos, para baseados nestes desenhar projetos e ações, numa sequência organizada, interligada, estruturada e de complexidade crescente, porém de fácil leitura, compreensão e aplicação. A posterior instrumentalização com o Método 5W2H, bem como, com o Diagrama de Gantt, virão oportunizar ao gestor, ferramentas de administração e avaliação das ações projetadas.

Assim, a evolução organizacional desejada pela Confederação Brasileira de Rugby e suas federações poderá ser atingida, na medida em que metodologias como a apresentada sejam disseminadas e repassadas para os seus clubes federados e de alguma forma monitoradas.

Finalmente, o artigo fortaleceu a defesa da relevância que a definição da estratégia e sua execução através de ferramentas adequadas representam para a gestão de qualquer organização e, respeitando as suas particularidades, as pertencentes ao terceiro setor, incluídas as organizações esportivas.

## 6 Referências

Assaf, A., Araújo, A. & Fregonesi, M. Gestão baseada em valor aplicada ao terceiro setor. *Revista Contabilidade e Finanças, 17*(Número especial), 105-118.

Bauer, M. (2004). Análise de conteúdo clássica. In Bauer, M. & Gaskell, G. (Eds.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som* (pp. 189-217). Petrópolis, RJ: Vozes.

Carvalho, F. (2004). *Práticas de Planejamento Estratégico e sua aplicação em organizações do terceiro setor.* Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Cenamo, G. (2010). *História do Rugby.* Monografia de graduação, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2004). *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.* Rio de Janeiro: Campus.

Confederação Brasileira de Rugby. (2014a). *Avaliação de clubes*. (Relatório Interno/2014), São Paulo, SP, Confederação Brasileira de Rugby.

Confederação Brasileira de Rugby. (2014b). *Planejamento estratégico*. Recuperado em 12 outubro, 2014 de http://www.brownbag.com.br/brasilrugby/v1/..%5Carquivos%5CCBRu_Plano_Estrategico_de_Acao_2010.pdf

Costa, E. (2007). *Gestão estratégica: da empresa que temos à empresa que queremos.* São Paulo: Saraiva.

Daychoum, M. (2008). *40 ferramentas e técnicas de gerenciamento.* Rio de Janeiro: Brasport.

Deloitte. (2011). *Muito além do futebol: estudo sobre esportes no Brasil.* Recuperado em 11 setembro, 2011 de http://www.deloitte.com.br/Comunicados/ReleasePesquisaEsportes.pdf.

Drucker, P. (1995). *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas.* São Paulo: Pioneira.

Falconer, A. (1999). *A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão*. Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Federação Gaúcha de Rugby. (2014). *Planejamento Estratégico 2014-2017*. (Relatório Interno/2014), Porto Alegre, RS, Federação Gaúcha de Rugby.

Furlan, M. (2014). Planejamento estratégico como ferramenta de gestão nas cooperativas agroindustriais do Paraná. *Revista Capital Científico, 12* (4), 1-10.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1995). *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro, Campus.

Heckert, C. R. & Silva, M. T. (2008). Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor. *Produção, 18* (2), 319-330.

Kich, J.I.F. & Pereira, M.F. (2011). A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. *Cad. EBAPE.BR, 9* (4), 1045-1065.

Kich, J.I.F. & Pereira, M.F. (2014). Pensamento estratégico nas organizações. *Revista de Ciências e Administração, 16* (39), 134-145.

Mazzei, L. C. & Nassif, J. A Cultura organizacional na gestão do esporte: um estudo sobra uma federação esportiva. *Revista Reuna, 18* (4), 93-110.

Mintzberg, H. (1988). Generic strategies: toward a comprehensive framework. *Advances in Strategic Management*, 5, 1-67, 1988.

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. & Ghoshal, S. (2003). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases.* London: Prentice Hall-Pearson Education.

Oliveira, D. (2011). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.* São Paulo: Atlas.

París Roche, F. (1998). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona: Paidotribo.

Pereira, R S., Moraes, F. C., Mattos, A. B. & Palmisano, A. (2013). Especificidades da gestão no terceiro setor. *Organizações em contexto, 9*(18), 167-195.

Porter, M. E. (1999). *Estratégia competitiva: técnicas para análise e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Soares, A. (2008). *Desafios gerenciais de organizações de terceiro setor de Belo Horizonte na percepção de seus gerentes*. Dissertação de mestrado, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, BH, Brasil.

Soares, A.C. & Melo, M.C. (2009). Desafios gerenciais de organizações do terceiro setor de Belo Horizonte: técnicos, políticos, críticos e praxeológicos. *Revista Gestão e Planejamento, 10* (1), 38-52.

Teixeira, R.F. (2004). Discutindo o terceiro setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de Administração. *Caderno de Pesquisas em Administração, 11*(1), p. 1-15.

Whittington, R. (2002). *O que é estratégia*. São Paulo: Thompson.