



# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2019-2029

**INTERAÇÃO**  
INTELIGÊNCIA & PERFORMANCE



São Paulo, 31 de outubro de 2019.

**À FEDERAÇÃO PAULISTA DE RUGBY**

Aos cuidados de Renato Occhionero,

Referente: Conclusão da consultoria para elaboração do Planejamento Estratégico 2019-2029.

Caro Renato,

Segue nesse documento a sistematização final do Planejamento Estratégico da Federação Paulista de Rugby para o período de 2019 a 2029, como produto final da consultoria, com atualização das planilhas do plano de trabalho, conforme solicitação.

Fico no aguardo de seu pronunciamento e à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Cordialmente,

**Paula Korsakas**

Sócia-Diretora

+55 11 993975250

**Interação Inteligência & Performance**



## Sumário

<b>I – INTRODUÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>II – MISSÃO, VISÃO E VALORES .....</b>	<b>5</b>
<b>MISSÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>VISÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>VALORES .....</b>	<b>5</b>
<b>III – OBJETIVOS E EIXOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>6</b>
<b>EIXO 1 - GESTÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>EIXO 2 – FORMAÇÃO DE ATLETAS .....</b>	<b>11</b>
<b>EIXO 3 – EVENTOS ESPORTIVOS .....</b>	<b>19</b>
<b>IV – CONSIDRAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>23</b>



## I – INTRODUÇÃO

Este documento é resultado da consultoria realizada entre julho de 2017 e dezembro de 2019, com o objetivo de apoiar a Federação Paulista de Rugby (FPR) nos processos decisórios para construção do seu planejamento estratégico.

Aqui, estão documentadas as perspectivas futuras para o desenvolvimento do rugby paulista para a próxima década, apontando as grandes mudanças pretendidas e os caminhos traçados para alcançá-las.

Seu produto é fruto de uma metodologia de planejamento participativo e construção coletiva que contou com a colaboração da comunidade paulista do rugby. Consultas online, workshops, entrevistas, grupos focais e reuniões foram os meios de participação que permitiram acessar informações e colher as diferentes perspectivas, percepções e sugestões das pessoas e instituições que fazem o rugby acontecer no estado de São Paulo.

Mais de 70 pessoas entre atletas, treinadores, árbitros e árbitras, gestores e gestoras fizeram parte desse processo e tornaram possível a construção de um plano de ação abrangente e atento às realidades locais e aos diferentes atores que compõem o sistema paulista de rugby: crianças e jovens, meninas e mulheres, equipes universitárias e adultas.

O prazo de 10 anos definido para este Planejamento Estratégico reflete o amadurecimento da equipe gestora da FPR ao longo desses 18 meses de trabalho, que se empenhou em estruturar um plano que fosse capaz de imprimir algumas das mudanças necessárias para o crescimento da modalidade no estado de São Paulo, ao mesmo tempo em que buscou garantir sua viabilidade diante da capacidade institucional real e potencial da FPR.

Nas próximas páginas estão apresentadas:

1. A identidade institucional da FPR definida pela MISSÃO, VISÃO e VALORES que devem nortear o planejamento estratégico;
2. Os eixos estratégicos escolhidos pela FPR para este planejamento como seus pilares estruturantes que explicitam suas prioridades;
3. O detalhamento de metas, indicadores e macro ações para cada eixo estratégico, com responsáveis e prazos estimados.
4. Apontamentos finais da consultoria.



## **II – MISSÃO, VISÃO E VALORES**

Um dos fundamentos deste planejamento foi definir a identidade institucional da FPR expressa na sua **MISSÃO**, a sua **VISÃO** futura para daqui uma década, e os **VALORES** que deverão guiar as decisões e condutas para a materialização das intenções aqui declaradas em resultados relevantes para o desenvolvimento e crescimento do rugby paulista.

### **MISSÃO**

A missão da FPR é ***liderar o desenvolvimento sustentável e a disseminação dos valores do Rugby no estado de São Paulo.***

### **VISÃO**

Em 2029, ***ser exemplo nacional de governança e excelência esportiva.***

### **VALORES**

***Integridade:*** governança democrática, responsável e transparente do rugby em todos níveis.

***Excelência:*** fazer do rugby paulista o melhor, com os melhores atletas, treinadores e treinadoras, árbitros e árbitras, gestores e gestoras.

***Cooperação:*** atuação convergente de todos os agentes do rugby paulista pelo desenvolvimento da modalidade no estado.



### III – OBJETIVOS E EIXOS ESTRATÉGICOS

A ambição da FPR para os próximos 10 anos, refletida no objetivo geral deste planejamento, é **estruturar o Sistema do Rugby Paulista para a expansão sustentável da modalidade no estado.**

A realização deste objetivo está sustentada em três eixos estratégicos (figura 1) que representam as áreas de atuação prioritárias para as quais foram definidas metas, ações, prazos e responsáveis pelas frentes de trabalho.



**Figura 1. Eixos estratégicos do Planejamento 2019-2029 da FPR.**

Para cada um dos eixos estratégicos, foram definidos objetivos específicos, expressos em forma de resultados esperados concorrentes para a realização do objetivo geral.



## RESULTADOS PRETENDIDOS – objetivos específicos



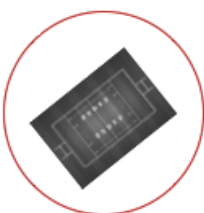
### GESTÃO

- Atuação capilarizada da FPR com polos regionais no Estado;
- FPR reconhecida como entidade confiável no cenário nacional;
- Entidades filiadas à FPR com gestoras e gestores qualificados e processos de gestão aprimorados.



### FORMAÇÃO DE ATLETAS

- Aumento da retenção de atletas entre 15-19 anos nas equipes;
- Equipes femininas ampliadas nas categorias de base;
- Melhores atletas nas categorias de base.



### EVENTOS

- Eventos esportivos atrativos em diferentes segmentos;
- Rugby paulista com visibilidade ampliada nos meios de comunicação.

A seguir, o detalhamento e análise contextual de cada um destes eixos estratégicos está apresentada em separado para melhor compreensão. Entretanto, para o sucesso na implementação deste plano, é fundamental que os eixos e suas respectivas ações sempre sejam considerados de maneira integrada e relacionada, para garantir equilíbrio de esforços distribuídos nas três frentes de trabalho ao longo de sua execução.



## EIXO 1 - GESTÃO

O eixo estratégico de gestão está balizado pela idealização de um modelo de gestão regionalizada como forma de ampliar a atuação da FPR no estado de maneira integrada, eficaz e transparente.

De acordo com dados levantados durante o processo de planejamento, em 2018, havia cerca de 70 instituições filiadas à FPR distribuídas em mais de 30 municípios no estado, e a principal demanda apontada foi a regionalização e descentralização das ações da federação com a criação de polos regionais e trabalho em rede.

Esse novo modelo de gestão pressupõe criar uma estratégia de relacionamento com as entidades filiadas que fortaleça o compromisso coletivo para consecução dos objetivos deste planejamento que se pretende alcançar com uma nova política de incentivos e investimentos da FPR.

Arelada a este engajamento coletivo para materializar os resultados do planejamento estratégico, está a necessidade de desenvolvimento e profissionalização da gestão das entidades filiadas e da própria equipe da FPR, com investimentos na qualificação dos gestores e gestoras do rugby paulista. A demanda por qualificação profissional é, potencialmente, uma fonte de receita por meio de programas de formação, treinamento e certificação como serviços a serem oferecidos pela FPR.

Outro ponto de destaque foi a avaliação positiva e reconhecimento da FPR como uma instituição dirigida por pessoas comprometidas com o desenvolvimento do Rugby. Por outro lado, boa parte da comunidade paulista manifestou expectativa de melhora da governança e maior transparência da FPR. No atual cenário esportivo, a ética e transparência na gestão esportiva são urgentes e, diante do status atual e das ambições da FPR, optou-se também por investir em novas bases para estruturação de um programa de governança e *compliance* para fortalecer o capital esportivo, político e econômico do rugby paulista.





EIXO	RESULTADOS	METAS	INDICADORES	AÇÕES		
				CURTO PRAZO (2018-2020)	MÉDIO PRAZO (até 2024)	LONGO PRAZO (até 2029)
<b>GESTÃO</b>	<b>Atuação capilarizada da FPR com polos regionais no Estado.</b>	Criar e implantar modelo de gestão regionalizada do rugby paulista.	7 pólos regionais de rugby em pleno funcionamento em 10 anos	Contratação de 3 profissionais para gestão regionalizada do rugby no estado	Ampliação para 5 pólos regionais ativos	Conclusão da ativação dos 7 pólos
				Diagnóstico e implantação do programa de governança e compliance da FPR.	Manutenção e monitoramento das boas práticas da FPR	
	<b>FPR reconhecida como entidade confiável no cenário nacional.</b>	Criar e implantar Programa de Governança e Compliance da FPR	Atingir, em 2 anos, 7 pontos no rating (Sou do Esporte) e permanecer no longo prazo	Contratação de profissional especializado e implantação das medidas de governança e compliance na FPR.		
				Inscrição da FPR no Rating Inteira (Pacto pelo Esporte) ou certificadora similar	Busca de incremento de receitas em virtude do cumprimento das normas de compliance	
	<b>Entidades filiadas com gestores/as qualificados/as e processos de gestão aprimorados.</b>	Criar e implantar Política de Incentivos e Investimentos (PI) para as entidades filiadas à FPR	10% das entidades filiadas no nível mínimo do rating interno da FPR e elegíveis para receber incentivos da FPR anualmente (3% em 2020, 8% em 2024)	Definição e implantação dos KPIs de Boas práticas da FPR	Elaboração de cartilha para disseminação de boas práticas junto aos clubes	
				Criação e divulgação da Política de Incentivos e Investimentos da FPR	Aprimoramento do PI FPR	
				Criação de rating interno FPR (piloto) para monitoramento do trabalho dos clubes e subsídio dos processos decisórios da FPR	Aprimoramento do Rating FPR	
				Divulgação e aplicação do Rating FPR junto aos clubes		
				Abertura de inscrições e avaliação dos inscritos no PI		
				Divulgação do Resultado do Rating e do PI FPR		
	Oferecer oportunidades de qualificação profissional para gestores/as das entidades filiadas	30 % de gestores/as das entidades filiadas capacitados por cursos da FPR	Diagnóstico das demandas de qualificação em gestão	Estabelecimento de parcerias com CBRU para plano de cursos para gestores(as)	Estruturação e divulgação de calendário de cursos para gestores(as) do estado de SP	Criação de bolsas de estudo para capacitação em áreas estratégicas de gestão esportiva



<b>GESTÃO</b>																																																																																																	
<b>EIXO</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>AÇÃO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>PRAZO DE INÍCIO</b>	<b>PRAZO DE CONCLUSÃO</b>																																																																																										
<b>FPR reconhecida como entidade confiável no cenário nacional.</b>	<b>Atuação capilarizada da FPR com polos regionais no Estado.</b>	Criar e implantar modelo de gestão regionalizada do rugby paulista.	7 pólos regionais de rugby em pleno funcionamento em 10 anos	Contratação de 3 profissionais para gestão regionalizada do rugby no estado Ampliação para 5 pólos regionais ativos Conclusão da ativação dos 7 pólos	Gestão	fev/18	dez/20																																																																																										
								Criar e implantar Programa de Governança e Compliance da FPR	Atingir, em 2 anos, 7 pontos no rating (Sou do Esporte) e permanecer no longo prazo	Diagnóstico e implantação do programa de governança e compliance da FPR.	Compliance	jan/18	dez/20																																																																																				
														Criar e implantar Política de Incentivos e Investimentos (PI) para as entidades filiadas à FPR	10% das entidades filiadas no nível mínimo do rating interno da FPR e elegíveis para receber incentivos para receber anualmente (3% em 2020, 8% em 2024)	Contratação de profissional especializado e implantação das medidas de governança e compliance na FPR.	Compliance	jan/18	dez/19																																																																														
																				Oferecer oportunidades de qualificação profissional para gestores/as das entidades filiadas	30 % de gestores/as das entidades filiadas capacitados por cursos da FPR	Inscrição da FPR no Rating Integra (Pacto pelo Esporte) ou certificador	Compliance	jul/20	dez/21																																																																								
																										Criar e implantar Política de Incentivos e Investimentos da FPR	Definição e implantação dos KPIs de Boas práticas da FPR	Manutenção e monitoramento das boas práticas da FPR	Compliance	jan/21																																																																			
																																Criar e implantar Programa de Governança e Compliance da FPR	Criação de rating interno FPR (piloto) para monitoramento do trabalho dos clubes e subsídio dos processos decisórios da FPR	Busca de incremento de receitas em virtude do cumprimento das normas de compliance	Comunicação	jan/21																																																													
																																						Criar e implantar Programa de Governança e Compliance da FPR	Divulgação e aplicação do Rating FPR junto aos clubes	Criação e divulgação da Política de Incentivos e Investimentos da FPR	Oper / polos	jul/20	jul/21																																																						
																																												Criar e implantar Programa de Governança e Compliance da FPR	Abertura de inscrições e avaliação dos inscritos no PI	Definição e implantação dos KPIs de Boas práticas da FPR	Comp/oper	jul/20	jul/21																																																
																																																		Criar e implantar Programa de Governança e Compliance da FPR	Divulgação do Resultado do Rating e do PI FPR	Criação de rating interno FPR (piloto) para monitoramento do trabalho dos clubes e subsídio dos processos decisórios da FPR	Oper / polos	ago/20	jan/21																																										
																																																								Criar e implantar Programa de Governança e Compliance da FPR	Aprimoramento do Rating FPR	Divulgação e aplicação do Rating FPR junto aos clubes	Oper / polos	out/20	fev/21																																				
																																																														Criar e implantar Programa de Governança e Compliance da FPR	Aprimoramento do PI FPR	Abertura de inscrições e avaliação dos inscritos no PI	Comunicação	mar/21	jun/21																														
																																																																				Criar e implantar Programa de Governança e Compliance da FPR	Elaboração de cartilha para disseminação de boas práticas junto aos clubes	Divulgação do Resultado do Rating e do PI FPR	Oper / polos	jan/21	sem prazo																								
																																																																										Criar e implantar Programa de Governança e Compliance da FPR	Estabelecimento de parceria com CBRu para plano de cursos para gestores(as)	Aprimoramento do Rating FPR	Oper / polos	jan/21	sem prazo																		
																																																																																Criar e implantar Programa de Governança e Compliance da FPR	Diagnóstico das demandas de qualificação em gestão	Divulgação do Resultado do Rating e do PI FPR	Compliance	jan/21	mar/21												
																																																																																						Criar e implantar Programa de Governança e Compliance da FPR	Criação de cursos (pagos) ministrados por membros ou parceiros da FPR dentro de suas áreas de expertise (direito, compliance, comunicação, lei de incentivo)	Elaboração de cartilha para disseminação de boas práticas junto aos clubes	Gestão	mar/20	dez/20						
																																																																																												Criar e implantar Programa de Governança e Compliance da FPR	Formalização de parcerias com instituições de ensino	Estabelecimento de parceria com CBRu para plano de cursos para gestores(as)	Oper / polos	mar/20	mai/20
Criar e implantar Programa de Governança e Compliance da FPR	Criação de bolsas de estudo para capacitação em áreas estratégicas de gestão esportiva	Criação de cursos (pagos) ministrados por membros ou parceiros da FPR dentro de suas áreas de expertise (direito, compliance, comunicação, lei de incentivo)	Comunicação	jan/22	jun/23																																																																																												
						Criar e implantar Programa de Governança e Compliance da FPR	Criação de bolsas de estudo para capacitação em áreas estratégicas de gestão esportiva	Formalização de parcerias com instituições de ensino	Comunicação	jul/21	dez/21																																																																																						
												Criar e implantar Programa de Governança e Compliance da FPR	Criação de bolsas de estudo para capacitação em áreas estratégicas de gestão esportiva	Estruturação e divulgação de calendário de cursos para gestores(as) do estado de SP	Gestão	jan/24	dez/24																																																																																

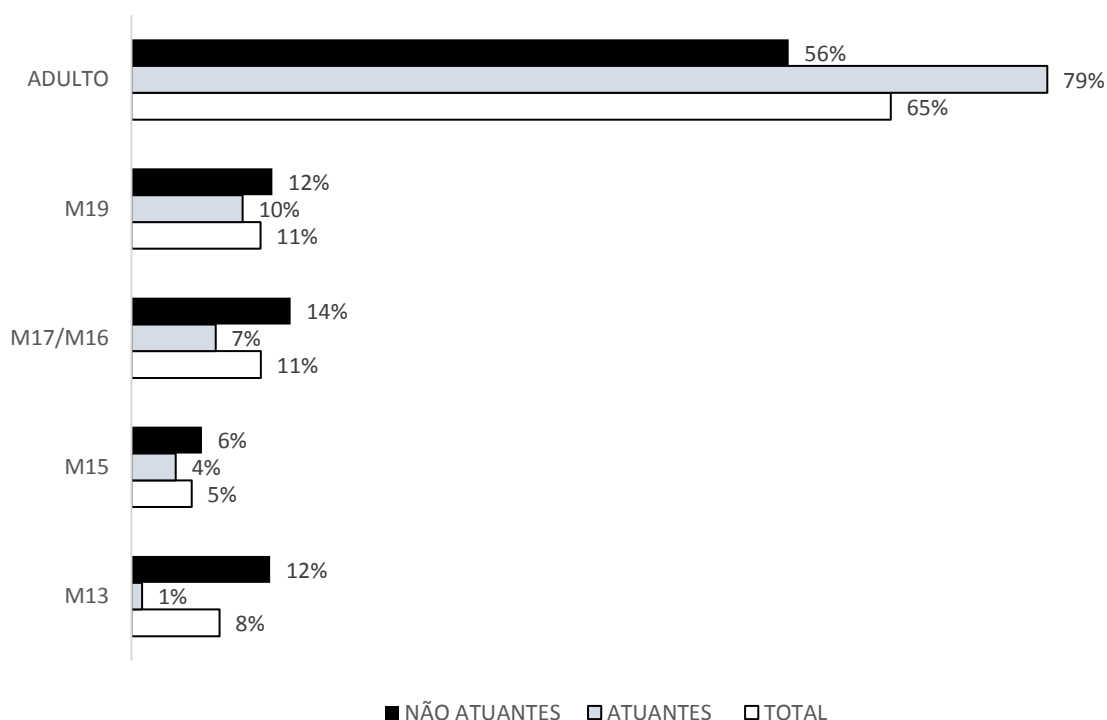


## EIXO 2 – FORMAÇÃO DE ATLETAS

O eixo estratégico de formação de atletas pretende criar meios para o desenvolvimento intencional e criterioso das categorias de base a fim de aumentar a quantidade e melhorar a qualidade dos e das praticantes, corrigindo distorções atuais em relação a faixa etária e sexo, constatadas durante a análise de informações.

Dados de 2017 evidenciaram que a distribuição dos jogadores e jogadoras por faixa etária é caracterizada por uma pirâmide invertida: 65% de jogadores adultos e 35% de jogadores da base<sup>1</sup>.

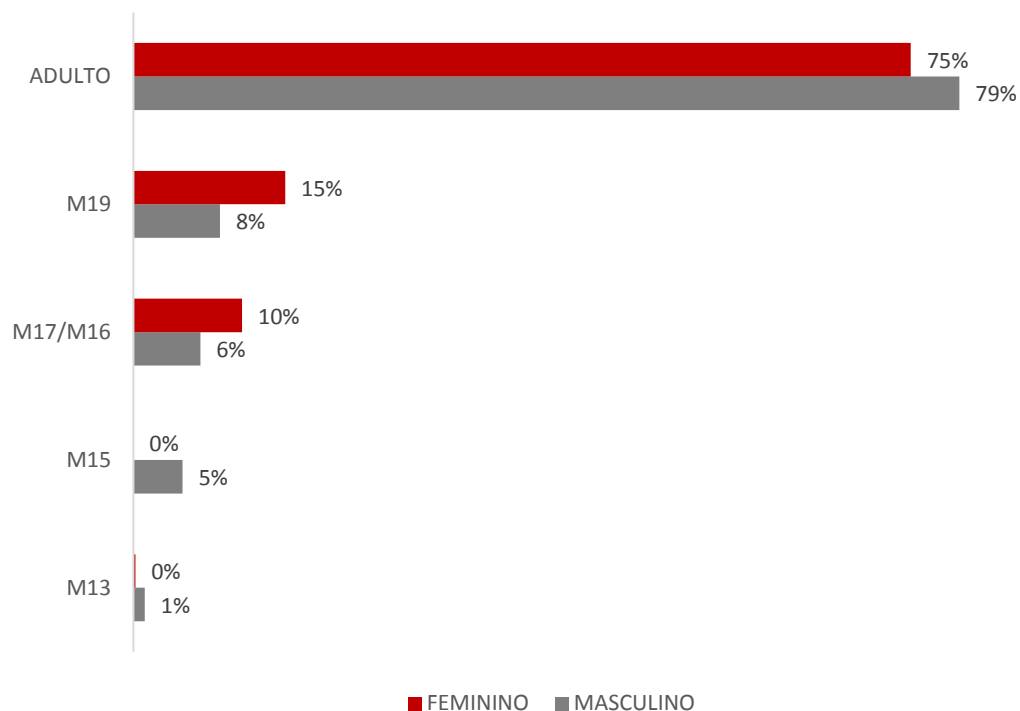
Grafico 1. Distribuição de atletas atuantes e não atuantes pela FPR em 2017 por categoria



<sup>1</sup> De acordo com o número de jogadores inscritos no CNRu e atuantes, base de dados fornecida pela Federação Paulista de Rugby.

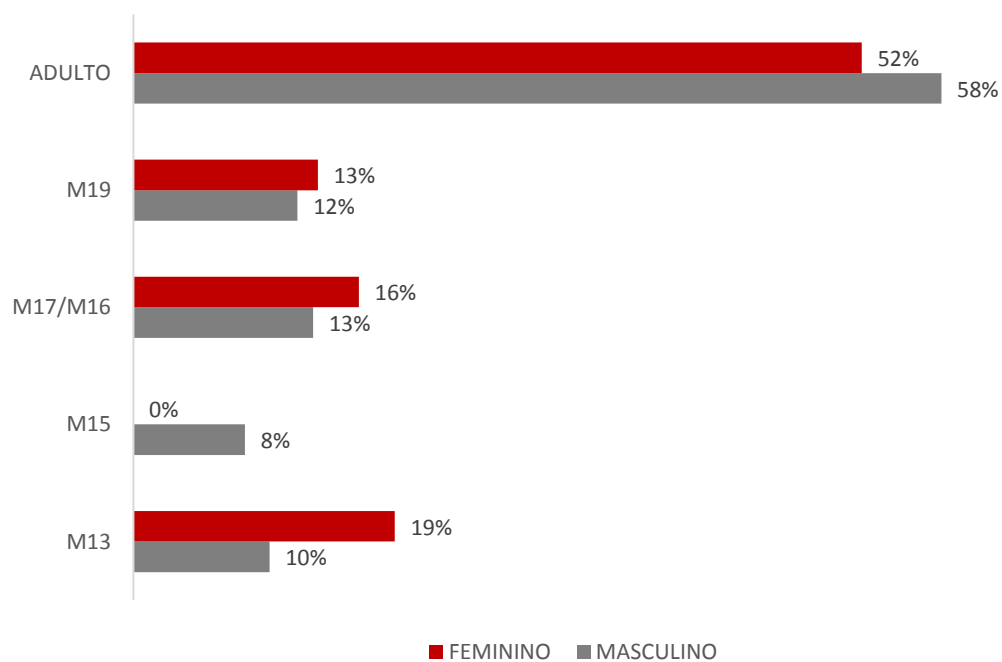


Grafico 2. Percentual de atletas masculinos e femininos atuantes por categoria



A diferença entre jogadores e jogadoras adultos e categorias de base é ainda maior quando se considera, apenas, atletas que atuaram pela FPR (gráfico 2)

Grafico 3. Percentual de atletas masculinos e femininos não atuantes por categoria





Ao analisar o grupo de atletas não atuantes, a diferença se mantém de maneira mais amena, mas ainda confirma a falta de intencionalidade no desenvolvimento do esporte a partir das categorias de base que deveriam representar uma ampla base de sustentação da prática no estado. Esta pirâmide invertida com um pequeno número de praticantes na base é contraproducente tanto para a atratividade e popularização da modalidade quanto para a formação de atletas de alto rendimento.

Países tem investido na estruturação de programas de Formação Esportiva a longo Prazo (FELP) com vistas a melhorar tanto os processos quanto os produtos do treinamento esportivo: melhores atletas e melhores resultados esportivos. A própria World Rugby assim como federações nacionais tem desenvolvido seus modelos<sup>2</sup> cuja premissa básica é de grande investimento nas categorias de base com alinhamento de metas e métodos de iniciação, treinamento e competição adequados às diferentes idades.

Durante as consultas para o planejamento, algumas soluções foram apontadas para o desenvolvimento das categorias de base (recrutamento e retenção) no estado, e, entre elas, as selecionadas para compor este planejamento foram:

- Definição de metas, critérios e recompensas para estimular clubes a desenvolverem categorias de base.
- Calendário ampliado com mais festivais e competições e eventos regionalizados ao longo do ano.
- Qualificação dos profissionais.

Como se observa, as três metas deste eixo estão diretamente relacionadas ao Eixo 1 – Gestão.

---

<sup>2</sup><http://rugbyready.worldrugby.org/index.php?section=56&language=en>  
<https://www.usarugby.org/long-term-athlete-development/>  
[http://www.irishrugby.ie/downloads/LTPD\\_Brochure\\_FINAL.pdf](http://www.irishrugby.ie/downloads/LTPD_Brochure_FINAL.pdf)  
<https://rugby.ca/en/hq/player-development>  
<http://www.communityrugby.co.nz/running-rugby/small-blacks/small-blacks-development-model>



O aumento gradual do número de praticantes de rugby na base é dependente da capacidade institucional ampliada e da adesão das entidades filiadas a este planejamento estratégico e, especificamente, ao Plano de Incentivos e Investimentos da FPR previsto no Eixo 1.

Também está prevista a definição do papel dos polos e seus respectivos responsáveis no desenvolvimento das categorias de base, a partir da regionalização dos eventos e competições, como meio de ampliar as experiências competitivas.

Junto com o aumento do número de competições anuais como forma de motivar e manter crianças e jovens engajados com o rugby, a qualidade das experiências esportivas oferecidas nas aulas e treinamentos pelos filiados é ponto-chave para a ampliação e retenção do número de praticantes e, para tanto, a melhor qualificação profissional de treinadores e treinadoras é uma das estratégias centrais.

Ressalta-se que, durante o planejamento, foi recomendado que a federação investisse na elaboração de diretrizes da FPR com currículo e metodologia de formação esportiva à Longo Prazo (metas de curto, médio e longo prazos) a fim de criar parâmetros de trabalho mais claros e homogêneos para treinadores e treinadoras nas categorias de base, o que pode orientar futuras capacitações.

Aumentar a participação feminina na modalidade é outro resultado esperado pelo planejamento e, para isso, será necessário promover equidade nas oportunidades de desenvolvimento e investimento de recursos entre masculino e feminino, o que exigirá ações intencionais e assertivas da FPR e seus filiados.

A distribuição dos atletas da FPR entre os sexos masculino e feminino é bastante desproporcional tanto nas categorias de base quanto nas equipes adultas.



Gráfico 4. Percentual de atletas do sexo masculino e feminino atuantes por categoria

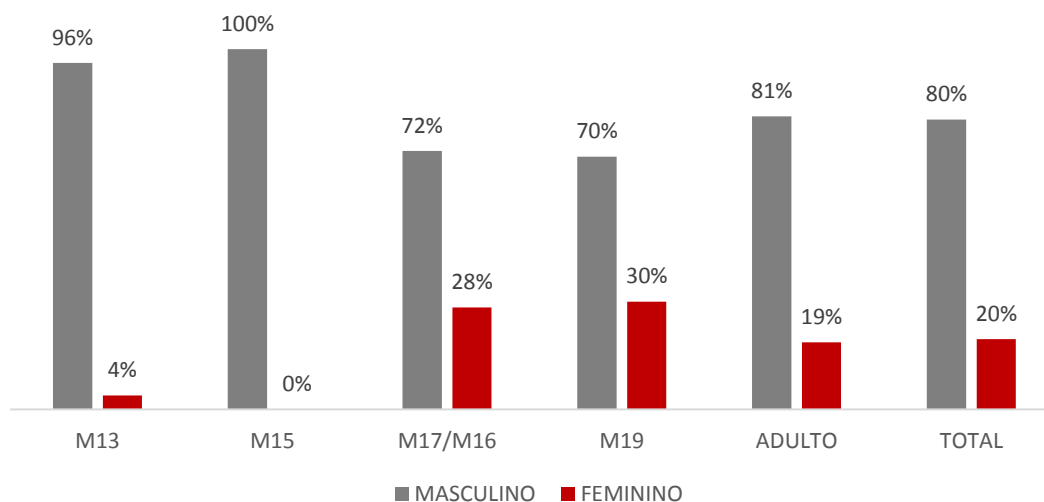
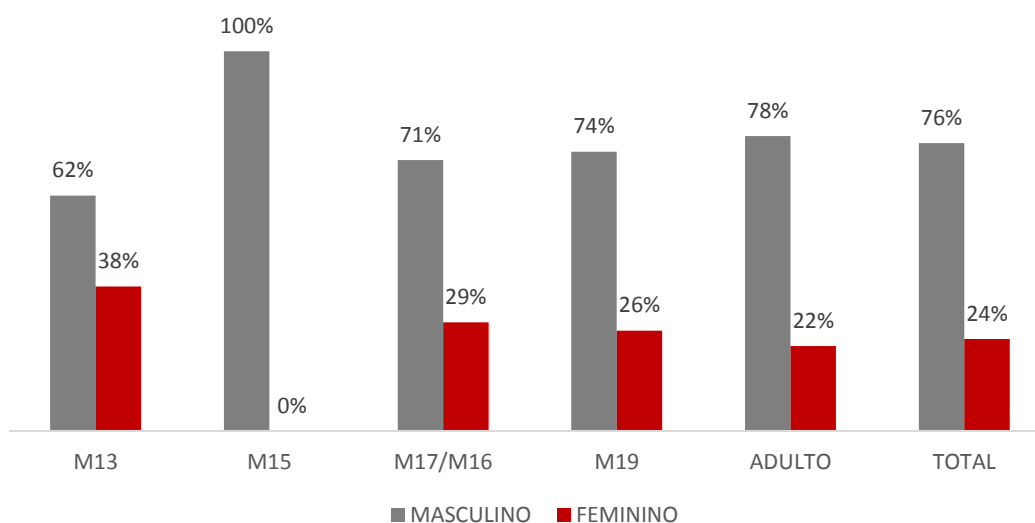


Gráfico 4. Percentual de atletas não atuantes do sexo masculino e feminino por categoria



Tal desproporção entre atletas do sexo masculino e feminino é contrastante com o nível de performance atual do Rugby feminino no Brasil e no mundo, e desperdiça o potencial latente de crescimento da modalidade para meninas e mulheres, tanto como praticantes como consumidoras.



Pela ótica do negócio<sup>3</sup>, o esporte feminino ainda recebe apenas cerca de 4% do patrocínio esportivo no mundo, mas tem havido crescimento. A última Copa do Mundo de Rugby feminino foi assistida por 33.9 milhões de telespectadores. No Reino Unido, 1.94 milhão de pessoas assistiram a final do evento pela TV, em comparação com apenas 200 mil na edição de 2014.

Empresas patrocinadoras de modalidades esportivas femininas tem reconhecido que o espetáculo esportivo protagonizado por mulheres tem características particulares que favorecem o engajamento dos consumidores com suas marcas, especialmente, o caráter familiar e inclusivo que os eventos femininos exibem, favorecendo a alcance de pais, mães e filhos.

Portanto, este planejamento também contempla a articulação de ações estratégicas para fomento do rugby feminino com o eixo de desenvolvimento das categorias de base e formação de atletas.

Intencionalmente, optou-se por abranger o rugby feminino transversalmente em todos os eixos, ao invés de defini-lo como um eixo estratégico independente porque a FPR defende que o rugby feminino deve ser alavancado por todas as frentes de trabalho de maneira sinérgica e integrada.

---

<sup>3</sup> <https://www.marketingweek.com/2018/02/12/dos-donts-sponsoring-womens-sports/>  
<https://www.marketingweek.com/2018/02/08/brands-neglecting-womens-sports-sponsorship/>  
<https://www.marketingweek.com/2018/02/20/alternative-role-models-womens-sport/>

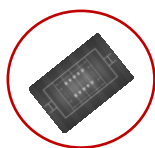




FORMAÇÃO DE ATLETAS						
EIXO	RESULTADOS	METAS	INDICADORES	AÇÕES		
				CURTO PRAZO (2018-2020)	MÉDIO PRAZO (até 2024)	LONGO PRAZO (até 2029)
Aumento da retenção de atletas entre 15 e 19 anos nos clubes	Criar mais e melhores oportunidades competitivas para as categorias de base.	10% de crescimento anual de jogadores participantes nas atividades competitivas promovidas pela FPR (14-19)	60% dos/as jogadores/as atuantes na CBRU das categorias de base (ampliação da base da pirâmide atual)	Reestruturação do sistema de competição das categorias de base.	criação de parcerias com Uniãoes internacionais para facilitar a cooperação entre clubes	
				Realização de jogos e torneios regionalizados	criação de categorias competitivas M14 e M12	
Melhores atletas das categorias de base	Criar oportunidades de qualificação profissional para treinadores/as.	60% dos treinadores capacitados em todas as categorias	Diagnóstico de áreas e demandas de qualificação	Definição e divulgação antecipada do calendário anual de eventos da base	Fomento de intercâmbios regional e internacional	criação de bolsas de estudo para jovens treinadores que se destaquem
				Estabelecimento de parceria com CBRU para plano de cursos para treinadores(as)	Participação das seleções paulistas de base no Valentin Martinez e intercâmbios internacionais	Participação em torneios internacionais com resultados competitivos relevantes
Aumento da participação de meninas nas categorias de base	Criar mecanismos de incentivo à formação e manutenção de equipes femininas nas categorias de base (M16 e M18)	60% de aumento de equipes femininas nos clubes	número de intercâmbios internacionais realizados Resultados competitivos internacionais alcançados	Fornecimento de subsídios para o engajamento da comunidade do Rugby feminino		
				criação de critérios de incentivo ao rugby feminino no Rating e no Plano de Incentivo e Investimentos FPR	criação de oportunidades de troca de experiências com gestores de projetos bem sucedidos	



<b>FORMAÇÃO DE ATLETAS</b>							
<b>EIXO</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>AÇÃO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>PRAZO DE INÍCIO</b>	<b>PRAZO DE CONCLUSÃO</b>
<b>Aumento da retenção de atletas entre 15 e 19 anos nos clubes</b>	<b>Criar mais e melhores oportunidades competitivas para as categorias de base.</b>	<b>10% de crescimento anual de jogadores participantes</b>	<b>10% de crescimento do número de times participantes nos eventos esportivos</b>	Reestruturação do sistema de competição das categorias de base.	Polos	jan/19	abr/19
				Realização de jogos e torneios regionalizados	Polos	jan/20	dez/20
				Definição e divulgação antecipada do calendário anual de eventos da base	Com / Polos	jan/19	mar/19
				Criação de parcerias com Uniãoes internacionais para facilitar a cooperação entre clubes	Gestão	jan/22	dez/24
				Criação de categorias competitivas M14 e M12	Polos	jan/22	jan/24
				Diagnóstico de áreas e demandas de qualificação técnica	Gestão	jan/20	dez/20
				Estabelecimento de parceria com CBRU para plano de cursos para treinadores(as)	Gestão	jan/20	dez/20
				Fomento de intercâmbios regional e internacional	Gestão	jan/20	jan/24
				Criação de bolsas de estudo para jovens treinadores que se destaquem	Gestão	jan/21	jan/25
				<b>Melhores atletas das categorias de base</b>	<b>Criar oportunidades de qualificação profissional para treinadores/as.</b>	<b>60% dos treinadores capacitados em todas as categorias</b>	<b>número de intercâmbios internacionais realizados</b>
Participação das seleções paulistas de base no Valentin Martinez e intercâmbios internacionais	Oper/Polos	ago/22	jan/24				
Participação em torneios internacionais com resultados competitivos relevantes	Oper/Polos	ago/24	dez/26				
Fornecimento de subsídios para o engajamento da comunidade do Rugby feminino	Com / Polos	jan/20	dez/20				
Criação de critérios de incentivo ao rugby feminino no Rating e no Plano de Incentivo e Investimentos FPR	Compliance	jan/21	abr/21				
<b>Aumento da participação de meninas nas categorias de base</b>	<b>Criar mecanismos de incentivo à formação e manutenção de equipes femininas nas categorias de base (M16 e M18)</b>	<b>60% de aumento de equipes femininas nos clubes</b>	<b>número de intercâmbios internacionais alcançados</b>	Criação de oportunidades de troca de experiências com gestores de projetos bem sucedidos	Gestão/Polos	jan/22	dez/22



### EIXO 3 – EVENTOS ESPORTIVOS

O eixo estratégico de eventos esportivos representa, hoje, o principal ativo da FPR, e necessita ser estrategicamente gerido como produto para fidelização de público, geração de receita e popularização da modalidade, a partir da exploração do seu potencial cultural (valores do rugby) e comercial (espetáculo esportivo).

Aumento da atratividade das competições e eventos de rugby é o foco deste eixo, voltado para:

- Ampliar a visibilidade da modalidade com transmissão de jogos e;
- Melhorar a estruturação dos eventos como produto com valor para patrocinadores de diferentes segmentos.

Os jogos, torneios e amistosos são o ponto de culminância do trabalho de desenvolvimento do rugby, mas estão diretamente dependentes de todo o trabalho anterior realizado pelas entidades filiadas e pela própria FPR. Portanto, as ações deste eixo devem ser consideradas sempre em relação aos demais: gestão e formação de atletas.

Um aspecto bastante saliente durante as consultas foi o baixo número de competições para as categorias de base o longo do ano, um dos aspectos apontados como causa da baixa retenção de crianças e jovens nos clubes, por falta de motivação.

Em relação ao eixo 1, a gestão regionalizada deve considerar a possibilidade de regionalizar também as competições esportivas das categorias de base, uma das soluções apontadas durante o planejamento como forma de viabilizar maior número de experiências competitivas para meninos e meninas em formação (eixo 2) ao mesmo tempo em que poderá reduzir os custos financeiros e as demandas logísticas para as equipes participantes. Na perspectiva do evento esportivo como negócio, poderá aumentar o potencial para fidelização de público local e regional e o potencial de atração de apoiadores e patrocinadores (eixo 3).

Outro ponto-chave deste eixo é a ampliação de visibilidade da modalidade nos meios de comunicação o que exigirá, da FPR e filiados, um plano robusto de comunicação para o rugby paulista que integre exploração de redes sociais, mídias digitais e novas formas de transmissão de eventos esportivos.



A visibilidade e sustentabilidade do rugby paulista crescerá tanto quanto a modalidade se expandir no estado e qualificar seus processos de gestão e formação de atletas.



EIXO	RESULTADOS	METAS	INDICADORES	AÇÕES		
				CURTO PRAZO (2018-2020)	MÉDIO PRAZO (até 2024)	LONGO PRAZO (até 2029)
<b>EVENTOS ESORTIVOS</b>	<b>Eventos esportivos atrativos em diferentes segmentos</b>	Criar projetos e comercializar os eventos da FPR	Em 5 anos, ter 50% dos eventos sustentáveis (patrocínio e receita própria) e chegar a 100% em 10 anos	Reavaliação de todos os torneios realizados pela FPR		
				Planejamento e realização de eventos principais "casados" com categorias de base	Obtenção de campo com estrutura adequada para ativasões	
				Ter os eventos da FPR "empacotados"		
				Criação de mídia kit para cada campeonato		
				Subsídio de informações sobre as competições para os clubes para captação de patrocinadores		
				Mapeamento de patrocinadores potenciais		
				Estudo de viabilidade de patrocínio de todos os eventos		
				Apio aos clubes na criação de área de conteúdo e comunicação	Transmissão de todo Paulista A e Feminino A e ao menos uma rodada de cada divisão	Transmissão de todos os campeonatos
				Criação de mecanismos para melhorar captura de dados dos jogos (resultados, estatísticas)	Apio aos clubes para obtenção de campos adequados	
				Transmissão das finais do Campeonato Paulista via streaming		
<b>Rugby Paulista com visibilidade ampliada nos meios de comunicação</b>	Criar estratégias para inserção do rugby paulista na TV e canais de mídia especializada	Em 10 anos, ter todos os eventos transmitidos				



<b>EVENTOS ESPORTIVOS</b>							
<b>EIXO</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>AÇÃO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>PRAZO DE INÍCIO</b>	<b>PRAZO DE CONCLUSÃO</b>
<b>Eventos esportivos atrativos em diferentes segmentos</b>	<b>Eventos esportivos atrativos em diferentes segmentos</b>	Criar projetos e comercializar os eventos da FPR	Em 5 anos, ter 50% dos eventos sustentáveis (patrocínio e receita própria) e chegar a 100% em 10 anos	Reavaliação de todos os torneios realizados pela FPR	Oper/Com	jan/20	jan/21
				Planejamento e realização de eventos principais "casados" com categorias de base	Gestão/Polos	jan/19	jan/21
				Ter os eventos da FPR "empacotados"	Gestão/Com	jul/20	out/20
				Criação de mídia kit para cada campeonato	Comunicação	jul/20	out/20
				Subsídio de informações sobre as competições para os clubes para captação de patrocinadores	Comunicação	jan/20	fev/20
				Mapeamento de patrocinadores potenciais	Gestão/Com	jan/20	jun/20
				Estudo de viabilidade de patrocínio de todos os eventos	Gestão/Com	jul/20	dez/20
				Obtenção de campo com estrutura adequada para ativações	Gestão	jan/24	dez/28
				Apoio aos clubes na criação de área de conteúdo e comunicação	Comunicação	dez/20	out/21
				Criação de mecanismos para melhorar captura de dados dos jogos (resultados, estatísticas)	Comunicação	dez/20	dez/21
				Transmissão das finais do Campeonato Paulista via streaming	Comunicação	jun/19	out/19
				Transmissão de todo Paulista A e Feminino A e ao menos uma rodada de cada divisão	Comunicação	dez/21	dez/23
<b>Rugby Paulista com visibilidade ampliada nos meios de comunicação</b>	<b>Rugby Paulista com visibilidade ampliada nos meios de comunicação</b>	Criar estratégias para inserção do rugby paulista na TV e canais de mídia especializada	Em 10 anos, ter todos os eventos transmitidos	Apoio aos clubes para obtenção de campos adequados	Polos	jan/23	jan/24
				Transmissão de todos os campeonatos	Comunicação	jan/24	dez/26



## IV – CONSIDRAÇÕES FINAIS

A finalidade deste trabalho foi apontar caminhos possíveis para atacar as necessidades prioritárias elencadas ao longo do processo de planejamento estratégico com a participação dos diferentes agentes da cadeia do rugby paulista. A conclusão sistematizada nesse documento apresenta as principais decisões e ações escolhidas pela FPR para compor seu plano de ação da próxima década.

Pontos de atenção de um planejamento de longo prazo como este são o dinamismo e imprevisibilidade do contexto. O próprio processo de construção deste planejamento estratégico, que enfrentou diversos desafios quanto aos prazos e responsabilidades para sua conclusão sinalizou que, na prática, a implementação de qualquer projeto, por mais bem planejado e detalhado que seja em sua concepção, sofre alterações e correções de rota que imprimem mudanças em um processo de adaptação necessário para sua realização efetiva.

Outro ponto a ser ressaltado é de que o plano aqui apresentado retrata “o que” a FPR pretende fazer e “o que” ela espera como resultado destas ações. Este é um primeiro passo importante, que vai se tornar viável na medida em que a federação junto com suas entidades filiadas trabalhe para traçar “como” implementá-lo. Para cada eixo e meta definidos, faz-se premente trabalhar incessantemente para responder *como cada uma destas ações será implementada para alcançar o resultado pretendido?*

Os prazos assumidos pela equipe da FPR para execução do planejado em curto, médio e longo prazos são bastante otimistas quando se pensa na operacionalização prática e eficiente. É importante que a FPR reconheça que, para cada um dos eixos definidos, necessitará de equipe qualificada e comprometida, além de recursos financeiros para tornar o planejamento realidade. Investimentos em tecnologia para gestão de processos e projetos é outro ponto fortemente recomendado em face aos desafios assumidos.

Para além da realização das ações previstas no planejamento, monitorar e avaliar sua implementação também será peça chave para favorecer sua efetividade. Monitoramento e Avaliação (processual, de resultados e de impacto) deverão ser parte presente das rotinas e processos da gestão da FPR e seus filiados para diagnóstico, acompanhamento e eventuais ajustes necessários. Para tanto, o planejamento estratégico necessita ser um documento balizador das tomadas de decisão e ações cotidianas e deverá ser revisado periodicamente.