



**F  
R  
E  
R  
J**

**Planejamento Estratégico**

**2005 – 2010**

**Relatório**

## Introdução

Este documento tem por objetivo descrever o processo de planejamento estratégico realizado na Federação de Remo do Estado do Rio de Janeiro – FRERJ, durante os anos de 2004 e 2005.

O Plano Estratégico da FRERJ é, portanto, o produto resultante da aplicação sobre ela mesma do processo de planejamento estratégico. O planejamento é um processo, permanente e contínuo no tempo, iniciado pela direção da FRERJ para abordar o futuro com o mínimo de riscos. O Plano Estratégico é produto e resultado deste processo.

Enquanto o processo de planejamento se move no âmbito das idéias e reflexões, o Plano Estratégico é um elemento concreto, definido e tangível.

## O processo de planejamento

O fato de ser um instrumento útil e prático para a organização significa que o Plano Estratégico deve reunir uma série de características muito similares, em sua descrição, às estabelecidas para o processo de planejamento geral.

No caso da FRERJ foi adotado o esquema abaixo, no qual estão mostrados os elementos que configuram um Plano Estratégico de uma organização desportiva:

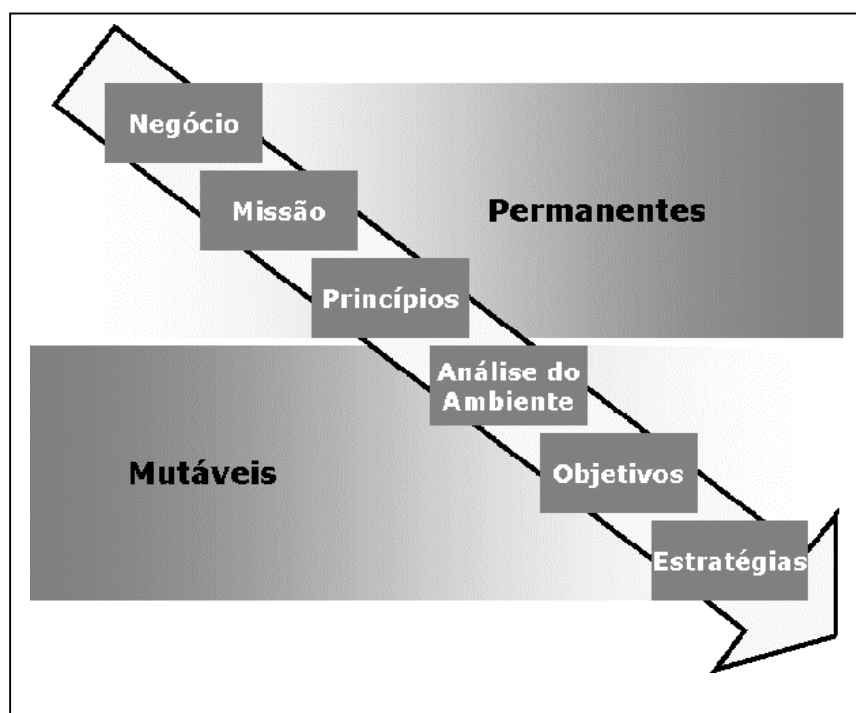


## Metotologia

A formulação do Plano Estratégico da FRERJ seguiu um processo sob medida que considerou diversos aspectos, tais como história, cultura, experiências em planejamento, expectativas, personalidade e estilo dos dirigentes, dentre outros.

O quadro a seguir apresenta de forma esquemática a metodologia básica (roteiro) utilizado na formulação do Plano Estratégico da FRERJ. Podemos dividi-la em dois conjuntos:

O primeiro, que inclui a definição do Negócio, a explicitação da Missão e dos Princípios (Valores), é a parte mais **permanente** por ser a menos sujeita às mudanças do ambiente.



O segundo, que inclui a Análise do Ambiente, a definição dos Objetivos e a formulação das Estratégias, está mais sujeito a atualizações para acompanhar e se antecipar às **alterações** do ambiente e da entidade.

## **Negócio**

O negócio da FRERJ é o fomento do remo.

## **Missão**

A missão da FRERJ é liderar clubes e praticantes em ações de cooperação e fomento do remo.

## **Visão**

Ser uma entidade profissionalizada, reconhecida por formar campeões internacionais e grande massa praticante, com responsabilidade social.

## **Valores**

Os valores da FRERJ são:

1. A transparência na gestão
2. A defesa de princípios éticos
3. A honestidade

4. A Justiça e o respeito à legislação
5. A eficiência (pontualidade)
6. O respeito aos clubes, praticantes e público
7. A defesa do meio-ambiente nas áreas de prática do remo

### **Análise do Ambiente**

O ambiente no qual a FRERJ está inserida foi analisado com o intuito de:

- oferecer uma análise integral das forças, pressões e situações que atuam e condicionam o ambiente no qual se desenvolve a FRERJ;
- refletir, previamente, na intenção de definir nosso futuro, sobre a situação interna e sobre os fatores externos que nos influenciam e vão nos condicionar mais adiante;
- identificar nossos problemas, limitações, possibilidades e, por conseguinte, as medidas, objetivos, estratégias e projetos.

Como ferramenta auxiliar na análise do ambiente, principalmente dos fatores internos que atingem a entidade, foi realizada uma pesquisa sobre a imagem e atuação da FRERJ, no período de Maio-Agosto/2004, com remadores das categorias Máster e Sênior que participaram de regatas nos últimos três anos.

No resultado da pesquisa, merecem destaque os seguintes pontos:

- O remo como esporte é desejável pelos seus praticantes, que acreditam no futuro da FRERJ. Entretanto, a maioria (83%) discorda que o atual modelo de gestão seja capaz de alcançar maiores resultados.
- Fomentar o remo com patrocínios e parcerias é indicada como a maior responsabilidade da FRERJ que, junto com a falta de propaganda e a atuação da CBR, é apontada como a principal causa da atual situação do remo.
- A maioria dos entrevistados (59%) responderam que o Estádio de Remo deve ser administrado pela FRERJ em parceria com o Governo, enquanto 31% afirmam que poderia ser uma empresa privada sozinha.
- 93% aprovam a idéia de transformar o Estádio num Centro de Remo com inclusão social de jovens.

Após a realização da pesquisa, passou-se à análise do ambiente utilizando uma metodologia que tenta integrar, em uma mesma análise, aspectos externos e internos que influenciam positiva ou negativamente a atuação da FRERJ.

Neste sentido foram listadas as oportunidades e as ameaças (aspectos externos), bem como as fraquezas e os pontos fortes (aspectos internos) da FRERJ. Foi utilizado o quadro de dupla entrada para apresentar as listas de cada um dos aspectos, conforme mostrado a seguir.

<p style="text-align: center;"><u>PONTOS FORTES DA FRERJ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Monopólio” do Remo no Estado</li> <li>• Tradição (do Remo/FRERJ)</li> <li>• Abnegação dos colaboradores</li> <li>• Credibilidade externa p/ receber ajuda e suporte</li> <li>• Sede no Rio/Lagoa: competições de remo nacionais e internacionais</li> <li>• Temos um bom “Produto”: Esporte olímpico, completo (físico-motor); que desenvolve a disciplina, a concentração e o espírito de equipe; integração com a Natureza; adequado para todas as idades; esporte nobre e desafiador.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES DA FRERJ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PAN-2007</li> <li>• Potencialidade do Estado do RJ para desenvolvimento de novos pólos para expansão do remo</li> <li>• Eleição da CBR</li> <li>• Potencialidade de desenvolvimento da categoria MASTER</li> <li>• Fomentar a criação de uma lei de incentivo ao esporte/remo no RJ</li> <li>• Normatização e regulação do uso da Lagoa Rodrigo de Freitas</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><u>FRAQUEZAS DA FRERJ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de recursos orçamentários</li> <li>• Falta de estrutura para reprodução de atividades básicas/continuidade</li> <li>• DESORGANIZAÇÃO: nossa “cultura”, metas inatingíveis, etc</li> <li>• Esporte CARO</li> <li>• Esporte em DESUSO</li> <li>• Especificidade do local para a prática</li> <li>• Dificuldade de liderar a implantação das políticas do remo</li> <li>• Ausência de canal de divulgação (do remo como esporte bom)</li> <li>• Ausência de memória (historia registrada, museu, etc.)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>AMEAÇAS DA FRERJ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de Política Plurianual de fomento/patrocínio ao Esporte</li> <li>• Desfecho negativo da Ação Civil Pública do Estádio de Remo</li> <li>• Perda da sede própria no Centro</li> <li>• Crescimento de esportes radicais</li> <li>• Ocupação da Lagoa por outras atividades/esportes</li> <li>• Realização de um “Legado do PAN” alheio ao interesse do remo</li> <li>• Desenvolvimento urbano das cidades</li> </ul>

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>PONTOS FORTES</b>	<p style="text-align: center;"><u>COMO EXPLORAR AS OPORTUNIDADES UTILIZANDO NOSSOS PTOS FORTES?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trazer o PAN para a Lagoa, beneficiando os clubes</li> <li>• Criar novos pólos p/ expansão do remo no Estado RJ</li> <li>• Fortalecer a FRERJ na próxima eleição/gestão da CBR</li> <li>• Incrementar categoria MASTER no Estado do RJ</li> <li>• Fazer articulação política p/ criação de Lei-incentivo ao Esporte/RJ</li> <li>• Defender/Ampliar espaço do Remo na Lagoa (Conselho Gestor, etc)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>COMO SUPERAR AS AMEAÇAS UTILIZANDO NOSSOS PONTOS FORTES?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar uma Política Plurianual de fomento ao Remo</li> <li>• Influenciar na ACP em prol do Remo</li> <li>• Criação de força-tarefa de colaboradores p/ lutar contra perda da sede</li> <li>• Elaborar Plano de Marketing (“Remo x Esp. Radicais”)</li> <li>• Defender/Ampliar espaço do Remo na Lagoa (Conselho Gestor, etc)</li> <li>• Lutar por um “Legado do PAN” a favor do Remo</li> </ul>
<b>FRAQUEZAS</b>	<p style="text-align: center;"><u>TENDO EM VISTA AS OPORTUNIDADES, COMO SE REFORÇAR?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar o PAN-2007 para obter recursos, organizar-se e expandir o remo</li> <li>• Disseminar o Remo nas áreas com potencial para a prática do esporte no Estado do RJ</li> <li>• Aumentar a influência/poder do RJ na CBR</li> <li>• Criar canal de divulgação do remo como esporte bom p/ todas as idades, priorizando MASTER</li> <li>• Fazer articulação política p/ criação de Lei-incentivo ao Esporte/RJ e utilizar Lei existente para Cultura, para obter recursos</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>TENDO EM VISTA NOSSAS FRAQUEZAS, COMO EVITAR AS AMEAÇAS?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar a criação de uma Política Plurianual de fomento ao Remo</li> <li>• Aumentar a dedicação dos colaboradores, com recursos e estrutura mínima, para impedir a perda da sala</li> <li>• Aumentar a divulgação do remo como esporte bom e disseminar sua prática</li> <li>• Denunciar que o Remo precisa da Lagoa para se desenvolver</li> <li>• Influenciar nas instâncias de decisão para que o Remo tenha um legado do Pan vantajoso para o seu desenvolvimento</li> </ul>

A partir da análise dos pontos fortes, oportunidades, ameaças e fraquezas da FRERJ foram estabelecidos os objetivos da entidade para o período de 2005 – 2010, apresentados a seguir.

## **Objetivos**

Objetivos são resultados quantitativos e qualitativos que a **FRERJ** precisa alcançar em um prazo determinado (**2005 – 2010**), no contexto de seu ambiente, para cumprir sua Missão.

O conceito atual de planejamento leva a entidade a construir o seu futuro. A direção da FRERJ, ao realizar o processo de planejamento estratégico, começa a escolher o futuro a ser construído, e essa escolha foi feita através da definição dos Objetivos:

### **Objetivos da FRERJ**

- 1) Criar novos pólos de remo, inserindo-os nas áreas urbanas que reúnam condições para a prática do esporte.
- 2) Ampliar o remo na Lagoa Rodrigo de Freitas, com inserção do Estádio de Remo no desenvolvimento da área e obtenção de um legado do PAN interessante para o remo.
- 3) Criar um programa plurianual de apoio ao remo.
- 4) Fomentar a categoria máster e utilizá-la como veículo de divulgação.
- 5) Articular com Federações de outros esportes no RJ em busca de uma lei de incentivo ao esporte.
- 6) Influenciar na formulação de políticas esportivas a nível nacional.

Para o período de 2005 – 2006, foram selecionados apenas os dois primeiros objetivos acima relacionados:

- Criar novos pólos de remo, inserindo-os nas áreas urbanas que reúnam condições para a prática do esporte.
- Ampliar o remo na Lagoa Rodrigo de Freitas, com inserção do Estádio de Remo no desenvolvimento da área e obtenção de um legado do PAN interessante para o remo.

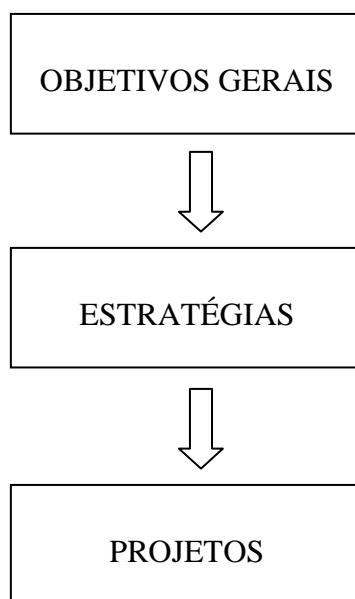
A direção da FRERJ efetuou então uma seleção de estratégias para atingir estes dois objetivos. Os projetos daí resultantes foram elaborados pela direção da FRERJ e encontram-se em andamento.

## **Projetos**

Os projetos a serem desenvolvidos pela FRERJ são os instrumentos que permitem alcançar os objetivos estabelecidos através do desenvolvimento de estratégias selecionadas.

Os projetos são, ao mesmo tempo, os elementos de conexão e enlace entre o nível estratégico e o nível operacional. Ou seja, são os elementos de união entre o plano estratégico e o plano operacional anual da FRERJ.

A execução do plano estratégico torna-se efetiva por meio do Plano Operacional Anual. O nexo de união são os projetos.



Todo trabalho a ser desenvolvido pela FRERJ, com exceção do executado pelas unidades horizontais (informática, contabilidade, etc), pode ser classificado ou formulado em projetos.

Os projetos não são nada mais do que uma fórmula de catalogação das muitas atividades desenvolvidas na FRERJ, permitindo portanto uma maior eficácia no trabalho diário.

Com a conclusão do processo de planejamento estratégico, todas as atividades e serviços promovidos ou prestados pela FRERJ deveriam ser formulados como “projetos”, já dentro de uma perspectiva, portanto, de **gestão estratégica**.

Conforme mencionado anteriormente, a direção da FRERJ elaborou os projetos associados aos objetivos propostos para o biênio 2005-2006, os quais já se encontram em andamento.

Participantes do processo de planejamento estratégico da FRERJ:

Jorge Sahione Neto, Zezé Barros, Alessandro Zelesco, Antonio Lopes (Vasco), Ronaldo Carvalho (Flamengo), Roberto Leivas (Guanabara), Marcelo Correa (Piraquê), Celso Oliveira (Escola Naval), Wilson Reeberg, Robert Lay, Carlos Martins (pesquisa), Rubem Brito (palestrante), Marcelo Murad, Heraldo Carvalho, Ana Lucia Pais, Geraldo Gordilho.