CBC | COMITÊ BRASILEIRO DE CLUBES

PLANO ESTRATÉGICO

CICLO OLÍMPICO
2021-2024

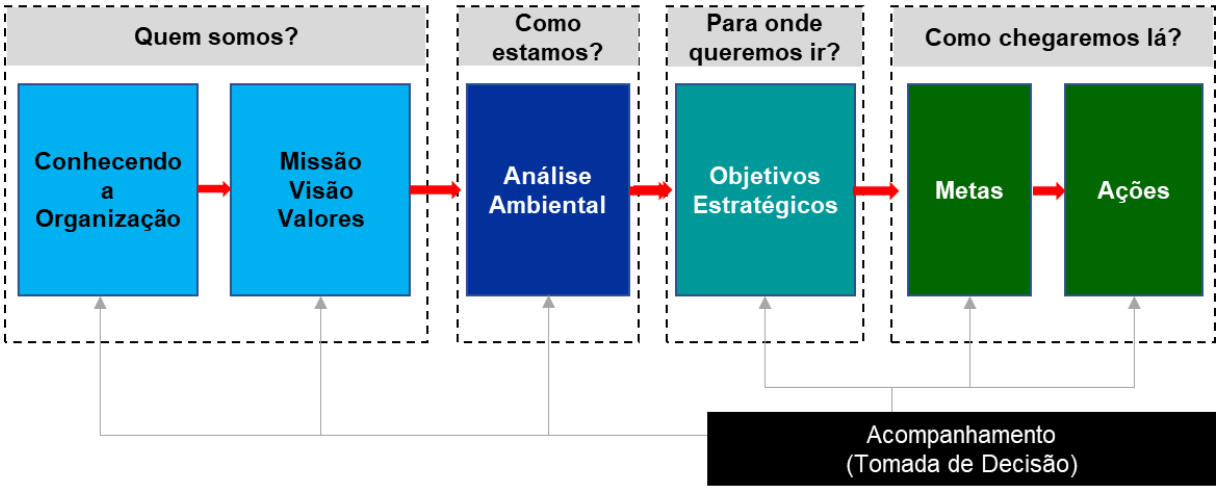
INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico – Ciclo Olímpico 2021-2024 do Comitê Brasileiro de Clubes - CBC consiste na atualização e adequação do Plano Estratégico do Ciclo Olímpico e Paralímpico 2016-2020, no qual foi possível mapear esse processo, envolvendo toda a estrutura organizacional, revelar as prioridades vitais da organização (pensamento estratégico), traçar objetivos estratégicos, metas para alcançá-los e indicadores de mensuração, e estabelecer projetos com as ações a serem realizadas no sentido do cumprimento das metas. Nessa perspectiva, o ponto de partida do estudo, foi entender conceitos e benefícios práticos, avaliar as ferramentas mais difundidas para o seu desenvolvimento, abordando mais especificamente a Matriz SWOT.

Na sequência, a reflexão se voltou à análise de cenários específicos do CBC, fontes de recursos e pensamento estratégico (propósito, missão, visão e valores).

Também foram mapeados os stakeholders da organização, realizada a análise SWOT, trabalhados os objetivos estratégicos para definir o mapa estratégico, desdobrando-se em metas que vêm ao respectivo alcance e indicadores específicos de mensuração do Programa de Formação de Atletas, com projeção da aplicação dos recursos (Lei nº 13.756/2018 e Lei nº 14.294/2022).

Apresenta-se a seguir figura que possibilita uma visão geral do fluxo seguido para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico:



1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

> "O planejamento não é uma tentativa de predizer o que vai acontecer. O planejamento é um instrumento para raciocinar agora, sobre que trabalhos e ações serão necessários hoje, para merecermos um futuro. O produto final do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho."
> Peter Drucker

1.1. Conceituação

Em síntese, o Planejamento Estratégico consiste em um processo gerencial, que avalia as condições internas e externas de uma organização, os recursos disponíveis e previstos, e estabelece objetivos e ações estratégicas para alcançá-los, mediante o alinhamento e integração das diversas partes envolvidas no seu funcionamento.

1.2. Benefícios Práticos

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta de efeitos práticos da gestão de uma organização, pois, ao ter controle sobre suas ações, a entidade passa a ter domínio sobre todas as suas atividades, maximizando os resultados e minimizando as deficiências frente aos recursos disponíveis.

Foi por meio desse documento que o CBC traçou seus objetivos e metas, e estabeleceu os indicadores e o plano para alcançá-los, sendo um guia para impulsionar a atuação e o engajamento de seus colaboradores na execução das ações que vêm ao encontro do respectivo cumprimento, assim gerando impactos diretos em todos os níveis da gestão, para entender o que acontece e prever situações que podem beneficiar ou prejudicar os objetivos da entidade.

O Planejamento Estratégico do CBC, assim como das organizações esportivas olímpicas, se guia pelo ciclo olímpico de 4 anos. Não obstante a definição prévia de um lapso temporal, a periodicidade com que o Planejamento Estratégico deve ser revisado e atualizado está ligada à conquista dos objetivos traçados e às grandes alterações no ambiente de atuação. De fato, o planejamento estratégico fica suscetível às volatilidades de diversos segmentos – a exemplo do econômico, político, social, tecnológico, legal, e até às mudanças sofridas dentro da organização, as quais podem alterar a estratégia de atuação.

Portanto, é de fundamental importância uma flexibilidade que permita adaptações diante de mudanças, nos cenários interno e externo, porventura advindas no curso do prazo estabelecido.

Nessas circunstâncias, faz-se necessário atenção às diversas áreas afetas ao seu ambiente de atuação, e que haja uma mentalidade estratégica para mitigar riscos e/ou aproveitar oportunidades que possam até aumentar o potencial de atuação e resultados.

2. CENÁRIO: COMITÊ BRASILEIRO DE CLUBES

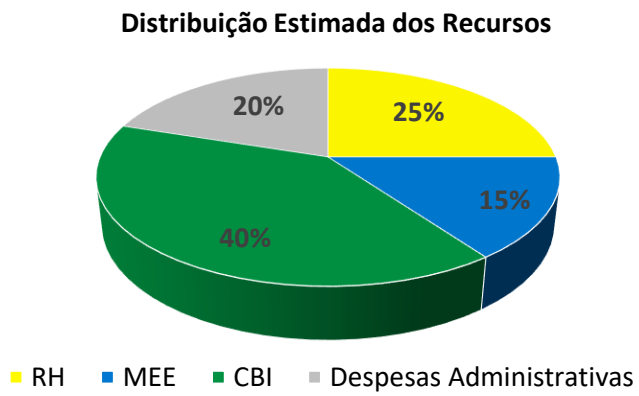
Fundado em 1990, como associação civil de natureza esportiva, de direito privado e sem fins econômicos, foi originalmente denominado Confederação Brasileira de Clubes - CBC, tendo em 2008 inaugurado sua sede em Campinas/SP. Em 2011, o legislador reconheceu o papel do CBC para o desenvolvimento da Política de Formação de Atletas no Brasil, por meio das entidades que mais revelam talentos esportivos – que são os Clubes, e alterou a Lei nº 9.615/98 (Art. 13) pela Lei nº 12.395/11, integrando-o ao Sistema Nacional do Desporto - SND e inicialmente o beneficiando com a destinação de 0,5% (cinco décimos por cento) dos recursos provenientes de prognósticos federais, de forma a assegurar o fomento ao esporte na sua base.

Ainda nesse processo de reconhecimento do CBC como entidade matriz do segmento clubístico e representativa dos clubes esportivos formadores de atletas, o legislador, em 2013, por meio do Decreto nº 7.984/13, posicionou a CBC no "Subsistema Específico" do SND, ao lado do Comitê Olímpico do Brasil - COB e do Comitê Paralímpico Brasileiro - CPB.

A partir de então foram realizados sucessivos chamamentos de projetos para que os clubes formadores pudessem acessar os recursos destinados à formação de atletas no âmbito do Programa de Formação de Atletas do CBC, criados normativos próprios, ampliadas suas instalações com uma subsede em Brasília e reposicionada sua denominação para Comitê Brasileiro de Clubes – CBC.

Destaca-se que em 2018 o CBC sofreu um grande impacto com a suspensão dos recursos pela Medida Provisória nº 841, o qual foi superado com o reestabelecimento dos recursos pela Medida Provisória nº 846, e na sequência pela Lei nº 13.756/18, propiciando a continuidade de sua política de formação. Recentemente foi aprovada a Lei nº 14.073/2020, que reduziu o percentual dos recursos da loteria de prognósticos numéricos destinado ao CBC pela Lei 13.756/2018, passando de 0.5% para 0,46% (quarenta e seis centésimos por cento). A diferença de 0,04% (quatro centésimos por cento) passou a ser destinada para o novo Comitê Brasileiro de Clubes Paralímpicos – CBCP (Lei 14.073/2020; Lei 14.294/2022), reconhecida como entidade também integrante do subsistema específico do SND, o qual assumirá parte da missão de desenvolver os esportes paralímpicos, também por meio dos clubes.

Desta forma, a atual arrecadação do CBC, no percentual de 0,46% do concurso de prognósticos numéricos (Loterias), permanece assegurando o apoio aos atletas em formação exclusivamente de esportes olímpicos, nos clubes integrados ao CBC, desde a base de rendimento até as categorias principais:



3. ESTRATÉGIA

3.1. Pensamento Estratégico

Para desenvolver o pensamento estratégico, fez-se necessário avaliar o que deveria ser mantido (princípios básicos que devem ser preservados) e o que precisaria ser mudado (para qual futuro se deve progredir), definindo assim sua ideologia central e visualização do futuro.

3.2. Diretrizes Organizacionais

A partir do pensamento estratégico, o CBC ressignificou "missão, visão e valores", e definiu também o seu "propósito" institucional, a seguir:

PROPÓSITO

Inspirar para o esporte e formar campeões

MISSÃO

Formar atletas por meio dos Clubes

VISÃO

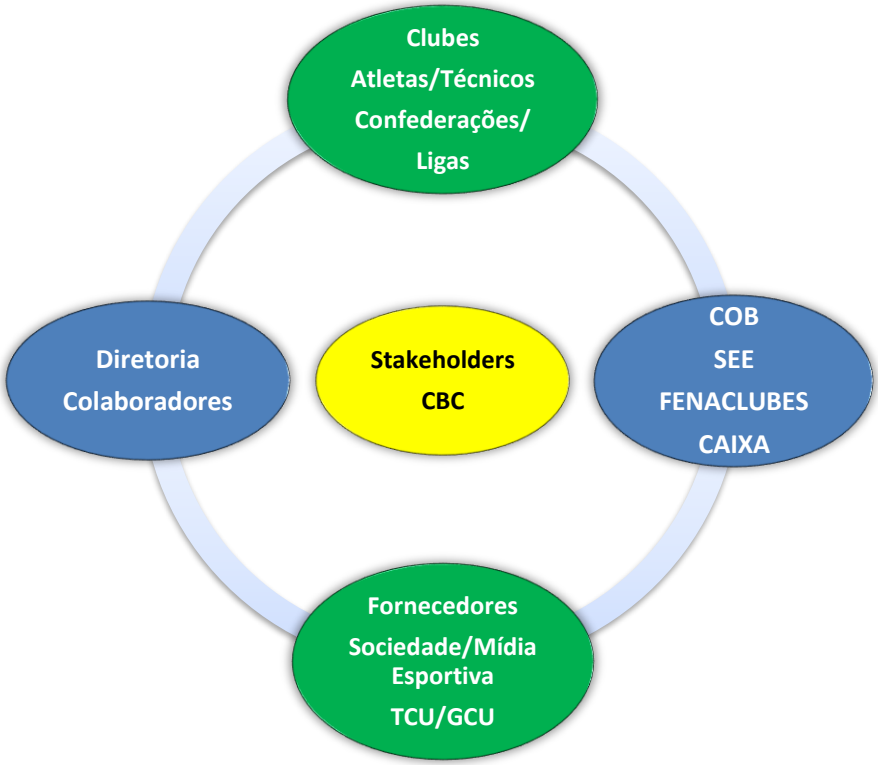
Ser referência na formação de atletas

VALORES

Ética; Transparência; Lealdade; Profissionalismo; Retorno Social; Espírito Olímpico; Orgulho de ser CBC

3.3. Mapeamento dos Stakeholders

A rede de influência do CBC foi mapeada, considerando todos os interessados pela atuação e decisões do CBC:



Principais	Clubes Formadores de Atletas	Secundários	COB, FENACLUBES
	Confederações/Ligas Nacionais		Fornecedores
	Secretaria Especial do Esporte		Mídia Esportiva
	Atletas e Técnicos		Caixa Econômica Federal
	Diretoria e Colaboradores		Órgãos de Controle e Sociedade

3.4. Análise SWOT

A Matriz SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* foi a ferramenta utilizada para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico do CBC, a qual permite a combinação entre forças (*Strengths*) e fraquezas (*Weaknesses*) do ambiente "interno" da entidade, com as oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) do seu ambiente "externo". Em síntese, a Matriz SWOT consiste no posicionamento ambiental da organização diante de cenários internos e externos, que subsidiam o seu posicionamento estratégico. Essa avaliação do macroambiente sobre o qual está exposta, por um lado direciona para a manutenção de pontos fortes e o aproveitamento de oportunidades, e por outro para a redução da intensidade dos pontos fracos e proteção das ameaças.

Desta forma, a Matriz SWOT possibilita uma ampla visão da organização, tornando-se muito útil na gestão e planejamento estratégico.

No escopo do desenvolvimento do Planejamento Estratégico do CBC, foram realizadas entrevistas com os gestores das suas duas sedes – Brasília e Campinas, oportunidades em que foram mapeados os principais aspectos do seu ambiente (externo e interno), e revelados pontos que precisam ser bem trabalhados, constituindo-se, assim, a seguinte matriz SWOT do CBC:

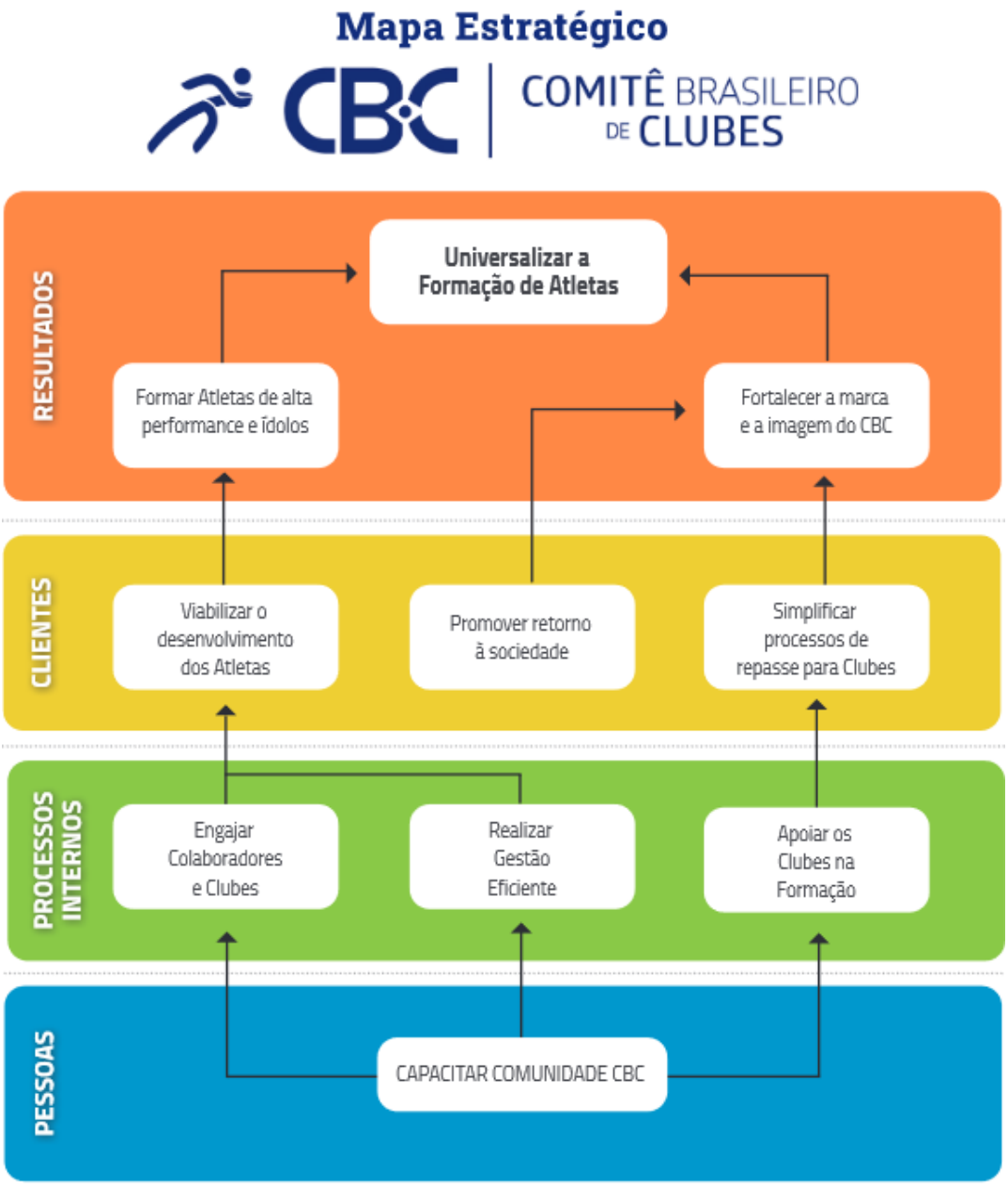
ANÁLISE INTERNA

FORÇAS	**FRAQUEZAS**
• Política de Formação consolidada; • Recursos financeiros disponíveis; • Colaboradores internos comprometidos; • Investimento em tecnologia para operação, monitoramento e avaliação do Plano Estratégico, do Plano de Ação e resultados da política; • Avaliações positivas dos Órgãos de Controle (TCU e CGU); • Regulamentação própria e estruturada.	• Recursos financeiros para despesas administrativas limitados para investimentos em áreas estratégicas; • Sistemas e base de dados em processo de ampliação e integração; • Limitação de técnicos com expertise no negócio (gestão de projetos e esporte).
OPORTUNIDADES	**AMEAÇAS**
• Fonte de recursos por Lei e não mais vinculando às normas de convênios da União; • Envolvimento dos stakeholders na formulação da política de formação de atletas; • Segmento clubístico robusto e consolidado; • Integração formal do CBC no SND e participação no CNE.	• Oscilação da arrecadação dos recursos de prognósticos; • Alteração legislativa (redefinição de percentual de repasse ao CBC); • Possibilidade de Avaliação negativa dos Órgãos de Controle (TCU e CGU); • Possibilidade de resultados insatisfatórios nos Jogos Olímpicos de Tóquio 2020; • Pandemia.

ANÁLISE EXTERNA

3.5. Mapa Estratégico

Apoiado na metodologia *Balanced Scorecard* - BSC, o CBC desenvolveu o seu Mapa Estratégico, contemplando 4 perspectivas com seus respectivos objetivos estratégicos:



Destaca-se que as quatro dimensões reportadas por Kaplan e Norton (2004) são as perspectivas de resultado, do cliente, interna, de aprendizado e crescimento.

É dentro da perspectiva de resultados que se encontra o objetivo estratégico de "Formar Atletas de alta performance e ídolos", para assim atingir o objetivo final estabelecido no topo do Mapa de "Universalizar a Formação de Atletas" no país, estando em todas as regiões e estados da Federação.

3.6. Metas e Indicadores

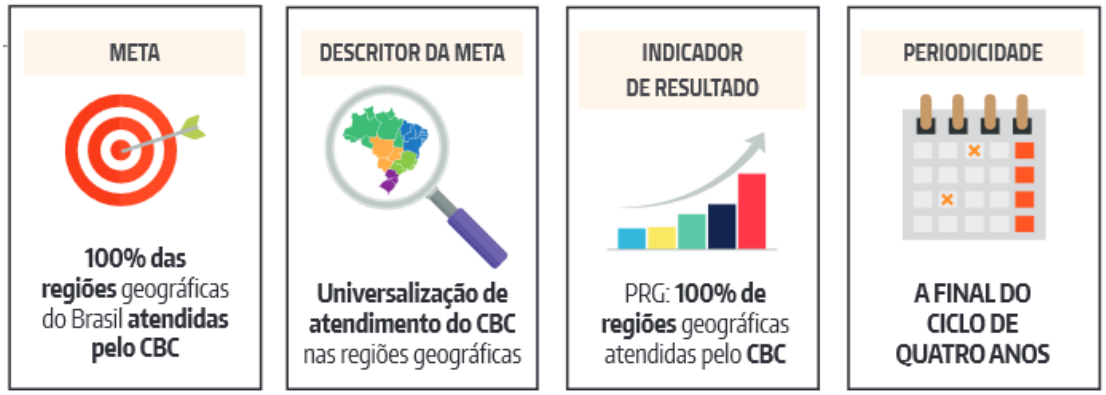
Embora o CBC tenha construído seu Planejamento Estratégico para que surta efeitos durante todo o Ciclo Olímpico, suas metas e indicadores são mensurados de forma periódica, especialmente para que sejam atualizadas anualmente a partir da mensuração dos objetivos traçados e/ou redirecionados diante de volatilidades que possam advir no curso desse período, tendo como objeto o nível de implementação do Programa de Formação de Atletas do CBC.

Portanto, o Programa é mensurado e acompanhado a partir das premissas e dos métodos de aferição a seguir, estabelecidos para o Ciclo Olímpico 2016-2020 e continuados neste novo ciclo (2021-2024), gerando assim uma série histórica passível de acompanhamento e comparações:

- Os projetos de cada Clube fazem parte do todo, e não são apenas uma ação isolada;
- As metas e indicadores são únicos para o Programa;
- Os projetos selecionados no contexto dos 3 (três) Eixos subsidiarão a mensuração dos resultados do Programa dentro de cada meta;
- Cada projeto específico desenvolvido pelos Clubes, por si só, será uma meta específica para o atingimento das metas gerais propostas;
- A quantidade de atendimentos de Clubes integrados e aptos levarão ao atingimento das metas do Programa;
- As metas e indicadores definidos permitirão verificar os resultados do Programa como um todo;
- A periodicidade da mensuração, no que tange a cada Eixo, está ligada aos respectivos Atos Convocatórios publicados pelo CBC;
- Ao final de 4 (quatro) anos, a performance do Programa será mensurada pela média de atendimentos promovidos pelo CBC aos Clubes integrados em cada ciclo.

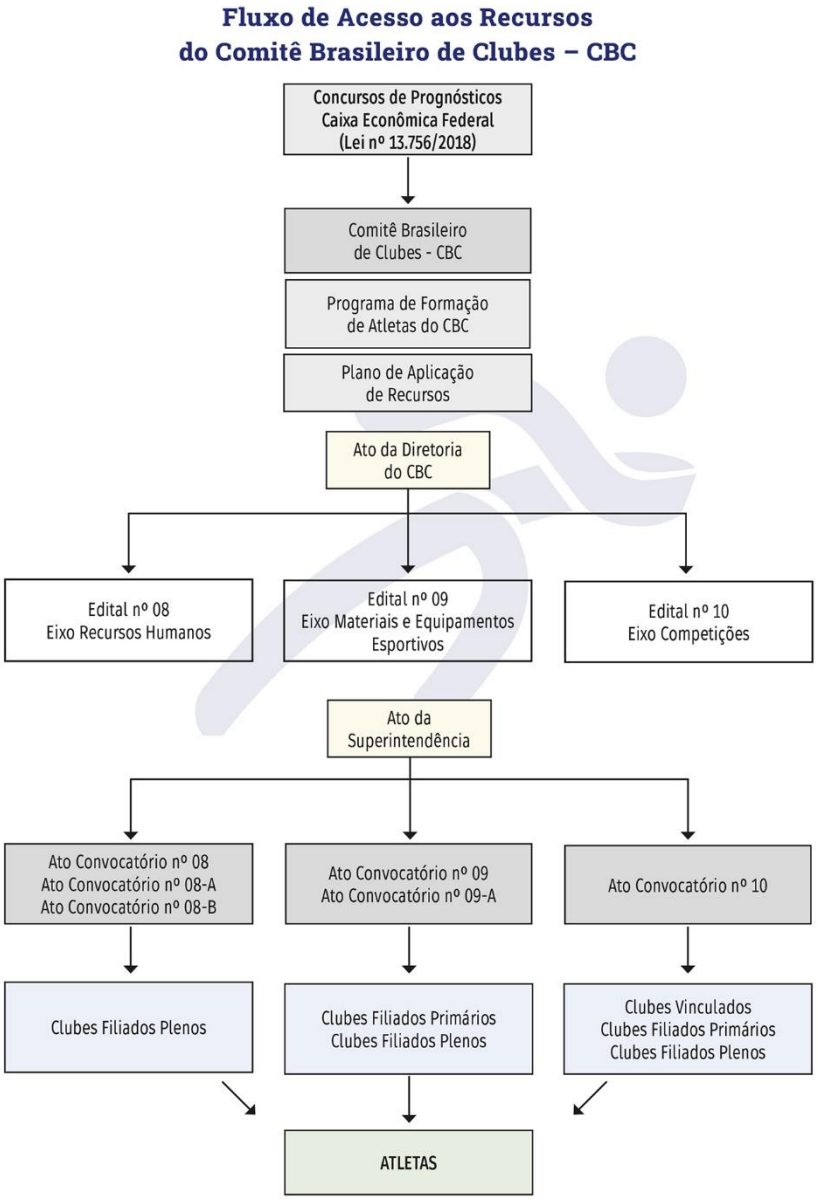
3.6.1. Metas e Indicadores de Participação dos Clubes Integrados no Programa – Eixos Estruturantes

3.6.2. Metas e Indicadores da Universalização de Atendimento do CBC no Brasil



3.7. Plano de Aplicação Financeira

O Plano de Aplicação de Recursos do CBC confere transparência aos dados financeiros do CBC, demonstra a totalidade dos recursos das loterias que estão em execução, baliza o orçamento destacado para os Atos Convocatórios, e estabelece as estratégias de implementação dos Eixos do Programa de Formação de Atletas do CBC. A cada ano do Ciclo Olímpico o CBC publica o Orçamento Anual e o Plano de Aplicação de Recursos correspondente, com base na previsão de arrecadação e nos saldos remanescentes, de acordo com o Fluxo a seguir:

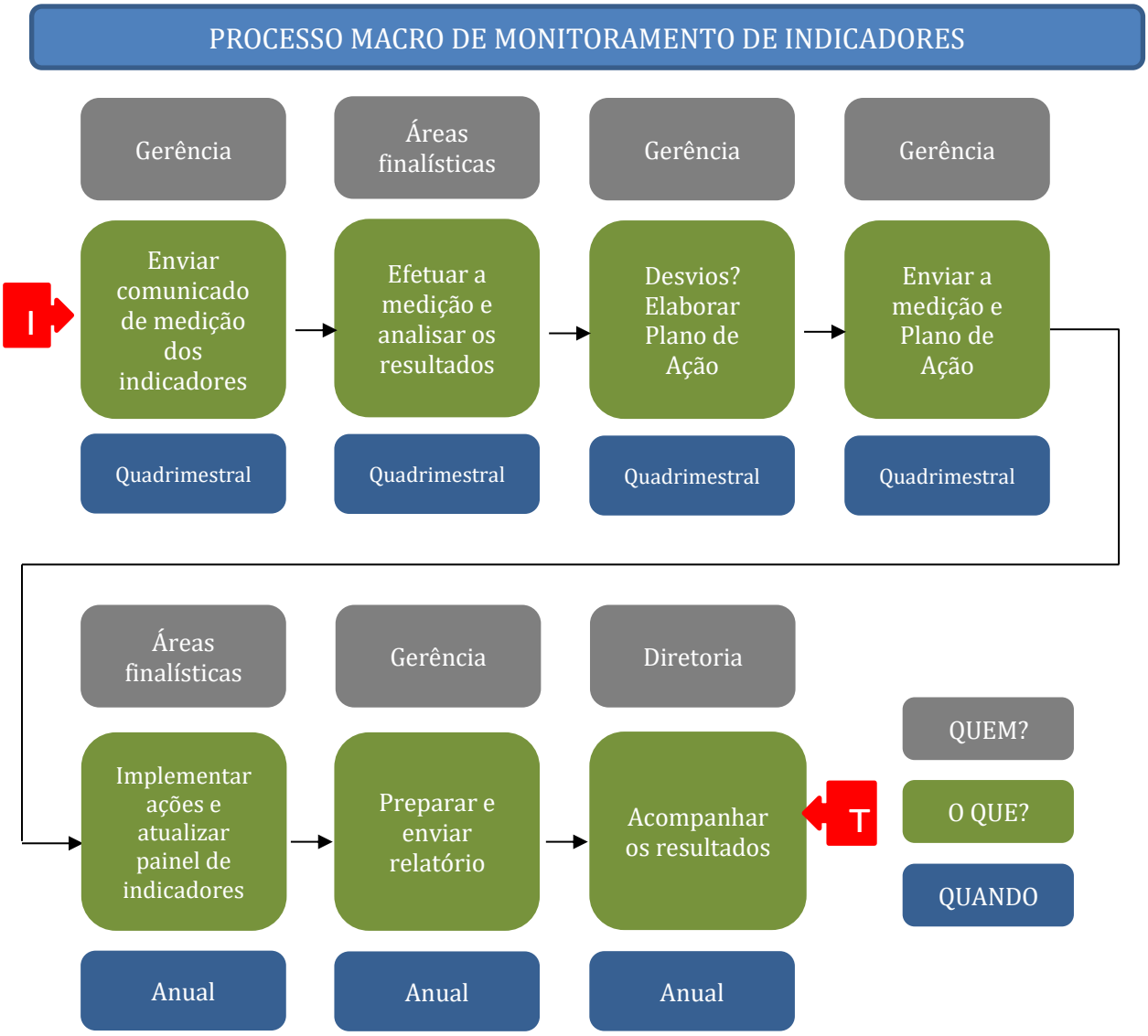


3.8. Processo de Monitoramento e Controle

É certo que o Planejamento Estratégico por si só não altera a realidade da organização, uma vez que não basta apenas planejar, definir onde se quer chegar. É imprescindível que aja um alinhamento do mapa estratégico com os esforços individuais e das equipes, que conduzirão à efetivação dos resultados perseguidos.

É certo que o sucesso do Planejamento Estratégico não depende apenas da sua concepção, mas principalmente do acompanhamento periódico das ações executadas para o cumprimento das metas estabelecidas, que levam, por consequência, ao cumprimento dos objetivos traçados. Ou seja, é essencial a sua implementação.

Sendo assim, com o fim específico de impulsionar a implementação do Planejamento Estratégico ora concluído, mediante um controle sistemático, apresenta-se a seguir o Processo de Monitoramento de Indicadores, que já considera as particularidades da estrutura organizacional do CBC, definindo periodicidade para aferição dos resultados.



4. PLANO DE AÇÃO – PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE ATLETAS DO CBC

O Programa de Formação de Atletas do CBC consiste no apoio ao amplo processo de formação do atleta em esportes olímpicos, que abrange:

- desde as categorias iniciais, que são as de base do esporte de rendimento, nas quais se busca potencializar as capacidades e habilidades motoras dos atletas introduzindo aspectos físicos, técnicos e táticos;

- passando pelas fases intermediárias de maior especialização esportiva, que consiste em treinamento físico, técnico e tático mais específico e mais intenso, respeitando cada esporte olímpico praticado, desenvolvendo performance para competir em nível nacional participando de CBI;

- culminando na consolidação da excelência esportiva, o alto rendimento, tendo como foco as principais categorias de cada esporte, onde o atleta é preparado para ser destaque em competições nacionais (CBI) e buscar resultados em competições internacionais para representar o Brasil em Jogos Olímpicos.

Em todas as fases o Programa pressupõe à utilização de componentes materiais e humanos necessários para formar campeões.

Assim, o Programa prevê atuação do CBC em "*todas as categorias em que o atleta esteja em preparação para competições nacionais (CBI), Jogos Sul Americanos, Jogos Pan Americanos, Jogos Mundiais e Jogos Olímpicos*" (item 2, do Programa).

Em representação no Programa, o Mapa Estratégico do CBC estabelece o objetivo de "*Formar Atletas de Alta Performance e Ídolos*", motivo pelo qual o CBC oferece condições favoráveis, por meio dos 3 (três) Eixos do Programa (Materiais e Equipamentos Esportivos – MEE; Recursos Humanos – RH; Competições – CBI), para que o atleta possa chegar no ponto máximo de seu desempenho e converter sua prática/treinamento e ensinamentos recebidos em resultado, através da competição, realizada na forma dos CBI, que é o caminho em que os atletas que estarão nos Jogos Olímpicos passam e competem entre si, na busca de resultados de superação e de performance.

Portanto, a implementação do Programa, trata-se de um trabalho estruturado e dispendioso que exige a racionalização dos limitados recursos disponíveis oriundos das loterias, constituindo um grande desafio executar uma política de formação esportiva plural, em um país de dimensão continental como é o Brasil, o que exige uma lógica de qualificação esportiva por meio da utilização de ferramentas meritocráticas com retribuições financeiras aos Clubes, para que estes busquem sempre o aprimoramento da performance e dos resultados esportivos de seus atletas.

Nesta perspectiva o CBC, por meio do Programa de Formação de Atletas, confere significativo investimento no seu principal beneficiário, que é o atleta em formação nos Clubes, até que venham a se tornar ídolos e atrair mais atletas para este processo, sedimentando desse modo uma cadeia de formação e alta performance no SND, movimentando para elevar o número de atletas e de campeões.