



**CBC**

COMITÊ BRASILEIRO  
DE CLUBES

# PLANO ESTRATÉGICO



**CICLO OLÍMPICO**  
**2025-2028**

## PLANO ESTRATÉGICO - CICLO OLÍMPICO 2025/2028

### 1. INTRODUÇÃO

### 2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- 2.1. Conceituação
- 2.2. Benefícios Práticos
- 2.3. Ciclo 2025/2028
- 2.4. Linha de desenvolvimento do Plano

### 3. ESTRATÉGIA

- 3.1. Pensamento Estratégico
- 3.2. Mapeamento dos Stakeholders
  - 3.2.1. Definição de Stakeholders
- 3.3. Análise SWOT
- 3.4. Mapa Estratégico

### 4. METAS E INDICADORES PARA O PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE ALTETAS

### 5. PLANO DE AÇÃO - PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE ATLETAS DO CBC

### 6. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

### 7. PROCESSO DE MONITORAMENTO E CONTROLE

## 1. INTRODUÇÃO

O Comitê Brasileiro de Clubes - CBC é uma associação civil sem fins lucrativos dedicada a incentivar, promover, aprimorar e apoiar atividades de formação de atletas para o alto rendimento. Em 2025, completa 35 anos de existência.

Inserido no Sistema Nacional do Desporto - SND por meio da Lei nº 12.395, de 16 de março de 2011, que alterou a Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, o CBC passou a receber recursos provenientes da arrecadação das loterias, conforme regulamentação hoje estabelecida na Lei nº 13.756, de 12 de dezembro de 2018, que disciplina a aplicação desses recursos da seguinte maneira:

“Art. 23. Os recursos destinados ao COB, ao CPB, ao CBC, ao CBCP, à CBDE e à CBDU serão aplicados, exclusiva e integralmente, em programas e projetos de fomento, desenvolvimento e manutenção do desporto, de formação de recursos humanos, de preparação técnica, manutenção e locomoção de atletas, de participação em eventos desportivos e no custeio de despesas administrativas, conforme regulamentação.”

Além disso, a Lei nº 14.597, de 14 de junho de 2023, conhecida como a nova Lei Geral do Esporte - LGE, estabelece em seu artigo 29-A que o CBC integra o Sistema Nacional de Esporte - Sinesp e constitui um subsistema próprio com os Clubes que estão em sua base, sendo responsável pelo planejamento das atividades deste subsistema:

“Art. 29-A. O Comitê Olímpico do Brasil - COB, o Comitê Paralímpico Brasileiro - CPB, o Comitê Brasileiro de Clubes - CBC e o Comitê Brasileiro de Clubes Paralímpicos - CBCP, integrantes do Sinesp, constituem subsistemas esportivos próprios com as pessoas jurídicas ou naturais que estejam em sua base, nas áreas dos movimentos olímpico, paralímpico e clubístico, conforme sua autorregulação. (...) § 2º Compete às organizações referidas neste artigo o **planejamento das atividades de seus subsistemas específicos.**”

Os Clubes que compõem a base do subsistema clubístico são aqueles membros da Rede Nacional de Clubes Formadores do CBC, beneficiados pelo Programa de Formação de Atletas, que é estruturado em três eixos: Materiais e Equipamentos Esportivos - MEE, Recursos Humanos - RH e Competições (Campeonatos Brasileiros Interclubes - CBI®).

A atual arrecadação do CBC, no percentual de 0,46% do concurso de prognósticos numéricos (Loterias), assegura a execução do Programa de Formação de Atletas, desde a base até as categorias principais, em conformidade com o Plano de Aplicação de Recursos – PAR do CBC e Atos Convocatórios anuais.

Os Clubes acessam cada eixo do Programa de Formação de Atletas de acordo com sua categoria de integração, que prevê benefícios próprios e progressivos, em consonância com o Estatuto Social do CBC.

O CBC apoia os esportes olímpicos definidos pelo Comitê Olímpico Internacional - COI para os Jogos Olímpicos, bem como os esportes eleitos pela Organização Desportiva Pan-Americana (*Panam Sports*) para os Jogos Pan-Americanos, além das modalidades esportivas de criação/identidade nacional, previstas no art. 217, inciso IV da Constituição Federal.

Para cada ciclo de 4 (quatro) anos do mandato da Diretoria do CBC, conforme estabelecido no Estatuto Social, é realizado um plano estratégico. Assim, neste momento, apresentamos o Plano Estratégico do CBC para o quadriênio 2025/2028.

## 2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### 2.1. Conceituação

*"O planejamento não é uma tentativa de prever o que vai acontecer. O planejamento é um instrumento para raciocinar agora sobre quais 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, O Gerente Eficaz, 1966)

Em essência, o Planejamento Estratégico é um processo gerencial fundamental que analisa as condições internas e externas de uma organização. Avalia os recursos disponíveis e projeta os objetivos e as ações estratégicas para alcançá-los. Este processo deve promover o alinhamento e a integração das diversas partes envolvidas nas operações da entidade, garantindo uma atuação coesa e direcionada.

### 2.2. Benefícios Práticos

O Planejamento Estratégico oferece benefícios práticos significativos para a gestão de uma organização. Ao exercer controle sobre suas ações, o CBC adquire autonomia em relação a todas as suas atividades, maximizando resultados e minimizando deficiências em relação aos recursos disponíveis.

Por meio deste planejamento, o CBC define seus objetivos estratégicos e metas, além de estabelecer indicadores e um plano de ação para alcançá-los. Esse documento serve como um guia para impulsionar a atuação e o engajamento de seus colaboradores, assegurando que todos os esforços estejam alinhados com os objetivos institucionais. Assim, gera-se um impacto direto em todos os níveis da gestão, permitindo compreender e prever situações que podem beneficiar ou prejudicar os objetivos da entidade.

### 2.3. Ciclo 2025/2028

Apesar da definição de um período específico, a periodicidade de revisões e atualizações do planejamento está intimamente ligada ao progresso em direção aos objetivos e às mudanças significativas no ambiente em que este Comitê atua. De fato, o planejamento estratégico deve estar preparado para lidar com as volatilidades de diversos setores, incluindo: econômico, político, social, tecnológico e legal, além de mudanças internas que possam influenciar a orientação estratégica desta entidade.

Baseando-se na análise das experiências passadas, o planejamento permite um mapeamento detalhado da estrutura organizacional, reforçando as prioridades essenciais e garantindo um alinhamento estratégico mais eficaz. Também é crucial manter a flexibilidade para adaptação às mudanças que possam ocorrer ao longo do período estabelecido. É necessário estar atento às diferentes áreas afetadas pelo ambiente de atuação, cultivando uma mentalidade estratégica que permita mitigar riscos e aproveitar oportunidades, potencializando assim os resultados e a capacidade de atuação do CBC.

Sendo assim, o Planejamento Estratégico do CBC para 2025/2028 surge como uma evolução natural do seu processo de gestão; construído sobre as bases dos ciclos anteriores, dando continuidade particular do Ciclo 2021/2024, e refletindo o compromisso do CBC em se adaptar e atender às demandas atuais do esporte nacional.

Neste novo planejamento, traçamos objetivos estratégicos, estabelecemos metas claras para seu alcance e definimos indicadores de mensuração apropriados. Além disso, formulamos os meios necessários para cumprir essas metas.

### 2.4. Linha de desenvolvimento do Plano

O ponto de partida desse planejamento é a compreensão dos conceitos fundamentais e dos benefícios práticos do planejamento estratégico, respaldado pelas ferramentas mais eficazes para seu desenvolvimento. A análise do cenário específico do CBC foi amplamente considerada, incluindo a identificação das fontes de recursos e a articulação de um pensamento estratégico sólido, que inclui propósito, missão, visão e valores da organização. Também, na sequência, foram mapeados os *stakeholders* do CBC para assegurar um alinhamento eficaz nas futuras ações.

A partir da análise SWOT, os objetivos estratégicos foram delineados para definir um mapa estratégico, subdividindo-se em metas que facilitarão o alcance dos resultados esperados, com indicadores específicos de mensuração. O planejamento inclui ainda o Plano de Ação, por meio do Programa de Formação de Atletas do CBC, a projeção da aplicação de recursos em conformidade

com as legislações pertinentes, como a Lei nº 13.756/2018 e a Lei nº 14.294/2023, e as ações para o seu monitoramento.

### 3. ESTRATÉGIA

#### 3.1. Pensamento Estratégico

O desenvolvimento do pensamento estratégico no CBC é um processo essencial para orientar a organização em direção a seus objetivos futuros. Para isso, ao realizar uma avaliação dos elementos que compõem a estrutura do CBC, foi avaliado que seus direcionadores centrais – missão, visão, valores e propósito –, devem ser mantidos, pois são fundamentais para a identidade institucional e para a forma como este Comitê interage com os Clubes que compõem sua base, e com a própria sociedade. Esses direcionadores servem como alicerces de atuação e garantem a continuidade da cultura organizacional.

Para além disto, esses direcionadores proporcionam uma visão clara do futuro, **onde o CBC se afirma como um agente de mudança no cenário esportivo nacional**, com o compromisso em criar um ambiente propício para que os Clubes se superem, formando atletas de alta performance e ídolos para nossa nação e cidadãos moldados pelos valores do esporte.

Por outro lado, impõe uma responsabilidade coletiva no movimento clubístico com o compromisso contínuo com a excelência, que deve ser promovida pelo CBC, proporcionando um caminho claro para a realização dos objetivos estratégicos ora traçados e o fortalecimento do esporte no Brasil.



### 3.2. Mapeamento dos *Stakeholders*

O mapeamento dos *stakeholders* é uma etapa crucial para entender a rede de influências e interesses que cercam o CBC. Neste capítulo, buscamos identificar e categorizar todos os indivíduos, grupos e organizações que têm interesse em nossas atividades, decisões e resultados. Compreender quem são nossos *stakeholders* e quais são suas expectativas e influências é essencial para que possamos desenvolver estratégias eficazes e alinhadas com os interesses de todos. O mapeamento permite ao CBC:

- **Melhorar a Comunicação:** estabelecer canais de diálogo eficientes com os *stakeholders*, garantindo que suas vozes sejam ouvidas e consideradas nas tomadas de decisão.
- **Identificar Oportunidades de Parceria:** reconhecer áreas de potencial colaboração que podem fortalecer a atuação do CBC e expandir seu impacto no cenário esportivo.
- **Mitigar Riscos:** entender as demandas e preocupações de nossos *stakeholders* ajuda a antecipar possíveis conflitos ou desafios, permitindo que desenvolvamos estratégias para mitigá-los.

#### 3.2.1. Definição de *Stakeholders*

*Stakeholders* são todos aqueles que podem afetar ou serem afetados pelas ações do CBC. Isso inclui, mas não se limita a:

- **Clubes e Atletas:** os principais beneficiários das políticas e programa do CBC, cuja formação e sucesso são diretamente impactados por nossas decisões.
- **Organizações Governamentais:** entidades como o Ministério do Esporte e o Tribunal de Contas da União, que regulam e fiscalizam a atuação do CBC.
- **Parceiros Institucionais:** organizações que colaboram com o CBC para desenvolver o esporte de rendimento, dentre as quais destacam-se as Confederações, Ligas Nacionais e outras entidades de administração. Esses parceiros são fundamentais para fortalecer a rede esportiva e promover iniciativas conjuntas que ampliem o impacto do CBC no cenário nacional.
- **Mídia:** veículos de comunicação que cobrem as atividades do CBC e podem influenciar a percepção pública sobre o esporte e os Clubes.
- **Sociedade Civil:** a comunidade em geral que, por meio do envolvimento com o esporte, se beneficia das ações do CBC, promovendo o desenvolvimento social e a cidadania.

Nesse contexto, ilustramos a seguir a rede de influências do CBC, destacando os principais *stakeholders* envolvidos e suas respectivas relações com a organização.



<b>PRINCIPAIS</b>	CLUBES FORMADORES DE ATLETAS	<b>SECUNDÁRIOS</b>	COB/FENACLUBES
	CONFEDERAÇÕES/LIGAS NACIONAIS		FORNECEDORES
	MINISTÉRIO DO ESPORTE		MÍDIA ESPORTIVA
	ATLETAS E TÉCNICOS		CRAIXA ECONÔMICA FEDERAL
	DIRETORIA E COLABORADORES		ORÇÃOS DE CONTROLE E SOCIEDADE

### 3.3. Análise SWOT

A matriz SWOT é uma poderosa ferramenta de planejamento estratégico que permite ao CBC realizar uma análise abrangente de suas Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). Esse método nos ajuda a identificar os elementos internos e externos que impactam nossa atuação e nos orienta na formulação de estratégias eficazes.

Ao delinear as quatro áreas da matriz, podemos desenvolver ações práticas que aproveitem nossos pontos fortes e explorem as oportunidades disponíveis. Por exemplo, ao combinar uma força com uma oportunidade, o CBC pode expandir sua atuação e impactar positivamente a formação de atletas. Por outro lado, ao confrontar uma fraqueza com uma ameaça, conseguimos identificar riscos potenciais e criar planos de mitigação que garantam a continuidade das nossas operações.

A análise SWOT, portanto, não se limita a um diagnóstico; é um ponto de partida fundamental para que possamos transformar informações em ações concretas e estratégicas. A seguir, apresentamos a lista consolidada do trabalho realizado em equipe, que coloca em evidência as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas para o CBC.

### Forças do CBC:

1. **Programa de Formação de Atletas Consolidado:** política de formação bem estabelecida, com recursos financeiros garantidos por lei.
2. **Reconhecimento no Segmento Clubístico:** credibilidade social e junto aos órgãos de controle devido a amplitude de benefícios gerados, e prestações de contas consistentes e integralmente aprovadas.
3. **Regulamentação Própria e Estruturada:** normas sempre atualizadas, que fortalecem a governança e adaptabilidade aos diferentes cenários, favorecendo operações eficazes.
4. **Plataforma Comitê Digital:** sistema próprio que integra processos e aprimora a gestão.
5. **Rede Nacional de Clubes Formadores:** amplo número de Clubes integrados ao Programa universaliza o alcance de atletas de todo o Brasil aos benefícios dos recursos lotéricos.
6. **Selo de Formação de Atletas:** amplamente reconhecido, agregando valor ao movimento clubístico.

### Fraquezas do CBC:

1. **Desenvolvimento Tecnológico:** necessidade contínua de alinhamento com as tendências de mercado em novas tecnologias e plataformas digitais, sempre em evolução, o que pode impactar o alcance e a eficácia das operações.
2. **Otimização da Comunicação:** busca permanente do enriquecimento dos canais de comunicação, para fortalecer os laços com os Clubes e a sociedade.
3. **Aprimoramento do Controle Interno:** aprimoramento constante das práticas de governança e *compliance*, para assegurar o alinhamento efetivo com os conceitos e as novas diretrizes que emergem no setor.

### Oportunidades para o CBC:

1. **Capacitação dos Clubes:** firmar novas parcerias com universidades para formação e desenvolvimento de profissionais do esporte.
2. **Evolução da Legislação Esportiva:** fortalecer a posição do CBC no esporte nacional e ampliar a captação de novos recursos para os Clubes.
3. **Novos Esportes e Competições:** ampliar o alcance, a diversidade do Programa e o engajamento de *stakeholders* na política de formação de atletas.

4. **Inteligência Artificial:** aplicar tecnologias para melhorar processos internos, monitoramento e tomada de decisões baseadas em dados.

#### Ameaças para o CBC:

1. **Recursos Limitados e Oscilação na Arrecadação:** limitação percentual de recursos por lei e variações na arrecadação de recursos lotéricos podem afetar o financiamento do CBC.
2. **Regulamentações Governamentais:** vulnerabilidade a mudanças das leis e políticas governamentais que determinam o funcionamento e o financiamento do CBC pode trazer instabilidade e exigir adaptações onerosas.
3. **Auditorias de Órgãos de Controle:** eventuais avaliações negativas de auditorias podem resultar em aumento da burocratização.
4. **Alterações Legislativas:** mudanças nas leis e regulamentos podem trazer instabilidade e exigir adaptações onerosas.
5. **Setor Aéreo:** limitações no credenciamento de companhias aéreas e instabilidade no segmento podem dificultar a logística de eventos e competições.
6. **Número de Clubes:** o crescimento do número de Clubes pode sobrecarregar a capacidade do CBC de oferecer suporte adequado a todos.
7. **Governança dos Clubes:** falhas ou irregularidades na governança dos Clubes podem comprometer a reputação e as operações do CBC.
8. **Concorrência de Outras Entidades:** entidades concorrentes podem reduzir os recursos disponíveis para o CBC.
9. **Resultados Esportivos:** possibilidade de desempenho abaixo do esperado nos Jogos Olímpicos pode afetar a credibilidade do Programa e do CBC.

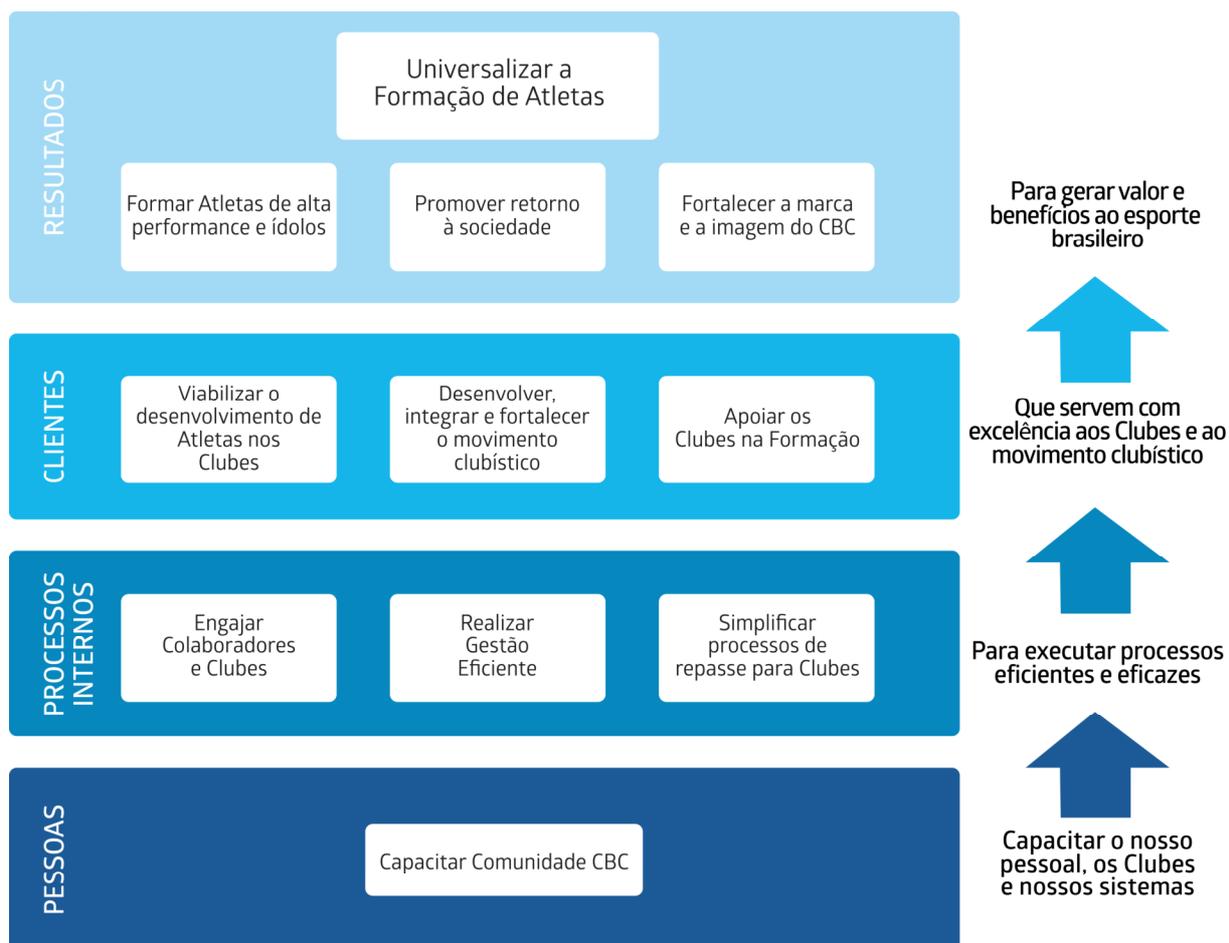
#### **3.4. Mapa Estratégico**

O mapa estratégico é uma ferramenta fundamental para qualquer organização, pois oferece a representação visual clara que ilustra como as ações e os objetivos estão interconectados, e permite que todos os membros da organização compreendam as prioridades e as direções estratégicas, alinhando esforços em todos os níveis para atingir os resultados desejados.

O mapa estratégico do CBC foi construído com base na metodologia *Balanced Scorecard (BSC)*, que facilita a visualização das relações entre objetivos, clientes e processos internos, para se atingir o resultado. Embora mantenha sua base sólida e suas premissas fundamentais, que são

essenciais para a missão institucional da entidade, foi aprimorado a partir de pequenos incrementos, para enfatizar as competências do CBC em relação ao movimento clubístico, garantindo uma orientação mais eficaz e integrada para o futuro da organização.

## Mapa Estratégico - CBC



O topo do Mapa Estratégico do CBC é marcado pela busca de universalizar a formação de atletas. Esse resultado esperado reflete o compromisso da entidade em garantir que os Clubes tenham acesso a oportunidades, e que, por sua vez, promovam a formação de novos talentos e ídolos no esporte brasileiro. No entanto, essa universalização não pode ocorrer sem uma base sólida que assegure que os processos e recursos necessários estejam devidamente implementados. A capacidade de atender à comunidade esportiva depende diretamente da preparação adequada e das infraestruturas dos Clubes.

É por isso que na camada “clientes” enfatiza-se a importância do apoio aos Clubes. Essa conexão é fundamental, pois fortalecer as instituições que compõem a Rede do CBC é um passo essencial para garantir que a formação de atletas seja eficaz. O apoio implica não apenas a disponibilização de recursos financeiros, mas também a implementação de ações que promovam o desenvolvimento contínuo dos Clubes. Ao proporcionar um suporte robusto, o CBC facilita a

execução das iniciativas que visam a formação e o aperfeiçoamento técnico dos atletas, integrando e fortalecendo o movimento clubístico.

A camada de processos internos enfatiza a necessidade de engajamento, eficiência e simplificação. O engajamento ativo de todos os colaboradores é essencial para construir um ambiente de cooperação, onde as iniciativas e demandas dos Clubes são atendidas de maneira eficaz. A eficiência nos processos assegura que as tarefas sejam realizadas de maneira otimizada, maximizando o uso dos recursos disponíveis e minimizando desperdícios. Além disso, a simplificação dos procedimentos permite agilidade nas interações, facilitando a comunicação e a execução das iniciativas. Com esses três objetivos bem implementados, o CBC garantirá que os recursos sejam utilizados de forma responsável e produtiva, resultando em ações eficazes que sustentem o Programa de Formação de Atletas.

Por fim, a base do mapa, que se concentra em capacitar e fomentar o desenvolvimento contínuo da “comunidade CBC”, é essencial para que alcancemos o objetivo de universalização. Uma formação sólida e bem estruturada não deve ser vista apenas como um fim em si, mas como parte de um ciclo que começa com a capacitação. É essa abordagem que assegura a utilização eficaz dos recursos e promove resultados sustentáveis para o movimento clubístico, garantindo que a missão do CBC de “formar atletas por meio dos Clubes” não apenas se cumpra, mas se expanda de forma a beneficiar toda a sociedade.

#### **4. METAS E INDICADORES PARA O PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE ATLETAS**

No presente plano estratégico, conforme orientado pelo TCU, o CBC decidiu definir diretamente metas específicas para o Programa de Formação de Atletas, refletindo a necessidade de um foco detalhado nas três dimensões essenciais do esporte em seu contexto institucional: Clubes, atletas e modalidades. Essa escolha estratégica não apenas assegura que as metas estão alinhadas às particularidades organizacionais, promovendo uma integração eficaz em um subsistema coeso, mas também é coerente com o que estabelece o art. 3º, § 3º, do Estatuto Social do CBC, que determina que os eixos de atuação esportiva devem estar em sintonia com os objetivos sociais da instituição e constar do Programa.

Dessa forma, o Programa se torna o veículo essencial para a realização das ações previstas, garantindo que as metas estabelecidas sejam praticáveis e que reflitam as diretrizes da organização.

Ao estabelecer metas para o Programa, o CBC assegura que as iniciativas favoreçam, de forma específica, tanto o desenvolvimento técnico quanto a formação integral dos atletas. Essa

abordagem beneficia os Clubes na implementação de estratégias adaptadas às suas realidades, criando um ambiente propício à excelência esportiva.

Além disso, a definição de indicadores claros para monitorar o progresso em cada uma dessas dimensões fortalece a capacidade do CBC de avaliar a eficácia de suas ações, garantindo que estejam em consonância com sua missão institucional. Essa estrutura cria uma base sólida para a avaliação contínua do desempenho e para a implementação de melhorias, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do esporte em todo o país.

Assim, as metas aqui apresentadas possuem um nível de detalhamento significativo, focando especificamente nos atletas, modalidades e Clubes contemplados. Esse formato estruturado permite uma compreensão clara das necessidades de cada grupo, assegurando que os objetivos estabelecidos sejam não apenas alcançáveis, mas também adaptáveis às dinâmicas do esporte. Dessa forma, o CBC consegue direcionar suas ações de maneira eficaz.

Para além dos desafios assumidos com o Plano Estratégico 2025-2028, com o estabelecimento detalhado das metas para o período, o CBC reitera seu compromisso com o cumprimento integral das recomendações do TCU, buscando sempre a evolução de suas práticas de gestão, transparência e eficiência, em prol da excelência na formação de atletas no Brasil. Os novos instrumentos de gestão, aliados à evolução do Programa de Formação de Atletas, que materializa o Plano Estratégico, garantirão que o CBC esteja cada vez mais preparado para atingir seus objetivos institucionais, consolidando-se como referência nacional na formação de atletas por meio dos Clubes.

A seguir apresenta-se o detalhamento das Metas e Indicadores para o Ciclo:

---

### *CLUBES*

---

#### **Meta 1. Atender 80% dos Clubes filiados ao CBC, participantes dos Atos Convocatórios de cada eixo de descentralização e aptos para formalização dos projetos.**

Objetivo(s) Estratégico(s) relacionado(s):	Viabilizar o desenvolvimento de atletas nos Clubes. Apoiar os Clubes na formação. Realizar gestão eficiente. Promover retorno à sociedade.
Indicador:	Percentual de Clubes atendidos por eixo de descentralização, conforme benefícios das categorias filiados primários e filiados plenos previstas no Estatuto Social.

Ponto de Partida: 110 Clubes filiados ao CBC em 31/12/2024.

O que esta meta comunica: Reforça o compromisso do CBC com a viabilização e continuidade dos projetos esportivos dos Clubes integrados, apoiando a sua estruturação, seja pela aquisição de materiais e/ou equipamentos esportivos (Eixo MEE), ou pela contratação de equipes técnicas multidisciplinares (Eixo RH). Ao prever o percentual de atendimento de Clubes nos Eixos MEE e RH, no contexto de suas metas, o CBC garante que os recursos e ações cheguem de forma abrangente, promovendo a eficiência e o fortalecimento do movimento clubístico.

**Meta 2. Beneficiar 5.000 gestores e/ou profissionais de Clubes no total de eventos de capacitação até 2028.**

Objetivo(s) Estratégico(s) relacionado(s): Apoiar os Clubes na formação. Promover retorno à sociedade. Capacitar a comunidade CBC. Realizar gestão eficiente.

Indicador: Número de participantes em cada evento ou curso de capacitação promovido pelo CBC.

Ponto de Partida: Número médio de capacitações realizadas pelo CBC: Seminários, 500 pessoas; Fóruns Estaduais, 400 pessoas por edição; Fórum Nacional, 1.200 pessoas; cursos de capacitação, 1.000 pessoas; além de oficinas virtuais e outros.

O que esta meta comunica: Evidencia a preocupação do CBC com a eficiência na gestão dos Clubes integrados. Por meio da capacitação, o CBC fortalece a capacidade dos Clubes de potencializar a formação dos atletas, a partir dos benefícios recebidos; de gerir os recursos lotéricos; de melhorar seus resultados; e de maximizar o impacto positivo do esporte na sociedade.

---

*ATLETAS*

---

**Meta 3. Apoiar a participação de atletas em pelo menos 800 CBI® até 2028.**

Objetivo(s) Estratégico(s) relacionado(s):	Formar atletas de alta performance e ídolos. Apoiar os Clubes na formação. Fortalecer a marca e a imagem do CBC.
Indicador:	Número de CBI® apoiados pelo CBC com passagens aéreas.
Ponto de Partida:	No Ciclo Olímpico Paris foram apoiados, em média, 180 CBI® por ano.
O que esta meta comunica:	Ressalta o papel estratégico do CBC em oferecer oportunidades consistentes para que atletas participem de competições de alto nível, essenciais para o seu desenvolvimento técnico. Comunica o compromisso em ampliar a vivência competitiva, essencial na formação de talentos de alta performance.

**Meta 4. Atingir, anualmente, a participação mínima de 30% de mulheres dentre os atletas apoiados pelo Eixo Competições até 2028.**

Objetivo(s) Estratégico(s) relacionado(s):	Formar atletas de alta performance e ídolos. Apoiar os Clubes na formação.
Indicador:	Percentual de atletas mulheres beneficiadas com passagens aéreas para CBI®.
Ponto de Partida:	A média percentual de atletas do gênero feminino que participaram de CBI® no Ciclo Olímpico Paris foi de 28,31%.
O que esta meta comunica:	Comunica o alinhamento do CBC com políticas de equidade de gênero e a promoção de oportunidades iguais no esporte. Demonstra um esforço ativo para valorizar e fortalecer a presença feminina nas competições, contribuindo para um ambiente mais inclusivo e diverso.

---

*MODALIDADES*

---

**Meta 5. Aumentar em 20% o número de esportes apoiados pelo Programa até 2028.**

Objetivo(s) Estratégico(s) relacionado(s):	Universalizar a formação de atletas. Formar atletas de alta performance e ídolos.
Indicador:	Número total de esportes abrangidos pelo Programa, por meio de parcerias firmadas entre o CBC e as Confederações, Ligas Nacionais ou outras organizações esportivas (Ligas Regionais, Federações Estaduais e Clubes Formadores).
Ponto de Partida:	Os 62 esportes/gênero apoiados pelo Programa do CBC no Ciclo Olímpico Paris.
O que esta meta comunica:	Esta meta evidencia a busca do CBC por diversidade e abrangência no apoio às modalidades esportivas, garantindo que mais atletas, Clubes e comunidades se beneficiem do Programa. Reflete o compromisso com a expansão e a evolução contínua do esporte nacional.

**Meta 6. Apoiar ao menos 3 esportes de criação/identidade nacional por ano até 2028.**

Objetivo(s) Estratégico(s) relacionado(s):	Promover retorno à sociedade. Formar atletas de alta performance e ídolos.
Indicador:	Número de esportes não olímpicos e não pan-americanos apoiados pelo Programa, com execução de recursos no contexto do Programa em ao menos um Eixo.
Ponto de Partida:	Um (1) esporte de criação/identidade nacional: <i>futsal</i> .
O que esta meta comunica:	Comunica um compromisso cultural e patriótico do CBC em valorizar e fortalecer modalidades que fazem parte da identidade esportiva brasileira. Essa iniciativa reforça o legado e a promoção do esporte nacional pelos Clubes.

**Meta 7. Apoiar com o Eixo CBI®, anualmente e até 2028, 100% dos esportes praticados por no mínimo 10 Clubes integrados ao CBC.**

Objetivo(s) Estratégico(s) relacionado(s):	Universalizar a formação de atletas. Apoiar os Clubes na formação.
Indicador:	Percentual de esportes com pelo menos 10 Clubes integrados ao CBC apoiados com CBI®.
Ponto de Partida:	Em 2024 foram apoiados com o Eixo CBI® todos os 34 esportes com 10 Clubes integrados.
O que esta meta comunica:	Reflete o alinhamento do CBC com os objetivos do Programa e a universalização do suporte aos esportes com maior representatividade nos Clubes.

As metas previstas pelo CBC para o quadriênio 2025/2028 refletem um compromisso sólido com a formação e o desenvolvimento de atletas, Clubes e modalidades esportivas no Brasil. Atender 80% dos Clubes integrados ao CBC em cada eixo de descentralização, aptos para formalização dos projetos, reforça o compromisso do CBC com a inclusão e participação efetiva, e também assegura que os recursos e ações sejam distribuídos de maneira abrangente e equitativa. Essa estratégia maximiza o acesso dos Clubes aos benefícios oferecidos nos Eixo RH e MEE, potencializando o desenvolvimento esportivo em todo o território nacional e promovendo a eficiência e o fortalecimento do movimento clubístico. Assim, o CBC se posiciona como um aliado fundamental na construção de um futuro mais inclusivo e sustentável para o esporte brasileiro.

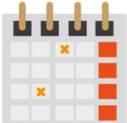
Além disso, a capacitação de 5.000 gestores e profissionais de Clubes é uma estratégia essencial para garantir a eficiência na gestão e o uso responsável dos recursos. Isso se alinha com o papel do CBC na melhoria da capacidade de gerenciamento dos Clubes, refletindo em maiores resultados e impacto positivo na comunidade. O suporte à participação de atletas em pelo menos 800 CBI®, até 2028, e a busca por promover a representação feminina, com o mínimo de 30% entre os atletas apoiados, reforçam a importância de oferecer oportunidades consistentes a todos, contribuindo para a formação de ídolos e a promoção da equidade de gênero no esporte.

A diversificação do apoio às modalidades esportivas, com a meta de aumentar em 20% o número de modalidades contempladas, e o compromisso de apoiar ao menos 3 esportes de criação/identidade nacional, por ano, reafirmam a intenção do CBC de promover a diversidade e inclusão no cenário esportivo brasileiro.

Além disso, garantir o apoio a 100% dos esportes praticados por pelo menos 10 Clubes integrados ao CBC não apenas fortalece a preparação de atletas de alta performance e ídolos, mas norteia a entidade com os objetivos de um desenvolvimento esportivo mais abrangente, na linha da universalização.

Essas metas, interconectadas e bem delineadas, com indicadores tanto quantitativos quanto qualitativos, proporcionam um *framework* claro e mensurável para a avaliação das ações do CBC. Dessa forma, elas asseguram que a entidade atenda suas responsabilidades institucionais, inspire e mobilize toda a comunidade esportiva em direção a um futuro promissor e repleto de conquistas.

## METAS | CICLO OLÍMPICO LOS ANGELES 2028

<p><b>METAS DO CICLO</b></p> 	<p><b>PERIODICIDADE</b></p> 	<p><b>INDICADOR DE RESULTADOS</b></p> 
<p><b>META 1</b></p> <p>Atender 80% dos Clubes filiados ao CBC, participantes dos Atos Convocatórios de cada eixo de descentralização e aptos para formalização dos projetos.</p>	<p>Ao término do Ciclo</p>	<p>Percentual de Clubes atendidos por eixo de descentralização, conforme benefícios das categorias filiados primários e filiados plenos previstas no Estatuto Social.</p>
<p><b>META 2</b></p> <p>Beneficiar 5.000 gestores e/ou profissionais de Clubes no total de eventos de capacitação até 2028.</p>	<p>Ao término do Ciclo</p>	<p>Número de participantes em cada evento ou curso de capacitação promovido pelo CBC.</p>
<p><b>META 3</b></p> <p>Apoiar a participação de atletas em pelo menos 800 CBI® até 2028.</p>	<p>Ao término do Ciclo</p>	<p>Número de CBI® apoiados pelo CBC com passagens aéreas.</p>
<p><b>META 4</b></p> <p>Atingir, anualmente, a participação mínima de 30% de mulheres dentre os atletas apoiados pelo Eixo Competições até 2028.</p>	<p>Ao término do Ciclo</p>	<p>Percentual de atletas mulheres beneficiadas com passagens aéreas para CBI®.</p>
<p><b>META 5</b></p> <p>Aumentar em 20% o número de esportes apoiados pelo Programa até 2028.</p>	<p>Ao término do Ciclo</p>	<p>Número total de esportes abrangidos pelo Programa, por meio de parcerias firmadas entre o CBC e as Confederações, Ligas Nacionais ou outras organizações esportivas (Ligas Regionais, Federações Estaduais e Clubes Formadores).</p>
<p><b>META 6</b></p> <p>Apoiar ao menos 3 esportes de criação/identidade nacional por ano até 2028.</p>	<p>Ao término do Ciclo</p>	<p>Número de esportes não olímpicos e não pan-americanos apoiados pelo Programa, com execução de recursos no contexto do Programa em ao menos um Eixo.</p>
<p><b>META 7</b></p> <p>Apoiar com o Eixo CBI®, anualmente e até 2028, 100% dos esportes praticados por no mínimo 10 Clubes integrados ao CBC.</p>	<p>Ao término do Ciclo</p>	<p>Percentual de esportes com pelo menos 10 Clubes integrados ao CBC apoiados com CBI®.</p>

## 5. PLANO DE AÇÃO - PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE ATLETAS DO CBC

O Programa de Formação de Atletas do CBC é um componente central da estratégia da entidade, destinado a apoiar o amplo processo de formação de atletas, observando, dentro da cultura organizacional interna, níveis de excelência esportiva:

- **Categorias Iniciais:** focaliza a base do esporte de rendimento, onde se busca potencializar as capacidades e habilidades motoras dos atletas, introduzindo aspectos físicos, técnicos e táticos essenciais para seu desenvolvimento.
- **Fases Intermediárias:** nesta fase, ocorre uma maior especialização esportiva, com ênfase em treinamento físico, técnico e tático mais intensivo, respeitando as particularidades de cada esporte praticado. O objetivo é desenvolver a performance necessária para competir em nível nacional, participando de CBI®.
- **Alta Performance:** o programa culmina na preparação para o alto rendimento, focando as principais categorias de cada esporte, onde o atleta é moldado para se destacar em competições nacionais e buscar resultados em arenas internacionais, representando o Brasil em Jogos Pan-Americanos, Campeonatos Mundiais e Jogos Olímpicos.

Em todas as fases, o Programa pressupõe a utilização de recursos materiais e humanos relevantes para “Formar Atletas de Alta Performance e Ídolos”, conforme previsto no Mapa Estratégico. Para isso, o CBC oferece condições favoráveis através dos já mencionados 3 (três) Eixos do Programa: Materiais e Equipamentos Esportivos - MEE, Recursos Humanos - RH e Competições - CBI®. Esta estrutura permite que os atletas maximizem seu desempenho e convertam a prática e os ensinamentos recebidos em resultados efetivos durante as competições.

A implementação do Programa é um esforço estruturado e complexo, que exige a racionalização dos limitados recursos financeiros provenientes das loterias. Esse desafio se intensifica em um país de dimensões continentais como o Brasil, requerendo uma lógica de qualificação esportiva por meio de ferramentas meritocráticas, que proporcionem retribuições financeiras aos Clubes. Isso incentiva os Clubes a buscarem continuamente o aprimoramento da performance e dos resultados esportivos de seus atletas.

Nessa perspectiva, o CBC, por meio do Programa de Formação de Atletas, realiza um significativo investimento em seu principal ativo: a formação nos Clubes. Esse ciclo de desenvolvimento não apenas molda futuros ídolos, mas também atrai mais atletas para o processo, sedimentando uma cadeia de formação e alta performance no Sinesp, elevando o número de atletas e campeões.

Assim, o Plano de Ação do CBC se fundamenta no Programa de Formação de Atletas e nas Resoluções da Diretoria, conforme estabelece a Instrução Normativa - CBC nº 01-I de 31 de

dezembro de 2024, e suas eventuais atualizações, que prevê que a Diretoria do CBC é responsável por definir regulamentações complementares para a execução do PFA, utilizando Resoluções numeradas e sequenciadas, acrescidas do ano de edição. Essa abordagem não apenas assegura maior clareza na implementação das diretrizes, mas também promove um alinhamento estratégico consistente em toda a organização.

As Resoluções são fundamentais para orientar a execução prática das ações e planejamento do subsistema, estabelecendo diretrizes claras que garantem a efetividade das ações. Ao sistematizar a regulamentação e consolidá-la em seu site, o CBC assegura que todos os componentes do Programa de Formação de Atletas, desde a capacitação de gestores até o suporte aos Clubes, sejam executados de forma coesa e em conformidade com os objetivos estabelecidos. Assim, cada Resolução serve como um pilar que fortalece a estrutura do programa, facilitando a alocação e a utilização eficaz dos recursos.

Além disso, essa prática permite ao CBC monitorar e ajustar suas estratégias ao longo do tempo, respondendo rapidamente às dinâmicas do ambiente esportivo. A interligação entre o Programa e as Resoluções promove uma cultura de responsabilidade e prestação de contas, essenciais para o fortalecimento do esporte no Brasil. Dessa forma, o CBC não só trabalha para formar atletas de alto desempenho, mas também cria um sistema sólido que beneficia os Clubes e a sociedade como um todo, estabelecendo uma trajetória de sucesso e realização em cada ciclo olímpico.

## **6. PLANEJAMENTO FINANCEIRO**

O Plano de Aplicação de Recursos – PAR do CBC é fundamental para assegurar a transparência e a responsabilidade na gestão financeira, especialmente no contexto do Ciclo 2025/2028. Esse plano detalha como os recursos provenientes das loterias serão utilizados para apoiar o Programa de Formação de Atletas.

Desde a aprovação do PAR pela Instrução Normativa nº 08, em 2 de janeiro de 2021, o CBC se compromete a aplicar integralmente os recursos lotéricos recebidos, conforme a Lei nº 13.756/2018. A publicação de Editais no Diário Oficial da União (DOU) garante a formalidade e a certeza de que esses recursos sejam direcionados exclusivamente para o Programa de Formação de Atletas.

Na verdade, a partir da última atualização do PAR, no primeiro ano de cada ciclo, o CBC publica Edital específico para cada eixo do seu Programa de Formação de Atletas, e, cada eixo recebe o montante destinado aos 04 (quatro) anos do ciclo que se inicia; nos 03 (três) anos subsequentes, anualmente, os rendimentos obtidos durante o exercício serão somados aos saldos da execução de cada eixo do Programa, e empenhados por intermédio dos Editais respectivos.

Além disso, a norma também prevê que ao final de cada exercício, e até o final do ciclo, o saldo disponível na conta de execução direta será destinado a Edital específico para empenho e comprometimento de recursos para a execução do Programa de Formação de Atletas no ciclo subsequente, já planejando a sua execução.

Esse processo de organização e divulgação, alinhado ao Plano Estratégico e especialmente às metas definidas, garante que Clubes, atletas, cidadãos e entidades tenham acesso às informações sobre as ações do CBC, promovendo a transparência e a legalidade em todas as atividades. Essa prática não apenas assegura o controle social, mas também envolve a sociedade de forma ativa e informada, demonstrando que todos os recursos do CBC estão comprometidos com uma política esportiva sólida e eficaz. Dessa forma, o CBC trabalhará no Ciclo 2025/2028 para alcançar as metas estabelecidas, que visam, ao fim e ao cabo, a formação de atletas e o fortalecimento da rede de Clubes em todo o país, com claro retorno para a sociedade.

## PLANEJAMENTO FINANCEIRO



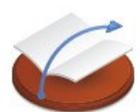
### Origem dos Recursos

- Recursos provenientes das loterias que financiam o Programa de Formação de Atletas.
- Compromisso com a aplicação integral dos recursos, conforme a legislação.



### Importância do PAR

- Assegura transparência e responsabilidade na gestão financeira.
- Sustentabilidade do plano estratégico do ciclo 2025/2028.



### Aprovação e Regulamentação

- PAR aprovado pela Instrução Normativa nº 08, em 2 de janeiro de 2021, e subsequentes atualizações.
- Publicação de Editais no Diário Oficial da União (DOU) direciona os recursos exclusivamente ao Programa.



### Processo de Publicação dos Editais

- No primeiro ano de cada ciclo, o CBC publica Editais específicos para cada eixo do Programa.
- Cada eixo recebe o montante destinado para os 4 anos do ciclo.
- Nos 3 anos subsequentes, os rendimentos obtidos durante cada exercício são somados aos saldos de cada eixo e empenhados por meio dos Editais.
- Ao final de cada exercício, o saldo disponível na conta de execução direta é destinado a Edital específico para o próximo ciclo.
- Planejamento da execução de recursos futuros.



### Transparência e Controle Social

- Organização e divulgação das informações garantem acesso à sociedade.
- Promove transparência e legalidade em todas as atividades do CBC.
- Envolvimento ativo da sociedade, destacando o comprometimento do CBC com uma política esportiva sólida e eficaz.
- Alinhamento com as metas estabelecidas para a formação de atletas e fortalecimento da rede de clubes.

## 7. PROCESSO DE MONITORAMENTO E CONTROLE

O processo de monitoramento de indicadores estabelece um fluxo sistemático para garantir a eficácia das ações empreendidas pelo CBC. Essa abordagem integra diferentes áreas e níveis de gestão, visando um acompanhamento consistente dos resultados.

Esse processo de monitoramento permite que o CBC não apenas avalie seu desempenho como um todo e por área, mas também ajuste suas estratégias em tempo real, garantindo que os objetivos estratégicos sejam cumpridos de maneira eficiente e eficaz.

O monitoramento observa a seguinte dinâmica:

**Avaliação Anual:** As gerências do CBC realizarão uma avaliação abrangente anualmente, que incluirá a coleta e análise de dados relevantes sobre o desempenho em relação às metas estabelecidas. Essa avaliação deve ser cuidadosamente preparada e documentada, assegurando que todas as informações sejam consistentes e precisas.

**Balço no Relatório de Gestão:** Os resultados da avaliação anual, juntamente com um balanço detalhado das ações implementadas e seu impacto, serão apresentados no relatório de gestão. Esse documento proporcionará uma visão clara do progresso da organização, destacando tanto os sucessos quanto os desafios enfrentados ao longo do ano.

**Ajustes Estratégicos:** Com base nos resultados e no balanço apresentado no relatório, o CBC, no decorrer do ano, poderá identificar áreas de melhoria e realizar ajustes nas estratégias e nas práticas adotadas, garantindo que os objetivos estratégicos sejam cumpridos de forma eficaz.



Paulo Germano Maciel  
Presidente do Comitê Brasileiro de Clubes